

CICLO DE VIDA E ORQUESTRAÇÃO DE CLUSTERS: UM ESTUDO LONGITUDINAL NO CLUSTER VITIVINÍCOLA DA SERRA GAÚCHA.

BERNARDO SOARES FERNANDES

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)

AURORA CARNEIRO ZEN

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)

VITOR KLEIN SCHMIDT

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)

Agradecimento à órgão de fomento:

O presente trabalho foi realizado com apoio do CNPq, Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - Brasil.

CICLO DE VIDA E ORQUESTRAÇÃO DE *CLUSTERS*: um Estudo Longitudinal no *Cluster* Vitivinícola da Serra Gaúcha

1 INTRODUÇÃO

A partir da década de 1970 ocorreu o surgimento e o desenvolvimento de aglomerados geográficos em países como Itália, França, Alemanha, Reino Unido, Estados Unidos, Coréia e em Taiwan (AMATO NETO, 2000); devido também a isto, esta literatura recebeu uma nova rodada de atenção a partir dos estudos sobre *clusters* de Porter (1990, 1998). Porter (1998, p. 4, [traduzido pelos autores]) definiu *cluster* como “um grupo geograficamente próximo de empresas interconectadas e instituições associadas em um campo particular ligadas por semelhanças e complementaridades”.

Outro grande momento se refere à primeira década do século XXI, quando o caráter evolucionário dos aglomerados começou a ser mais estudado e houve o desenvolvimento da Teoria do Ciclo de Vida do *Cluster*. A ideia nesta abordagem é que os *clusters*, assim como os seres vivos, possuem um ciclo de vida, de desenvolvimento, com características estruturais e relacionais únicas. Menzel e Fornahl (2010) caracterizam o ciclo de vida dos *clusters* como tendo quatro estágios: emergência, crescimento, sustentação e declínio; os quais se diferenciam pelas características estruturais e relacionais que compõem o *cluster*.

Do lado da orquestração, um dos primeiros autores a realizar estudos relacionados foi Mintzberg (1998). Ao acompanhar o maestro Bramwell Tovey, o autor percebeu que este liderava sua orquestra não apenas por comandos diretos, mas também, de maneira discreta. Mintzberg (1998) apontou que este fenômeno também é característico no âmbito empresarial, denominando assim, as atividades de liderança discreta e explícita, como orquestração. Este estudo considera principalmente o conceito de orquestração de Dhanaraj e Parkhe (2006) que aponta que a orquestração é: “o conjunto de ações deliberadas e propositais realizadas pelas *hub firms*, na medida em que procura criar valor (expandir a torta) e extrair o valor (ganhar uma fatia maior da torta) da rede” (p. 659, [traduzido pelos autores]).

Nos últimos anos, vários estudos se dedicaram a compreender a orquestração de ecossistemas de inovação (e.g., BATTERINK et al., 2010; DHANARAJ; PARKHE, 2006; HURMELINNA-LAUKKANEN; MÖLLER; NÄTTI, 2011; HURMELINNA-LAUKKANEN; NÄTTI, 2018; PIKKARAINEN et al., 2017; SILVA, 2015); estes estudos conseguiram desenvolver importantes pontos sobre este tema, porém, a abordagem de orquestração para *clusters* ainda é bastante incipiente, ou pelo menos, possui sua literatura dispersa.

Na literatura de *clusters*, a abordagem da orquestração é bastante incipiente. O repositório SPELL (*Scientific Periodicals Electronic Library*) e o portal de periódicos da CAPES não trazem nenhum retorno para a busca conjunta das expressões “orquestração” e “ciclo de vida do *cluster*”. Internacionalmente foram encontrados artigos que estudam sobre orquestração de ecossistemas de inovação, em que os objetos de estudo destes foram *clusters* (e.g., BITTENCOURT et al., 2018; MUDAMBI, 2008; NILSEN; GAUSDAL, 2017); porém, os estudos encontrados analisavam principalmente a promoção e a gestão de inovação nos respectivos aglomerados. Desses estudos, o mais próximo do presente artigo foi o de Nilsen e Gausdal (2017), que se assemelha por estudar longitudinalmente o papel dos líderes orquestradores em um *cluster* que já passou por diversos estágios do ciclo de vida dos *clusters*; embora isto, este estudo esteve principalmente focado em analisar qual era o padrão de liderança realizado em cada um dos estágios. Dessa maneira, entende-se que ainda há espaço para pesquisas que relacionem as abordagens teóricas citadas e, neste contexto, é que a presente busca contribuir, visando preencher lacunas do conhecimento existentes.

Clusters representam um ambiente favorável para o estudo de orquestrações, tendo em vista que esses, como outras formas de rede, possuem seus desafios, conflitos de interesses e a possibilidade de realização de atividades em conjunto. Tal afirmação pode ser confirmada com a análise do *Cluster* Vitivinícola da Serra Gaúcha (CVSG), que foi caracterizado nesta pesquisa como um *cluster* que está em seu segundo estágio de crescimento e que já possui movimentações de renovação, tendo especificamente como histórico de seu ciclo de vida, os seguintes estágios: (i) a emergência, de 1785 até 1920; (ii) o primeiro crescimento, de 1920 às 1970; (iii) a primeira renovação, de 1970 a 1990; (iv) a segunda renovação, de 1990 a 2000; e (v) o segundo crescimento, de 2000 aos momentos atuais.

Desta maneira, o objetivo geral desta pesquisa é analisar a relação entre a dinamicidade do ciclo de vida dos *clusters* e as orquestrações.

Como uma das principais contribuições, este acresce a Teoria do Ciclo de Vida do *Cluster*, ao apontar que as organizações representativas não oscilam proporcionalmente à dinamicidade do ciclo de vida do *cluster*, devendo possuir um decréscimo mais lento nos estágios de sustentação e declínio. Como contribuições gerenciais, este estudo aponta a importância das organizações representativas em relação às orquestrações.

Além deste (i) primeiro capítulo, o presente artigo se subdivide em: (ii) referencial teórico; (iii) procedimentos metodológicos, que ajudam a compreender o desenvolvimento da coleta e análise dos dados, bem como a definição dos estágios do CVSG e das suas orquestrações; (iv) análise dos resultados; (v) discussões, que apresentam as proposições elaboradas e a relação com a literatura; e (vi) conclusão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A seguir são apresentadas as principais literaturas utilizadas neste estudo: *Cluster*, a Teoria de Ciclo de Vida do *Cluster* e Orquestração.

2.1 CLUSTER

A terminologia *cluster* utilizada como um conceito de aglomerado geográfico foi introduzida por Porter (1998). Embora alguns autores (e.g., VALE, CASTRO, 2010; GIULIANNI, 2005) apresentem que o principal antecedente histórico do *cluster* é o distrito industrial Marshalliano, Porter (2009) evidencia que o construto teórico de *cluster* surgiu de algo mais amplo que os distritos; segundo ele, “baseava-se fortemente na economia industrial, bem como nas pesquisas sobre a cadeia de valor, fontes de vantagem competitiva e estratégia empresarial” (PORTER, 2009, p. 20). As conceituações sobre *cluster* normalmente o definem como um aglomerado de empresas de um mesmo setor, que podem realizar serviços complementares, similares ou idênticos; as relações nos *clusters* podem ser de cooperação ou de competição (PORTER, 2009); e além das empresas, também são formados por organizações de apoio (PORTER, 2009; ZACCARELLI, 2000).

O principal argumento para a existência dos *clusters* é de que o mesmo favorece a emergência de externalidade positivas que impactam positivamente no desempenho das firmas *clusterizadas*, gerando assim vantagens competitivas locais (PORTER, 1998) e ganhos coletivos (SCHMITZ, 1999).

Um dos fatores que tem recebido mais atenção nos *clusters* é o papel da inovação nos mesmos (MENZEL, FORNAHL, 2010; TER WALL, BOSCHMA, 2011). A inovação passa a assumir um papel essencial nas discussões evolucionárias dentro da literatura de *clusters*, sendo essa considerada o principal papel direcionador da economia (TÖDTLING; TRIPPL, 2005). Uma das abordagens evolucionárias que melhor representam as transformações que ocorrem na trajetória de desenvolvimento do *cluster* é a de ciclo de vida.

2.2 CICLO DE VIDA DO *CLUSTER*

A metáfora do ciclo de vida para os *clusters* possui como premissa que os *clusters*, assim como os seres vivos, possuem um ciclo de vida marcado pelo surgimento, desenvolvimento e declínio. Menzel e Fornahl (2010) descreveram o ciclo de vida dos *clusters* como tendo quatro estágios, que são: *emergência*, *crescimento*, *sustentação* e *declínio*. No estágio de emergência, o *cluster* ainda está se formando, não tendo atingido ainda uma massa crítica de atores que permitam a criação de vantagens competitivas regionais (JIA, et al., 2015). Neste estágio, existem poucas firmas, poucas conexões e a identidade setorial do *cluster* ainda não está totalmente formada. Desta forma, existe no *cluster* uma grande heterogeneidade tecnológica, uma vez que o design dominante do *cluster* ainda não se formou (MENZEL; FORNAHL, 2010).

Clusters na fase de crescimento possuem um maior número de empregados, empreendimentos; o único decréscimo tende a ser o nível de heterogeneidade do conhecimento em relação à emergência. (ZÁMBORSKÝ, 2012; MAHROUM, AL-SALEH, 2015). Com o aumento do número de empresas, há estímulo à inovação e se torna um ambiente ainda mais atrativo para novas *startups*. As empresas são realmente beneficiadas no que se refere à inovação devido às conexões de inovação (CHIU, 2009; LU, BEAMISH, 2006; PALMATIER, DANT, CREWEL, 2007).

Uma vez que o *cluster* se desenvolve, o mesmo chega a um estado de amadurecimento (sustentação). Esta é uma fase caracterizada por conexões estabelecidas que trazem conhecimentos novos para as empresas envolvidas (MENZEL; FORNAHL, 2010). Entretanto, neste estágio é fundamental a capacidade de disseminação do conhecimento, da geração de recorrência de novos ciclos de inovação no *cluster* (MAHROUM, AL-SALEH, 2015), uma vez que a inércia promovida pelo efeito *lock-in* pode aprisionar o *cluster* e impedir a exploração de novos conhecimentos (GRABHER, 1993).

Caso o *cluster* falhe em introduzir novos conhecimentos, o mesmo tende a se tornar menos competitivo e passa a perder o seu espaço para novos atores que entram no cenário competitivo (BUCIUNI; PISANO, 2015). “Um *cluster* em declínio, portanto, perdeu a capacidade de sustentar sua diversidade, sua capacidade de se ajustar às mudanças de condições, bem como seu potencial para uma renovação independente” (MENZEL; FORNAHL, 2010, p. 227). Restam possíveis três caminhos para o *cluster*: (i) a sua decadência, (ii) a renovação (termo definido por MENZEL; FORNAHL, 2010) através da substituição de atores e atividades conforme o andamento do mercado (JIA et al., 2015) e (iii) a transformação (termo definido por MENZEL; FORNAHL, 2010) que é uma tentativa de recuperar a capacidade competitiva através de uma mudança para campos totalmente diferentes, o que pode levar o *cluster* novamente para a emergência.

2.3 ORQUESTRAÇÃO

Um dos estudos seminais de *orquestração* organizacional foi o de Young (1982). Tal autor, ao analisar as relações dentre músicos de orquestras sinfônicas e o maestro, afirmou que problemas existentes na organização das relações entre eles eram comuns no campo da administração pública e privada. Posteriormente, a ótica da *orquestração* se desenvolveu no estudo sobre redes (e.g., HACKI; LIGHTON, 2001; HINTERHUBER, 2002; ZACHARIA; SANDERS; NIX, 2011) e também sobre ecossistemas de inovação (e.g., BATTERINK et al., 2010; DHANARAJ; PARKHE, 2006; HURMELINNA-LAUKKANEN; MÖLLER; NÄTTI, 2011; HURMELINNA-LAUKKANEN; NÄTTI, 2018; PIKKARAINEN et al., 2017; SILVA, 2015). Atualmente ela também é utilizada e relacionada à *orquestração* de recursos (e.g., SIRMON et al., 2010).

Os *orquestradores* são normalmente aqueles que se destacam dentro das redes por sua proeminência adquirida graças às suas características individuais e sua posição central dentro

da rede (DHANARAJ; PARKHE, 2006). Outro ponto é que redes podem possuir mais de um orquestrador (PIKKARAINEN; et al., 2017). Em relações interorganizacionais, os orquestradores podem ser também chamados de: *hub firms*, *key actors*, *strategic centers* e *network orchestrators* (DHANARAJ; PARKHE, 2006).

Danaraj e Parkhe (2006) definem a orquestração da rede como “o conjunto de ações deliberadas e propositais realizadas pelas hub firms, na medida em que procura criar valor (expandir a torta) e extrair o valor (ganhar uma fatia maior da torta) da rede” (p. 659, [traduzido pelos autores]). Os autores indicam que os orquestradores, as hub firms, orquestrarão conforme seus interesses individuais, os quais podem ser compartilhados com os demais membros (tendo em vista uma visão de longo prazo) ou podem ser apenas interesses individuais dos líderes e não serem compartilhados pelos demais membros.

Embora o desenvolvimento desta literatura, como já apontado, a relação da mesma com *Clusters* e a Teoria do Ciclo de Vida do *Cluster* é, ao menos, incipiente.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa possuiu cunho qualitativo e teve fins exploratório-descritivos. O corte desta pesquisa foi longitudinal, tendo em vista que analisou o *Cluster* Vitivinícola da Serra Gaúcha desde suas origens até o momento presente, o que corresponde a quase 150 anos de história. Dentre os *designs* de pesquisa apontados por Ruspini (2003), pode-se considerar que as entrevistas realizadas tiveram caráter longitudinal retrospectivo, tendo em vista que os entrevistados foram questionados e estimulados a se lembrarem de momentos passados.

O método escolhido para a pesquisa foi o **estudo de caso**. Ele “é usado em muitas situações, para contribuir ao nosso conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados” (YIN, 2001, p. 25). Para o autor, este método se apropria de maneira holística do objeto estudado.

O CVSG foi escolhido como caso para este estudo tendo em vista (i) a sua representatividade nacional, que praticamente domina a produção nacional de vinho, produzindo cerca de 90% dos vinhos nacionais (SARTURI et al., 2013); (ii) que este estudo busca compreender fenômenos ocorridos em aglomerados geográficos e que *clusters* vitivinícolas possuem forte relação com a territorialidade (ZEN, 2010); (iii) que este é um *cluster* de larga existência, que já passou por diversas transformações produtivas (TONIETTO, 2003) e mercadológicas (DAL PIZZOL; DE SOUSA, 2014); e (iv) tendo em vista que este é um *cluster* que possui diversas organizações representativas, instituições de apoio e que promovem abertamente ações conjuntas sem poderem se beneficiar, nas relações interorganizacionais, do benefício da liderança baseada na autoridade hierárquica.

Ressalta-se que conforme orientado por Yin (2001), realizou-se mais de um método de coleta de dados e eles foram utilizados de maneira conjunta na análise dos dados, analisando os mesmos estágios do ciclo de vida dos *clusters* e muitas vezes trazendo informações similares. Ainda, esta pesquisa concorda com o direcionamento desse autor por realizar a análise de dados no mesmo período da coleta de dados.

A coleta de dados compreendeu a utilização de roteiro de entrevista semiestruturado e análise documental. Foram analisadas 20 entrevistas realizadas com Diretores, Gerentes e Técnicos de organizações representativas, instituições de suporte e vinícolas, sendo, especificamente, 3 destas entrevistas foram utilizadas do acervo referente ao estudo de Zen (2010), tendo em vista a permissão de acesso e por se tratar de entrevistas com forte similaridade ao roteiro elaborado pela presente, as demais 17 entrevistas foram realizadas entre os anos de 2018 e 2019. As entrevistas realizadas são apresentadas no Quadro 1.

Os documentos analisados foram livros sobre a história da vitivinicultura da Serra Gaúcha; artigos, dissertações e teses acadêmicas; comunicados técnicos de Instituições de Suporte; publicações em *websites* governamentais e de instituições de suporte e organizações

representativas; e matérias de jornal. A análise documental compreendeu a 23 documentos analisados.

Quadro 1 – Entrevistas Realizadas

Tipo de Organização	Identificação do Entrevistado	Cargo	Ano
Vinícola Cooperativa	V1	Técnico	2018
Vinícola	V2	Técnico	2009
Vinícola	V3	Gerente	2018
Vinícola	V4	Gerente	2018
Vinícola	V5	Gerente	2018
Vinícola	V6	Diretor	2018
Vinícola	V7	Diretor	2019
Instituição de Suporte	IS1	Diretor	2009
Instituição de Suporte	IS2	Técnica	2009
Instituição de Suporte	IS3	Técnico	2018
Instituição de Suporte	IS4	Técnica	2018
Instituição de Suporte	IS5	Técnico	2018
Instituição de Suporte	IS6	Técnico	2019
Associação	A1	Diretor	2009
Associação	A2	Diretor	2018
Associação	A3	Técnico	2018
Associação	A4	Conselheiro	2019
Associação	A5	Conselheiro	2018
Organização Representativa	OR1	Diretor	2018
Organização Representativa	OR2	Diretor	2019

Fonte: Elaborado pelos autores.

Conforme orienta a abordagem bola-de-neve, a coleta de dados foi realizada até encontrado o ponto de saturação (BALDIN; MUNHOZ, 2011). E de acordo com o orientado por Yin (2015), a etapa de análise de dados foi realizada conjuntamente com a etapa de coleta de dados, o que também auxiliou a melhor identificar o ponto de saturação. Ainda, a presente pesquisa vai de encontro ao orientado por Yin (2015) de que é aconselhável a se utilizar mais de uma técnica de coleta de dados.

A análise de dados seguiu as orientações de análise de conteúdo indicadas por Bardin (1977). Os dados coletados foram analisados no *software* Nvivo. A revisão teórica realizada proveu categorias de análise, as quais se mantiveram, em sua totalidade até o fim do estudo, porém, algumas outras categorias foram adicionadas, conforme a análise dos dados no Nvivo.

A **caracterização do ciclo de vida do CVSG** foi realizada através de uma análise de dados qualitativos e quantitativos, como já é previsto pela literatura (e.g., HANDAYANI et al., 2011; MENZEL; FORNAHL, 2010), desta forma, foram considerados dados econômicos, informações de entrevistas e análises de documentos a fim de identificar e estipular os estágios do CVSG; mesmo porque, alguns aspectos como a heterogeneidade do conhecimento - uma das variáveis do ciclo de vida dos *clusters* – é comumente identificada através de análise qualitativa.

As ações, **a fim de serem caracterizadas como orquestrações ou não**, foram selecionadas considerando a comparação com as conceituações da literatura analisada.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise de dados aqui elaborada aponta que o CVSG está em seu quinto estágio no Ciclo de Vida, seu histórico no mesmo corresponde às seguintes fases: (i) a emergência, de 1875 até 1920; (ii) o primeiro crescimento, de 1920 às 1970; (iii) a primeira renovação, de 1970 a 1990; (iv) a segunda renovação, de 1990 a 2000; e (v) o segundo crescimento, de 2000 aos momentos atuais.

Ressalta-se que começa a haver maior simetria de dados estatísticos a respeito do setor a partir de 1995, que é desde quando a RAIS TEM (2019) disponibiliza dados sobre número de

empregos e empresas e é próximo a fundação do Ibravin que assumiu a responsabilidade do Cadastro Vinícola, proporcionando uma série de dados disponibilizados ao público.

Até este ponto, as análises a respeito do ciclo de vida do *cluster* vitivinícola, a respeito dos estágios iniciais teve que ser baseada principalmente em análise qualitativa a respeito das alterações do *cluster*. Neste sentido, os principais meios para obtenção destas informações foi a análise documental, com a utilização de livros históricos, como é o caso do (DAL PIZZOL; DE SOUSA, 2014), demais livros, informações dos sites das instituições de suporte a respeito da criação e suas motivações de surgimento, bem como com as entrevistas com responsáveis por instituições de suporte e profissionais do setor com larga experiência na região.

Define-se, para este estudo, que o estágio de emergência deste *cluster* se iniciou em 1875, com o início da imigração italiana, quando tais imigrantes se instalaram na região e começaram as atividades de plantação de videiras (FALCADE, 2004; FLORES, 2007; SOUZA, 2001; TONIETTO, 2003), tendo em vista que já naquele momento era possível perceber o potencial para a cooperação (ENTREVISTADO V7, A5) e que já havia, efetivamente, muita cooperação (ENTREVISTADO V7). Tal definição está de acordo com Aziz e Norhashim (2008), que apontam que o estágio de emergência está relacionado ao potencial de cooperação.

O estágio de emergência se refere a um estágio anterior do início efetivo do *cluster*, sem apresentar vantagens competitivas óbvias em relação a outras regiões (JIA, et al., 2015)., e esta foi a condição da região vitícola da Serra Gaúcha até cerca dos anos de 1930, quando a região vê surgir cooperativas de produtores locais (DAL PIZZOL; DE SOUSA, 2014; TONIETTO, 2003; ENTREVISTADO V7); é neste momento que a região começa a realmente demonstrar resultados relacionados às vantagens competitivas existentes.

O estágio de primeiro crescimento (década de 1930 – década de 1970), tem seu gatilho relacionado à criação das cooperativas; conseqüentemente, a produção aumentou para atender o restante do país (TONIETTO, 2003), ocorreu o desenvolvimento tecnológico do setor e investimentos do governo federal. Neste estágio surge também o desenvolvimento do Sindivinho, em 1948; da Fecovinho, em 1952; da Escola de Enologia, em 1959; e da UVIBRA, em 1967 (DAL PIZZOL; DE SOUSA, 2014). Após a criação destas instituições elas executaram um importante papel representando as suas categorias e elaborando agendas referente a elas, a Uvibra representava, na época, os interesses de todas as entidades das regiões, possuindo então, uma agenda mais generalista. Embora isso, a principal preocupação das instituições na época era a comercialização e o interesse tributário (ENTREVISTADO OR2).

Definiu-se este estágio como de crescimento, tendo em vista o forte desenvolvimento da região neste período, que ocorreu através do aumento do nível tecnológico e organizacional já indicado e por apontamentos convergentes dos entrevistados V7, A5, OR2 e IS6. Dal Pizzol e De Sousa (2014) apontaram que houve um índice de crescimento positivo no período do primeiro estágio de crescimento.

Considera-se que o marco da finalização deste estágio é a chegada das Multinacionais, que trouxeram forte alteração produtiva e mercadológica (DAL PIZZOL; DE SOUSA, 2014; TONIETTO, 2003).

O estágio de primeira renovação (década de 1970 – década de 1990) marco inicial a chegada de empresas estrangeiras e a plantação de novas variedades de videiras, as *Vitis Viníferas* (TONIETTO, 2003).

A chegada das multinacionais significou uma necessidade de atualização produtiva, tecnológica e mercadológica para os produtores que já estavam aqui. O setor que antes vendia vinhos com menor qualidade, teve novos *players* que focaram em cultivares comercializados a um maior preço, com práticas produtivas e industriais mais avançadas e melhor tecnologia que garantiam maior qualidade e eficiência (ENTREVISTADOS V7, A5, IS6 E OR2).

Este momento é próximo da data dos primeiros técnicos formados pela Escola de Enologia e foi quando se começou a perceber também a importância da Embrapa, e que juntas

auxiliaram muito o desenvolvimento da região, a um nível tecnológico (ENTREVISTADOS A5 e OR2). A atuação da Uvibra nesta época foi principalmente, entidade representativa máxima do setor, atuou principalmente em assuntos tributários e governamentais (ENTREVISTADO A5),

O estágio da Primeira Renovação finalizou quando houve uma nova renovação, catalisada pela abertura de mercado e o Paradoxo Francês que novamente alteraram os padrões produtivos da região.

O estágio de segunda renovação (década de 1990 – década de 2000): a década de 90 para o *Cluster* Vitivinícola da Serra Gaúcha, é caracterizada por fortes alterações, como: a abertura de mercado e o paradoxo francês. A abertura de mercado, em 1990, impactou fortemente o *cluster* com a alta facilidade de entrada de vinhos internacionais, especialmente, vindos de outros países do Mercosul. O paradoxo francês, por sua vez, trouxe uma mudança cultural que incentivou o consumo e a produção de vinho tinto e a migração para o espumante de boa parte da produção de uvas para vinhos brancos. Caracteriza-se o estágio de renovação no período de 1990 a 2000, devido a estas fortes alterações da produção, o que envolve também um processo tecnológico diferente.

Os entrevistados V7, A5, IS6 E OR2 indicaram que a abertura de mercado trouxe impactos negativos para a região; o entrevistado IS6, declarou que este fator foi o que causou o maior impacto negativo para o setor até hoje. A competição que havia até este momento era apenas de produtos similares, a abertura de mercados trouxe vinhos de diferentes variedades, diferenciados, de outras nacionalidades e a um custo mais baixo (ENTREVISTADO A2, V7, IS6).

Conforme apontado por Lapolli et al. (1995), **a abertura de mercados e o contexto do Mercosul** levaram a necessidade de reestruturação da Vitivinicultura Rio-Grandense, para tanto, naquele tempo, foi proposto o Programa de Reestruturação e Desenvolvimento da Vitivinicultura do Rio Grande do Sul – PROVITIS. O PROVITIS “era um programa que tinha objetivo inicial de dar desconto, crédito por empresa, o que não chegou a se configurar, naquele período, como um instrumento de organização do setor” (RODRIGUES; ASAI; SCHMIDT, 2017). Dal Pizzol e De Sousa (2014) indicaram que o PROVITIS foi fundamental para o desenvolvimento do Ibravin, um de seus idealizadores foi o Presidente da Uvibra da época, o economista Rinaldo Dal Pizzol, a ideia era combater a ameaças de novos entrantes.

O entrevistado OR2 apontou que o crédito que o PROVITIS gerava era individual e não setorial. Em 1997, houve a criação do **Fundovitis** e em 1998, a **criação do Ibravin** para administrar os recursos do fundo. A criação do Ibravin já havia sido concebida como uma das ações do PROVITIS. O Fundovitis também representou o fim de uma ideia de retorno individual e o início de retornos tributários para o setor.

O início do debate sobre o **Paradoxo Francês** se iniciou a partir de 1991, de que “mesmo com uma dieta repleta de gorduras, o povo francês sofria de menos problemas coronários e se mostravam comparativamente menos gordos do que seus vizinhos e, especialmente, os americanos” (CLEMENTE, 2009). Tal visão foi promovida após a realização de uma pesquisa publicada no *British Medical Journal*, realizada com 34.000 pessoas; este estudo concluiu que o consumo do vinho possuía relação com esta situação paradoxal; consequentemente, houve, rapidamente, um crescimento muito grande da demanda de vinho tinto (CLEMENTE, 2009).

A Serra Gaúcha já nesse momento presenciava as experiências bem-sucedidas por parte de empresas como a Chandon que deu um novo destino para uvas que comumente eram utilizadas na produção de vinhos brancos, destinando-as para a produção de espumantes. Neste momento, a emulação foi um importante fator para a migração tecnológica; desta maneira também se conseguiu agregar um maior valor para a produção de algumas variedades de uvas

finas; neste sentido houve o aumento da produção dos tintos, do espumante e dos sucos (a fim de agregar maior valor) (ENTREVISTADO A5).

Nesta época também houve a saída das multinacionais e a verticalização de muitos produtores de uva (ENTREVISTADO V2), o que contribuiu também para a alteração produtiva na região.

Este período também se caracteriza pelo surgimento de associações de produtores locais voltada para a melhoria da qualidade e a busca pelas indicações geográficas (TONIETTO, 2003). Isto fez aumentar o número de líderes, engajou membros de localidades específicas e promoveu a busca pela melhoria da qualidade e o reconhecimento da região.

O segundo estágio de crescimento (década de 2000 – atualmente) foi assim caracterizado tendo em vista que analisando o período de 2000 até o atual é possível perceber o desenvolvimento de instituições como o Ibravin, diversas associações de produtores de vinhos finos, e um índice de crescimento do número de empregos do setor na região próximo ao da sua supra-localidade – sendo 17,68% para a Serra Gaúcha e 18,48% para o Rio Grande do Sul (RAIS MTE, 2019). Ressalta-se que o desenvolvimento da vitivinicultura do Rio Grande do Sul externa à Serra Gaúcha é fortemente influenciada pela mesma, como por exemplo a região da Campanha Gaúcha que se desenvolveu inicialmente pelo interesse de vinícolas da Serra Gaúcha possuírem maior área de plantio e com solo específico. Desta maneira, a Região da Campanha teve seu surgimento influenciado e possui vinícolas originalmente da Serra Gaúcha instaladas lá (PROTAS; CAMARGO, 2011). Tendo em vista a análise qualitativa e quantitativa dos dados este período foi definido como o “segundo crescimento”.

O estágio de segundo crescimento presenciou ações específicas de diferentes orquestrações. A elaboração de agendas como já vinha sendo realizada continuou sendo realizada por organizações representativas em relação aos seus representados (ENTREVISTADO V5 e OR2).

Com o desenvolvimento das associações de produtores locais, várias localidades obtiveram o reconhecimento de suas indicações geográficas; o que auxiliou a valorizar o vinho dos produtores e estimulou o turismo.

Também foram realizadas ações de Marketing pelo Ibravin, como a Campanha “Seu Vinho, Suas Regras” (ENTREVISTADOS OR2, V1, V4, V7, A2 e A4), e ações de turismo por diversos atores, ressalta-se especificamente (i) o apoio do Ibravin e do Sebrae em relação ao desenvolvimento da feira de vinhos profissionais do setor, a Wine South America em 2018 (JORNAL DO OESTE, 2019); (ii) o programa Juntos para Competir orquestrado pelo Sebrae, que apoiou a cooperação entre pequenos produtores, buscou qualificar estes e apoiar a divulgação de seus produtos (ENTREVISTADA IS4); (iii) o trabalho do Ibravin e do Sebrae para possibilitar que pequenos vinicultores pudessem se enquadrar no regime tributário Simples Nacional (ENTREVISTADO OR2); (iv) os informativos do tributários e os informativos técnicos do Ibravin através do Saca-Rolhas (ENTREVISTADO OR1); (v) o estimula a troca de informações entre associados, pelas associações (ENTREVISTADO A4); e (vi) a realização de atividades objetivando o engajamento de viticultores por vinícolas e cooperativas (ENTREVISTADO V3 e V4).

4.1 SÍNTESE DO CICLO DE VIDA DO CVSG E DAS ORQUESTRAÇÕES

A partir das análises dos resultados e seguindo os critérios já apresentados nos procedimentos metodológicos a respeito da definição de estágios, elaborou-se a Figura 1 com o objetivo de demonstrar graficamente o ciclo de vida do CVSG.

Entenda-se “desenvolvimento do *cluster*” como realmente, o **seu estágio do ciclo de vida do *cluster***. Ressalta-se que a Figura 1 tem o objetivo apenas de demonstrar o desenvolvimento do *cluster* e os principais acontecimentos em cada estágio, a variação é ilustrativa e não tem a intenção de demonstrar com exatidão a variação média de algum ponto

isolado (e.g., produção, número de empregos) que influencie o ciclo de vida do *cluster*. A figura foi inspirada na ilustração de Menzel e Fornahl (2010, p. 218).

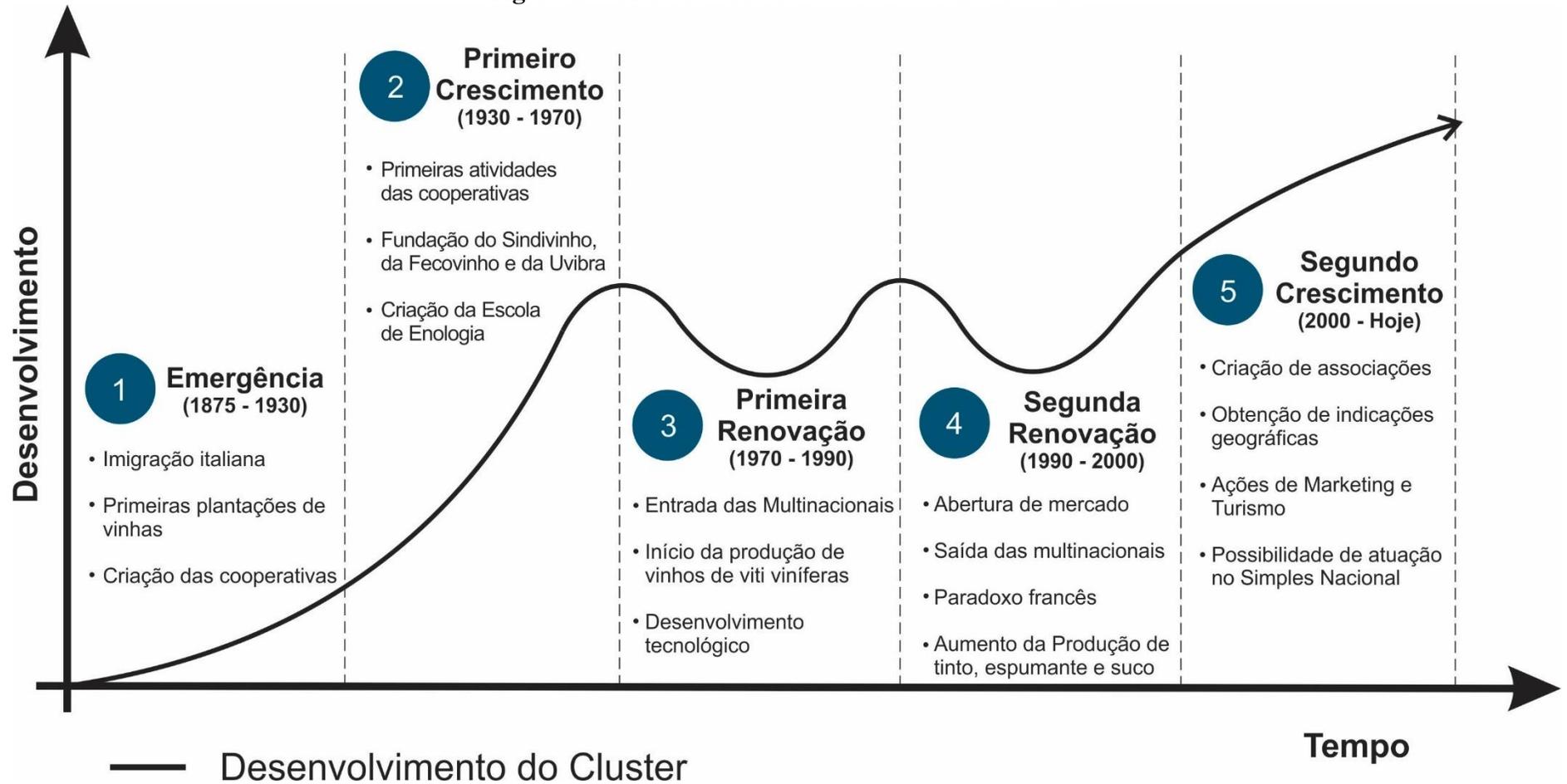
As orquestrações realizadas no CVSG são apresentadas no Quadro 2, ressalta-se que como proposto nos procedimentos metodológicos, foram consideradas como orquestrações apenas aquelas que possuíam convergência com a conceituação de Dhanaraj e Parkhe (2006) de que a orquestração se refere às ações deliberadas e com o objetivo de criar e extrair valor da rede.

Quadro 2 – Orquestrações do CVSG

1º Estágio: Emergência	
Atividade realizada	Orquestradores
Criação das cooperativas	Produtores
2º Estágio: Primeiro crescimento	
Atividade realizada	Orquestradores
Criação da Fecovinho e do Sindivinho	Cooperativas e Vinícolas
Criação da Escola de Enologia	Lideranças do Instituto de Fermentação, Governo Municipal e Federal
Criação da Uvibra	Vinícolas
Agendas elaboradas pela criação destes órgãos	Líderes da Fecovinho e Sindivinho
Assuntos tributários	Líderes da Fecovinho e Sindivinho
3º Estágio: Primeira Renovação	
Atividade realizada	Orquestradores
Assuntos tributários e políticos	Líderes da Fecovinho e Sindivinho
Agendas elaboradas pelos órgãos representativos	Líderes das Organizações Representativas (Uvibra, ABE, Sindivinho, Fecovinho, Cooperativas, etc.).
4º Estágio: Segunda Renovação	
Atividade realizada	Orquestradores
Criação do Ibravin e de Associações	Líderes das Organizações representativas
Fundovitis	Líderes da Uvibra, Sebrae
Criação das associações	vinicultores próximos
5º Estágio: Segundo Crescimento	
Atividade realizada	Orquestradores
Criação de Associações	Vinicultores locais
Agendas elaboradas pelos órgãos representativos	Líderes das Organizações Representativas (Ibravin, Associações, Uvibra, ABE, Sindivinho, Fecovinho, Cooperativas, etc.).
Ações de Marketing	Ibravin, Sebrae
Ações para promoção do turismo	Ibravin, Sebrae e Governo e (localizadamente) Associações de Produtores
Busca pela obtenção e manutenção das IG	Vinicultores, líderes das associações
Motivação de membros	Sebrae, Associações
Divisão de fretes	Fornecedores e cooperativas
Juntos para competir	Sebrae
Simples nacional	Ibravin e Sebrae e (localizadamente) pequenos viticultores
Ações de engajamento de viticultores	Vinícolas
Treinamento para viticultores	Embrapa, Associações, Cooperativas e Grandes vinícolas
Estímulo a troca de informações entre associados	Associações de Produtores locais e associação dos enólogos
“Saca-Rolhas”; informativos tributários	Ibravin

Fonte: Elaborado pelos autores.

Figura 1 – Ciclo de Vida do *Cluster* da Serra Gaúcha



Fonte: Elaborado pelos autores.

5 DISCUSSÕES

A análise da incidência das orquestrações, no caso estudado, direciona para o entendimento de que o **número de orquestrações** está relacionado a quantidade de organizações representativas existentes no *cluster*, tendo em vista que são as organizações representativas que principalmente planejam, coordenam e deliberam ações com o objetivo de criar e entregar valor para o *cluster*.

As orquestrações que objetivam **a criação de entidades representativas estiveram presentes em todos os estágios**, e conforme o desenvolvimento do *cluster* – que seria sua movimentação da esquerda para a direita em uma primeira rodada do ciclo de vida do *cluster* (MENZEL; FORNAHL, 2010) –, mais organizações representativas são criadas; porém, após estas terem sido criadas, por mais que o *cluster* volte para um novo estágio de crescimento, por exemplo, as instituições de apoio já existentes ainda devem ser aproveitadas. No caso analisado, diversas organizações representativas e instituições de suporte **perduraram** em situações de **movimentações da direita para a esquerda no ciclo de vida do *cluster***, como foi o caso dos estágios de renovação.

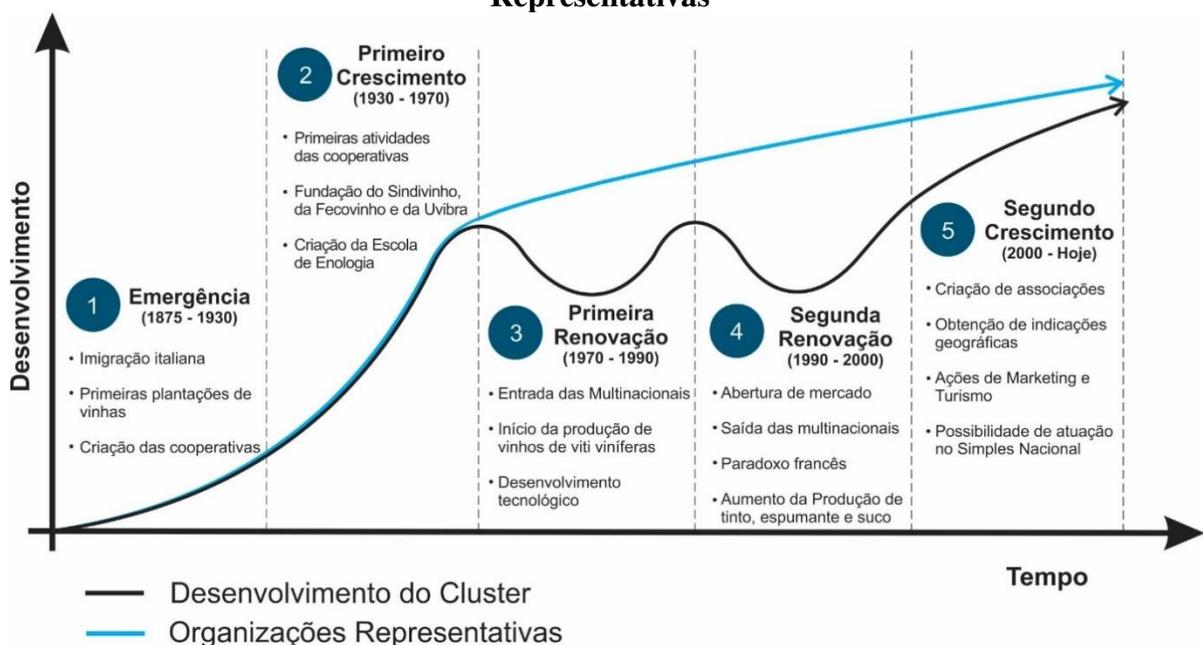
De tal maneira que tendo em vista que a maioria das orquestrações identificadas foram realizadas por instituições de suporte e organizações representativas. A partir de tais aspectos reconhecidos no ciclo de vida do CVSG, propõe-se que:

P1: O número de orquestrações não acompanha necessariamente a dinâmica do ciclo de vida dos clusters.

P2: Quanto maior for o número de organizações representativas viáveis existentes no cluster, maior deverá ser o número de orquestrações.

O caso analisado proporciona a ilustração da Figura 2 na qual as organizações representativas e o número de orquestrações seguiram crescendo mesmo em momentos de oscilação de estágios, de maneira que não acompanharam a mesma dinamicidade do ciclo de vida do *cluster*.

Figura 2 - Desenvolvimento e do Cluster e Desenvolvimento das Organizações Representativas



Fonte: Elaborado pelos autores.

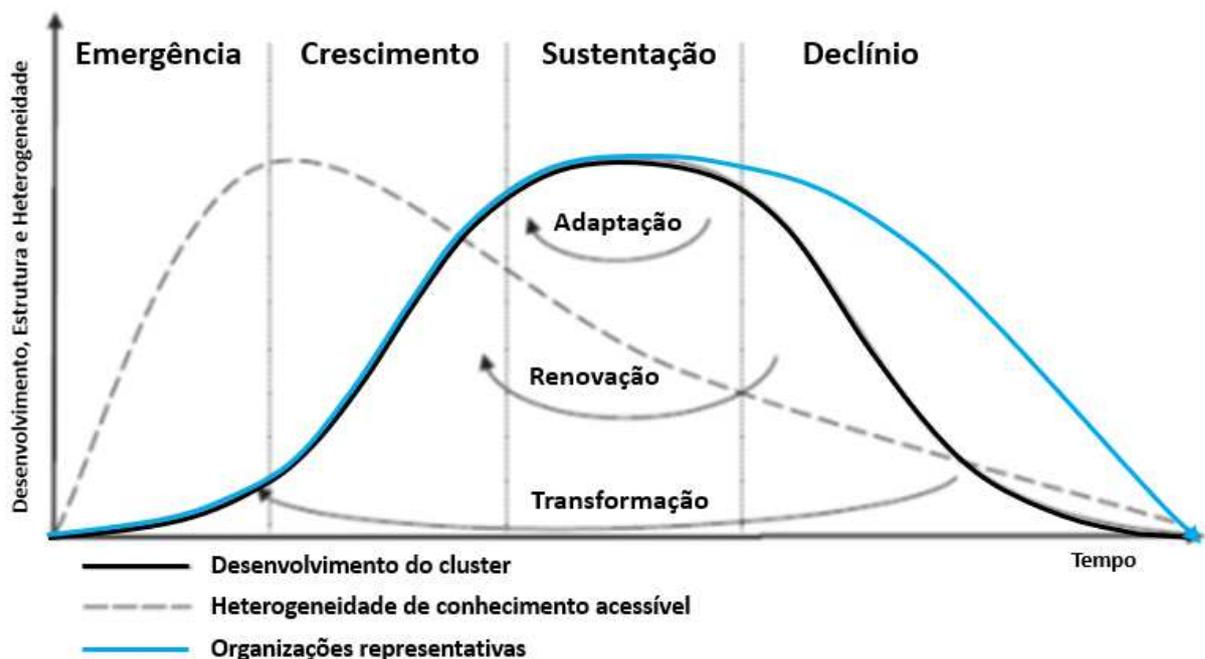
Destaca-se que a variação apresentada na Figura 2 é ilustrativa e simbólica, e não tem o objetivo de representar com exatidão a variação ocorrida entre o desenvolvimento do *cluster* e as organizações representativas. E destaca-se também que pode se compreender como “organizações representativas” instituições como: institutos, uniões (no caso do CVSG, o Ibravin, a UVIBRA), federações, sindicatos, associações e até cooperativas.

A descoberta sobre a relação da dinamicidade das organizações representativas e do ciclo de vida do *cluster*, não havia sido apontada na literatura de ciclo de vida do *cluster* analisada.

A partir de tal percepção, entende-se que **é possível existirem *clusters* com estruturas organizacionais de nível estratégico desenvolvidas em estágios de declínio e que também podem existir *clusters* com estruturas organizacionais de nível estratégico subdesenvolvidas.**

As proposições elaboradas que foram ilustradas na Figura 2, a respeito do caso do CVSG, são demonstradas de maneira geral na Figura 3. A Figura 3 foi elaborada ao inserir a comparação da dinâmica das organizações representativas em relação a outras variáveis do desenvolvimento do ciclo de vida do *cluster*, de maneira a contribuir com a teoria e ilustração já propostas por Menzel e Fornahl (2010).

Figura 3 - Desenvolvimento, Organizações Representativas e Heterogeneidade do Conhecimento



Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Menzel e Fornahl (2010), p. 2018.

Ressalta-se que a intenção da apresentação da Figura não é representar com exatidão a velocidade que as organizações representativas serão desfeitas em comparação com ao desenvolvimento do *cluster* ou a heterogeneidade; a intenção é apenas de demonstrar que as mesmas deverão decrescer inferiormente ao nível de decrescimento do desenvolvimento médio do *cluster*. Destaca-se também que a Figura não foi elaborada com o intuito de comparar o nível de decrescimento das organizações representativas em relação ao nível de heterogeneidade de conhecimento; tal relação não foi identificada nesta pesquisa, o que pode ser considerada como um *gap* de literatura que pode ser analisado em pesquisas futuras.

Sabendo que as orquestrações habitam também no nível estratégico, cabe apontar que a relação entre estratégia e estrutura não é nova, já tendo sido estudada e apresentada por diversos

autores (e.g., BESANKO et al., 2009; DE ALMEIDA; NETO; GIRALDI, 2006; MINTZBERG et al., 2003; PEARCE; ROBINSON; SUBRAMANIAN, 2000) que indicaram a existência de relação de interdependência entre as duas partes.

Como previsto por Chandler (1990), a estrutura seguiu a estratégia, no caso do surgimento do Ibravin, por exemplo – que é um instituto que foi criado pela execução de estratégias para controlar o idealizado PROVITIS, que por sua vez foi uma alternativa de adaptação às novas tendências de mercado –.

O fenômeno da Estratégia seguindo a Estrutura, apontado por De Almeida, Neto e Giraldi (2006), pode ser identificado ao se analisar que houve crescimento das orquestrações formuladas e realizadas pelas organizações representativas após serem estabelecidas.

Embora identificado que as orquestrações não oscilaram de maneira proporcional ao ciclo de vida dos *clusters*, reconheceu-se que houve **relação entre as orquestrações** e o ciclo de vida do CVSG. Tal afirmação pode ser constatada considerando que **os estágios de renovações**, que são aqueles que ocorrem devido a alterações tecnológicas ou produtivas de forte relevância (MENZEL; FORNAHL, 2010), foram caracterizados por terem seus principais objetivos relacionados ao **fator exógeno** que estimulou a alteração de estágio, neste caso: as alterações tecnológicas e produtivas.

No caso analisado, o **primeiro estágio de renovação** esteve relacionado à chegada das multinacionais que trouxeram novas tecnologias e a tendência de plantação de novos tipos de videiras; este foi um dos momentos mais relevantes do *cluster*, alterando bastante a dinâmica do mesmo e ocasionando que produtores despendessem de muito esforço a fim de se adaptarem às novas tecnologias e alinharem suas plantações conforme as tendências de mercado. O **segundo estágio de renovação** também apresentou esta característica; a abertura de mercado também demandou esforços e alteração produtiva por parte dos produtores, e, conjuntamente, através dos seus líderes, houve orquestração para mitigar os impactos, através da criação de um órgão – o Ibravin – que representasse a região e auxiliasse em sua capacidade competitiva e a busca por melhores condições de venda através da redução de impostos.

A partir de tais análises, propõe-se que:

P3: As orquestrações, algumas vezes, possuem relação com o ciclo de vida dos clusters.

P4: O fator exógeno catalisador dos estágios de renovação está intimamente ligado com as orquestrações que devem ser realizadas.

Outro interessante resultado foi a identificação de um importante fator que não havia sido reconhecido na revisão da literatura realizada sobre a orquestração (e.g., DHANARAJ; PARKHE, 2006; NILSEN; GAUSDAL, 2017; PIKKARAINEN et al., 2017; SILVA, 2015). Identificou-se no CVSG que ocorreram ações individuais, apresentadas aqui como emulação, circulação de profissionais e abertura de informações das empresas que não se encaixam na definição de “orquestração” considerada neste estudo – “o conjunto de ações deliberadas e propositais realizadas pelas *hub firms*, na medida em que procura criar valor (expandir a torta) e extrair o valor (ganhar uma fatia maior da torta) da rede.” (DHANARAJ; PARKHE, 2006; p. 659, [traduzido pelos autores]). De modo que ações de emulação, circulação de profissionais e abertura de informações de empresas, não buscavam criar valor para a rede, não são aqui reconhecidas como orquestração; porém, reconhece-se que esta atuação individualizada ocorreu também por falta de um suporte das organizações representativas. Um belo exemplo desta situação foi que a migração produtiva ocorrida apenas por emulação na primeira renovação; e na segunda renovação, a migração produtiva ocorrida por emulação mas também por orquestração da Uvibra. **Estes pontos indicam que estudos sobre orquestração devem**

analisar não apenas as orquestrações, mas também as ações individuais, que podem ser indícios de orquestrações que deveriam estar sendo realizadas.

6 CONCLUSÕES

O presente estudo teve o objetivo de analisar o processo de orquestração e a dinâmica do ciclo de vida dos *clusters*. Para alcançar o objetivo proposto, realizou-se uma pesquisa de cunho qualitativo utilizando o estudo de caso como método de investigação. O caso selecionado foi o *Cluster* Vitivinícola da Serra Gaúcha, tendo em vista que este é um *cluster* com alta complexidade organizacional, com uma longa trajetória e que já possuiu algumas movimentações do ciclo de vida do *cluster*.

Os resultados foram descritos a partir da análise de 20 entrevistas com Diretores, Gerentes e Técnicos de organizações do *cluster*, no software Nvivo e a análise de 23 documentos.

O estudo elaborou quatro proposições relacionadas a relação entre a orquestração e o ciclo de vida dos *clusters* e indica que as orquestrações podem ser afetadas pela dinâmica do ciclo de vida dos *clusters* – porém tal relação não é proporcional. O estudo também aponta para outro elemento importante que não havia sido identificado na revisão da literatura do projeto de pesquisa: que a existência de organizações representativas pode afetar as orquestrações.

Entende-se que o presente estudo cumpre os objetivos propostos tendo em vista que descreve o ciclo de vida do *Cluster* Vitivinícola da Serra Gaúcha, as principais orquestrações de cada estágio e que analisa quais são os principais elementos que influenciam a orquestração em cada estágio.

A orquestração se mostrou uma boa abordagem para analisar as estratégias e lideranças existentes no *cluster*, tendo em vista que considera que a liderança e que as estratégias podem ser realizadas por diversos atores e em diversos momentos. Esse fato demanda uma grande atenção na busca de orquestradores e orquestrações e, neste caso, auxiliou a identificação do importante papel das emulações, que, caso fossem utilizadas outras abordagens, poder-se-ia não chegar a tais reconhecimentos.

Entende-se que este estudo contribui principalmente para a Teoria do Ciclo de Vida do *Cluster*, tendo em vista que as proposições elaboradas são complementares a conceituações de Menzel e Fornahl (2010); embora que suas contribuições se estendam também para à literatura de orquestração, especificamente, contribuindo para esta nova corrente que estuda a orquestração de *clusters* e a que estuda a orquestração em relação à dinamicidade de redes.

O estudo elaborado pode orientar a prática gerencial, tendo em vista que os resultados desse estudo apontam para a importância das organizações representativas em relação às orquestrações, entende-se que os produtores e o governo devem analisar a diversidade de possíveis organizações representativas, a viabilidade de criação das mesmas ou de cobrança de formulação estratégica pelas já existentes.

Pesquisas futuras podem realizar estudos quantitativos, contendo um maior número de *clusters*, a fim de testar as proposições elaboradas no presente estudo; analisar as motivações relacionadas ao engajamento de membros em organizações representativas; e, por fim, podem ser realizadas pesquisas similares em outras formas de rede, como por exemplo, ecossistemas de inovação, analisando a relação entre a estratégia, a estrutura e o ciclo de vida das respectivas redes.

REFERÊNCIAS

BALDIN, N.; MUNHOZ, E. M. B. **Snowball (bola de neve): uma técnica metodológica para pesquisa em educação ambiental comunitária.** Anais do X Congresso Nacional de Educação. I

- Seminário Internacional de Representações Sociais, Subjetividade e Educação. **Anais...2011**
- BATTERINK, M. H. et al. Orchestrating innovation networks: The case of innovation brokers in the agri-food sector. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 22, n. 1, p. 47–76, 2010.
- BESANKO, D. et al. **Economics of strategy**. [s.l.] John Wiley & Sons, 2009.
- BITTENCOURT, B. A. et al. The orchestration process for emergence of clusters of innovation. **Journal of Science and Technology Policy Management**, 16 nov. 2018.
- BUCIUNI, G.; PISANO, G. P. **Can Marshall ' s Clusters Survive Globalization ?** Harvard Business School, Working Paper 15-088. [s.l: s.n.].
- CHANDLER, A. D. **Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise**. [s.l.] MIT press, 1990. v. 461
- CLEMENTE, J. F. **Paradoxo Francês**. Disponível em: <<http://www.falandodevinhos.com/2009/02/13/paradoxo-frances/>>. Acesso em: 21 maio. 2019.
- DAL PIZZOL, R.; DE SOUSA, S. I. Memórias do Vinho Gaúcho. 2014.
- DE ALMEIDA, F. C.; NETO, A. J. M.; GIRALDI, J. DE M. E. Estrutura e estratégia: evolução de paradigmas. **REGE Revista de Gestão**, v. 13, n. 2, p. 15–26, 2006.
- DHANARAJ, C.; PARKHE, A. Orchestrating Innovation Networks. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 3, p. 659–669, 1 jul. 2006.
- FALCADE, I. Enoturismo nas regiões vitivinícolas Serra Gaúcha e Vale dos Vinhedos (Brasil). **XVII Encontro Nacional de Geografia Agrária. Gramado**, 2004.
- FLORES, M. X. Da solidariedade social ao individualismo: um estudo sobre o desenvolvimento do Vale dos Vinhedos na Serra Gaúcha. **Área de Informação da Sede-Tese/dissertação (ALICE)**, 2007.
- GRABHER, G. **The embedded firm: On the socioeconomics of industrial networks** London, New York: Routledge, 1993.
- HACKI, R.; LIGHTON, J. The future of the networked company. **The McKinsey Quarterly**, p. 26, 2001.
- HANDAYANI, N. U. et al. A conceptual assessment model to identify phase of industrial cluster life cycle in Indonesia. **Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM)**, v. 5, n. 1, p. 198–228, 2011.
- HINTERHUBER, A. Value chain orchestration in action and the case of the global agrochemical industry. **Long range planning**, v. 35, n. 6, p. 615–635, 2002.
- HURMELINNA-LAUKKANEN, P.; MÖLLER, K.; NÄTTI, S. **Innovation Orchestration Matching Network Types and Orchestration Profiles**. Imp-CONFERENCE. **Anais...2011**
- HURMELINNA-LAUKKANEN, P.; NÄTTI, S. Orchestrator types, roles and capabilities—A framework for innovation networks. **Industrial Marketing Management**, v. 74, p. 65–78, 2018.
- JORNAL DO OESTE. **Wine South America Projeta Mercado Brasileiro de Vinhos para o Mundo**. Disponível em: <<https://www.jornaldooeste.com.br/noticia/wine-south-america-projeta-mercado-brasileiro-de-vinhos-para-o-mundo>>. Acesso em: 21 maio. 2019.
- LAPOLLI, J. N. et al. **A competitividade da vitivinicultura brasileira: análise setorial e programa de ação com destaque para o Rio Grande do Sul**. [s.l.] EMBRAPA-CNPUV/SEBRAE-RS/BANRISUL, 1995.
- MENZEL, M.-P.; FORNAHL, D. Cluster life cycles—dimensions and rationales of cluster evolution. **Industrial and Corporate Change**, v. 19, n. 1, p. 205–238, 1 fev. 2010.

- MINTZBERG, H. et al. **The strategy process: concepts, contexts, cases.** [s.l.] Pearson education, 2003.
- MUDAMBI, R. Location, control and innovation in knowledge-intensive industries. **Journal of Economic Geography**, v. 8, n. 5, p. 699–725, 24 jul. 2008.
- NILSEN, E. R.; GAUSDAL, A. H. THE MULTIFACETED ROLE OF THE NETWORK ORCHESTRATOR — A LONGITUDINAL CASE STUDY. **International Journal of Innovation Management**, v. 21, n. 06, p. 1750046, ago. 2017.
- PEARCE, J. A.; ROBINSON, R. B.; SUBRAMANIAN, R. **Strategic management: Formulation, implementation, and control.** [s.l.] Irwin/McGraw-Hill Columbus, OH, 2000.
- PIKKARAINEN, M. et al. Orchestration Roles to Facilitate Networked Innovation in a Healthcare Ecosystem. **Technology Innovation Management Review**, v. 7, n. 9, 2017.
- PROTAS, J. F. DA S.; CAMARGO, U. A. Vitivinicultura brasileira: panorama setorial em 2010. **Embrapa Uva e Vinho-Livro técnico (INFOTECA-E)**, 2011.
- RAIS MTE. **Acesso Online.** Disponível em: <<http://bi.mte.gov.br/bgcaged/login.php>>.
- RODRIGUES, E. A. G.; ASAI, G. A.; SCHMIDT, C. M. **Ações Coletivas e Instituições na Vitivinicultura do Rio Grande do Sul: O Instituto Brasileiro do Vinho – Ibravin.** Disponível em: <<http://online.unisc.br/acadnet/anais/index.php/sidr/article/viewFile/16800/4232>>. Acesso em: 21 maio. 2019.
- RUSPINI, E. **An introduction to longitudinal research.** [s.l.] Routledge, 2003.
- SARTURI, G. et al. Análise da Competitividade do Cluster da Serra Gaúcha (Brasil) em Relação ao Cluster Valle Del Maule (Chile) através do Modelo Teórico de Zaccarelli et al.(2008). **ANPAD. Maio de**, 2013.
- SILVA, S. B. DA. Orquestração de redes de inovação em Living Labs brasileiros para o desenvolvimento de inovações sociais. 2015.
- SOUZA, S. O. Desenho e análise da cadeia produtiva dos vinhos finos da Serra Gaúcha. **Porto Alegre: Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção/Universidade Federal do Rio Grande do Sul**, 2001.
- TÖDTLING, F.; TRIPPL, M. One size fits all?: Towards a differentiated regional innovation policy approach. **Research Policy**, v. 34, n. 8, p. 1203–1219, 2005.
- TONIETTO, J. Vinhos brasileiros de 4ª geração: o Brasil na era das indicações geográficas. **Embrapa Uva e Vinho-Comunicado Técnico (INFOTECA-E)**, 2003.
- WILLIAMSON, H. F.; CHANDLER, A. D. **Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise.** [s.l.] MIT press, 2006. v. 5
- YIN, R. K. **Estudo de Caso-: Planejamento e Métodos.** [s.l.] Bookman editora, 2015.
- ZACHARIA, Z. G.; SANDERS, N. R.; NIX, N. W. The emerging role of the third-party logistics provider (3PL) as an orchestrator. **Journal of Business Logistics**, v. 32, n. 1, p. 40–54, 2011.
- ZEN, A. C. **A Influência dos recursos na internacionalização de empresas inseridas em clusters: uma pesquisa no setor vitivinícola no Brasil e na França. 2010. 270f**Tese (Doutorado em Administração)—Escola de Administração, Universidade ..., , 2010.