

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Silvana Saionara Gollo

INOVAÇÃO E ESTRATÉGIA DE COOPERAÇÃO
COMPETITIVA: ESTUDO DE CASO DA INDICAÇÃO DE
PROCEDÊNCIA VALE DOS VINHEDOS - SERRA GAÚCHA/RS

PORTO ALEGRE

2006

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Silvana Saionara Gollo

**INOVAÇÃO E ESTRATÉGIA DE COOPERAÇÃO
COMPETITIVA: ESTUDO DE CASO DA INDICAÇÃO DE
PROCEDÊNCIA VALE DOS VINHEDOS - SERRA GAÚCHA/RS**

**Tese de Doutorado apresentada ao Programa de
Pós-Graduação em Administração da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul,
como requisito parcial à obtenção do título de
Doutor em Administração.**

Orientador: Prof. Dr. Eugenio Ávila Pedrozo

Porto Alegre

2006

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

G626i Gollo, Silvana Saionara
Inovação e estratégia de cooperação competitiva: estudo de caso da indicação de procedência Vale dos Vinhedos - Serra Gaúcha/RS / Silvana Saionara Gollo – Porto Alegre, 2006.
359 f. : il.

Tese. (Doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2006.

“Orientador: Prof. Dr. Eugenio Ávila Pedrozo”

1. Vinho. 2. Cooperação competitiva. 3. Inovação. 4. Estratégia.
5. Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos – RS.
6. Estudo de caso. I. Título

CDU 658.012

Elaborado pela equipe da Biblioteca da Escola de Administração/UFRGS



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Antônio Domingos Padula
PPGA/EA/UFRGS

Prof.^a Dr.^a Lília Maria Vargas
PPGA/EA/UFRGS

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
USP

Prof. Dr. John Wilkinson
UFRRJ

Orientador: Prof. Dr. Eugenio Ávila Pedrozo

Área de Concentração: Gestão da Tecnologia e da Produção

Curso: Doutorado

Porto Alegre, 05 de maio de 2006.

DEDICATÓRIA

Ao meu amado esposo Carlos, pela sua existência, seu amor, apoio incondicional e incentivo nessa caminhada, compartilhando sempre com carinho e dedicação os momentos de nossa vida pessoal e profissional. Deus o abençoe.

Aos meus filhos adorados Kevin e Gregory, prova da existência divina, pela descoberta de um amor tão grandioso, superior a tudo. Obrigada pela compreensão nos momentos de minha ausência, mesmo ainda sendo crianças. Os brilhos de seus olhos e seu carinho para mim são as coisas mais recompensadoras da minha vida. Agradeço a Deus pela sua existência.

Aos meus pais Nelson e Iracy pela dedicação de uma vida. Às minhas irmãs Rosane e Rejane e à cunhada Andréa, pelo apoio em todos os momentos em que precisei de sua ajuda.

Obrigada. Amo vocês.

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Doutor Eugenio Ávila Pedrozo, pela forma atenciosa como me recebeu na Escola de Administração. Obrigado pela sua amizade, orientação e pelos seus ensinamentos. A sua competência, perseverança, atitude ética e moral fazem do senhor um exemplo a ser seguido por seus alunos. Para mim, em especial, o senhor é uma referência como pessoa e profissional.

Aos professores Antonio Domingos Padula, Lilia Maria Vargas e Luis Felipe Machado do Nascimento pelas contribuições na defesa do projeto de tese.

Aos coordenadores do curso, professores Paulo Antônio Zawislak e Luis Felipe Machado do Nascimento e aos professores e funcionários que não medem esforços para elevar a instituição, o programa e o curso a níveis de excelência compatíveis com as melhores escolas de administração internacionais.

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul - Escola de Administração, através do Programa de Pós-Graduação em Administração, pela oportunidade do conhecimento.

À Aprovale, em especial ao diretor técnico Sr. Jaime Milan e a Srta Luciana, pelo apoio incondicional no contato com as vinícolas para a coleta de dados necessários à realização dos estudos de caso.

À Embrapa – Uva e Vinho, em nome de todas as instituições que abriram suas portas para a obtenção de dados secundários indispensáveis à realização deste trabalho.

À Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Campus de Erechim e à Universidade de Passo Fundo – UPF, pelo apoio profissional.

Ao CNPq pelo apoio financeiro.

Aos meus colegas de doutorado, em especial, a Vânia M. F. Olivo, pela amizade e apoio nessa trajetória. Agradeço a todos que de certa forma me incentivaram para esta conquista.

Às minhas amigas, em especial, Liamar T. Moretto e Gláucia M. Dalla Costa Deboni, por estarem sempre ao meu lado, dando estímulo para ir em frente nesse desafio. E a amiga Ana Claudia Machado Padilha por sua amizade e acolhida neste período final da tese.

E a DEUS, por ter me acompanhado e me dado a fé necessária para acreditar na família, no trabalho, na ética e no aprendizado continuado como bases para dignificar a minha passagem por esta vida.

RESUMO

A pesquisa tem como questão central estudar o caso da Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos, a primeira a ser outorgada no Brasil, às vinícolas do Vale dos Vinhedos – Serra Gaúcha/RS. Tem como objetivo geral propor um *framework* para análise das inovações e das estratégias de cooperação competitiva e testá-lo nas vinícolas que possuem IPVV. Especificamente, visa-se identificar os tipos de inovações, intensidade e impacto na rede de valor e as configurações estratégicas de cooperação competitiva. Para o *framework* utilizaram-se como referências os *frameworks* adaptados de Giget (1997), Henderson e Clark (1990), Afhua e Bahram (1995), Nalebuff e Brandenburger (1996) e Dagnino e Padula (2000). O *framework* propõe as inovações de produto, processo, distribuição e gestão, que ocorrem num contínuo entre incremental – níveis I e II e radical – níveis I e II e apresentam diferentes impactos sobre os *stakeholders*. Na perspectiva estratégica pressupõe-se que as estratégias ocorrem em nível simples e complexo da rede de valor, envolvendo duas empresas ou um conjunto delas. O delineamento da pesquisa conduz ao estudo qualitativo, exploratório e ao estudo de caso. Foram selecionadas para a pesquisa as vinícolas localizadas no Vale dos Vinhedos que obtiveram a IPVV nos anos de 2001 a 2003, formando um universo de treze empresas e destas doze participaram da pesquisa. Os achados mais significativos relativos às inovações de produto apontam à produção de vinhos *assemblage*; na inovação de processo destacam-se a reconversão dos vinhedos, a substituição do sistema de condução do mosto e bombeamento para o de gravidade e os sistemas de controles de temperatura e de remontagens automáticas. As inovações em distribuição abrangem a ampliação dos mercados interno e externo e, em *marketing*, a identificação nos rótulos do nome geográfico “Vale dos Vinhedos”, seguido da expressão “Indicação de Procedência”, e a colocação do selo da IPVV na cápsula das garrafas. As inovações de gestão organizacional são as menos significativas. As inovações de produto e processo são predominantemente radicais; as inovações de distribuição ocorrem num *contínuum* entre radical e incremental, e as de gestão organizacional são incrementais. A maioria das inovações gera impactos radicais sobre os *stakeholders*. Os principais achados em relação às estratégias apontam que o processo de formação de estratégias relativo à indicação de procedência é compatibilizado com as normas da Aprovale e do Regulamento da IPVV. As configurações estratégicas interorganizacionais são compostas pelo arranjo produtivo vitivinícola, rede de empresas e alianças estratégicas, as quais são desenvolvidas numa lógica competitiva – cooperar para competir. A estratégia de cooperação competitiva mais representativa é a estratégia de cooperação entre várias empresas num nível simples da rede de valor, representada pela Associação de Produtores de Vinhos Finos Vale dos Vinhedos – Aprovale, a qual gerou as condições para a outorga da indicação de procedência. As inovações e as estratégias de cooperação competitiva, além de contribuir para consolidar a IPVV, estão lançando os alicerces para a outorga da primeira denominação de origem no Brasil.

Palavras-chave: Estratégia de cooperação competitiva (Coopetição); Inovação; Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos; Vinho

ABSTRACT

The research has as central question to study the case of the Indication of Origin Valley of the Vineyards, the first one to be granted in Brazil, in the wines enterprises of the Valley of the Vineyards – Serra Gaúcha/RS. It has the general objective to consider a framework for analysis of the innovations and of the competitive cooperation strategies and to test it in the wines enterprises that possess IPVV. Specifically, it aimed at to identify the types of innovations, intensity and impact in the net of value and the strategical configurations of competitive cooperation (Coopetition). For the framework had been used as references the Giget (1997), Henderson and Clark (1990), Afuah and Bahram (1995), Nalebuff and Brandenburger (1996) and Dagnino and Padula (2000) models' The framework considers the innovations of product, process, distribution and management that occur in a continuous between incremental - level I and II and radical - level I and II. They present different impacts on stakeholders. In the strategical perspective the framework points that the strategies occur in simple and complex level in the net of the value, involving two enterprises or a set of them. The delineation of the research leads to the qualitative and exploratory study, and to the study of case. It had been selected for the research the wines enterprises located in the Valley of the Vineyards that had gotten the IPVV us years of 2001 the 2003, forming an universe of the thirteen companies, of which twelve had participated of the sample. The findings most significant in the product innovations point to the production of wines assemblage; the process innovations are the reconversion of the vineyards, the substitution of the system of conduction of bombardment for the one of gravity and to the automatics controls systems of the temperature and re-assemblies. The innovations in distribution enclose the magnifying of the domestic and external markets e, in marketing, the identification in the labels of the geographic name "Valley of the Vineyards", followed of the expression "Indication of Origin" and the rank of the stamp of the IPVV in the capsule of the bottles. The management innovations are less significant. The product and process innovations are predominantly radical; the innovations of distribution occur in one continuum between radical and incremental and the management innovations are incremental. The majority of the innovations generate radical impacts on the stakeholders. The main findings in relation to the strategies point that the strategies formation process of to the indication of origin is made compatible with the norms of the Aprovale and the Regulation of the IPVV. The interorganizacionais strategical configurations are composed for the grapes and wines productive arrangement, net of enterprises and the strategical alliances, which are developed in a competitive logic – cooperation to competition. The competitive cooperation strategy (Coopetition) more representatives is the cooperation strategy enters a set of enterprises in a level of simple the net of value represented for the Association of Producers of Fine Wines Valley of the Vineyards - Aprovale, which had generated the conditions for the grant of the Indication of Origin (IPVV). The innovations and the competitive cooperation strategies besides contributing to consolidate the IPVV are launching the bases to grant of the first denomination of origin in Brazil.

Keywords -: Competitive cooperation strategy (Coopetition); Innovation; Indication of Origin Valley of the Vineyards; Wine.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	23
1.1 IDENTIFICAÇÃO DA PROBLEMÁTICA E JUSTIFICATIVA.....	27
1.2 OBJETIVOS.....	32
1.2.1 Objetivo Geral	32
1.2.2 Objetivos Específicos	32
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO	33
2 REFERENCIAL TEÓRICO	35
2.1. INOVAÇÃO	35
2.1.1 Conhecimento, Progresso Técnico e Tecnológico e Desenvolvimento	36
2.1.2. Descobrimientos, Invenções e Inovações.....	37
2.1.3 A Inovação na Abordagem Neoclássica.....	38
2.1.4 A Inovação na Abordagem Evolucionária	39
2.1.5 O Processo Interativo de Inovação	43
2.1.6 Frameworks para Análise das Inovações.....	46
2.2. ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS E INTERORGANIZACIONAIS.....	52
2.2.1 Estratégia de Competição: da visão clássica à dinâmica configuracional.....	52
2.2.1.1 Abordagens Estratégicas Deliberadas – modelos prescritivos	53
2.2.1.2 Abordagens Estratégicas mais Dinâmicas - modelos descritivos.....	55
2.2.1.3 Abordagem da Configuração Estratégica - modelos prescritivo x descritivo	61
2.2.2 Estratégia de Cooperação: a visão dos relacionamentos interorganizacionais	63
2.2.2.1 Configurações Interorganizacionais de Cooperação	65

2.2.3 Estratégias de Cooperação Competitiva	73
2.2.3.1 Configurações Interorganizacionais de Cooperação e Competição Simultâneas.....	75
2.2.3.2 Estratégia de Cooperação Competitiva na Ótica da Economia dos Custos de Transação (ECT)	82
2.2.3.2.1 <i>Custos de Transação</i>	83
2.2.3.2.2 <i>Pressupostos Teóricos e Comportamentais</i>	84
2.2.3.2.3 <i>Atributos das Transações</i>	85
2.3 FRAMEWORK PROPOSTO PARA ANÁLISE DAS INOVAÇÕES E DAS ESTRATÉGIAS DE COOPERAÇÃO COMPETITIVA: Uma proposta a partir do referencial teórico	85
3 METODOLOGIA.....	93
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	93
3.1.1 Segundo a Abordagem do Problema	93
3.1.2 Segundo o Objetivo Geral.....	94
3.1.3 Segundo o Procedimento Técnico	94
3.2 PROCEDIMENTOS DE PESQUISA	95
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA	96
3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	97
3.5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	100
3.6 VALIDAÇÃO E CONFIABILIDADE DOS DADOS	106
4 A VITIVINICULTURA: CARACTERIZAÇÃO E INDICAÇÕES GEOGRÁFICAS EM NÍVEL MUNDIAL, NACIONAL E ESTADUAL	107
4.1 A VITIVINICULTURA NO CENÁRIO MUNDIAL	107
4.1.1 Caracterização da Vitivinicultura	107
4.1.2 Indicações Geográficas.....	113
4.1.2.1 Acordos Multilaterais e Bilaterais	113

4.1.2.2	Sistemas de Indicações Geográficas.....	114
4.1.2.3	Indicações Geográficas em Países Selecionados.....	118
4.1.2.3.1	<i>Indicações Geográficas na França</i>	118
4.1.2.3.2	<i>Indicações Geográficas na Itália</i>	120
4.1.2.3.3	<i>Indicações Geográficas nos Estados Unidos</i>	121
4.2	A VITIVINICULTURA NO CENÁRIO NACIONAL	123
4.2.1	Caracterização da Viticultura	123
4.2.2	Caracterização da Vinicultura	127
4.2.2.1	Gerações da Vinicultura Brasileira.....	131
4.2.3	Indicações Geográficas no Brasil	132
4.3	A VITIVINICULTURA NO RIO GRANDE DO SUL	134
4.3.1	Histórico da Vitivinicultura no Estado	134
4.3.2	Caracterização da Viticultura	135
4.3.3	Caracterização da Vinicultura	136
4.4	O ARRANJO PRODUTIVO VITIVINÍCOLA DA SERRA GAÚCHA.....	137
4.4.1	Estrutura da Cadeia Produtiva de Vinhos Finos	137
4.4.1.1	Elos da Cadeia Principal.....	139
4.4.1.2	Elos da Cadeia Auxiliar	143
4.4.2	O Arranjo Produtivo Vitivinícola do Vale dos Vinhedos	144
4.4.2.1	Etapas para a Obtenção da Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos	146
4.4.2.2	Padrões de Referência para a Obtenção da IPVV	151
4.5	CONSIDERAÇÕES SOBRE A VITIVINICULTURA E AS INDICAÇÕES GEOGRÁFICAS	154
5	INOVAÇÕES E ESTRATÉGIAS DE COOPERAÇÃO COMPETITIVA: RESULTADOS POR EMPRESA	158
5.1	ADEGA CAVALLERI	158

5.1.1	Indicação de Procedência.....	159
5.1.2	Tipos, Intensidade e Impacto das Inovações na Rede de Valor	159
5.1.3	Estratégias de Cooperação Competitiva	164
5.2	VINÍCOLA CORDELIER	166
5.2.1	Indicação de Procedência.....	166
5.2.2	Tipos, Intensidade e Impacto das Inovações na Rede de Valor	167
5.2.3	Estratégias de Cooperação Competitiva	174
5.3	ADEGA DE VINHOS FINOS DOM CANDIDO	176
5.3.1	Indicação de Procedência.....	176
5.3.2	Tipos, Intensidade e Impacto das Inovações na Rede de Valor	176
5.3.3	Estratégias de Cooperação Competitiva	182
5.4	VINÍCOLA DON LAURINDO	183
5.4.1.	Indicação de Procedência.....	184
5.4.2	Tipos, Intensidade e Impacto das Inovações na Rede de Valor	184
5.4.3	Estratégias de Cooperação Competitiva	191
5.5	VINÍCOLA FAMÍGLIA TASCA	192
5.5.1.	Indicação de Procedência.....	192
5.5.2	Tipos, Intensidade e Impacto das Inovações na Rede de Valor	192
5.5.3	Estratégias de Cooperação Competitiva	196
5.6	VINÍCOLA BOUTIQUE LIDIO CARRARO	197
5.6.1.	Indicação de Procedência.....	197
5.6.2	Tipos, Intensidade e Impacto das Inovações na Rede de Valor	198
5.6.3	Estratégias de Cooperação Competitiva	205
5.7	VINÍCOLA MARCO LUIGI.....	208
5.7.1	Indicação de Procedência.....	208
5.7.2	Tipos, Intensidade e Impacto das Inovações na Rede de Valor	208

5.7.3 Estratégias de Cooperação Competitiva	216
5.8 VINÍCOLA MIOLO	217
5.8.1 Indicação de Procedência.....	217
5.8.2 Tipos, Intensidade e Impacto das Inovações na Rede de Valor	218
5.8.3 Estratégias de Cooperação Competitiva	229
5.9 PIZZATO VINHAS E VINHOS.....	230
5.9.1 Indicação de Procedência.....	230
5.9.2 Tipos, Intensidade e Impacto das Inovações na Rede de Valor	230
5.9.3 Estratégias de Cooperação Competitiva	236
5.10 VINÍCOLA VALDUGA.....	238
5.10.1 Indicação de Procedência.....	238
5.10.2 Tipos, Intensidade e Impacto das Inovações na Rede de Valor	238
5.10.3 Estratégias de Cooperação Competitiva	247
5.11 VALLONTANO VINHOS NOBRES	248
5.11.1 Indicação de Procedência.....	249
5.11.2 Tipos, Intensidade e Impacto das Inovações na Rede de Valor	249
5.11.3 Estratégias de Cooperação Competitiva	255
5.12 VINÍCOLA VILLAGIO LARENTIS	256
5.12.1 Indicação de Procedência.....	256
5.12.2 Tipos, Intensidade e Impacto das Inovações na Rede de Valor	257
5.12.3 Estratégias de Cooperação Competitiva	261
6 ANÁLISE DAS INOVAÇÕES E DAS ESTRATÉGIAS DE COOPERAÇÃO COMPETITIVA: RESULTADOS GLOBAIS E TESTE DO <i>FRAMEWORK</i>.....	263
6.1 ANÁLISE DAS INOVAÇÕES	263
6.1.1 Tipos de Inovação	263
6.1.1.1 Inovações de Produto	264

6.1.1.2 Inovações de Processo	266
6.1.1.3 Inovações de Distribuição	277
6.1.1.4 Inovações de Gestão	283
6.1.2 Níveis de Intensidade das Inovações.....	283
6.1.3 Impacto das Inovações na Rede de Valor.....	289
6.2 ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE COOPERAÇÃO COMPETITIVA.....	294
6.2.1 Estratégias de Cooperação Competitiva	294
7 CONCLUSÕES.....	300
7.1 CONTRIBUIÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	310
7.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	312
REFERÊNCIAS	313
APÊNDICE A - CARACTERIZAÇÃO DAS VINÍCOLAS COM INDICAÇÃO	
DE PROCEDÊNCIA VALE DOS VINHEDOS	324
APÊNDICE B - PROTOCOLO DE PESQUISA	338
APÊNDICE C - INDICAÇÕES GEOGRÁFICAS: ACORDOS MULTILATERAIS	
E BILATERIAS	343
ANEXO A - REGULAMENTO DA IPVV	353

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - A cadeia de inovação no processo tradicional.....	46
Figura 2 – Diamante da inovação total	47
Figura 3 – Características estruturais e inovação organizacional	48
Figura 4 – <i>Framework</i> para definir inovação.....	49
Figura 5 – Hipercubo da inovação.....	51
Figura 6 - Modelo de rede <i>topdown</i>	70
Figura 7 - Modelo de rede flexível.....	70
Figura 8 – Alianças estratégicas: da hierarquia às transações de mercado	72
Figura 9 - Rede de valor da empresa focal.....	76
Figura 10 - Comportamentos estratégicos de cooperação e competição.....	78
Figura 11- Tipos de relacionamentos cooperativos entre competidores	80
Figura 12 – <i>Framework</i> para análise das inovações e das estratégias de cooperação Competitiva.....	86
Figura 13 - Tipos de inovações na empresa.....	87
Figura 14 – Intensidade das inovações na empresa	89
Figura 15 – Impacto das inovações na rede de valor da empresa focal	90
Figura 16 – Tipologias de alianças estratégicas	90
Figura 16 –Tipologia de redes de empresas	91
Figura 18 – Tipologias de estratégias de cooperação competitiva.....	92
Figura 19 - Procedimentos para o estudo de caso	96
Figura 20 – Quantidade e cargos dos entrevistados	97
Figura 21 – Dimensões, variáveis e características da unidade de análise inovação	98
Figura 22 – Dimensões, variáveis e características da unidade de análise estratégia.....	99

Figura 23 – Procedimentos para apresentação e análise dos dados das inovações em nível individual e geral.....	104
Figura 24 – Procedimentos para apresentação e análise dos dados das estratégias de cooperação numa lógica competitiva em nível individual e geral.....	105
Figura 25 – Agrupamento de vinhos na União Européia e no MERCOSUL, em três níveis de qualidade	117
Figura 26 - Períodos evolutivos da vitivinicultura brasileira.....	132
Figura 27 - Cadeia produtiva de vinhos finos do estado do Rio Grande do Sul.....	138
Figura 28 – Vinhos com IPVV da Adega Cavalleri.....	159
Figura 29 - Tipos de Inovações da Adega Cavalleri.....	161
Figura 30 - Lançamento de vinhos finos da Adega Cavalleri.....	161
Figura 31 - Intensidade das inovações da Adega Cavalleri.....	164
Figura 32 – Impacto das inovações sobre a rede de valor da Adega Cavalleri.....	164
Figura 33– Vinhos com IPVV da Vinícola Cordelier.....	167
Figura 34 - Tipos de inovações da Vinícola Cordelier.....	168
Figura 35 – Lançamentos de vinhos finos da Vinícola Cordelier.....	169
Figura 36 - Intensidade das inovações da Vinícola Cordelier.....	173
Figura 37 – Impacto das inovações na rede de valor da Vinícola Cordelier.....	174
Figura 38 – Vinhos com IPVV da Adega de Vinhos Finos Dom Cândido	176
Figura 39 – Tipos de inovação da Adega de Vinhos Finos Dom Cândido.....	178
Figura 40 - Lançamento de vinhos finos da Adega de Vinhos Finos Dom Cândido.....	178
Figura 41 - Intensidade das inovações da Adega de Vinhos Finos Dom Cândido.....	181
Figura 42 - Impacto das inovações na rede de valor da Adega de Vinhos Finos Dom Cândido	182
Figura 43 – Vinhos com IPVV da Vinícola Don Laurindo	184
Figura 44 - Tipos de inovações da Vinícola Don Laurindo.....	186
Figura 45 - Lançamentos de vinhos finos da Vinícola Don Laurindo	187
Figura 46 - Intensidade das inovações da Don Laurindo	190

Figura 47 - Impacto das inovações na rede de valor da Don Laurindo	191
Figura 48 – Vinhos com IPVV da Vinícola Famiglia Tasca.....	192
Figura 49 – Tipos de inovações da Vinícola Famiglia Tasca.....	193
Figura 50 - Intensidade das inovações da Vinícola Famiglia Tasca.....	195
Figura 51 - Impacto das inovações na rede de valor da Vinícola Famiglia Tasca.....	196
Figura 52 – Vinhos com IPVV da Vinícola Boutique Lídio Carraro	198
Figura 53 - Tipos de inovações da Vinícola Boutique Lídio Carraro	199
Figura 54 – Lançamentos de vinhos finos da Vinícola Boutique Lídio Carraro	200
Figura 55 - Intensidade das inovações da Vinícola Boutique Lídio Carraro	204
Figura 56 - Impacto das inovações na rede de valor da Vinícola Boutique Lídio Carraro	205
Figura 57 – Vinhos com IPVV da Vinícola Marco Luigi.....	208
Figura 58 - Tipos de inovações da Vinícola Marco Luigi.....	210
Figura 59 - Lançamentos de vinhos finos da Vinícola Marco Luigi.....	211
Figura 60 - Intensidade das inovações da Vinícola Marco Luigi.....	215
Figura 61 - Impacto das inovações na rede de valor da Vinícola Marco Luigi.....	215
Figura 62 – Vinhos com IPVV da Vinícola Miolo	217
Figura 63 - Tipos de inovações da Vinícola Miolo	219
Figura 64 – Lançamento de vinhos finos da Vinícola Miolo	220
Figura 65 - Sistema de condução por gravidade da Vinícola Miolo	224
Figura 66 - Intensidade das inovações da Vinícola Miolo	226
Figura 67 – Impacto das inovações na rede de valor da Vinícola Miolo.....	227
Figura 68 – Vinhos com IPVV da Pizzato Vinhas e Vinhos	229
Figura 69 – Tipos de inovações da Pizzato Vinhas e Vinhos	231
Figura 70 - Lançamento de vinhos finos da Pizzato Vinhas e Vinhos.....	232
Figura 71 - Intensidade das inovações da Pizzato Vinhas e Vinhas	235
Figura 72 - Impacto das inovações na rede de valor da Pizzato Vinhas e Vinhas	236
Figura 73 – Vinhos com IPVV da Vinícola Valduga.....	238
Figura 74 - Tipos de inovações da Vinícola Valduga.....	240

Figura 75 - Lançamento de vinhos finos Vinícola Valduga.....	241
Figura 76 - Lançamento de nova linha de vinhos finos da Vinícola Valduga	241
Figura 77 - Lançamento da linha Alto Vale <i>Bag-in-box</i> (prevista para 2005).....	242
Figura 78 - Intensidade das inovações da Vinícola Valduga	246
Figura 79 - Impacto das inovações sobre a rede de valor da Vinícola Valduga.....	247
Figura 80 – Vinhos com IPVV da Vallontano Vinhos Finos.....	249
Figura 81 -Tipos de Inovações da Vallontano Vinhos Finos.....	251
Figura 82 - Lançamento de Vinhos da Vallontano Vinhos Finos	251
Figura 83 - Intensidade das inovações da Vallontano Vinhos Finos	254
Figura 84 - Impacto das inovações sobre a rede de valor da Vallontano Vinhos Finos	255
Figura 85 - Vinhos com IPVV da Villagio Larentis	256
Figura 86 - Tipos de Inovações da Villagio Larentis	258
Figura 87 - Intensidade das inovações Vinícola Villagio Larentis	261
Figura 88 - Impacto das inovações sobre a rede de valor da Vinícola Villagio Larentes.....	261
Figura 89 – Inovações de produto desenvolvidas pelas vinícolas com Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos	265
Figura 90 – Inovações de processo envolvendo o sistema de manejo do solo e plantas implementadas pelas vinícolas com Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos	267
Figura 91 - Inovações de processo envolvendo o sistema de produção de vinhas e uvas das vinícolas com Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos	271
Figura 92– Inovações de processo envolvendo o sistema de vinificação de vinhos finos das vinícolas com Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos	274
Figura 93 - Inovações de distribuição das vinícolas com Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos	278
Figura 94 - Inovações de <i>marketing</i> das vinícolas com Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos	280
Figura 95 - Inovações em pesquisa e desenvolvimento das vinícolas com Indicação de	

Procedência Vale dos Vinhedos	284
Figura 96 – Inovações de gestão organizacional das vinícolas com Indicação de	
Procedência Vale dos Vinhedos	285
Figura 97 – Intensidade das inovações das vinícolas com Indicação de Procedência	
Vale dos Vinhedos	287
Figura 98 - Impacto das inovações na rede de valor das vinícolas com Indicação de	
Procedência Vale dos Vinhedos	290
Figura 99 - Estratégias de cooperação competitiva entre duas empresas num nível	
simples da rede de valor das vinícolas com Indicação de Procedência Vale	
dos Vinhedos	296
Figura 100 - Estratégias de cooperação competitiva entre várias empresas em nível	
simples da rede de valor Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos.....	298
Figura 101 - Estratégias de cooperação competitiva das vinícolas com Indicação de	
Procedência Vale dos Vinhedos	299
MAPA 1 – Área de produção delimitada do Vale dos Vinhedos	148

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Produção mundial de uva em países produtores selecionados, 1995/2002	108
Tabela 2 – Produção mundial de vinho em países produtores selecionados, 1995/2002.....	109
Tabela 3 - Exportação mundial de vinho em países selecionados, 1995/2001.....	110
Tabela 4 - Importação mundial de vinho em países selecionados, 1995/2001	111
Tabela 5 - Consumo <i>per capita</i> de vinho em países selecionados – 1990/1995/1999.....	112
Tabela 6 - Área cultivada com uva, em hectares, nos estados brasileiros em 2001/2002.....	124
Tabela 7 - Produção nacional de uva, 1998/2004.....	126
Tabela 8 – Exportações e importações de uva no Brasil, 1995/2003.....	127
Tabela 9 - Produção nacional de vinhos, 1998/2004	128
Tabela 10 - Comercialização nacional de vinhos no mercado interno, 1999/2004.....	128
Tabela 11- Exportações brasileiras de vinhos e derivados da uva e vinho por destino, 1998/2003	129
Tabela 12 - Importações brasileiras de vinhos e derivados da uva e do vinho por destino, 1998/2003	130
Tabela 13 - Consumo <i>per capita</i> de vinhos, sucos e uvas no Brasil, 1995/2001.....	131
Tabela 14 - Evolução no número de propriedades vitícolas por região, 1995 a 2002.....	135
Tabela 15 - Produção de uva por tipo, 1998 a 2003.....	136
Tabela 16 - Produção de vinho no Rio Grande do Sul, 1998/2003.....	136
Tabela 17 – Produção de uva na Serra Gaúcha, 2001-2002	139
Tabela 18 – Produção de uva por município da Serra Gaúcha e espécie de uva, 2000/2001....	140
Tabela 19 – Produção de vinho na Serra Gaúcha, 2001-2001	141
Tabela 20 – Produção de vinho por município da Serra Gaúcha e espécie de vinho, 2001/2002	142

Tabela 21 - Comercialização de vinhos viníferas da Serra Gaúcha no mercado interno, por destino, safra 2001/2002	142
Tabela 22 - Comercialização de vinhos viníferas da Serra Gaúcha no mercado externo por destino, safra 2001/2002	143
Tabela 23 – Quantidade de vinho produzido e certificado no Vale dos Vinhedos, 2001-2003.....	146

LISTA DE ABREVIATURAS

ADPIC	Acordo sobre Aspectos dos Direitos de Propriedades Intelectual Relacionados ao Comércio
AOC	Appellation d'Origine Controlé
AOVDQS	Appellation d'Origine Vin Délimité de Qualité Supérieure
APROMONTES	Associação de Produtores de Vinhos Finos dos Altos Montes
APROVALE	Associação de Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos
ASPROVINHO	Associação de Produtores de Vinhos Finos de Pinto Bandeira
AVAS	American Viticultural Áreas
BATF	Federal Bureau of Alcohol Tobacco e Firearms
CEPAN	Centro de Pesquisas em Agronegócios
DOR	Denominação de Origem Reconhecida
C&T	Ciência e Tecnologia
DO	Denominação de Origem
DOC	Denominação de Origem Controlada
DOGC	Denominazione di Origine Garantida e Controllata
ECT	Economia dos Custos de Transação
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
FAA Act	Federal Alcohol Tobacco Act
FAO	Food Agriculture Organization
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade

IBRAVIN	Instituto Brasileiro de Vitivinicultura
IGT	Indicazione Geográfica Tipica
INPI	Instituto Nacional de Propriedade Industrial
IOR	Indicação de Procedência Regulamentada
IPVV	Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos
MERCOSUL	Mercado Comum do Sul
MITIC	Ministério do Desenvolvimento e Comércio Exterior
NAFTA	North American Free Trade Agreement
OIV	Office International de la Vigne et du Vin
OMC	Organização Mundial do Comércio
OMPI	Organização Mundial da Propriedade Intelectual
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
SEBRAE/RS	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Sul
SECEX	Secretaria de Comércio Exterior
SWOT	Forças e Fraquezas, Oportunidades e Ameaças
TRIPS	Trade Related Aspects of Intellectual Property Right
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UVIBRA	União Brasileira do Vinho
VBR	Visão Baseada em Recursos
VDQS	Vin Delimite de Qualité Supérieure
VQPRD	Vin de Qualité Produits dans lë Régions Déterminées

1 INTRODUÇÃO

A globalização define uma nova era na história da humanidade, em especial a partir das últimas décadas do século XX. A abertura de mercados ao comércio internacional, a migração de capitais, a expansão tecnológica, o avanço da informatização e dos meios de comunicação são forças incontroláveis que mudam os conceitos e procedimentos tradicionalmente aceitos como universais. Esses fenômenos têm intensificado a necessidade de as nações, as regiões e as organizações repensarem e reestruturarem seus recursos e relações com a finalidade de alcançar novos padrões de produtividade e competitividade.

Esse cenário mundial tem impulsionado alterações na posição competitiva ocupada pelas principais nações industrializadas, pelas regiões consideradas desenvolvidas e por organizações que sempre estiveram em destaque no *ranking* internacional. Alguns casos de sucesso destacam-se ao longo das últimas décadas, como o da Terceira Itália, no Norte da Itália. Considerada tradicionalmente pobre pela falta de alternativas de geração de emprego e renda, a partir da década de 50, essa região tem sido referência mundial pela criação de distritos industriais envolvendo inúmeras pequenas e médias empresas, gerando resultados econômicos e sociais positivos, o que tem despertado o interesse de formuladores de políticas públicas. As redes de empresas no Japão, Coreia e Taiwan, os sistemas produtivos locais na França, na Alemanha e no Reino Unido e o agrupamento de empresas do Vale do Silício nos Estados Unidos são outros exemplos de sucesso nesse panorama de transformações. Países como a Finlândia, a China e a Índia também se destacam como potências mundiais emergentes por suas estratégias inovadoras. Exemplos de organizações de sucesso também são inúmeros, com a Microsoft, a Dell, a 3M, entre muitas outras, as quais se tornaram potências mundiais, superando os padrões referenciais de suas indústrias e obtendo vantagens competitivas, o que lhes conferiu destaque no mercado globalizado. Por que isso tem acontecido?

A resposta é que países, regiões e organizações emergentes estão apresentando melhor desempenho por instituírem inovadoras práticas industriais e de gestão como sua principal arma competitiva, as quais têm oportunizado a obtenção de diferenciais em qualidade, custo, inovação, flexibilidade, confiabilidade.

No campo da inovação diferentes abordagens de análise têm sido utilizadas ao longo dos tempos, como a visão linear de inovação e a evolucionista. Uma perspectiva emergente no estudo da inovação é a do processo interativo, que considera de forma simultânea a ação de indivíduos, as estruturas e os relacionamentos necessários ao desenvolvimento das inovações (SLAPPENDEL, 1996). No estudo das estratégias interorganizacionais, um dos temas emergentes é o da estratégia de cooperação competitiva (coopetição) (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996; LADO, BOYD; HANLON, 1997; DAGNINO; PADULA, 2002; ZINELDIN, 2004). Estes autores definem coopetição como um novo modo de pensar sobre estratégias, envolvendo a cooperação e a competição de formas simultâneas. Essas abordagens contemporâneas contribuem para o entendimento de que os relacionamentos de estratégia e inovação podem ser interativamente influenciados pelos contextos organizacional e interorganizacional.

No caso da Terceira Itália, por exemplo, a configuração flexível das redes de empresas tem assegurado rápidas respostas às flutuações quantitativas e qualitativas nas demandas, a consolidação de capacitações tecnológicas, a desconcentração produtiva e de renda, oportunizando condições favoráveis à criação e ao fortalecimento de pequenas e médias empresas. A integração existente entre as empresas e a comunidade local tem gerado possibilidades de cooperação, o que potencializa o desempenho das empresas e da região (COCCO, GALVÃO; SILVA, 1999).

Nesse contexto, percebe-se que regiões e organizações bem-sucedidas estão mudando a forma de gerir seus negócios, por entenderem que há uma nova dinâmica no mundo globalizado e que uma das maneiras de conquistarem vantagens competitivas é serem proativas às mudanças em tempo real, superando as expectativas do mercado, desenvolvendo inovações emergentes em produtos e processos e adotando modelos estratégicos e de gestão que atendam às suas necessidades e às de seus *stakeholders*.

No mundo dos negócios globalizados as empresas inovadoras estão, usualmente, cooperando com alguns *stakeholders* e competindo com outros, por participarem de uma rede de relacionamentos de competição e cooperação existentes no ambiente institucional (BENGTSSON; KOCK, 2000). Nesse contexto, percebe-se que, embora as organizações

cooperem em alianças estratégicas e redes de empresa, competem entre si por recursos, conhecimentos, tecnologias e mercados. Assim, pressupõe-se que há coexistência de competição e cooperação entre parceiros inovadores, e é sob essa lógica competitiva que serão abordados os temas da inovação e das estratégias de cooperação realizadas pelas organizações vitivinícolas para a obtenção da Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos.

Reportando-se ao cenário da viticultura, constata-se que os países europeus têm sido, ao longo da história, as referências mundiais em vinhos finos. Dados da FAO (2004) apontam que a produção mundial de vinhos em 2002 foi de, aproximadamente, 26,8 bilhões de litros, com a França liderando o mercado produtivo, seguida da Itália, Espanha e Estados Unidos, todos apresentando uma excelente relação qualidade-preço. Em diferentes regiões européias, como na Emília Romagna, na Itália, existe a formação de distritos industriais e redes de empresas, os quais têm viabilizado uma série de inovações e contribuído para a realização de pesquisa e desenvolvimento de vinhos finos de qualidade, produzidos regionalmente e consolidados com indicações geográficas. Algumas regiões, conhecidas como “o novo mundo do vinho” - Nova Zelândia, África do Sul, Califórnia, Chile, Argentina -, também se destacam no mercado internacional por apresentarem estratégias e inovações, dentre as quais se apontam as indicações geográficas.

As indicações geográficas constituem-se em uma das formas especiais de proteção aos produtos, que visam, principalmente, a distinguir a origem de um produto através da identificação da sua área de produção. Num mundo de relações econômicas globalizadas, as indicações geográficas possibilitam salvaguardar características locais e regionais dos produtos, valorizando e atestando seus níveis de qualidade, os quais são frutos dos fatores naturais de uma área delimitada e de fatores devidos à intervenção do homem (TONIETTO, 2003).

O Brasil também se destaca no cenário mundial vitivinícola, figurando como o 16º produtor mundial (FAO, 2004). Destacam-se como maiores produtores os estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Pernambuco, São Paulo e Minas Gerais (UVIBRA, 2004). No Rio Grande do Sul a viticultura desenvolveu-se com a colonização de origem italiana, estabelecida a partir da segunda metade do século XIX, especialmente na Serra Gaúcha, região responsável por mais de 90% da produção da indústria vinícola nacional, a qual tem orientado o desenvolvimento da produção e do mercado do vinho nacional, constituindo-se, portanto, na principal referência à análise da evolução do setor no país. A região produziu 356.864.892 litros de vinhos em 2004, dos quais 42.902.608 foram de vinhos finos

(ANUÁRIO BRASILEIRO DA UVA E DO VINHO, 2005). Nessa região está localizado o Vale dos Vinhedos, onde se concentra o maior número de vinícolas, as quais estão trabalhando imbuídas dos princípios de modernização, qualidade, produtividade e competitividade.

O esforço conjunto de algumas vinícolas permitiu a essa região o pioneirismo, em nível nacional, na implantação da primeira indicação geográfica do país - a Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos (IPVV) -, outorgada pelo INPI em 2001. A IPVV conferiu aos vinhos finos do Vale dos Vinhedos uma identidade própria, visto que expressa a qualidade e a tipicidade dos produtos. A obtenção da IPVV só foi possível pelo desenvolvimento de inovações e de estratégias organizacionais e interorganizacionais visando à cooperação e à competição, as quais têm contribuído para o desenvolvimento das empresas e, por extensão, dessa região vitivinícola.

Os exemplos de sucesso têm indicado que os paradigmas de competição e de cooperação não podem estar dissociados na prática empresarial, sob risco de dificultarem a competitividade sistêmica. A complexidade e incerteza dos negócios, as dificuldades de acesso a novos conhecimentos e a aquisição de competências, os altos custos no desenvolvimento de novos produtos e processos e a necessidade de fazê-los de forma apropriada às necessidades do mercado exigem um repensar estratégico que permita a formação de vantagens competitivas através de inovações e de estratégias de cooperação competitiva.

Os enunciados teóricos sobre estratégia de cooperação competitiva (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996) e de inovação (DOSI, 1991) permitem inferir que esses temas possuem interfaces, de tal forma que as estratégias podem viabilizar uma série de iniciativas inovadoras que as empresas não teriam condições de desenvolver isoladamente. Quintana-Garcia e Benavides-Velasco (2003, p. 2) consideram que um “sincretismo entre competição e cooperação pode oportunizar maior conhecimento e capacidade para inovar do que ambas as estratégias propostas separadamente”. Com base nessa consideração pode-se inferir que a inovação e as estratégias de cooperação competitiva representam possibilidades reais de aumentar a competitividade e promover o desenvolvimento regional num mercado cada vez mais globalizado.

1.1 IDENTIFICAÇÃO DA PROBLEMÁTICA E JUSTIFICATIVA

A política de abertura econômica promovida pelo governo brasileiro a partir de 1990 intensificou a competição global, gerando reflexos negativos no setor vitivinícola nacional, principalmente em questões comerciais e de legislação. Segundo o Anuário Brasileiro da Uva e Vinho (2004), 53,4% dos vinhos finos consumidos no Brasil em 2003 foram de origem estrangeira, com preços mais competitivos que os nacionais. De acordo com o Ibravin (2003b), entre 1993 e 2000 a participação dos vinhos importados no mercado brasileiro de vinhos finos passou de 19,4% para 46%. Em 2004, os importados já representavam 67,7%, tendo em vista que foram comercializados 16.624.756 litros de vinhos finos nacionais (32,3%) e 34.958.891 litros vieram de outros países. Isso configura queda de 23% nos nacionais e aumento de 39% nos importados (ANUÁRIO BRASILEIRO DA UVA E DO VINHO, 2005).

A tributação que incide sobre os vinhos brasileiros é um dos entraves mais críticos à competitividade do setor vitivinícola brasileiro. Estudos têm mostrado que, no Brasil, o conjunto das tributações incidentes sobre o vinho supera os 40% do preço ao consumidor, ao passo que nos principais países concorrentes, como Argentina, Uruguai e Chile, esse valor gira em torno de 20% (BRASIL/MITIC/SECEX, 2003).

Outro desafio ao setor vitivinícola é o baixo consumo *per capita* de vinho no Brasil, que é em torno de 1,9 litros. Apesar dos 19% de aumento no consumo brasileiro de vinhos entre 1995 e 2001 (UVIBRA, 2004), a quantidade consumida do produto está muito abaixo do consumo médio dos principais países produtores de vinhos finos, como a Itália (60 litros), a França (53 litros), a Argentina (23 litros) e o Chile (14 litros) (CENTER FOR ECONOMIC STUDIES, 2001). Além disso, tem havido estratégias de mercado voltadas à “globalização do gosto” do vinho, com uma tendência de produzir vinhos direcionados ao mercado e de gostos muito semelhantes entre si, não respeitando o *terroir*. Esse padrão tem redirecionado os hábitos de consumo de vinho, criando uma nova geração de apreciadores, principalmente os americanos, em contraposição aos valores franceses e italianos, que consideram os fatores naturais (solo, subsolo, insolação, clima) e as práticas de enologia de forma integrada para caracterizar um vinho de qualidade superior. Este último modelo é o que se verifica na proposta de melhoria da qualidade dos vinhos brasileiros (COPELLO, 2005).

Aliado a esses aspectos, o ingresso do Brasil na Office International de la Vigne et du Vin (OIV.), em 1995, exigiu do país uma adequação à legislação mundial do setor vitivinícola, que prevê a definição de zonas de produção e o abandono do uso de toponímias estrangeiras, como já ocorre, por exemplo, na Europa, nos Estados Unidos e em alguns países da América Latina. A adoção dessa nova ordem mundial fez surgir uma legislação brasileira para a matéria – a lei nº 9.279, 14 de maio de 1996 -, que regula os direitos e obrigações relativos à propriedade industrial. A partir da homologação dessa lei, houve um estímulo à realização de pesquisas que pudessem identificar regiões com potencial para a obtenção de indicações geográficas, conduzindo as organizações ligadas ao setor vitivinícola a implementar medidas visando à adequação dos vinhos finos aos novos desafios internacionais.

O redesenho da geografia vitivinícola brasileira com o surgimento de novos pólos dedicados quase que exclusivamente à produção de vinhos finos é mais um desafio aos vitivinicultores, em especial da Serra Gaúcha, que há anos dominam a oferta no mercado nacional. É o caso dos pólos emergentes da Campanha e da Serra do Sudeste, no Rio Grande do Sul, e do Vale do São Francisco, no Nordeste.

Para competir nesse mercado globalizado e competitivo, as regiões e organizações vitivinícolas obrigam-se a buscar novas alternativas de viabilização dos seus negócios. Uma das ações estratégicas inovadoras na região da Serra Gaúcha foi a obtenção da Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos, a qual tem conferido aos vinhos finos locais uma identidade própria, visto que o nome geográfico “Vale dos Vinhedos”, utilizado em produtos de qualidade superior, valoriza a origem e as características regionais, gerando um fator diferenciador entre o produto da região e os demais disponíveis no mercado. Essa iniciativa marcou o início de uma nova era na vitivinicultura brasileira, aumentando a competitividade do arranjo produtivo em nível nacional e internacional e contribuindo para o desenvolvimento regional. Isso porque as vinícolas do Vale dos Vinhedos, para atender às normas da IPVV e obter a certificação de seus vinhos, têm implementado inovações e estratégias organizacionais e interorganizacionais.

No contexto das estratégias, tradicionalmente, predomina a visão de negócios como uma guerra, na qual as empresas procuram vencer a concorrência, obter maior participação de mercado, praticar preços reduzidos, combater marcas, intimidar fornecedores e persuadir os consumidores para obter vantagens competitivas. Nessa perspectiva, há um foco exclusivo na estratégia de competição, na qual predomina uma visão linear de mundo, dividida entre

vencedores e vencidos, resultando num jogo empresarial de soma zero, o que dificulta o crescimento das organizações e o desenvolvimento regional.

Nos negócios atuais o que se visualiza é exatamente a antítese dessa visão de mundo. As organizações contemporâneas precisam ouvir a sociedade para identificar suas reais necessidades; trabalhar em parceria com os fornecedores para inovar e criar produtos e serviços mais relevantes a custos mais reduzidos; estabelecer acordos de cooperação com complementadores para melhor atender ao mercado consumidor; desenvolver alianças e redes com concorrentes para aumentar o poder de compra e venda no mercado. Diferentes estudos (DYER; SINGH, 1998; CHILD; FAULKNER, 2000; AMATO NETO, 2000) têm apontado que essas prerrogativas trazem em sua essência os pressupostos para o desenvolvimento de vantagens competitivas, através de investimentos específicos relacionais, da combinação de ativos e recursos e do compartilhamento de conhecimentos indispensáveis ao processo de inovação. No entanto, do ponto de vista tradicional de cooperação, os negócios empresariais são compostos por uma rede de relacionamentos interorganizacionais que prevêm ganhos positivos mútuos e plena confiança entre os participantes do jogo dos negócios, o que nem sempre ocorre no mundo empresarial.

No ambiente de competitividade global e diante dos desafios dela decorrentes, as habilidades para a organização manter uma posição competitiva em sua indústria, entrar em novos mercados, adquirir recursos e competências, desenvolver novos produtos e gerenciar novos processos têm requerido o desenvolvimento de um processo complexo e dinâmico de inovações e de estratégias. Assim, as perspectivas tradicionais de competição e cooperação, embora aplicáveis, representam uma visão fragmentada da realidade de mercado.

Diferentes estudos no campo das estratégias (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996; LADO, BOYD; HANLON, 1997; BENGTSSON; KOCK, 2000; DAGNINO; PADULA, 2002) apontam que há espaços de complementaridade entre as abordagens de competição e cooperação que podem ser explorados na construção de novas configurações estratégicas interorganizacionais. Esses autores propõem que uma das formas de as organizações obterem competitividade é por meio das estratégias de cooperação competitiva, com as quais é possível cooperar e competir de forma simultânea. Dagnino e Padula (2002) afirmam que as organizações que possuem alta cooperação e alta competição de forma simultânea podem obter vantagens competitivas através da alavancagem de recursos raros, valiosos e imperfeitamente imitáveis obtidos na parceria. Chien e Chung-Shan (2005)

afirmam que os relacionamentos interorganizacionais constituem-se numa estrutura organizacional de cooperação, a qual representa uma estratégia para cooperação e competição.

Em organizações, nas quais a inovação é uma fonte de vantagem competitiva, a estratégia de cooperação competitiva assume um papel relevante. Jorde e Teece (1989) afirmam que novos produtos, processos de produção, práticas gerenciais e mercados são eficazmente competitivos quando as organizações têm comportamentos competitivo e colaborativo com outras organizações. Muitas razões têm sido enumeradas para o crescimento de relacionamentos de cooperação e competição para a inovação, dentre os quais se destacam às mudanças tecnológicas, que têm tornado os produtos e processos obsoletos; a necessidade de compartilhar riscos e custos da inovação; a oferta de uma linha de produtos de qualidade superior e mais diversificada; a geração de economias de escala para redução de custos; o compartilhamento de conhecimentos, habilidades e aprendizagem organizacional; o aumento do poder de compra e o acesso a novos mercados; a necessidade de a empresa desenvolver inovações focando em seu negócio principal (AMATO NETO, 2000; TETHER, 2002; MIOTTI; SACHWALD, 2003).

Estudos na área de inovação apontam que o potencial de inovações é positivamente correlacionado com o número de relacionamentos competitivos e cooperativos existentes entre as organizações (KHANNA, GULATI; NOHRIA, 1998; AFUJA, 2002; CHUNG, BAE; KIM, 2003; QUINTANA-GARCIA; BENALVIDES-VELASCO, 2003). Essas idéias reforçam os achados teóricos de que, para inovar em produtos, processos, mercados e gestão, as organizações têm de firmar relacionamentos com outras organizações, a montante e a jusante da sua cadeia produtiva, e com demais agentes do ambiente institucional, com a visão de cooperar para competir.

Diante desse panorama, esta pesquisa tem como temática central o estudo das inovações e das estratégias interorganizacionais implementadas pelas organizações do arranjo produtivo vitivinícola, em especial das vinícolas do Vale dos Vinhedos que possuem Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos, a partir de uma lógica competitiva. Essa região é, reconhecidamente, a maior produtora de vinhos finos do Brasil e do estado do Rio Grande do Sul, mas está enfrentando problemas em razão das contingências de mercado, o que tem conduzido às inovações e às estratégias interorganizacionais.

Os contextos teórico e empírico apresentados no texto conduzem a alguns questionamentos:

- Como é o processo de inovação das vinícolas do Vale dos Vinhedos que possuem indicação de procedência? Quais são os tipos de inovações, suas intensidades e impactos sobre os *stakeholders*?
- O processo de inovação tem contribuído para o surgimento de novas estratégias interorganizacionais, em especial as estratégias de cooperação competitiva? Quais são as estratégias de cooperação competitiva mais significativas realizadas pelas vinícolas da região estudada?

A pesquisa tem relevância na medida em que contribui para o estudo em profundidade dos aspectos relacionados à inovação e às estratégias desenvolvidas para a obtenção da indicação de procedência na região vitivinícola mais importante do Brasil e do estado do Rio Grande do Sul e a primeira a implementar uma indicação geográfica. A temática da indicação geográfica é uma área do direito de propriedade intelectual bastante discutida e aplicada em regiões vitivinícolas da Europa e dos Estados Unidos, mas quase desconhecida no Brasil. Essa iniciativa por parte dos governos e empresas do setor vitivinícola tem efetivamente estimulado uma nova forma de pensar e agir na região do Vale dos Vinhedos, registrando-se, assim, inovações e estratégias que estão conduzindo esse espaço e suas pessoas a uma nova era no processo de desenvolvimento regional. Também, existem poucos estudos sobre indicação geográfica e sua aplicação no setor vitivinícola brasileiro, em especial nos temas ligados à inovação e às estratégias. A inovação e as estratégias de cooperação competitiva são temas conhecidos, quando tomados isoladamente, mas a vinculação dessas temáticas constitui-se num campo de investigação carente de exploração, principalmente quando se procura utilizá-las no âmbito interorganizacional, como é o caso desta pesquisa.

Espera-se que esta pesquisa possa contribuir tanto do ponto de vista acadêmico como prático, na medida em que se propõe a delinear e testar um *framework* para análise das inovações e das estratégias de cooperação competitiva. Na visão acadêmica, o trabalho evolui no campo teórico, na medida em que se faz a adaptação dos modelos de inovação como o de Henderson e Clark (1990), expandindo sua aplicação para as inovações de processo, distribuição e gestão, e de Giget (1997), adicionando-se um novo tipo de inovação, a “inovação de gestão” e de Afuah e Bahram (1995), ao se propor a inclusão dos concorrentes na análise da rede de valor da empresa inovadora. Na prática, a pesquisa contribui ao explorar melhor as ações estratégicas e inovadoras desenvolvidas para a obtenção da indicação de procedência, gerando informações ao processo de tomada de decisão do arranjo produtivo

vitivinícola regional, em especial, às relativas à outorga futura da denominação de origem para os vinhos finos do Vale dos Vinhedos.

O contexto do tema exposto acima nos permite formular a seguinte questão de pesquisa: como são desenvolvidos os processos de inovação e de estratégias de cooperação competitiva nas vinícolas do Vale dos Vinhedos que possuem indicação de procedência?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Propor um *framework* para análise das inovações e das estratégias de cooperação competitiva e testá-lo nas vinícolas que possuem Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para atingir os propósitos da pesquisa têm-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Delinear um *framework* para análise das inovações e das estratégias de cooperação competitiva;
- b) Identificar as inovações desenvolvidas pelas vinícolas para a obtenção da Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos, determinando suas intensidades e impactos na rede de valor;
- c) Identificar as estratégias de cooperação competitiva formuladas pelas vinícolas estudadas;
- d) Analisar as inovações e as estratégias de cooperação competitiva desenvolvidas pelas vinícolas com IPVV à luz do *framework* proposto.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

A pesquisa está estruturada de forma a propiciar ao leitor uma visão global da temática estudada. No capítulo 1 apresenta-se a introdução, com a contextualização do tema, a identificação e justificativa da problemática teórica e empírica e os objetivos.

No capítulo 2 são apresentadas as teorias que embasam a pesquisa, concentrando-se o referencial teórico em dois eixos temáticos: inovação e estratégias. No subitem 2.1, apresenta-se o referencial de inovação, dando-se maior ênfase às óticas da teoria evolucionária e do processo interativo, visões teóricas que embasam a pesquisa. O referencial teórico de estratégias está dividido em três abordagens: estratégias de competição, cooperação e cooperação competitiva (coopetição). Nas estratégias de competição apresentam-se os modelos prescritivos (estratégias deliberadas), descritivos (estratégias emergentes) e configuracional; nas estratégias de cooperação apresentam-se as principais configurações interorganizacionais, e as estratégias de cooperação competitiva são estudadas a partir de modelos de comportamentos estratégicos competitivos e cooperativos, simultâneos. No último subitem deste capítulo apresentam-se, resumidamente, as teorias que embasam a pesquisa e a proposta de um *framework* o qual será testado a partir da análise das inovações e estratégias, em capítulo posterior.

No capítulo 3 descreve-se a metodologia, apontando-se o delineamento da pesquisa, a população e amostra, e o plano de coleta e análise dos dados. No capítulo 4 caracteriza-se o mercado da vitivinicultura em nível mundial, nacional e estadual, com base em fontes secundárias de pesquisa. No final do capítulo apresentam-se dados sobre os perfis dos arranjos produtivos da Serra Gaúcha e do Vale dos Vinhedos. Neste mesmo capítulo apresentam-se referências sobre indicações geográficas, relatando os principais acordos existentes para a matéria e os conceitos e classificações por eles definidos. Concomitantemente apresentam-se as principais experiências em indicações geográficas em nível mundial, em especial para o setor vitivinícola, relatando-se a experiência da obtenção da Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos.

No capítulo 5 apresentam-se os resultados da pesquisa por empresa, seguindo-se o protocolo de entrevistas e o referencial teórico. O capítulo está estruturado para apresentar os dados sobre a indicação de procedência, as inovações e as estratégias de cooperação competitiva de cada uma das vinícolas estudadas. No capítulo 6 testa-se o *framework*

proposto realizando-se a análise das inovações e das estratégias de cooperação competitiva, na tentativa de estabelecer as principais conexões de naturezas teórica e empírica vinculadas ao problema de pesquisa e responder aos objetivos da pesquisa.

No capítulo 7 apresentam-se as conclusões, as recomendações para pesquisas futuras e a limitação do estudo. Na parte final, listam-se as referências e apresentam-se os apêndices e o anexo que subsidiam a pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste item estão apresentadas as abordagens teóricas de inovação e de estratégias que dão suporte à pesquisa. Inicialmente, aborda-se o tema da inovação enfocando-se a teoria evolucionária e a corrente do processo interativo. Na seqüência, apresenta-se o contexto das estratégias nas óticas da competição, da cooperação e da cooperação competitiva (coopetição). No final do capítulo, aponta-se o referencial teórico utilizado na pesquisa e propõe-se um *framework* para análise das inovações e das estratégias de cooperação competitiva.

2.1. INOVAÇÃO

O objetivo desse tópico é apresentar o entendimento da inovação segundo os pressupostos da abordagem evolucionária e do processo interativo, por ser a teoria de base desta pesquisa. Contudo, parte-se de conceitos básicos para compreender a inovação e seu significado na abordagem neoclássica.

O interesse pela mudança inovadora tem sido demonstrado, nos últimos anos, pelos trabalhos de Schumpeter (1982; 1985), Nelson e Winter (1982), Dosi (1988; 1991), Freeman (1987; 1988), Lundvall (1988; 1992), que procuram explicá-la como um processo evolucionário, dinâmico e complexo, intensificado pelas relações intra e interfirmas. Seus estudos compõem os pressupostos teóricos da abordagem evolucionária e interativa de inovação, que se apresentam contrários à visão linear e exógena proposta pela abordagem clássica.

2.1.1 Conhecimento, Progresso Técnico e Tecnológico e Desenvolvimento

Até o século XVII o processo de inovação era informal e baseado no empirismo, tendo como objetivo a resolução de problemas de ordem técnica. Seu caráter era puramente artesanal e sua evolução estava ligada diretamente às necessidades de ordem econômica, distanciada da atividade científica. O processo de resolução de problemas era baseado na experiência prática e no desempenho de habilidades específicas do próprio trabalhador, o qual corrigia os erros e buscava soluções técnicas geradas pelo conhecimento empírico (ou técnico), a partir de informações, simplesmente, de como fazer as coisas – *know-how*. Foi somente a partir do uso do conhecimento científico como fonte de resolução de problemas que o processo de inovação ganhou um caráter formal. O conhecimento científico é mais universal, representando a decomposição epistemológica de diferentes atividades, derivado de regras, axiomas lógicos e verificação, indo além do saber fazer; quer responder do porquê dos fatos e suas relações (DE BRESSON, 1987).

A aplicação dos conhecimentos técnico e científico à solução de problemas altera a lógica do desenvolvimento, tornando-o um processo sistêmico. O conhecimento técnico, comunicado através da prática, gera a técnica, o que conduz ao progresso técnico, enquanto o conhecimento científico, comunicado através da linguagem, gera a tecnologia, ultrapassando a noção de como fazer a ação para identificar as razões por trás do fenômeno, o que leva ao progresso científico. A conjugação da técnica de produção à ciência gera novas tecnologias, entendida como a técnica desenvolvida a partir do discurso científico; é a técnica que escapa do empirismo, envolvendo o como fazer e as razões para fazer, desenvolvida a partir da dimensão intelectual, que só se concretiza graças a um processo científico anterior, de maturação de idéias e de busca de soluções respaldadas por princípios teóricos previamente definidos. O modo de realizar as operações integra um corpo de conhecimento teórico-prático, acelerando o ritmo do desenvolvimento: o progresso tecnológico vem somar-se ao progresso técnico (DE BRESSON, 1987).

Segundo Zawislak (1996), a transformação do conhecimento em desenvolvimento processa-se através de diferentes interações. A geração de novos conhecimentos é uma atividade específica, que conduz ao progresso, e este, ao desenvolvimento. O conhecimento empírico gera a técnica e conduz ao progresso técnico, e o conhecimento científico, aliado à técnica, gera novas tecnologias, conduzindo ao progresso tecnológico. A transformação do conhecimento em desenvolvimento é perceptível através de inovações, sejam técnicas ou tecnológicas.

O desenvolvimento da atividade produtiva se dá através de modificações feitas nas técnicas e nas tecnologias, o que significa uma nova base de conhecimentos empíricos e científicos, representados por novos métodos, novas técnicas e linguagens, novas condições de trabalho, indicando um avanço em relação a uma situação anterior. Em outras palavras, trata-se de um conjunto de transformações que modificam comportamentos e integram progressos, principalmente das técnicas e da tecnologia. É a partir da difusão de C&T e de P&D, no caso das empresas, que o desenvolvimento socioeconômico tem registrado aumentos qualitativos e quantitativos (ZAWISLAK, 1996).

2.1.2 Descobrimientos, Invenções e Inovações

Os descobrimientos, as invenções e as inovações apresentam diferenças importantes. Um descobrimento responde a uma racionalidade científica, buscando a verdade, ou próximo a ela, mas não tem, necessariamente, um efeito econômico. A invenção, além de ser uma novidade, corresponde a uma racionalidade técnica e os resultados econômicos não são considerados *a priori*. A inovação, por outro lado, responde a uma racionalidade econômica, devendo ser comercializável e ter utilidade de mercado. Invenção é a ocorrência de uma idéia de novo produto ou processo, enquanto a inovação é a comercialização dessa idéia (FAGERBERG, 2003). Conseqüentemente, tanto o descobrimento como as invenções constituem apenas parte do processo inovativo, sendo considerados elementos necessários, mas não suficientes para que se processe a inovação.

Embora a demanda econômica seja o incentivo primordial à inovação, as possibilidades de progresso estão condicionadas, em alguns casos, também à natureza técnica do problema. Enquanto as invenções podem ser desenvolvidas em qualquer lugar, como em universidades, as inovações ocorrem muito mais em firmas na esfera comercial. Para transformar uma invenção numa inovação a firma necessita, normalmente, combinar diferentes tipos de conhecimento, capacidades, habilidades e recursos (FAGERBERG, 2003). Muitas vezes, tecnologias viáveis do ponto de vista técnico podem ter de esperar as condições econômicas apropriadas para sua aplicação comercial, como é o caso de fontes alternativas de geração de energia, que se relacionam mais diretamente ao preço do petróleo do que com circunstâncias técnicas. Isso reforça o papel do inovador, chamado de empreendedor por Schumpeter (1985).

2.1.3 A Inovação na Abordagem Neoclássica

A teoria econômica neoclássica tem como pressupostos básicos o equilíbrio de mercado, a maximização de resultados e a racionalidade plena, a partir dos quais a economia apresenta mudanças nas condições de oferta e procura, atingindo novos pontos de equilíbrio, sem se considerar desequilíbrios no mercado. O equilíbrio de mercado e a maximização de resultados seriam possíveis graças ao comportamento plenamente racional dos diferentes agentes, os quais conhecem todas as alternativas de escolha e suas conseqüências e, assim, tomam decisões ótimas. Segundo o *main-stream* neoclássico todas as firmas seriam perfeitamente racionais, realizando suas atividades com a mesma combinação dos fatores, o que levaria a um estado de equilíbrio. Contudo, a realidade econômica mostra que os agentes econômicos são diferentes uns dos outros, inviabilizando a hipótese geral da função de produção com lucro máximo e equilíbrio.

A microeconomia neoclássica considera que a modificação qualitativa na combinação dos fatores de produção desencadearia o desenvolvimento tecnológico. Considera ainda a tecnologia como um fator exógeno à economia. Essa abordagem, na medida em que descreve a organização e o ambiente como duas entidades distintas e separadas, prescreve relações lineares entre causa e efeito, desconsidera as influências externas sobre os tomadores de decisão e também não é capaz de incorporar o ator central da firma - o empreendedor-, que tem um papel importante em três aspectos: na decisão de inovar, na aquisição e exploração de informações e na organização e coordenação da produção (SCHUMPETER, 1982).

Schumpeter (1982), em razão de sua herança neoclássica, descrevia a economia como estacionária, apresentando o processo de inovação através do fluxo circular. Segundo o autor, a tendência do sistema econômico é para uma posição de equilíbrio, o que propicia meios para a determinação de preço e da quantidade de bens. Acreditava, ainda nessa fase neoclássica, que as empresas imitadoras também inovam a partir de melhorias na inovação original, dando origem ao processo inovação-imitação-difusão, o qual é contínuo e lucrativo para todos.

A teoria neoclássica não apresenta mecanismos capazes de explicar os processos de mudanças inovadoras, o que conduziu os pesquisadores ao desenvolvimento de uma nova abordagem - a teoria evolucionária, cujos pressupostos são descritos abaixo.

2.1.4 A Inovação na Abordagem Evolucionária

A teoria evolucionária pressupõe que o sistema econômico tende a exibir dinâmicas não lineares e trajetórias múltiplas, apresentando como idéias centrais:

- a) foco nas propriedades do sistema econômico, cuja dinâmica é internamente alimentada pela persistente emergência de inovações em produtos, processos de produção e formas de organização;
- b) busca e desenvolvimento subjacentes a tais inovações são endógenos às atividades de agentes econômicos, sendo conduzidos pela percepção de oportunidades não exploradas, motivadas pela expectativa de se apropriar de benefícios econômicos da própria inovação;
- c) as características gerais da economia são processos descentralizados de erros, descobertas não palpáveis, aprendizado altamente imperfeito e formas de competição que exercem recompensas econômicas diferenciadas e punições em relação aos agentes heterogêneos;
- d) incorpora procedimentos de aprendizagem em nível individual dos agentes, cujos resultados podem ser, a partir daí, reproduzidos e difundidos, via processo de seleção de mercado, fundamentados na competitividade diferencial desses mesmos agentes e através da observação, aprendizado e imitação, por outros agentes (DOSI, 1991, p. 354).

A teoria evolucionista, conhecida também como “neo-schumpeteriana”, constitui um corpo teórico alternativo para o estudo da firma. Surgiu a partir de diferentes visões alternativas à teoria ortodoxa propostas por diversas correntes de estudo, tais como a natureza da firma (COASE, 1937), a quebra do fluxo circular e a importância do empreendedor (SCHUMPETER, 1982; 1985), as teorias comportamentais, enfocando racionalidade limitada no processo de tomada de decisão (SIMON, 1979), e a economia dos custos de transação (WILLIAMSON, 1985). No estudo da inovação na abordagem evolucionária destaca-se Schumpeter (1982; 1985), que buscou explicar o funcionamento do fluxo circular de desenvolvimento econômico a partir do papel do empreendedor no processo de inovação. A contribuição de Schumpeter (1985) para o processo de inovação foi pioneira, porque com seus estudos, ciência e tecnologia, que, pelos padrões da teoria neoclássica, apresentavam-se como variáveis exógenas do sistema econômico, tornaram-se endógenas, passando a ser consideradas elementos primordiais do processo de acumulação capitalista. Destacam-se também Nelson e Winter (1982), que iniciaram uma linha de investigação apoiada nas idéias de Schumpeter (1982) e nas propostas da biologia evolucionista, lançando as bases para a reconstrução da teoria da firma. E Freeman (1988), que resgatou a contribuição de Schumpeter no sentido de incorporar o progresso técnico como variável-chave do processo

evolucionário da firma e do mercado, buscando mostrar que a difusão de inovações está no centro dos movimentos cíclicos da economia mundial.

Ao contrário das teorias clássicas, com a preocupação de caracterizar estados de equilíbrio, a teoria evolucionária surgiu com a proposta de pensar os processos de mudança na estrutura econômica segundo uma abordagem que é, a um só tempo, holística, sistêmica e evolucionária:

Holística, tanto no sentido de que a totalidade apresenta um comportamento que não pode ser deduzido meramente pela agregação de suas partes constitutivas, como no sentido de que as próprias partes não podem ser individualmente estendidas separadamente das relações que mantêm umas com as outras e que constituem a totalidade; sistêmica e evolucionária, no sentido de que o sistema sócio-econômico sob investigação é concebido como estando sempre em um estado de fluxo e mudança qualitativa, na medida em que seus elementos constitutivos alteram seu comportamento em relação aos demais e ao ambiente extra-sistêmico (FREEMAN, 1988, p.4).

Na teoria evolucionária as inovações significam o emprego diferente da oferta de meios produtivos existentes no sistema econômico. Para Schumpeter (1985), a mudança revolucionária é o objeto de estudo do desenvolvimento econômico, na forma de “destruição criadora”. O autor afirma que o empreendedor é considerado o fenômeno fundamental do desenvolvimento econômico porque lhe cabe o processo de criação através de novas combinações dos fatores produtivos. Segundo o autor, as mudanças requerem liderança, pois, fora do fluxo circular, os indivíduos estão desprovidos das regras de conduta para as suas decisões; é mais difícil fazer algo novo do que fazer o que é conhecido e testado pela experiência.

Baseado nos pressupostos da teoria evolucionária, Schumpeter (1985, p.55) define inovação como um processo caracterizado pela descontinuidade com o que está estabelecido, através de

novas combinações que são concebidas pela introdução de um novo bem; introdução de um novo método de produção; a abertura de um novo mercado; a conquista de uma nova fonte de matéria-prima; do estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria, como a criação de uma posição de monopólio.

Assim, seguindo os pressupostos de Schumpeter (1985), as inovações podem ser classificadas em cinco tipos: novos produtos, novos métodos de produção ou processos, novas fontes de oferta de insumos ou matérias-primas, novos mercados e novas formas de organização dos negócios.

Destacam-se como *neo-schumpeterianos* Nelson e Winter (1982) e Dosi (1982; 1988; 1991), que explicam as bases da teoria evolucionária por fatores considerados como impulsionadores da inovação: rotinas, habilidades e aprendizado. Segundo os autores, os modelos evolucionários contribuíram para alavancar o interesse crescente sobre o dinamismo, as discontinuidades e as variáveis emergentes nos sistemas econômico e organizacional, incorporando a mudança tecnológica num processo decisório de racionalidade limitada.

Nelson e Winter (1982, p. 331) afirmam que as firmas são heterogêneas, dado o fato de que nenhum agente é perfeitamente racional:

A habilidade, o aprendizado e a rotina são fatores que explicam esta heterogeneidade. A partir de uma dada habilidade, uma firma estará ou não apta a realizar uma atividade e, se não estiver, deverá adquirir o conhecimento mínimo necessário para realizar a atividade, ou seja, deverá aprender. Estando de posse das capacidades para realizar a atividade, a firma poderá executá-la, segundo um roteiro prescrito de ações e reações, que com o tempo terá sido transformado em uma rotina pela firma, possibilitando a execução de tarefas de modo praticamente inconsciente.

Segundo os autores, uma das formas de diferenciar as organizações é pelas rotinas em que estão engajadas no fornecimento de produtos e serviços. O termo “rotina” é utilizado “como um padrão repetitivo de atividades de uma organização, para uma habilidade individual, visando a monótona eficiência em uma organização” (NELSON; WINTER, 1982, p.332).

Para Nelson e Winter (1982, p. 340):

A maneira como a rotina funciona na organização pode contribuir para a emergência da inovação, que surge na forma de problemas ou anomalias nas rotinas preexistentes; a inovação nas rotinas organizacionais consiste, em grande parte, em novas combinações da rotina existente, sendo entendida como um processo incremental. A sobrevivência e o crescimento da firma estão ligados à sua habilidade de aprender como alterar suas rotinas de ação.

Dosi (1991) aponta que o desenvolvimento da firma e sua capacidade de responder às mudanças dependem de quatro fatores fundamentais: aprendizado e rotina, *path dependency*, ambiente e seleção e competências centrais (*core competences*), os quais são caracterizados como:

- a) aprendizagem e rotinas: a aprendizagem é um processo no qual a repetição e a experimentação levam a que, ao longo do tempo, as tarefas sejam efetuadas de forma mais rápida e melhor e as novas oportunidades operacionais sejam

efetivamente experimentadas. A aprendizagem é cumulativa e coletiva e depende, fundamentalmente, de rotinas organizacionais codificadas ou tácitas. As rotinas constituem o fator determinante do comportamento das firmas;

- b) *path dependency*: a evolução da firma não é, necessariamente, lenta e gradual, nem aleatória, ou seja, a firma evolui num sentido determinado pelas competências acumuladas e pela natureza de seus ativos específicos; ela acumula competências com base nos conhecimentos adquiridos e não se desvia de sua trajetória, a não ser por mudanças na conjuntura econômica ou na natureza da tecnologia;
- c) ambiente e seleção: os evolucionistas rejeitam a idéia de que os mercados são dotados da capacidade de eliminar eficazmente as firmas incapazes de se comportar segundo o princípio da maximização de lucros; os autores propõem o princípio da pluralidade de ambientes de seleção, o qual permite explicar a existência de trajetórias tecnológicas diferentes e a grande variedade de estruturas de mercado e de características institucionais dos ambientes nos quais as firmas evoluem;
- d) competência central (*core competence*): a competitividade de uma empresa numa determinada atividade é definida como sendo um conjunto de competências tecnológicas diferenciadas, de ativos complementares e de rotinas. Tal competência é, geralmente, única e não transferível, conferindo à firma um caráter único e diferenciado.

Dosi (1991) afirma que as inovações implicam novas soluções técnicas em produtos, processos e organizações, as quais são decorrentes do processo contínuo de mutações, acarretando para cada firma um empecilho ao atendimento de um mesmo e único estado geral de equilíbrio. Segundo o autor, as oportunidades de pesquisa e as soluções de problemas dificilmente serão as mesmas de uma firma para outra, dadas as diferentes competências e heranças genéticas de cada uma. Essencialmente, “inovação diz respeito a busca, descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, novos processos de produção ou novas formas organizacionais” (DOSI, 1988, p. 222).

Na lógica evolucionária, as inovações consistem de novas combinações de idéias existentes, capacidades, habilidades e recursos. O crescimento da complexidade para obter novos conhecimentos e recursos faz com que as empresas dependam, muitas vezes, de fontes externas para sua atividade inovativa. Isso explica por que algumas nações, regiões e

organizações são mais inovadoras do que outras.

Assim, entende-se que na abordagem evolucionária as vantagens competitivas são decorrentes de um processo de inovação construído ao longo do tempo e desenvolvido via interações entre empresas, *stakeholders* que compõem a rede de valor e as instituições que participam do ambiente institucional.

Os avanços da teoria evolucionária para explicar a inovação conduziram a novos modelos, que consideram a dinâmica do processo de inovação e as relações intra e interfirmas. Em razão disso, em anos recentes, tem surgido na literatura de inovação uma corrente de estudo conhecida como “processo interativo de inovação”, a qual descreve a inovação como um processo produzido por interações entre influências estruturais e ações dos indivíduos, que ocorrem simultaneamente. Essa perspectiva é apresentada no item a seguir.

2.1.5 O Processo Interativo de Inovação

A perspectiva do processo interativo de inovação tem obtido maior popularidade em anos recentes, visto que investiga a natureza do processo de inovação examinando como e por que as inovações emergem, desenvolvem, crescem e terminam, bem como as relações entre produtores, usuários e instituições. Cada vez mais, a inovação representa o desenvolvimento e a implementação de novas idéias de pessoas e organizações que mantêm transações como diferentes *stakeholders*. Tais interpretações refletem o interesse crescente nos processos por meio dos quais as idéias e as práticas são criadas, desenvolvidas e reinventadas (SLAPPENDEL, 1996).

A visão interativa de inovação é a base para muitas elaborações conceituais relacionadas ao processo inovador, que considera o aumento da complexidade, a importância de fontes de conhecimento externa à organização e as relações intra e interinstitucionais para o sucesso da inovação. Alguns modelos são referências nessa área, como os que tratam de sistema nacional de inovação (FREEMAN, 1987; LUNDVALL, 1988; 1992), sistemas locais de inovação (CASSIOLATO; LASTRES, 1999; 2003) e os relativos a cadeias produtivas, *clusters*, redes de empresas (PORTER, 1990; 1998; CASSAROTO FILHO; PIRES, 1995; LORANGE; ROSS, 1995)).

Uma das primeiras definições de "sistema nacional de inovação" foi proposta por Freeman (1987) no seu estudo sobre o Japão, no qual o associa à rede de instituições dos

setores público e privado, cujas atividades e interações permitem iniciar, modificar e difundir novas tecnologias. Uma importante contribuição foi proposta por Lundvall (1988) em uma publicação sobre as interações do sistema de produção, usuário-produtor e entre laboratórios de P&D e institutos tecnológicos. Nesse sentido, Lundvall (1992) considera que um sistema de inovação é constituído por um conjunto de agentes e interações em determinado marco de produção, difusão e utilização de novos conhecimentos circunscritos aos inter-relacionamentos de uma determinada fronteira geográfica. Anderson e Lundvall (1988) sugerem que o sistema nacional de inovação é um processo cumulativo de aprender-fazendo, aprender-usando e aprender-interagindo; realçam, assim, o papel do conhecimento, das habilidades e capacidades e das interações com o mercado. O sistema nacional de inovação, entendido num sentido amplo, abrange as instituições que influenciam a introdução e difusão de novos produtos, processos e sistemas na economia nacional, como os departamentos de investigação, os institutos tecnológicos e as universidades, bem como os sistemas de produção, de *marketing* e de finanças das empresas (EDQUIST; LUNDVALL, 1993).

Alguns autores têm procurado estudar os sistemas de inovação ao nível local - sistema local de inovação (CASSIOLATO; LASTRES, 1999; 2003; LASTRES; CASSIOLATO, 2002). Esses autores argumentam que, no interior de um dado país, as várias regiões e arranjos produtivos que o constituem evoluíram de modo diverso, em razão de características próprias, como as econômicas, culturais, políticas, pelo que se diferenciam umas das outras. Segundo Lastres et al. (1998), o sistema local de inovação parece oferecer uma melhor possibilidade de compreensão do processo de inovação na diversidade que se considera existir entre os diferentes países e regiões, tendo em vista seus processos históricos específicos e seus desenhos políticos institucionais particulares. Trata-se de um referencial que permite o estudo do processo inovativo em seus diferentes e específicos níveis. Tal quadro de referência está baseado em alguns conceitos fundamentais - aprendizado, interações, competências, complementaridades, seleção - que enfatizam significativamente os aspectos regionais e locais. Para os autores, a dimensão local constitui-se em um fator determinante da capacidade inovativa.

Edwards (2000) afirma que no processo interativo de inovação a tecnologia é vista como sendo o reflexo de incertezas inerentes às interações sociais entre grupos de competidores envolvidos na introdução de novas práticas e rotinas, nas dimensões tecnológicas e organizacionais, que podem reforçar ou modificar um arranjo institucional.

Segundo o autor, termo “processo interativo de inovação” é comum no campo da inovação e tem sido usado para descrever as atividades inovadoras intra e interfirmas.

A adoção da perspectiva do processo interativo reflete uma interpretação dinâmica da inovação em organizações, reconhecendo a participação e a influência de uma série de instituições sociais. O processo interativo de inovação é construído segundo o pressuposto de que os indivíduos, como agentes da atividade humana, são influenciados por formas preexistentes de estruturação e impulsionados a interpretar o que deveria ser dado no futuro. Esta teoria presume que os indivíduos aprendem um repertório coletivo de cognições, estruturas normativas e de padrões de comportamento; as regras e os recursos são delineados pelos agentes para a produção e reprodução do sistema social.

Na visão do processo interativo a inovação não é o resultado de uma ação individual, mas reflete a continuidade ou a modificação de regras e recursos resultantes do produto da conduta humana num conjunto organizacional. Assim, o processo de inovação representa a intersecção de estruturas de significação, legitimação e dominação existentes numa rede de relações sociais, as quais estão inseridas no sistema organizacional preexistente, nos sistemas ambientais, histórico e cultural, como também no contexto político em que a empresa opera.

Giget (1997), ao estudar o processo de inovação, constata que é, geralmente, representado de forma simplificada, contendo P&D, de um lado, e o *marketing*, de outro, ligado ao meio pela produção. (Fig. 1). Isso denota uma cadeia de inovação tradicional, na qual a inovação é resultado de dois fluxos: um de P&D em direção à produção e ao mercado, denominado *technical push*, e um fluxo oposto, do mercado em direção à produção e P&D, chamado de *market pull*. Nesse sentido, a inovação é consequência do desenvolvimento da ciência e da tecnologia exógenos ao sistema econômico e social e da demanda de mercado. Contudo, segundo o mesmo autor, a inovação não pode ser considerada o resultado de um processo linear, que inicia com a pesquisa básica, passa pela pesquisa aplicada e termina com o desenvolvimento de um novo produto ou processo. O processo inovativo não é determinista nem segue uma fórmula pronta, mas é socialmente construído pelos atores envolvidos ou interessados na geração da inovação. O processo inovativo deve ser entendido como uma série de interações e trocas entre pesquisadores, usuários, técnicos, cientistas, governo e empresas, os quais constituem a rede de inovação. O processo de formação de estratégias surge com a percepção de que o desenvolvimento de novos produtos, processos e gestão não acontece, apenas, dentro dos limites de uma organização isolada, mas envolve muitos atores e trocas constantes entre eles.

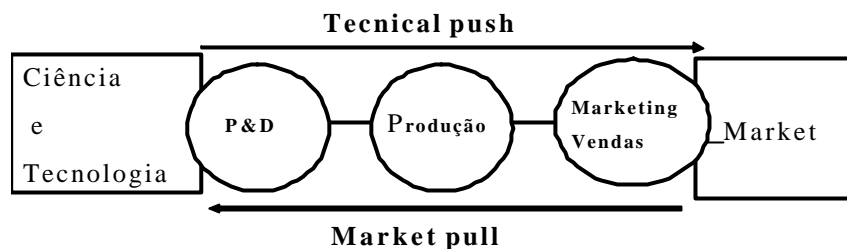


Figura 1 - A cadeia de inovação no processo tradicional

Fonte: GIGET, M. Technology, innovation and strategy. *International Journal of Technology Management*, v. 14, n.6-7-8, p.623, 1997

2.1.6 Frameworks para Análise das Inovações

Giget (1997) apresenta um *framework* para análise das inovações abordando os tipos de inovação e sua interação com as diversas áreas organizacionais. Para o autor (p.627), “inovação não está limitada estritamente à esfera técnica”; as inovações mais promissoras são aquelas que reposicionam as firmas em termos de competitividade, usando os recursos financeiros e humanos tão bem como os relacionamentos que existem entre as diferentes áreas de suas competências técnicas. O autor demonstrou, através do “triângulo da inovação técnica”, que as competências técnicas em P&D, produção, *marketing* e vendas conduzem a três categorias de inovações técnicas: em produto, em produção (processos) e em distribuição. O autor propõe também o “diamante da inovação total”, que apresenta as múltiplas facetas da inovação através da comunicação entre as diversas funções da empresa: recursos humanos, P&D, *marketing* e vendas, produção e recursos financeiros (Fig. 2). Neste sentido, Giget (1997) trabalha a idéia de processo interativo em nível organizacional.

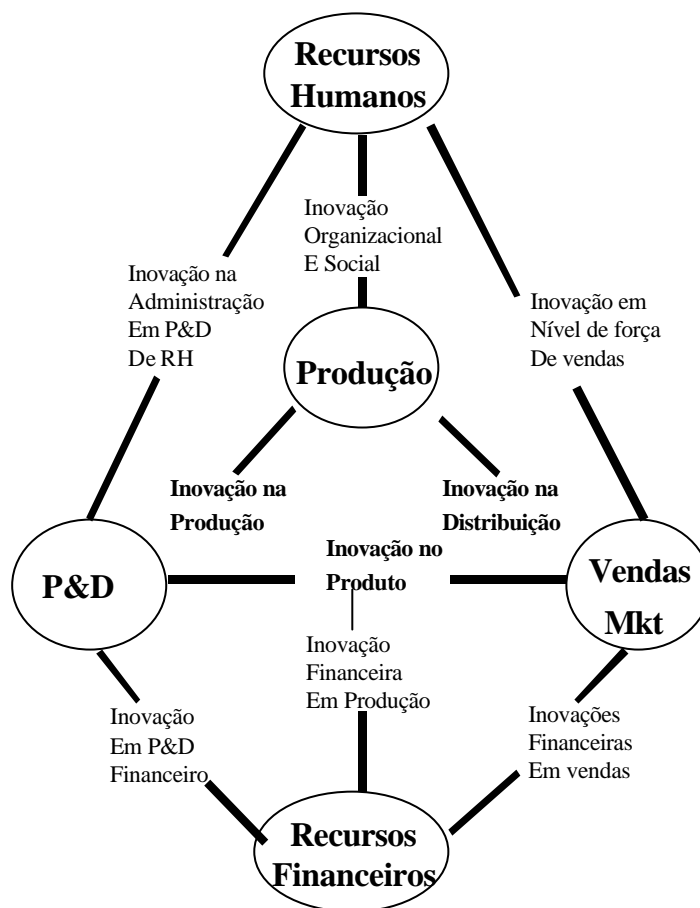


Figura 2 – Diamante da inovação total

Fonte: GIGET, M. Technology, innovation and strategy. *International Journal of Technology Management*, v. 14, nº.6-7-8, p. 628, 1997.

Tang (1998) define inovação como um processo de criação e realização de projetos com o objetivo de desenvolver e comercializar novos produtos, processos ou serviços. O autor afirma que o tipo, qualidade e quantidade de inovações dependem dos meios ambientes interno e externo. O autor pressupõe que as inovações em produtos, processos e serviços decorrem das variáveis do ambiente institucional externo, de informações e comunicações que fluem da empresa e do mercado, as quais são importantes para as orientações e o suporte interno, o comportamento e a integração, os projetos de criação e realização de conhecimentos e habilidades.

Rogers (1995) aponta que as inovações organizacionais dependem das características individuais do líder, características internas e da estrutura organizacional e das características do ambiente externo da organização, conforme Figura 3.

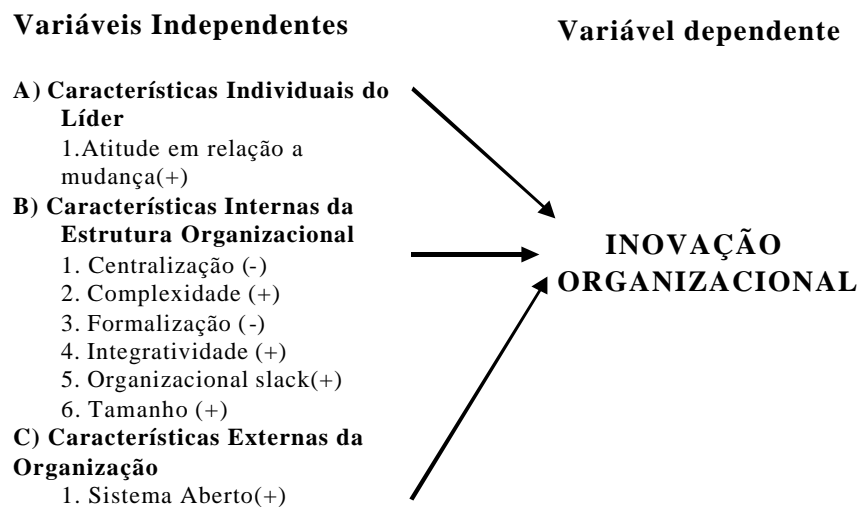


Figura 3 – Características estruturais e inovação organizacional

Fonte: ROGERS, Everett M. *Diffusion of Innovations*. 4º ed.. New York: Simon & Schuster, 1995.

Alguns autores procuram definir o tipo de inovação segundo a intensidade em que ocorre na empresa o seu impacto sobre a rede de valor. Albernathy e Utterback (1978) classificam as inovações em incremental e radical. Para eles, as inovações incrementais representam mudanças cumulativas em processos ou produtos, representando melhoramentos menores ou simples ajustamentos à tecnologia corrente, ao passo que as inovações radicais são mudanças paradigmáticas, representando rupturas nas práticas e no conhecimento existente.

Henderson e Clark (1990) ampliam o modelo proposto pelos autores citados anteriormente apresentando quatro diferentes tipos de inovação - incremental, radical, arquitetônica e modular - e seus impactos na capacidade competitiva das organizações, a partir de duas dimensões: a) horizontal - que captura o impacto da inovação em componentes; b) vertical - que captura o impacto na interligação entre os componentes. Para os autores, a distinção de inovação entre radical, incremental, arquitetônica e modular é um problema de grau. A matriz proposta (Fig. 4) sugere que uma dada inovação pode ser menos radical e mais arquitetônica, não que o mundo da inovação pode ser dividido em quatro quadrantes.

		Core Conceitos	
Core conceitos X Componentes	Não altera	INOVAÇÃO INCREMENTAL	INOVAÇÃO MODULAR
	altera	INOVAÇÃO ARQUITETÔNICA	INOVAÇÃO RADICAL
		Reforça	Destroi

Figura 4 – Framework para definir inovação

Fonte: HENDERSON, R.M. e CLARK, K. B. Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. **Administrative Science Quarterly**, v.35, p. 12, 1990, p.12.

Para Henderson e Clark (1990) os quatro tipos de inovação e suas características são:

- a) **inovação incremental:** introduz relativamente menos mudanças nos produtos existentes, explorando o potencial do *design* estabelecido e, freqüentemente, reforçando o projeto dominante e as capacidades das firmas estabelecidas;
- b) **inovação radical:** é baseada num conjunto diferente de engenharia e princípios científicos e, freqüentemente, abre novos mercados e aplicações potenciais. Este tipo de inovação força as organizações a se questionarem sobre a necessidade de um novo conjunto de proposições ao desenvolvimento de novas capacidades técnicas e habilidades comerciais e a empregarem novas abordagens na solução de problemas;
- c) **inovação arquitetônica:** a essência de uma inovação arquitetônica é a reconfiguração de um sistema estabelecido, interligando os componentes existentes de uma nova maneira, enquanto deixa intactos os conceitos fundamentais do projeto dominante;
- d) **inovação modular:** representa a introdução de novos conceitos fundamentais do projeto de uma tecnologia, incluindo novos componentes, inseridos dentro de uma arquitetura de produto, essencialmente sem modificações.

Segundo os autores, a inovação incremental tende a reforçar a posição competitiva das firmas estabelecidas, desde que utilizem suas competências essenciais, as quais são construídas com base no conhecimento da arquitetura e dos componentes existentes. A inovação radical, por outro lado, cria mudanças profundas nas firmas estabelecidas, destruindo o conhecimento da arquitetura e dos componentes existentes e, por consequência, suas capacidades distintivas.

Afuah e Bahram (1995) apontam que, em geral, os pesquisadores, ao concentrarem suas análises nos efeitos de inovação como um todo, estão negligenciando os efeitos das inovações nas competências e ativos de fornecedores de componentes e equipamentos, consumidores e fornecedores de inovações complementares. Para os autores, uma inovação pode ser incremental para o inovador, em nível de manufatura, e pode ser radical para os consumidores, ou representar algo mais para os fornecedores de bens complementares. Essas várias faces de uma inovação em diferentes estágios da cadeia de valor adicionado são denominadas de “hipercubo da inovação” (Fig. 5). Os autores apresentam uma versão bidimensional do hipercubo da inovação partindo do modelo de Henderson e Clark (1990). O eixo vertical permite classificar as inovações em radical (4), arquitetônica (3), modular (2) e incremental (1), e o eixo horizontal permite identificar o impacto dessas inovações nos diferentes agentes da cadeia de valor agregada.

Afuah e Bahram (1995) apontam que as inovações podem gerar impactos ao longo da cadeia de valor, ou seja, fornecedores, consumidores e complementadores podem ser afetados de forma diferente por uma inovação, como segue:

- a) Clientes: há, pelo menos, quatro áreas onde a inovação tem impacto sobre o cliente:
 - aprendizado: muitos produtos de alta tecnologia exigem que os usuários invistam tempo e dinheiro para aprender como operar e manter os produtos;
 - externalidades positivas: o valor do produto para o seu proprietário aumenta quando maior for o número de pessoas que o possui; como exemplo, a rede telefônica;



Figura 5 – Hiper-cubo da inovação

Fonte: AFUAH, A. N. e BAHRAM, N. The hypercube of innovation. *Research Policy*, v.24, p. 53, 1995

- compatibilidade com produtos complementares disponíveis no mercado: como exemplo, o grande número de *softwares* disponíveis para um determinado tipo de microcomputador;
 - ativos disponíveis ao cliente: em razão da quantidade dos ativos disponíveis, como instalações, máquinas e equipamentos, as organizações podem ter dificuldades de migrar para outros modelos de produtos e processos;
- b) Complementadores: o sucesso dos computadores pessoais não teria ocorrido se não fosse pelas inovações complementares, como os *softwares* de planilha de cálculos e de processamento de textos;
- c) Fornecedoras de componentes e equipamentos: algumas inovações em produtos de alta tecnologia dependem fortemente de inovações em componentes e equipamentos fabricados por fornecedores inovadores.

O referencial teórico sobre inovação fornece as bases conceituais para o entendimento e aplicação desta temática na pesquisa. Parte-se do pressuposto de que para ser competitiva no mercado global as empresas precisam inovar. Seguindo-se os autores evolucionários (SCHUMPETER, 1985; NELSON E WINTER, 1982; DOSI, 1988), entende-se que a inovação é um processo evolucionário, dinâmico e complexo, intensificado pelas relações intra e interfirmas. Para inovar as empresas precisam mudar constantemente suas rotinas,

desenvolver novas habilidades e aprendizagem considerando a inovação um esforço endógeno da firma, mas intensificado pelas suas relações com outras firmas, o que potencializa o uso dos recursos e ativos.

Os *frameworks* de inovação (HENDERSON; CLARK, 1990; AFUAH; BAHRAM, 1995; GIGET, 1997) são as bases para a proposta do *framework* desta pesquisa. Os *frameworks* propostos pelos autores apresentam o estudo de um único atributo para a análise da inovação. Giget (1997), por exemplo, apresenta em seu *framework* os tipos de inovação mas não permite a análise da intensidade dessas inovações, o que fica evidente no *framework* de Henderson e Clark (1990). Já o *framework* de Afuah e Bahram (1995) permitem ampliar a visão de inovação para visualizar seus impactos ao longo da rede de valor da empresa focal. Esses modelos, apesar de limitados aos seus atributos de estudo, são fundamentais para a análise da inovação em nível organizacional. Ao serem considerados na forma conjunta permitem uma visão sistêmica da inovação, motivo pelo qual serão adaptados e incluídos em um único *framework* que pretende inter-relacionar esses três atributos (tipos de inovação, intensidade e impactos na rede de valor da empresa focal), o qual está apresentado no final do referencial teórico (item 2.3).

Na medida em que se relaciona o potencial inovador da firma com suas relações organizacionais e interorganizacionais, é fundamental a apresentação do contexto estratégico, motivo pelo qual serão apresentadas no item a seguir as estratégias de competição, cooperação e cooperação competitiva (coopetição).

2.2. ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS E INTERORGANIZACIONAIS

As estratégias organizacionais e interorganizacionais serão tratadas a partir dos enfoques da competição, da cooperação e da cooperação competitiva. A visão da competição descreve a estratégia segundo três perspectivas - modelos prescritivo, descritivo e configuracional -, nos quais estão previstas diferentes combinações de estratégias deliberadas e emergentes e cujas referências estão embasadas, de um lado, nos ensinamentos clássicos de planejamento e posicionamento e, de outro, em propostas mais contemporâneas, como na visão baseada em recursos, empreendedorismo e cultura. Na visão da cooperação, as estratégias estão representadas por diferentes configurações interorganizacionais, tendo como pressuposto que os relacionamentos entre os *stakeholder* estão embasados em confiança e

benefícios mútuos. A estratégia de cooperação competitiva é estudada com foco na cooperação, mas numa lógica competitiva, de tal forma que os relacionamentos interorganizacionais estão baseados num jogo de soma positiva, mas variável entre os agentes. É sob este último enfoque, que serão analisadas as configurações estratégicas interorganizacionais realizadas pelas vinícolas do Vale dos Vinhedos para a obtenção da IPVV.

2.2.1 Estratégia de Competição: da visão clássica à dinâmica configuracional

A abordagem das estratégias competitivas é a mais tradicional na área de estratégias e tem como pressuposto que a empresa pode obter vantagens competitivas sobre os seus concorrentes agindo de forma isolada no mercado. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) agrupam as estratégias competitivas em modelos prescritivos (escola do *design*, planejamento, posicionamento) e modelos descritivos (visão baseada em recursos, empreendedorismo, aprendizado, ambiental, cultura e poder), os quais consideram as dinâmicas da organização e do mercado e permitem a descrição do processo de formação de estratégias à medida que este se desdobra, reconhecendo seu dinamismo e flexibilidade. Um modelo emergente na área de estratégias competitivas é o da configuração estratégica, que abrange tanto o enfoque prescritivo como o descritivo. O modelo configuracional pressupõe que a estratégia é uma forma híbrida capaz de conjugar diferentes aspectos simultaneamente, de forma a compor uma configuração adequada à postura estratégica da empresa.

2.2.1.1 Abordagens Estratégicas Deliberadas – modelos prescritivos

Os modelos de formulação de estratégias competitivas estão alinhados às premissas da abordagem neoclássica, nos quais as organizações tomam decisões ótimas visando à maximização de lucros e à minimização de perdas. Segundo o pensamento de Allison (1969), ao descrever o modelo racional, a estratégia apresenta consistência entre metas e objetivos relacionados a uma ação particular, visando à escolha de uma alternativa ótima. Nessa lógica, pode-se inferir que os estrategistas agem de forma plenamente racional, como se tivessem conhecimento de todas as alternativas de escolha e suas conseqüências, sem considerar

imperfeições e desequilíbrio de mercado. Nesse enfoque identificam-se os modelos prescritivos do pensamento estratégico ligados ao planejamento estratégico e ao posicionamento de mercado.

Na abordagem do planejamento estratégico as estratégias resultam de um processo controlado e consciente de planejamento formal, que prevê a fixação de objetivos e estratégias deliberadas a partir da identificação e análise das oportunidades e ameaças do ambiente externo e das forças e fraquezas em relação aos recursos internos. Ansoff (1983) identifica a vantagem competitiva como um elemento-chave no planejamento estratégico, a qual exige o desenvolvimento de capacidades para antecipar tendências e garantir bons resultados pela diversificação de produtos e mercados. Andrews (2001) afirma que a empresa, através da aplicação do modelo SWOT (forças e fraquezas, oportunidades e ameaças), define estratégia como um conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes e planos de ação, postulados de forma a indicar em que atividade se encontra a empresa, que tipo de empresa ela é ou deseja ser. Na perspectiva do planejamento apresentam-se as contribuições de Henderson (1998, p.5), que conceitua “estratégia como a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa”, e de Ansoff (1990, p.93), o qual define estratégia como “regras e diretrizes para decisão, que orientam o processo de desenvolvimento de uma empresa”. Fichmann e Almeida (1991) apresentam um caso de planejamento estratégico na prática apontando as etapas do plano: diagnóstico ambiental, definição da missão e visão; determinação dos objetivos, estratégias e metas, as quais conduzem aos planos de ação específicos para cada área funcional.

Na ótica do posicionamento de mercado, a estratégia é formulada a partir de uma abordagem racional, focada na procura de indústrias atrativas, posicionamento ideal e defesa desta posição pela construção de barreiras à concorrência (PORTER, 1980). O processo de formulação das estratégias é, portanto, de seleção dessas posições genéricas com base em cálculos analíticos, cujos resultados permitem a elaboração de estratégias genéricas (custo, diferenciação e enfoque), completamente deliberadas. Porter (1989, p.3) afirma que “a estratégia competitiva deve surgir de uma compreensão sofisticada das regras da concorrência que determinam a atratividade da indústria”. Diz ainda que “a base fundamental para o desempenho acima da média em longo prazo é a vantagem competitiva sustentável” (p.9), a qual resulta da habilidade de uma empresa em lidar com as forças competitivas melhor do que os seus rivais. Nessa abordagem, “estratégia é a criação de compatibilidade entre as atividades da empresa. Seu êxito depende do bom desempenho de muitas atividades – e não apenas de

umas poucas – e da integração entre elas. Se não houver compatibilidade entre as atividades, não existirá uma estratégia diferenciada e a sustentabilidade será mínima” (PORTER, 1999, p.73). O mesmo autor (1996) apresenta três possíveis bases, não mutuamente excludentes, para o posicionamento de uma empresa, que devem ser consideradas como um nível adicional de detalhamento das suas estratégias genéricas: variedade de produção, atendimento de necessidades de um grupo específico de consumidores e acessibilidade.

2.2.1.2 Abordagens Estratégicas mais Dinâmicas - modelos descritivos

O reconhecimento dos limites da racionalidade instrumental abriu caminho para o desenvolvimento de novas abordagens estratégicas, conhecidas como “modelos descritivos”. Apesar da visão ainda dominante de se considerar o processo de formulação de estratégias uma atividade lógica, que engloba a identificação de oportunidades e ameaças do mercado e a avaliação dos recursos internos, há também a preocupação em se considerar uma interação entre as forças que emergem nesse processo, descritas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) como cultura, poder, cognição, aprendizado, empreendedorismo e inovação e ambiental. Nessa visão, os fundamentos da estratégia competitiva concentram-se na dinâmica da empresa e dos mercados, na lógica da racionalidade limitada. Simon (1979) argumenta que os tomadores de decisão têm habilidades cognitivas limitadas para avaliar todas as possíveis alternativas de uma decisão, bem como para lidar com suas conseqüências incertas; por isso, as escolhas ótimas são substituídas pelas escolhas satisfatórias. Forjoun (2002) propõe uma análise em direção a uma perspectiva orgânica de estratégia, na qual procura-se uma visão dos processos de formação de estratégias à medida que esse se desdobra em seu ambiente. Nessa linha teórica está a visão baseada em recursos, tratada a seguir.

A teoria da visão baseada em recursos (VBR), como outra perspectiva em administração estratégica, foi reconhecida por diferentes autores, destacando-se aqueles que abordam o relacionamento entre os recursos das firmas (WERNERFELT, 1984; 1995; BARNEY, 1991; DIERICKX; COOL, 1989; REED; DEFILIPPI, 1990; AMIT; SCHOEMAKER, 1993; GRANT, 1991; PETERAF, 1993) e competências essenciais (PRAHALAD; HAMEL, 1990; HAMEL; PRAHALAD, 1997). Esses autores sugerem que as competências da organização são estoques de conhecimento acumulados sobre o tempo, difíceis para os competidores replicarem e são as fontes de vantagem competitiva.

A VBR conduz a uma questão fundamental: por que as firmas são diferentes e como algumas obtêm e sustentam uma vantagem competitiva sustentável? A resposta está no fato de determinadas empresas possuírem recursos e competências mais apropriados às demandas do mercado. Esse pressuposto leva a uma mudança fundamental na natureza da vantagem competitiva, cuja fonte se encontra, primariamente, nos recursos e competências desenvolvidos e controlados pela empresa e, secundariamente, no adequado posicionamento de mercado. Segundo Hamel e Prahalad (1997, p.230), para a empresa “o desenvolvimento de uma nova competência essencial é um compromisso com a criação ou aperfeiçoamento de uma classe de benefícios ao cliente, e não com uma oportunidade específica de produto-mercado”. Os autores comentam que, geralmente,

questões como posicionamento, curvas de experiência, ordem de entrada, definição de preços, custos e diferenciação, sinalização competitiva e barreiras à entrada são discutidas no contexto de um único produto ou linha de produtos intimamente relacionados. [...] as batalhas competitivas, normalmente, são descritas em termos de produtos: Diet Coke X Diet Pepsi. [...] Mas as empresas também competem de uma forma mais básica. [...] a concorrência entre a Ford e a Honda vai além de uma competição entre produtos: é uma competição por competência. (HAMEL E PRAHALAD, 1997, p. 231).

Obviamente, essa idéia não é nova. Na administração estratégica muitas contribuições têm sido desenvolvidas. A idéia de Selznick (1957) de competência distintiva da organização está diretamente relacionada com a VBR. A noção de Chandler (1962), de que a estrutura segue a estratégia, também está em consonância com a VBR. Contudo, a idéia pioneira de visualizar a organização como um feixe de recursos foi de Penrose (1959). Para esta autora, a firma é uma entidade administrativa e um conjunto de recursos, não uma função abstrata de transformação de insumos em produtos. A idéia de recursos, em vez do conceito clássico de fatores de produção, representou uma significativa mudança em economia e administração. Segundo a mesma autora, os processos de expansão das firmas são caracterizados tanto pelas oportunidades externas como pelos recursos internos; sua ênfase de estudo recaiu nos limites e nas possibilidades que os recursos internos colocam à expansão das firmas, argumentando que é a heterogeneidade dos recursos produtivos que dá a cada firma seu caráter distintivo.

A perspectiva dos recursos como uma nova direção no campo da administração estratégica foi amplamente reconhecida com Wernerfelt (1984). Este autor sugeriu que a avaliação da firma em termos de seus recursos poderia conduzir a visões diferentes da perspectiva tradicional e, assim, a firma passou a ser conceituada como um feixe único de recursos tangíveis e intangíveis.

Dierickx e Cool (1989) afirmam que a fonte de vantagem competitiva de uma firma está no seu estoque de ativos estratégicos, apontando que o mercado de fatores estratégicos é incompleto e que o acúmulo de ativos estratégicos se dá pela escolha adequada de variáveis-fluxo, que, ao longo do tempo, constituem o estoque desejado; dizem ainda que a suplantação de uma vantagem competitiva estaria na possibilidade de imitar ou substituir o estoque de ativos estratégicos acumulados pelo competidor. A diferença entre as firmas deve ser atribuída às diferenças em seus recursos e as suas competências essenciais (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Dessa forma, é a assimetria de informações relativas ao potencial dos recursos e das competências específicas da firma que deve guiar a estratégia, porque esta é fonte única de vantagem competitiva sustentável.

Para Peteraf (1993), quatro condições devem estar simultaneamente presentes para garantir a criação e sustentabilidade da vantagem competitiva:

- a) posse de recursos superiores em relação à concorrência, os quais devem ser fixos (não podem ser expandidos) ou quase-fixos (não podem ser expandidos rapidamente) e escassos (insuficientes para atender a toda a demanda da indústria, de tal forma que recursos menos eficientes de outras empresas também entrem em produção);
- b) limitações *ex-post* à competição, tais como imitação e substituição imperfeitas, de tal forma a preservar os lucros proporcionados pelos recursos superiores. Estas condições podem derivar de direitos de propriedade, assimetria de informações, ambigüidade causal e de outros mecanismos de isolamento, tais como aprendizado, custos de mudança dos compradores, reputação, custos de procura incorridos pelos compradores, ocupação dos canais de distribuição, economia de escala;
- c) mobilidade imperfeita dos recursos: pode ser atribuída à dificuldade para se definir direitos de propriedade, indicossincracias dos recursos, no sentido de estes terem maior potencial para agregação de valor se utilizados dentro da firma do que fora dela; co-especialização entre ativos, no caso de haver ativos que devem ser utilizados sempre conjuntamente ou que agreguem mais valor quando utilizados em conjunto e aos custos de transação para se efetivar a transferência dos recursos;

- d) limitações *ex-ante* à competição, de tal forma que a empresa consiga obter os recursos superiores necessários à implementação de sua estratégia a um custo inferior ao valor presente que o uso desses ativos proporcionará.

Segundo Amit e Schoemaker (1993), o desenvolvimento de ativos estratégicos é um processo integrativo que depende das escolhas estratégicas da firma em relação aos fatores determinantes da indústria e do mercado. Barney (1986) comenta que, para a obtenção de vantagem competitiva, não é suficiente que as firmas tenham recursos distintivos, mas, sim, que desenvolvam a capacidade de utilizar os recursos para a criação de valor e implementar estratégias diferenciadas. Dierickx e Cool (1989) complementam essa idéia afirmando que os ingredientes críticos dos recursos internos não são tangíveis, tais como ativos físicos ou financeiros, nem intangíveis, tais como capital humano e reputação. Ao invés disso, as rendas vêm, sobretudo, da capacidade acumulada sobre o tempo.

No estudo da VBR os recursos estratégicos e as competências essenciais são temas de maior relevância. Os recursos são considerados a unidade básica de análise da VBR e sua heterogeneidade à fonte de vantagem competitiva. Por causa da heterogeneidade resultante das imperfeições no mercado de fatores e da imobilidade dos recursos, as firmas apresentam diferenças de desempenho econômico (BARNEY, 1991).

Segundo Wernerfelt (1984), recurso significa alguma coisa que pode ser pensada como uma força ou fraqueza de uma firma; os recursos de uma firma, num dado tempo, poderiam ser definidos como aqueles ativos (tangíveis e intangíveis) que são semipermanentes para uma firma. Para Barney (1991, p. 101), “recursos representam todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos, informação, conhecimento, etc. controlados por uma firma que a capacitam a conceber e implementar estratégias que melhorem sua eficiência e efetividade”. O autor cita três principais categorias de recursos - físicos, humanos e organizacionais-, o que inclui ativos financeiros, comerciais, tecnológicos utilizados pelas firmas no desenvolvimento da produção e entrega de produtos e serviços a seus consumidores. Para Dietrickx e Cool (1989), os recursos que garantem vantagem competitiva sustentável devem ser não comercializáveis, não imitáveis e não substituíveis. Segundo os autores, a implementação de uma estratégia pode requerer recursos que não podem ser negociados num mercado, ou para os quais não existe um mercado. Afirmam também que o sucesso na implementação de uma estratégia, freqüentemente, requer recursos altamente específicos e que empresas não podem empregar trabalho genérico, mas pessoas dotadas de habilidades e valores específicos.

Para Barney (1991), as características dos recursos para a geração de vantagem competitiva sustentável são:

- a) potencial para criação de valor, ou seja, devem explorar oportunidades e ou neutralizar ameaças do ambiente, permitindo a redução dos custos ou o incremento de receitas da empresa;
- b) serem raros (escassos) entre os competidores atuais e potenciais da empresa, considerando que raridade significa que o número de empresas necessário para gerar competição perfeita na indústria é menor que o daquelas que possuem um determinado recurso com potencial para criação de valor;
- c) serem imperfeitamente imitáveis;
- d) serem imperfeitamente substituíveis (ou seja, deve haver outros recursos que permitam o desenvolvimento das mesmas estratégias, ainda que de modo diferente, mas que não sejam raros entre os concorrentes ou imperfeitamente imitáveis).

A competência é outro fator relevante à obtenção de vantagem competitiva. O termo “competência” é, geralmente, utilizado na literatura de administração com a noção de que uma firma processa um grau de conhecimento e excelência numa ou em mais áreas particulares, que, quando comparadas às de seus competidores, resultam numa vantagem competitiva. Provavelmente, o termo mais utilizado é *core competencies*, introduzido por Prahalad e Hamel (1990). Para os autores, *core competencies* são formadas pelo conhecimento organizacional, construídas sobre o tempo e não facilmente imitáveis, as quais conduzem à vantagem competitiva; representam uma acumulação de conhecimento - enquanto as organizações aprendem, transformam este conhecimento em competências, as quais são empregadas em suas estratégias de produto-mercado. As competências são tão encaixadas numa organização que adquirir novas competências envolve investimentos significativos em recursos, tais como capital, pessoas e visão gerencial (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Segundo Hamel e Prahalad (1997, p. 229), uma competência essencial “é um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes”. Para Sony, esse benefício é o “tamanho de bolso” de seus produtos e a competência essencial é a miniaturização. Na Federal Express, o benefício é a entrega rápida e a competência essencial é a gestão logística. Uma competência específica de uma

organização representa “a soma do aprendizado de todos os conjuntos de habilidades tanto em nível pessoal quanto de unidade de negócio” (HAMEL; PRAHALAD, 1997, p. 234). Os autores afirmam que, para ser considerada uma competência essencial da organização, uma habilidade precisa passar por três testes:

- a) valor percebido pelo cliente: as competências essenciais são as habilidades que permitem à empresa oferecer um benefício fundamental ao cliente;
- b) diferenciação entre concorrentes: para ser qualificada como competência essencial, uma capacidade precisa ser competitivamente única e não imitável;
- c) capacidade de expansão: uma competência somente será essencial se houver uma forma de imaginar uma gama de novos produtos, serviços, ou novos mercados.

A abordagem descritiva de formação de estratégias considera também os aspectos do empreendedorismo, aprendizado, cultura, poder e cognição como fundamentais para o entendimento multidimensional da estratégia. O contexto empreendedor, baseado nas idéias de Schumpeter (1982; 1985), não só focalizou o processo de formação de estratégias exclusivamente no líder único (o empreendedor), através da intuição, julgamento, sabedoria e experiência, mas enfatizou também o papel da inovação e da criatividade. Respaldados na abordagem *schumpeteriana*, Nelson e Winter (1982) e Dosi (1988) afirmam que a vantagem competitiva é obtida pela inovação nas rotinas e nos processos organizacionais capazes de alterar a base de recursos da firma. Para esses autores, a habilidade, o aprendizado e a rotina são fatores que explicam a heterogeneidade entre as firmas.

Na ótica da aprendizagem, a variável básica para o reconhecimento/formação de estratégias emergentes é o aprendizado. O processo de formação de estratégias é uma tarefa de formuladores (estratégias deliberadas) e implementadores (estratégias emergentes). Segundo Prahalad e Hamel (1990), a formação de estratégias é um processo de aprendizado coletivo que visa desenvolver e explorar as *core competences*, difíceis de serem imitadas. Para estes autores, a fonte da vantagem competitiva encontra-se na habilidade gerencial de consolidar as tecnologias e processos produtivos, formando competências distintas para possibilitar a adaptação do negócio às rápidas mudanças ocorridas no mercado.

Nesta abordagem descritiva destaca-se também a perspectiva ambiental, que visualiza um equilíbrio entre o ambiente, a liderança e a organização como forças centrais no processo estratégico. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) argumentam que cada ambiente possui um volume finito de recursos e que a luta por esses expulsa as organizações menos preparadas.

Diferentemente da escola de posicionamento, na qual as organizações visam umas às outras, nesta escola é o ambiente que estabelece os critérios de adequação; assim, as organizações que satisfazem a esses critérios sobrevivem, ao passo que as demais são eliminadas.

No pensamento estratégico descritivo apresentam-se mais três elementos à formação de estratégias: a cultura, a cognição e o poder. A visão da cognição menciona que, para se compreender como as estratégias se formam, é preciso entender a mente do estrategista. As estratégias emergem como perspectivas - na forma de conceitos, mapas, esquemas e molduras - que dão forma à maneira pela qual as pessoas lidam com informações vindas do ambiente. A estratégia, ao considerar o aspecto cultural, é composta de interpretações de mundo e de atividades que refletem essa visão, as quais são compartilhadas coletivamente. Na linha da cultura, a formação da estratégia é um processo de interação social baseado nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização. Em consequência, a estratégia assume a forma de uma perspectiva enraizada em intenções coletivas, não necessariamente explicadas, e refletida nos padrões pelos quais os recursos ou capacidades das organizações são protegidos e utilizados para sua vantagem competitiva (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

2.2.1.3 Abordagem da Configuração Estratégica - modelos prescritivo x descritivo

Uma contribuição significativa para o processo de formação de estratégias competitivas é o modelo da configuração estratégica proposto por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000). Esta escola é caracterizada por dois aspectos fundamentais: o primeiro, como as diferentes dimensões de uma organização se agrupam sob determinadas condições para definir estados, modelos ou tipos ideais - como configuração; segundo, como esses diferentes estados são seqüenciados ao longo do tempo para definir estágios, períodos e ciclos de vida organizacionais – transformação. Na abordagem da configuração a estratégia competitiva apresenta dois pontos básicos:

- a) estratégia competitiva é multidimensional: o processo de geração de estratégias pode ser de concepção, planejamento formal ou posicionamento estratégico; aprendizado cooperativo ou politicagem competitiva; focalizar a cognição individual, a socialização coletiva ou, ainda, ser uma simples resposta às forças ambientais, porém cada um desses enfoques deve ser encontrado em seu próprio

tempo e contexto. A abordagem da configuração estratégica representa um avanço no processo de formação de estratégias competitivas por pressupor a idéia de que estratégia é uma forma híbrida, capaz de conjugar diferentes aspectos simultaneamente, de forma a compor uma configuração adequada à postura estratégica da empresa. Nesse sentido, a estratégia competitiva é formada pelo equilíbrio sistêmico de modelos prescritivos e descritivos, de tal forma que figurem estratégias deliberadas e emergentes;

- b) estratégia competitiva é transformacional: o processo de formação e implementação de estratégias é desenvolvido num ambiente de dinâmica ambiental. O modelo configuracional pressupõe que durante a maior parte do tempo a organização possui configuração estável; os períodos de estabilidade são ocasionalmente interrompidos por algum processo de transformação; ocorre estabilidade ou, no mínimo, mudanças estratégicas incrementais e adaptáveis na maior parte do tempo, contudo também é preciso reconhecer, periodicamente, a necessidade de transformação.

As abordagens estratégicas apresentadas neste item inserem-se unicamente na perspectiva competitiva, a qual pode ser descrita como:

- a) as estratégias deliberadas e emergentes, baseadas na relação produto/mercado, recurso, empreendedorismo, inovação, cultura, cognição e poder, visam à apropriação de valor com um único foco - a competição - e a um único objetivo - o melhor desempenho econômico;
- b) a vantagem competitiva é baseada na busca do interesse individual e oportunístico de diferenciar-se do concorrente para ganhar o consumidor; desde que o sucesso competitivo significa a perda de valor de outra organização envolvida, a interdependência interorganizacional é baseada num jogo de soma zero;
- c) a orientação competitiva enfatiza o individualismo e o comportamento oportunístico em face da divergência de interesses.

2.2.2 Estratégia de Cooperação: a visão dos relacionamentos interorganizacionais

O acompanhamento e análise das tendências mundiais e a gestão dos processos organizacionais emergentes, além de complexos, são muitas vezes inviáveis econômica e financeiramente para serem realizados individualmente pelas organizações. Existe, assim, a necessidade de institucionalização de instrumentos de cooperação que permitam compartilhar as atividades da cadeia de valor, tais como os *clusters*, as redes de empresas e as alianças estratégicas. Esses mecanismos, a partir de relações sólidas de longo prazo, podem conferir suportes estratégicos, que permitem a obtenção de vantagens colaborativas, os quais são analisados nesta pesquisa.

Barnard (1979) foi um dos primeiros autores em administração a defender a idéia de que a organização é um sistema social e que a produção é um processo cooperativo que depende da participação integrada de seus diferentes componentes. A função do executivo, para ele, deve ser a de manter o sistema de esforços cooperativos, dando propósito organizacional e convergindo a atenção aos interesses individuais (eficiência) e dos da organização (efetividade). Segundo esse autor, a cooperação é um imperativo da impossibilidade biológica dos seres humanos de atenderem aos seus desejos e necessidades e, também, às limitações derivadas do ambiente. A necessidade de cooperação leva à formação de grupos sociais, que, por sua vez, só existiriam mediante três condições básicas: (a) a interação entre dois ou mais indivíduos; (b) o desejo e disposição para cooperar; (c) a existência de objetivos comuns. Dessa forma, a organização seria um sistema conscientemente coordenado de duas ou mais pessoas que cooperam entre si. A organização, portanto, só existiria quando houvesse interações entre pessoas (comunicação), quando elas estivessem desejosas e dispostas a cooperar e houvesse objetivos comuns.

Segundo diferentes autores (NIELSEN, 1998; PEDROZO ET AL., 1999; CHILD; FAULKNER, 2000; AMATO NETO, 2000; GNYWALLI; MADHAVAN, 2001), o sistema de cooperação é composto, geralmente, de empresas interdependentes, organizadas num local ou região e pertencentes ao mesmo setor industrial, com elos de ligação a montante e a jusante. Segundo os autores, a cooperação interorganizacional pode viabilizar o atendimento de uma série de necessidades das empresas que são de difícil satisfação nos casos em que as empresas atuam isoladamente. Entre essas necessidades destacam-se:

Combinar competências e utilizar know-how de outras empresas; dividir o ônus de realizar pesquisas tecnológicas, compartilhando o desenvolvimento e os conhecimentos adquiridos; partilhar riscos e custos de explorar novas oportunidades, realizando experiências em conjunto; oferecer uma linha de produtos de qualidade superior e mais diversificada; exercer uma pressão maior no mercado, aumentando a força competitiva em benefício do cliente; compartilhar recursos, com especial destaque aos que estão sendo sub-utilizados; fornecer o poder de compra; obter mais força, para atuar nos mercados internacionais. (AMATO NETO, 2000, p. 42).

Segundo Child e Faulkner (2000), a partir do final dos anos 80 houve um forte crescimento das estratégias de cooperação, principalmente no suporte à inovação. Os autores afirmam que as estratégias de cooperação podem oferecer vantagens colaborativas significativas às organizações, sobretudo àquelas às quais faltam competências e recursos, através de complementaridades em ativos, em novos conhecimentos e em aprendizado mútuo. Para que a estratégia de cooperação obtenha sucesso é necessário que haja entre várias empresas a troca de informações, o estabelecimento de um intercâmbio de idéias, o desenvolvimento de uma visão estratégica, a definição clara da área de atuação, a análise conjunta dos problemas e soluções, a definição das contribuições dos parceiros. Isso não significa negar os interesses divergentes e os conflitos, nem agir totalmente sincronizado em conjunto; é uma ação que visa abandonar o individualismo e aceitar que o concorrente é um aliado para aumentar a competitividade.

Segundo Begnis, Pedrozo e Estivaleta (2005), a cooperação, enquanto base para a competitividade interorganizacional, é estudada a partir de diferentes arranjos interorganizacionais, como as cadeias de produção, cadeias de suprimento, *joint ventures*, alianças, *supply chain management*, *clusters* e redes de empresas. Para os autores o termo “arranjo produtivo local” refere-se genericamente a qualquer dos tipos de aglomerados produtivos acima referidos. Tais arranjos comumente apresentam fortes vínculos envolvendo agentes localizados no mesmo território, incluindo não apenas empresas (produtoras, fornecedoras, prestadoras de serviços, comercializadoras) e suas diversas formas de representação e associação (particularmente cooperativas), mas também diversas outras instituições públicas e privadas, como as voltadas à formação e treinamento de recursos humanos, pesquisa, desenvolvimento e engenharia, consultoria, promoção e financiamento.

Os arranjos interorganizacionais têm sua origem nos relacionamentos de cooperação interfirmas e o objetivo é alcançar níveis diferenciados de competitividade. Segundo diferentes autores (GULATI, 1998; CASSIOLATO; LASTRES, 1999), a interação entre os diferentes agentes é uma importante fonte geradora de vantagens competitivas. Nielsen (1988)

procura demonstrar que as estratégias de cooperação podem melhorar o desempenho das organizações, concluindo que essas podem ser mais eficientes que os mecanismos de mercado. Muitos autores (FREEMANN, 1991; HAMILTON; SINGH, 1991; POWER, KOPUT; SMITH-DOERR, 1996; AHUJA, 2002; HAGEDOORN, 1990; 2002) apontam que ambiente tecnológico mutável e em processos dinâmicos de inovação a colaboração interorganizacional é fundamental para o sucesso das organizações, as quais precisam perceber que os recursos estratégicos residem nas parcerias de cooperação interfirmas, nas redes de inovação e nas redes de cooperação.

Dentre os arranjos interorganizacionais, esta pesquisa visa identificar as alianças estratégicas e as redes de empresas formadas pelas vinícolas do Vale dos Vinhedos para a obtenção da IPVV, motivo pelo qual somente estas estão apresentadas a seguir. Entende-se que na região vitivinícola da Serra Gaúcha existe a presença de um aglomerado de empresas do mesmo setor e, portanto, faz-se referência também aos *clusters* empresariais como uma configuração interorganizacional predominante e que contribuiu para a IPVV.

2.2.2.1 Configurações Interorganizacionais de Cooperação

Na busca de um melhor desempenho competitivo as empresas têm centrado suas preocupações não apenas em seus recursos individuais e seu posicionamento de mercado, mas principalmente na investigação de suas relações com outras empresas e com as demais instituições dentro de um determinado espaço geográfico. A atuação em arranjos produtivos locais, aglomerações industriais, e a formação de relacionamentos interorganizacionais em redes e alianças estratégicas têm sido apontadas como fontes de vantagem competitivas que promovem tanto o crescimento das empresas como das regiões.

Algumas dessas configurações interorganizacionais são definidas abaixo, como os *clusters*, as redes de empresas e as alianças estratégicas.

Um *cluster* (grupos, agrupamentos ou aglomerados) “é um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares” (PORTER, 1999, p. 11).

Porter (1999) enumera as características principais de um *cluster*:

- a) é um conglomerado multissetorial de empresas e organizações integradas, sinergicamente;
- b) produz uma massa crítica que agrega maior valor a sua oferta, mediante atividade conjunta nos *portfólio* de produtos de todas as empresas organizadas segundo essa configuração;
- c) localiza-se num local geográfico específico;
- d) é típico e diferenciado, ainda que não único;
- e) formado por empresas integradas verticalmente (incluindo canais de distribuição e clientes) e horizontalmente (integração com produtos complementares, indústrias de tecnologias, abastecimentos comuns);
- f) capaz de alcançar as vendas competitivas, por seu conhecimento e relacionamentos, em âmbito local melhor que seus competidores globais.

Os *clusters* assumem diversas formas, dependendo de sua profundidade e sofisticação, porém a maioria inclui empresas e instituições que têm ligações fortes entre si, tanto em nível horizontal como no vertical, incluindo, geralmente, empresas de produção especializada, prestadoras de serviços, fornecedoras de insumos especializados, componentes, equipamentos, instituições financeiras. Incluem também empresas em setores a jusante (como de distribuidores ou clientes), fabricantes de produtos complementares, fornecedores de infraestrutura especializada, instituições governamentais, entre outras dedicadas ao treinamento especializado, educação, informação, pesquisa e suporte técnico (como universidades, centros de estudos). Finalmente, muitos aglomerados incluem associações comerciais e outras entidades associativas do setor privado que apóiam seus participantes. Os *clusters* são uma forma alternativa de organização da cadeia de valor que oferecem vantagens em fatores como eficiência e flexibilidade (PORTER, 1999).

O desenho das fronteiras de um *cluster* é um processo fundamentado na compreensão dos elos e nas complementaridades entre os setores de maior importância para a produtividade, inovação e competição. As fronteiras devem abranger todas as empresas, setores e instituições com fortes elos verticais, horizontais ou institucionais. Quando os elos forem fracos ou inexistentes, a entidade não é parte integrante do aglomerado; suas fronteiras raramente coincidem com os sistemas padronizados de classificação setorial, que não captam muitos participantes importantes do processo competitivo e, tampouco, os elos entre os setores, possuindo uma maneira própria de organizar os dados e de visualizar a economia

(PORTER, 1999). As fronteiras dos aglomerados encontram-se em constante evolução, em virtude do surgimento de novas empresas e setores; há encolhimento ou declínio dos setores estabelecidos e o desenvolvimento e a transformação das instituições locais, em face, por exemplo, da evolução da tecnologia e dos mercados e das mudanças nos regulamentos.

Por que focar a economia através da análise dos aglomerados, não de agrupamentos mais tradicionais, como empresas, setores ou áreas? Segundo Porter (1999), sobretudo porque os aglomerados se alinham melhor com a natureza da competição e com as fontes de vantagem competitiva. Mais amplos do que os setores, captam importantes elos, complementaridades e efeitos colaterais, em termos de tecnologia, qualificações, informação, *marketing* e necessidades dos clientes que transpõem as empresas e os setores. Essas conexões são fundamentais à competição, à produtividade, ao direcionamento e velocidade da inovação e à formação de novas empresas. A visualização de um grupo de empresas num *cluster* acentua a oportunidade de coordenação e aprimoramento mútuos em áreas de interesses comuns, concentrando-se em acentuar a competição, não em ameaçá-la ou distorcê-la, como geralmente acontece na visualização em termos de setores ou de empresas, quando facilmente se geram *lobbies* conflitantes sobre subsídios, incentivos fiscais e conluio para fixação de preços, correndo-se o risco de diminuir a intensidade da rivalidade, distorcendo a competição.

Segundo Cassiolato e Lastres (2003), inúmeras taxonomias de aglomerações (*ou clusters*) têm sido propostas pela literatura. Os autores propõem uma classificação das aglomerações em três diferentes grupos:

- a) aglomerações industriais em setores tradicionais ou artesanais, como aqueles produtores de sapatos, mobiliário, confecções, metalurgia;
- b) complexos *hi-tech*, como o Vale do Silício, nos Estados Unidos;
- c) aglomerações baseadas na presença de grandes empresas, como Seattle, nos Estados Unidos;

As redes de empresas são definidas como sendo o método organizacional de atividade econômica através de coordenação e/ou cooperação interfirmas (Porter, 1998). Consistem num tipo de agrupamento de empresas cujo objetivo principal é o de fortalecer as atividades de cada um de seus participantes sem que, necessariamente, tenham laços financeiros entre si.

Na formação das redes interfirmas identificam-se três variáveis determinantes, segundo Amato Neto (2000, p. 47):

A diferenciação, a interdependência interfirmas e a flexibilidade. A diferenciação, quando relacionada à rede, pode prover benefícios inovadores a todos os seus participantes; o mesmo não ocorre para uma firma isolada, dado que a diferenciação pode, nesse caso, gerar elevação em seus custos. A interdependência interfirmas traduz-se por um mecanismo que efetivamente prediz a formação de redes e por isso mesmo é adotada como uma unidade organizacional. A flexibilidade, entendida aqui tanto no aspecto inovador e produtivo como no próprio aspecto organizacional, é uma das maiores propriedades das redes, já que algumas podem auto-arranjar-se de acordo com suas contingências.

Grandori e Soda (1995) desenvolvem uma tipologia de redes interempresariais com base na compilação de diversas pesquisas, cujos critérios fundamentais são o tipo de mecanismo de coordenação utilizado, o grau de centralização da rede e o grau de formalização dessa rede. Com base nessa classificação, os autores identificam três tipos básicos de redes: redes sociais, redes burocráticas e redes proprietárias. As características básicas de cada um dos tipos de redes de negócios são:

- a) Redes sociais: informalidade nas relações interempresariais, prescindindo de qualquer acordo ou contrato formais. Estão direcionadas ao intercâmbio de bens sociais, como o prestígio, *status*, mobilidade profissional, e podem ser subdivididas em redes sociais simétricas e assimétricas:
 - redes sociais simétricas: caracterizam-se pela inexistência de poder centralizado; empregadas em projetos de base exploratória, nos quais as informações assumem caráter relevante, porém com valor econômico desconhecido. Ex: pólos e distritos de alta tecnologia;
 - redes sociais assimétricas: há a presença de um agente central que tem por função coordenar os contratos formais de fornecimento de produtos e/ou serviços entre as organizações que participam da rede. Ex: rede italiana de fornecimento da Benetton;
- b) Redes burocráticas: existência de um contrato formal que se destina a regular não somente as especificações de fornecimento de produtos e serviços, como também a própria organização da rede e as condições de relacionamento entre seus membros. As redes burocráticas, tal como as redes sociais, são divididas em redes simétricas e assimétricas:
 - redes burocráticas simétricas: encontram-se, por exemplo, nas associações comerciais que se caracterizam por *cartéis*, federações e consórcios;

- redes burocráticas assimétricas: estão relacionadas às redes de agências, aos acordos de licenciamento e aos contratos de franquias. As redes de agências são aquelas destinadas à comercialização de produtos e serviços padronizados, tais como as apólices de seguro. O licenciamento tende a envolver algumas cláusulas de natureza organizacional, como é o caso dos serviços de assistência técnica prestados por uma rede de concessionárias de automóveis. E há os contratos de *franchising* que estabelecem um conjunto de procedimentos e sistemas padronizados;

c) Redes proprietárias: caracterizam-se pela formalização de acordos relativos ao direito de propriedade entre os acionistas de empresas. Mantêm-se as classificações em simétricas e assimétricas:

- redes proprietárias simétricas: são as *joint ventures*, empregadas, geralmente, na regulação das atividades de P&D, inovação tecnológica e de sistemas de produção de alto conteúdo tecnológico;
- redes proprietárias assimétricas: são, geralmente, encontradas nas associações do tipo capital *ventures*, que relacionam o investidor de um lado e a empresa parceira de outro, sendo empregadas com maior frequência nos setores de tecnologia de ponta, tendo como foco o desenvolvimento conjunto ou a transferência de tecnologia gerencial.

Para Casarotto Filho e Pires (1999, p. 33), duas são as formas de redes que se apresentam como opções à pequena e média empresa: rede *topdown* (Fig. 6) e rede flexível (Fig. 7):

- a) Rede *topdown* – na qual a pequena empresa pode tornar-se fornecedora de uma empresa-mãe ou subfornecedora. É uma rede na qual o fornecedor é altamente dependente das estratégias da empresa-mãe e tem pouca ou nenhuma flexibilidade ou poder de influência nos destinos da rede;
- b) Rede flexível: neste tipo de rede as empresas unem-se por consórcios com objetivos amplos ou mais restritos, podendo abranger desenvolvimento de produto, fabricação de produto, valorização de produto e marca, comercialização, padrões de qualidade, exportação, obtenção de crédito, compras compartilhadas. Este consórcio simula a administração de uma grande empresa, mas tem muito mais flexibilidade de atendimento a pedidos diferenciados, o que significa maior

agregação de valor. Este tipo de rede tem sido o sustentáculo de economias altamente desenvolvidas como a da região da Emilia Romagna, na Itália.

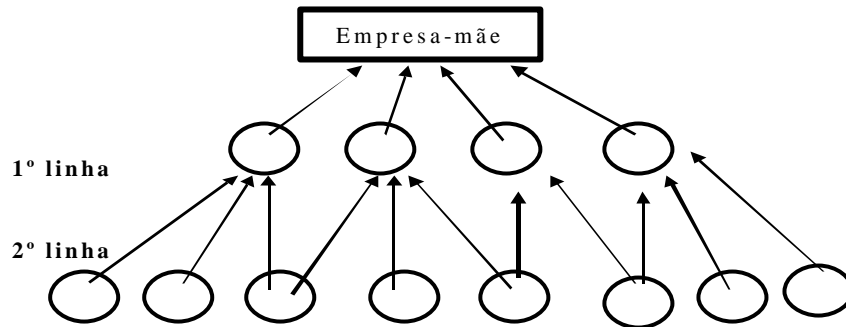


Figura 6 - Modelo de rede *topdown*

Fonte: Casarotto Filho, N. e Pires, Luiz H. **Rede de pequenas e médias empresas e o desenvolvimento regional**. São Paulo: Atlas, 1999, p. 34.

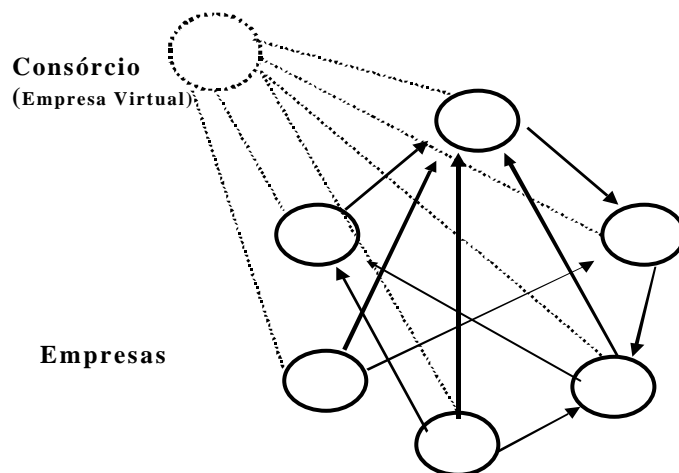


Figura 7 - Modelo de rede flexível

Fonte: Casarotto Filho, N. e Pires, Luiz H. **Rede de pequenas e médias empresas e o desenvolvimento regional**. São Paulo: Atlas, 1999, p. 34.

A aliança estratégica é um dos tipos de estratégia cooperativa mais utilizados pelas empresas diante da nova ordem mundial, que dita a necessidade de as empresas firmarem parcerias para se manterem competitivas no mercado. Conforme Wood Jr e Zuffo (1998), as alianças estratégicas têm tido um forte crescimento desde meados da década de 80, sendo o tipo mais comum de aliança aquela entre empresas concorrentes, que buscam somar suas

competências distintas para, juntas, conquistarem oportunidades de mercado que separadamente não conseguiriam.

De acordo com Yoshino e Rangan (1996, p. 5), uma aliança estratégica é uma parceria comercial que aumenta a eficácia das estratégias competitivas das organizações participantes, propiciando o intercâmbio mútuo e benéfico de tecnologias, qualificações ou produtos baseados nesta. Os autores estabelecem três características para definir uma aliança estratégica:

- a) as empresas permanecem independentes após a formação da aliança para atingir as metas conjuntamente estabelecidas;
- b) as empresas unidas para a realização das metas tanto compartilham dos benefícios gerados pela aliança quanto controlam o desempenho das tarefas definidas para serem executadas;
- c) as empresas parceiras contribuem em uma ou mais áreas estratégicas, como em tecnologia e desenvolvimento de produtos.

Gulati (1998, p. 293) afirma que “alianças estratégicas são arranjos entre firmas, envolvendo trocas e co-desenvolvimento de produtos, tecnologias e serviços”. Para Amato Neto (2000), entre as razões que motivam as empresas mais competitivas e dinâmicas a adotarem algum tipo de aliança estratégica estão: penetração num novo mercado, competição via tecnologia e pesquisa e desenvolvimento, inovação e rapidez na introdução de um novo produto, aumento do poder de competitividade, competição via integração de tecnologia e mercados, construção de competências de classe mundial - empresas líderes em seus respectivos negócios, rompimento de barreiras em mercados emergentes e em blocos econômicos, corte de custos de saída num mercado, obtenção de oportunidades dos negócios mundiais de meio ambiente, união de esforços para combinar suas tecnologias e habilidades.

Existe uma grande diversidade de formas para se realizar alianças estratégicas. Uma das formas teóricas de se classificar é examinar a escala contínua entre, de um lado, transações de mercado livre (mercado) e, de outro, a internalização total (hierarquia). Lorange e Roos (1995) apresentam os empreendimentos cooperativos informais, os empreendimentos cooperativos formais, as *joint ventures*, as parcerias societárias como tipos de alianças estratégicas. Para os autores é no *continuum* entre a hierarquia e o mercado que acontecem os relacionamentos de parcerias. Os autores afirmam que as fusões e as aquisições, por estarem ligadas unicamente a uma empresa, não representam uma aliança estratégica. No outro

universidades - nas alianças com universidades as possibilidades das empresas vão desde a solução de problemas práticos até pesquisa básica de longo prazo.

Para Yoshino e Rangan (1996) a parceria institucionaliza-se via acordos comerciais, podendo assumir várias formas:

- a) contratos não tradicionais: pesquisa e desenvolvimento conjuntos, desenvolvimento de produtos conjuntos, distribuição, serviços e *marketing* compartilhados, estabelecimento de consórcios de pesquisa;
- b) acordos acionários sem entidade nova: investimentos de capital minoritário, permutas de capital;
- c) acordos acionários com criação de nova entidade: *joint ventures* não subsidiárias.

2.2.3 Estratégias de Cooperação Competitiva

Nos anos mais recentes, o conceito tradicional de negócios como *winner takes all*, inserido nos pressupostos do paradigma puramente competitivo, está cedendo espaço para novos conceitos estratégicos. Um novo paradigma em estratégia, denominado de “coopetição”, pressupõe que uma rede de organizações formule estratégias de negócios voltadas à cooperação e à competição, simultaneamente, de forma a capitalizar os relacionamentos e criar valor máximo no mercado.

O termo “coopetição” foi criado por Ray Noorda, fundador da companhia de *software* de *networking* Novell, que afirmou: "Você tem que competir e cooperar ao mesmo tempo". O conceito de coopetição foi expandido por Nalebuff e Brandenburger (1996) ao afirmarem que negócio é, simultaneamente, competição e cooperação. Segundo os autores, apesar dos avanços, há uma tendência a encarar os negócios como uma guerra. A atitude mental decorrente deste pensamento é a de ver um novo jogador como uma ameaça competitiva: tudo é concorrência, competição, não cooperação. Esse pensamento decorre da visão de que tudo na vida é uma questão de opções, ou seja, nem as organizações nem os *stakeholders* podem ter acesso e conhecimento perfeito de tudo que precisam para tomar decisões e operar eficazmente em face da racionalidade limitada; desse modo, contando com recursos limitados, são forçados a fazer escolhas. A idéia competitiva é de que os *stakeholders* têm de escolher entre uma organização ou a sua concorrente; é uma ou outra, nunca ambas. Contudo, nem

sempre isso é verdade, pois a visão excludente das opções deixa de levar em conta a cooperação como forma de competir.

Formas estratégicas pelas quais as organizações podem cooperar para competir simultaneamente estão recebendo considerável atenção, especialmente pelas áreas de gestão de tecnologia e estratégia corporativa. Um balanço entre cooperação e competição é sugerido às organizações inovadoras em face das suas implicações para a formação da estratégia corporativa e da estratégia tecnológica.

Nalebuff e Brandenburger (1996) definem coopetição como um novo e revolucionário modo de pensar que combina cooperação e competição simultaneamente. A idéia básica desenvolvida pelos autores é de que o negócio é um jogo, no qual as organizações estão, em algum tempo, competindo e, em outros, cooperando com outras organizações (*jogadores*) em sua indústria. Ambos, cooperação e competição, são aspectos necessários e desejáveis numa estratégia de negócios. Um foco exclusivo na competição - pensamento predominante em muitos escritos teóricos sobre estratégia - ignora o potencial para mudanças na natureza dos relacionamentos dos negócios e o potencial para a expansão do mercado ou a criação de formas empresariais novas e mais criativas. A coopetição procura formas para mudar e expandir os negócios, bem como as melhores e novas formas para competir.

Bengtsson e Kock (2000, p. 412) conceituam coopetição como “relacionamento diádico e paradoxal que emerge quando duas firmas cooperam em algumas atividades, tais como em uma aliança estratégica, e em algum tempo competem com as firmas envolvidas, em outras atividades”. Segundo as autoras, os relacionamentos coopetitivos são complexos porque consistem em duas lógicas de interação diferentes: de um lado, consistem de hostilidade e interesses conflitantes; de outro, consistem em amizade e interesses comuns. Essas duas lógicas de interação estão em conflito e devem ser separadas de forma apropriada para tornar possível um relacionamento coopetitivo. Bengtsson e Kock (2000, p. 414-15) afirmam que, “em um relacionamento específico, elementos de cooperação e competição são encontrados, mas alguns desses elementos podem ser tácitos; se os elementos de cooperação e competição são visíveis o relacionamento entre os competidores é chamado de coopetição”.

Para Dagnino e Padula (2002) a perspectiva coopetitiva gera uma interdependência entre as firmas. Os processos de criação de valor e valor compartilhado conduzem a uma estrutura de interesses (e metas) parcialmente convergentes, onde as questões competitivas e cooperativas estão, simultaneamente, presentes e interconectadas. Isso conduz a um novo tipo de interdependência estratégica entre firmas que os autores denominam de sistema coopetitivo

para criação de valor”. Para os autores, se a razão última da interdependência colaborativa avança em direção a uma abordagem cooperativa são os benefícios econômicos e competitivos que a firma obtém ao fazer parte de um jogo cooperativo; esta perspectiva tem sido, principalmente, focada nos recursos e mecanismos de criação de valor, em dois níveis de análise, em nível *diádico*, e algumas vezes, em nível de rede. Os autores apontam também que a estratégia cooepetitiva refere-se a um tipo de estratégia interfirmas, a qual permite às firmas competidoras administrar os interesses, parcialmente, divergentes. A estratégia cooepetitiva é um conceito multidimensional e multifacetário, a qual assume um número de diferentes formas e níveis múltiplos de análises.

2.2.3.1 Configurações Interorganizacionais de Cooperação e Competição Simultâneas

Nalebuff e Brandenburger (1996) apresentam um *framework* para delinear a estratégia cooepetitiva: rede de valor”. O primeiro passo constitui-se em desenhar o mapa do jogo, no qual se identificam todos os jogadores e as interdependências entre eles; o segundo passo é mudar o jogo e, para isso, os autores descrevem o método PARTS, que significa jogadores, utilidade/valor, regras, táticas e escopo.

A rede de valor é uma forma de olhar o ambiente de negócios, reconhecendo que a organização opera num meio ambiente que apresenta quatro grupos de influência: fornecedores, consumidores, concorrentes e complementadores. O *framework* proposto pelos autores é ilustrado na Figura 9, a qual apresenta os jogadores e as interdependências existentes entre eles. Fornecedores, consumidores e concorrentes são partes do processo de produção, contudo é preciso reconhecer outra categoria de jogadores nesse jogo: os complementadores, que são as outras organizações com as quais existem relacionamentos recíprocos e mutuamente vantajosos.

Na dimensão horizontal estão os concorrentes e os complementadores. Segundo Nalebuff e Brandenburger (1996, p.29), “um jogador é complementador se os consumidores valorizam mais o seu produto quando eles têm o produto do outro jogador do que quando têm o seu produto isoladamente”. Para a organização identificar quem são seus complementadores é preciso questionar-se sobre o que os consumidores poderiam comprar que tornaria o produto *mais valioso* para eles. Já o entendimento de concorrente é o oposto: “Um jogador é um

concorrente se os consumidores valorizam menos o seu produto quando têm o produto do outro jogador do que quando têm o seu produto isoladamente”. Na dimensão vertical da rede de valor encontram-se os consumidores e os fornecedores da organização. Os recursos fluem dos fornecedores à organização e os produtos e serviços fluem da organização para os consumidores.



Figura 9 - Rede de valor da empresa focal

Fonte: NALEBUFF; BRANDENBURGER. **Co-opetição**. São Paulo: Rocco, 1996

Os autores enfatizam a importância de se reconhecer que as organizações desempenham múltiplos papéis no jogo dos negócios, os quais são possíveis de identificar na rede de valor. Para eles, é contraproducente rotular uma organização somente como consumidora ou fornecedora, ou apenas como concorrente ou complementar. O fato de os jogadores poderem ter múltiplos papéis permite a localização de negócios concorrentes um ao lado do outro, pois, localizando-se numa determinada área geográfica, as organizações de produtos similares tornam-se também complementadoras. Assim, ao invés de visitarem uma única empresa, os consumidores podem fazer uma escolha mais fundamentada, a partir do conhecimento do produto de várias empresas, e estarão mais dispostos a comprar um determinado produto se souberem que irão encontrar com facilidade um produto complementar. Segundo Nalebuff e Brandenburger (1996, p. 47), seja qual for o negócio, “as organizações são complementadoras na criação de mercados e concorrentes na divisão do mercado”. Ainda para estes autores, ao longo da dimensão vertical da rede de valores há uma mistura de cooperação e competição: “É cooperação quando fornecedores, organizações e consumidores juntam-se para criar valor. Mas, quando é preciso dividir o mercado, isto é competição” (p.49).

Nalebuff e Brandenburger (1996) descrevem o método PARTS da estratégia competitiva como: **P** são os jogadores (*players*) do jogo; **A** é o valor adicionado (*added value*) que a organização pode trazer para alguns dos jogadores; **R** representa as regras (*rules*) do jogo ou do negócio com os quais a organização está participando; **T** representa o tático (*tactics*) – formas de influenciar percepções de como a organização enquadra-se no jogo; **S** é o escopo (*scope*) do negócio ou o *link* entre a organização e outros jogadores em sua rede de valor.

Lado, Boyd e Hanlon (1997) também estudaram os aspectos de competição e cooperação e propuseram um modelo que prevê quatro tipos de comportamento: comportamento em busca de oportunidades cooperativas, comportamento em busca de oportunidades monopolísticas, comportamento em busca de oportunidades competitivas e comportamento em busca de oportunidades sincréticas. Esses comportamentos explicam como as firmas podem gerar oportunidades econômicas pela combinação de altos níveis de orientação competitiva e cooperativa, apresentada na Figura 10.

Lado, Boyd e Hanlon (1997) descrevem cada um dos comportamentos como segue:

- a) **Comportamento competitivo:** caracterizado por alta competição e baixa cooperação, este comportamento estratégico orienta a empresa a manter uma posição de desempenho superior e a gerar vantagem competitiva sobre as outras firmas, pela manipulação de parâmetros estruturais da indústria a seu favor ou pelo desenvolvimento de competências distintivas, o que conduz a um resultado de soma zero a todos em direção aos *stakeholders* das firmas. Nesse contexto, rendimentos econômicos ocorrem para firmas que podem adquirir e utilizar recursos escassos mais eficientemente do que as outras. Esse tipo de comportamento estratégico pode gerar rendimentos empreendedores pelo estímulo a processos de destruição criativa, envolvendo o desenvolvimento de novas combinações de recursos, métodos, sistemas e processos para produzir novos bens e serviços. A firma pode promover eficiência nas trocas econômicas pela redução dos custos de transação. Embora necessário para obter rendas temporárias, este comportamento não pode ser suficiente para gerar desempenho sustentável dos negócios;

ORIENTAÇÃO COOPERATIVA	Alto	Comportamento Em busca de rendas Colaborativo	Comportamento Em busca de rendas Sincrético
	Baixo	Comportamento Em busca de rendas Monopolístico	Comportamento Em busca de rendas Competitivo
		Baixo	Alto
		ORIENTAÇÃO COMPETITIVA	

Figura 10 - Comportamentos estratégicos de cooperação e competição

Fonte: LADO; BOYD; HANLON. Competition, cooperation and the search for economic rents: A sincretic model. *Academy of Management Review*, v.22, n1, p.119, 1997

- b) Comportamento monopolístico:** caracteriza-se por baixa competição e baixa cooperação. As firmas que exibem este comportamento buscam obter rendimentos de monopólio por *lobbies* governamentais e realizar políticas e regulamentações que beneficiem a firma potencial de uma indústria. Este comportamento, embora benéfico para a firma focal em curto prazo, é prejudicial ao bem-estar da sociedade, não determinando a viabilidade da firma no longo prazo. No comportamento monopolístico podem ocorrer *core* rigidez se os sistemas empresariais, as habilidades organizacionais, as bases de conhecimento, valores e normas culturais e sistemas técnicos tornam-se a fonte de complacência organizacional e inibem a inovação e o empreendedorismo. Este comportamento também não é condição suficiente para manter desempenho sustentável dos negócios;
- c) Comportamento colaborativo:** caracteriza-se por alta cooperação e baixa competição na busca de benefícios mútuos pela complementariedade de recursos, habilidades e capacidades. Ao invés de obter vantagens sobre os *stakeholders*, as firmas buscam co-produção e valores compartilhados, mantendo uma interdependência recíproca. O interesse coletivo capacita as firmas a focar suas metas no longo prazo e a identificar e explorar oportunidades para a obtenção de ganhos de soma positiva. A colaboração reduz os custos de transação que poderiam ocorrer na construção de mecanismos de governança para salvaguardar a empresa contra os riscos de oportunismo do parceiro. A reciprocidade e expectativa de benefícios mútuos existentes nos relacionamentos

cooperativos garantem que haja uma continuidade sustentável da parceria ao longo do tempo, o que pode atenuar o oportunismo dos parceiros. Adicionalmente, este comportamento poderia gerar inflexibilidade estratégica e conseqüências disfuncionais, em razão de regras contratuais da estratégia cooperativa, que muitas vezes não permitem mudanças, por mais que se tenham alterado as condições internas e ambientais. Este tipo de relacionamento também não é suficiente para manter o desempenho sustentável e a viabilidade dos negócios;

- d) Comportamento sincrético:** descreve uma orientação estratégica da firma para manter um balanço dinâmico entre competição e cooperação. Na cooperação, num contexto de sincretismo, a posição competitiva da firma é obtida pela complementação de ativos, pela redução dos riscos e custos e pelo desenvolvimento de novas competências. Este tipo de relacionamento enfatiza os resultados de soma positiva, garantindo efeitos eficientes e variáveis. Os relacionamentos competitivos e cooperativos, simultâneos, podem estimular a busca de conhecimento, o progresso tecnológico e a expansão de mercados. As firmas que apresentam o comportamento sincrético podem obter vantagens competitivas (ex: pela imitabilidade imperfeita dos recursos) e vantagens colaborativas (obtenção de recursos complementares e novas competências). Por outro lado, pode ocorrer alto oportunismo entre os parceiros e falhas na geração de rendas econômicas, quando os parceiros têm incongruência em suas metas e expectativas, ou quando um dos parceiros acumula bens baseados em conhecimento, ou, ainda, quando um dos parceiros torna o diálogo difícil para conduzir os negócios cooperativos.

Bengtsson e Kock (2000) apresentam um modelo de relacionamento cooepetivo que pode ter diferentes formatos, dependendo do grau de cooperação e competição. De um lado, pode-se visualizar um relacionamento entre competidores, consistindo, meramente, de cooperação - o relacionamento cooperativo tradicional. De outro lado, pode-se ter um relacionamento entre dois competidores, consistindo, meramente, de competição – o relacionamento competitivo tradicional. Entre esses dois tipos de interação têm-se, no mínimo, três diferentes tipos de relacionamentos cooperativos, dependendo do grau de cooperação e de competição. A Figura 11 apresenta os três tipos de relacionamentos entre os atores são identificados.

Nesse estudo Bengtsson e Kock (2000, p.419) identificam dois diferentes padrões de divisão entre as duas partes dos relacionamentos cooperativos: a estrutura da cadeia de valor e

a estrutura do mercado. A divisão relativa à cadeia de valor baseia-se em aspectos funcionais, tais como as atividades que os atores desempenham na cadeia de valor. Em suas pesquisas, as autoras verificaram que, “em relacionamentos cooperativos com os competidores, esses cooperam em atividades distantes do consumidor e competem em atividades próximas do consumidor”.

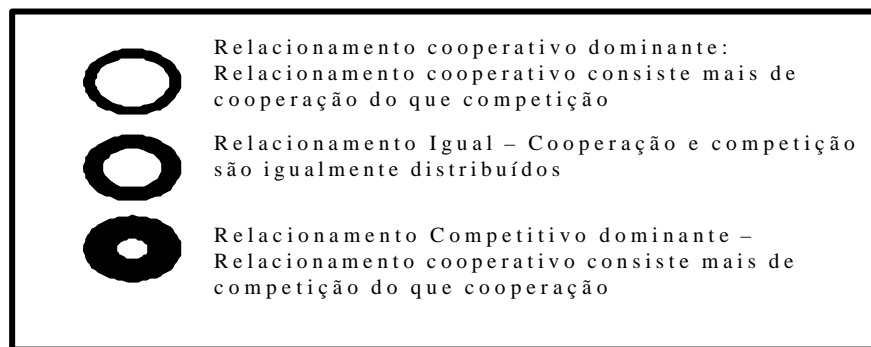


Figura 11 - Tipos de relacionamentos cooperativos entre competidores

Fonte: BENGTTSSON, Maria; KOCK, Sören. Competition in business networks – to cooperate and compete simultaneously. *Industrial, Marketing Management*, v.29, p.411-426, 2000.

As autoras citam que interações cooperativas e competitivas acontecem em diferentes partes da cadeia de valor, como quando os competidores competiam na distribuição de cerveja para atacadistas, mas cooperavam no retorno de garrafas. O retorno de garrafas não é uma atividade importante na interação direta com o consumidor, tornando possível o relacionamento cooperativo. Esses exemplos mostram também que a competição acontece em atividades próximas ao consumidor, ao passo que a cooperação ocorre em atividades mais distantes do consumidor. No entanto, situações opostas podem surgir quando as partes do relacionamento cooperativo e competitivo são separadas por diferentes unidades de negócios ou áreas de produtos, visto que

os competidores podem competir em certos mercados ou produtos, enquanto cooperam em outros. Segundo as autoras, muitas das razões em direção a diferentes tipos de interação podem ser encontradas na estrutura da rede competitiva e nas vantagens relativas dos competidores em suas interações com os consumidores. A dependência que existe entre competidores em uma rede competitiva pode explicar por que as firmas escolhem cooperar em algumas atividades e competir em outras. (BENGTTSSON; KOCK, 2000, p.420).

Outro modelo de estratégia coopetitiva, proposto por Dagnino e Padula (2002), está baseado em duas formas básicas de coopetição: coopetição diádica e em rede. A coopetição diádica refere-se aos relacionamentos simples entre duas firmas, podendo ser coopetição diádica simples e complexa:

Relacionamentos de coopetição entre as duas firmas em um nível simples da cadeia de valor (ex: consórcio estratégico em P&D) é denominado de coopetição diádica simples; relacionamento de coopetição entre duas firmas, em vários níveis da cadeia de valor (ex: um número de firmas diádica em uma indústria de automóvel, as quais cooperam nos projetos de P&D do carro e competem na distribuição do mesmo). Isso é denominado de coopetição diádica complexa (DAGNINO; PADULA, 2002, p. 14).

A coopetição em rede relaciona-se a estruturas de relacionamentos complexos entre mais do que duas firmas, com os seguintes *links*:

Relacionamentos coopetitivos entre múltiplas firmas, em um nível simples da cadeia de valor (ex: relacionamentos de comprador-fornecedor conhecido como *sourcing*). Isso é chamado de coopetição em rede simples; relacionamentos coopetitivos entre múltiplas firmas, em vários níveis da cadeia de valor (ex: distritos industriais, *clusters* e agrupamentos entre firmas). Isto é denominado de coopetição em rede complexa. (DAGNINO; PADULA, 2002, p. 17).

Dagnino e Padula (2002, p. 19) afirmam que a estratégia coopetitiva é capaz de garantir a criação de valor à firma por meio de uma estrutura de jogo de soma positivo, mas variável. Por considerar os atores coopetitivos envolvidos, identificam três níveis de coopetição (macro, meso e micro) e os analisam em relação à criação de valor da firma. Desde que a criação de valor possa ser considerada um conceito de duas dimensões, os autores introduzem dois tipos de criação de valor: de conhecimento e econômico. Os autores apontam que o nível macro refere-se aos *clusters* interconectados de firmas através de indústrias; no nível meso encontram-se os relacionamentos entre firmas conectadas vertical e horizontalmente, como as firmas que interagem com outras, por exemplo, competidoras, compradoras ou fornecedoras; no nível micro concentram-se as funções e divisões de uma firma ou de trabalhadores numa firma. Segundo Dagnino e Padula (2002, p. 20), os benefícios em termos de valor de conhecimento e valor econômico nesses três tipos de relacionamento são:

Em nível macro, enquanto o valor do conhecimento é adicionado por intensos fluxos de comunicação e informação interindústrias, novos conhecimentos são criados e transferidos, os quais, enquanto conduzem a mais estoque de conhecimento, o valor econômico é mantido através de reduções agressivas e a busca de lucros sub-ótimos;

em nível meso, enquanto o valor do conhecimento é obtido através da criação e transferência de novos conhecimentos interindústrias, mantendo-se um fluxo de comunicação e informações e co-design e co-desenvolvimento de produtos, o valor econômico é obtido através do incremento em investimentos em P&D e em treinamento de pessoas, P&D e produção, rápidos acordos em padrões e reduzindo o tempo de produtos no mercado;

em nível micro ou da firma, enquanto o estoque de conhecimento que adiciona valor é melhorado por extensos fluxos de comunicação e informação, novos conhecimentos interfirmas são criados e transferidos, e altos inventivos para criação de conhecimento entre a força de trabalho, benefícios econômicos são garantidos por uma rápida e efetiva transição de P&D e produção e um aumento na produtividade por um aperfeiçoamento global das pessoas.

2.2.3.2 Estratégia de Cooperação Competitiva na Ótica da Economia dos Custos de Transação (ECT)

A economia dos custos de transação é a principal temática de estudo das estruturas de governanças, as quais destacam os diferentes arranjos de coordenação e sua relação com o ambiente institucional, a conduta e o desempenho das organizações, ligadas à Nova Economia Institucional. A ECT oferece à abordagem estratégica uma visão do comportamento das organizações na interface existente entre o mercado e a hierarquia e apresenta um corpo teórico sobre os custos nas transações em negócios interorganizacionais. Commons (1934) foi o pioneiro a ressaltar que a unidade econômica de análise deve ser a transação, quando o propósito é explicar os modos alternativos de organização.. Para o autor, toda a operação em que são negociados direitos de propriedade pode ser caracterizada como uma transação. Transação consiste, portanto, na transferência de bens ou de serviços através de uma interface tecnologicamente distinta. Coase (1937) propôs que a organização econômica deve ser vista em termos institucionais comparados e, ao considerar que o mecanismo de preços não funciona como coordenador universal e perfeito da produção, abriu uma discussão acerca das diferentes formas de coordenação da atividade produtiva, tomando como base dois modos alternativos: o mercado e a hierarquia. Segundo este autor, a forma que privilegia o mercado tem sua origem na obra de Adam Smith, com a proposição básica de que o mercado, como uma “mão invisível”, direciona os recursos no sistema econômico de forma eficiente e descentralizada. Essa é a visão da análise microeconômica tradicional, na qual o mecanismo de preços funciona de tal maneira que o ajustamento entre oferta e demanda é automático, independente de outros fatores, objetivando-se a maximização de lucros.

Contraopondo-se a essa forma de coordenação, Coase (1937) apresenta o mecanismo da organização em que o empreendedor (*entrepreneur*) promove a alocação dos recursos sem a interferência direta do mecanismo de preços. Para o autor, a distinção se dá entre a alocação de recursos no mercado, por meio do mecanismo automático dos preços e a alocação de recursos dentro da empresa, por meio da produção (alocação de recursos produtivos). As decisões na empresa não recebem influência direta dos mecanismos de preços no mercado, mas da coordenação da organização ou do *entrepreneur*. Coase (1937), questiona sobre o porquê de as firmas serem diferentes? A explicação está na “ida ao mercado”, pois, salvo coincidências, esse processo não é a mesmo para todas as empresas. O autor sugere que há um custo para fazer ou organizar transações no mercado e que é o montante deste custo, comparado ao montante do custo de organizar as transações dentro da empresa, que determinará ou não o desenvolvimento da integração vertical. Empresas diferentes, quando no mercado, entram em atrito com seus custos e preços diferentes, tornando reais e concretos a incerteza e o risco. Ao ir ao mercado e por não conhecer o preço praticado, a empresa pode estabelecer preços diferentes daqueles do mercado e, em consequência, gerar custo, aquele que toda empresa incorre ao utilizar o sistema de preços de mercado para validar sua melhor combinação de fatores. A esses custos, por apresentarem natureza diferente da dos da produção, o autor denominou de custos de transação, os quais tornam visíveis as diferenças entre as empresas ao competirem no mercado.

Com base nos estudos de Coase (1937), Williamson (1985) tem se destacado ao dar uma visão teórica mais formal a essas questões, propondo a incorporação de uma estrutura híbrida (contratos) entre as estruturas de mercado e a integração vertical. A estrutura de mercado e a integração vertical (hierarquia) são os dois extremos; as formas híbridas combinam aspectos das transações de mercado com características de integração vertical e se encontram entre as duas em um *continuum*.

2.2.3.2.1 Custos de Transação

Os custos de transação são os custos para se gerenciar o sistema econômico por meio da identificação, explicação e atenuação dos riscos contratuais. A ECT considera a questão da organização econômica como um problema de contratação, considerando que há custos de contratação *ex-ante* e custos *ex-post*. Os custos *ex-ante* são os custos de redação, negociação e

salvaguardas de um acordo; os custos *ex-post* podem ser caracterizados como: a) os custos de má adaptação em que se incorre quando as transações saem do alinhamento; b) os custos de regateio em que se incorre quando se fazem esforços bilaterais para corrigir os maus alinhamentos *ex-post*; c) os custos de estabelecimento e administração associados às estruturas de governança (tribunais); d) os custos de garantia de compromissos (WILLIAMSON, 1985).

Segundo Coase (1937), esses custos são decorrentes: a) de custos de coleta de informação - custo de ir ao mercado - como a coleta de informações é diferente para diferentes empresas, a idéia que uma empresa faz do preço de mercado acaba sendo diferente da de outra empresa; b) de custos de negociação e estabelecimento de um contrato – custos de negociar, concluir e monitorar contratos distintos para cada transação ocorrida no mercado, ao passo que internamente à empresa, embora existam os contratos, eles são bem menores e de melhor controle e supervisão. Portanto, conforme a visão de Coase (1937), a função do *entrepreneur* é coordenar as transações de maneira tal que o custo de realizar as transações dentro da empresa seja menor do que o de operar no mercado, caso contrário, será sempre mais viável realizar tais transações no mercado. Sendo assim, o modo de organizar um determinado processo de produção irá depender, basicamente, dos Custos de Transação.

2.2.3.2.2 *Pressupostos Teóricos e Comportamentais*

Uma característica da nova linha de investigação econômica é a ampliação do conceito de firma como sendo eminentemente uma função de produção (abordagem neoclássica) para o conceito de organização como uma estrutura de governança (nova economia institucional). Para Williamson (1985) governança é caracterizada pela presença de dois aspectos comportamentais: a racionalidade limitada e o oportunismo. A perspectiva de racionalidade limitada contrapõe-se à perspectiva da racionalidade global sustentada pelos teóricos racionalistas. A racionalidade limitada é um pressuposto cognitivo, no qual se supõe que os atores econômicos são intencionalmente racionais, somente em forma limitada. (SIMON, 1979). O pressuposto de a racionalidade humana ser limitada é que, por serem incapazes de prever todos os eventos relacionados a um determinado fenômeno, no caso, a transação, os indivíduos ainda que pretensamente agindo de forma racional, sempre deixam margem para adaptações e futuras renegociações. O oportunismo é caracterizado como um pressuposto de

natureza comportamental no qual os agentes econômicos podem agir de forma não cooperativa em uma negociação. Devido principalmente à assimetria no domínio das informações, é possível que uma parte em uma negociação leve vantagem para si decorrente do desconhecimento da outra parte contratante sobre algum aspecto relacionado à mesma. O oportunismo sustenta que, em determinados momentos e em algumas situações os agentes envolvidos agirão oportunisticamente. Ambos os pressupostos, racionalidade limitada e oportunismo indicam a impossibilidade de confecção de contratos completos (WILLIAMSON, 1985).

2.2.3.2.3 Atributos das Transações

A ECT assenta sua base teórica fundamentalmente na relação que se estabelece entre os atributos das transações e a estrutura de governança que potencialmente apresenta melhores condições de minimizar os custos decorrentes destas transações. Os principais atributos são: a especificidade dos ativos, a frequência com que ocorrem as transações e o nível de incerteza relacionado às mesmas. A literatura especializada propõe que a especificidade de ativos pode compreender seis situações distintas: especificidades local, física, humana, de ativos dedicados à produção, de marca e temporal. A integração vertical, por exemplo, decorre de uma necessidade interna tendo em vista um nível elevado de especificidade de ativos envolvidos na produção de um determinado produto. A frequência com que ocorrem as transações é um atributo fundamental, pois a recorrência de negócios permite que os investimentos específicos associados a uma determinada produção sejam mais rapidamente recuperados.

2.3 *FRAMEWORK* PROPOSTO PARA ANÁLISE DAS INOVAÇÕES E DAS ESTRATÉGIAS DE COOPERAÇÃO COMPETITIVA: UM RESGATE DO REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico apontado como base da pesquisa permite a proposição de um *framework* para a análise das inovações e das estratégias de cooperação competitiva (Figura 12), envolvendo análise organizacional e suas relações com os *stakeholders*.

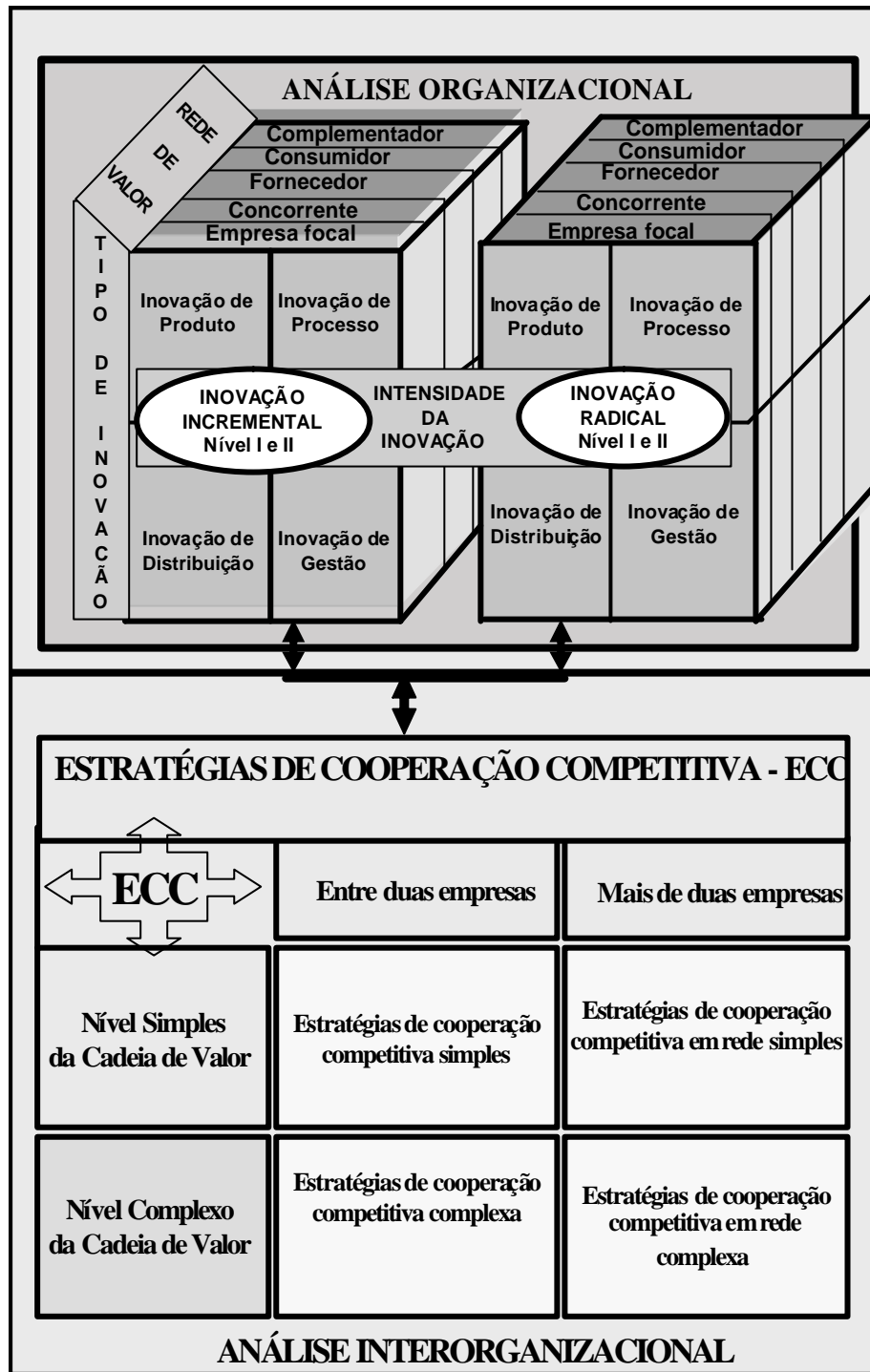


Figura 12 - Framework para análise das inovações e das estratégias de cooperação competitiva

Fonte: Elaborado pela autora

O *framework* proposto (Figura 12) foi formulado com base em diferentes modelos retirados da fundamentação teórica desta pesquisa. Para se chegar à proposta deste *framework* faz-se necessário apresentar como este foi composto, a partir dos diferentes autores, cujos pressupostos estão apresentados nas figuras 13 a .

Para identificar os tipos de inovações implementadas pelas vinícolas com IPVV utiliza-se o modelo adaptado de Giget (1997). O autor apresenta um *framework* para análise das inovações abordando os tipos de inovação e suas interações com as diversas áreas organizacionais. O modelo do autor foi selecionado porque nele a inovação não está limitada estritamente à esfera técnica, mas mostra os relacionamentos que existem entre as diferentes áreas de suas competências técnicas – pessoas, P&D, produção, *marketing* e vendas.

O modelo original (GIGET, 1997), indica as inovações em produto, processo e distribuição, não mencionando a importância de mudanças na gestão organizacional para a efetivação das inovações. Assim, o modelo foi adaptado (Figura 13) incluindo além das inovações em produto, processo distribuição, um novo tipo de inovação, a “inovação de gestão”.

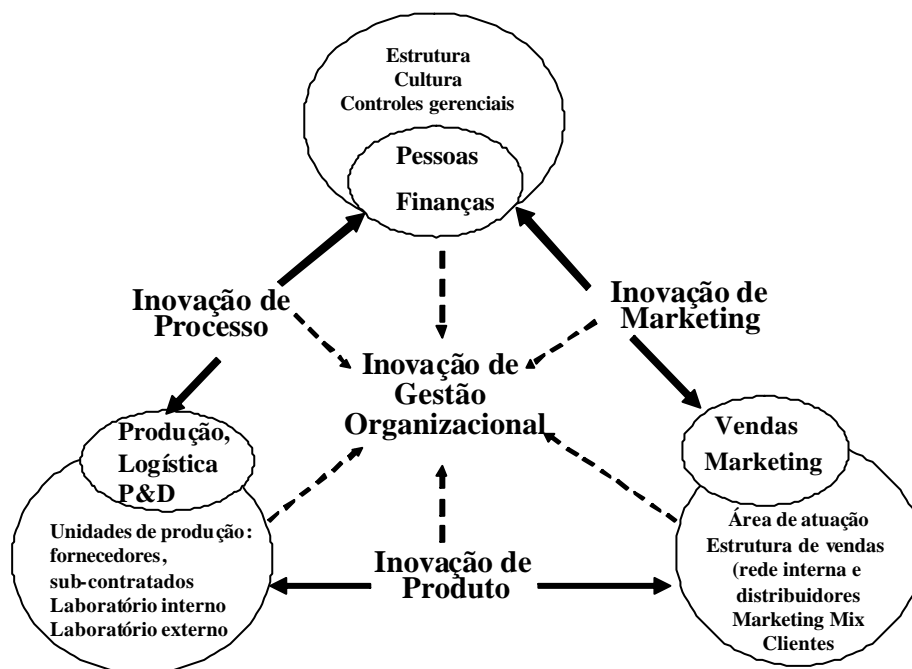


Figura 13 - Tipos de inovação na empresa

Fonte: adaptado de GIGET, M. Technology, innovation and strategy. *International Journal of Technology Management*, v. 14, n.6-7-8, 1997

O *framework* proposto apresenta quatro tipos de inovação: produto, processo, distribuição e gestão organizacional assim caracterizadas:

- a) inovação de produto: contempla o desenvolvimento e lançamento de novos produtos;
- b) inovação de processo: indica novas práticas, rotinas e equipamentos utilizados na produção de matérias-primas e de produtos;
- c) inovação de distribuição: diz respeito à exploração de novos mercados, novas formas de distribuição e práticas de *marketing*;
- d) inovação de gestão: estão relacionadas a mudanças no modelo de gestão, na estrutura organizacional e em controles gerenciais.

Os tipos de inovação podem ser analisados em dois aspectos distintos. O primeiro sobre a intensidade em que ocorrem na empresa inovadora e o segundo, sobre o impacto gerado sobre a rede de valor da empresa.

O modelo de Henderson e Clark (1990) serve de base para classificar a intensidade das inovações da empresa. O modelo original dos autores foi aplicado em suas pesquisas para analisar a intensidade das inovações em produto, caracterizando-as como incremental, arquitetônica, modular e radical. Nesta pesquisa, procura-se estudar a intensidade em diferentes tipos de inovação (produto, processo, distribuição e gestão) e, assim, o modelo não se aplica na íntegra, motivo pelo qual o mesmo foi adaptado considerando-se que a intensidade da inovação ocorre em quatro níveis diferentes, dispostos num contínuo entre o incremental e radical (Figura 14).

Nesse sentido, o *framework* proposta apresenta quatro níveis de intensidade para as inovações: incremental – Nível I, incremental– Nível II, radical – Nível I, radical – Nível II, as quais são caracterizadas da seguinte forma:

- a) inovações incrementais: estas inovações introduzem mudanças incrementais perceptíveis ao longo do processo de melhoria, as quais reforçam e aprimoram o projeto dominante, a capacidade técnica e as habilidades existentes, podendo ocorrer num contínuo (Nível I e II);
- b) inovações radicais: estas inovações são baseadas num conjunto diferente de conhecimentos, habilidades, práticas e engenharia, as quais, freqüentemente, alteram o projeto dominante, a capacidade técnica e habilidades existentes,

exigindo uma nova abordagem na solução dos problemas, podendo ocorrer num contínuo (Nível I e II).

INOVAÇÃO INCREMENTAL Nível I	INOVAÇÃO RADICAL Nível I
INOVAÇÃO INCREMENTAL Nível II	INOVAÇÃO RADICAL Nível II
Reforça Aprimora	Altera Destroi
Conceitos dominantes	

Figura 14 –Intensidade das inovações na empresa

Fonte: adaptado de HENDERSON, R.M; CLARK, K. B. Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, nº 35, 1990, p.12.

Os modelos propostos por Afuah e Bahram (1995) e Nalebuff e Brandenburger (1996) servem de base para analisar os impactos da inovação sobre a rede de valor da empresa focal (Figura 15). O primeiro modelo (AFUAH; BAHRAM, 1995) considera na rede de valor o próprio inovador (empresa focal), o fornecedor, o consumidor e o complementar. O segundo modelo de referência (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996) considera quatro *stakeholders* na rede de valor: concorrentes, fornecedores, consumidores e complementadores. Esses dois modelos foram considerados e complementados para a proposta do framework desta pesquisa, resultando na rede de valor da empresa focal cinco grupos de influência ou *stakeholders*: inovador (empresa focal), consumidores, fornecedores, concorrentes, complementadores. É importante destacar que uma inovação pode ser incremental – Nível I para a empresa inovadora (focal), mas o impacto dessa inovação sobre um fornecedor pode ser incremental – Nível II e para um concorrente pode ser radical – Níveis I ou II.

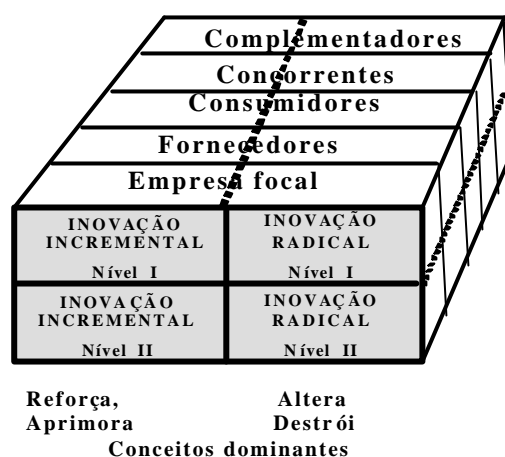


Figura 15 – Impacto da inovação na rede de valor da empresa focal

Fonte: adaptado de AFUAH, A. N; BAHRAM, N. The Hipercube of Innovation. *Research Policy*, v.24, 1995
NALEBUFF, B; BRANDENBURGER, A. *Co-opetição*. São Paulo: Rocco, 1996.

Para o estudo das relações interorganizacionais utilizam-se as estratégias de cooperação competitiva admitindo-se que a empresa desenvolve estratégias de cooperação numa lógica competitiva. Para identificar os tipos de estratégias de cooperação utilizam-se as tipologias de alianças estratégicas propostos por Lewis (1992) e Lorange e Roos (1995) e a tipologia de redes de empresas proposta por Grandori e Soda (1995) (Fig. 16 e 17).

Tipos de alianças estratégicas	Características
Alianças informais	caracterizam-se por acordos tácitos de cooperação ou intercâmbios entre empresas, que podem envolver tecnologias, controle de qualidade, conceitos gerenciais;
Alianças formais ou contratuais:	caracterizam-se por um plano mútuo de negócio, legalmente reconhecido, envolvendo a elaboração, organização e gerenciamento da aliança;
Participações societárias	este tipo de aliança concretiza-se quando uma empresa compra ações de outra empresa
<i>Joint venture</i>	É a institucionalização de uma parceria quando há a fundação de uma nova empresa, na qual os parceiros podem ter um controle acionário desigual ou igual.

Figura 16 – Tipologias de alianças estratégicas

Fonte: adaptado de LEWIS, Jordan. *Alianças Estratégicas – Estruturando e Administrando Parcerias para o aumento da lucratividade*. São Paulo: Pioneira, 1992; LORANGE; Peter; ROOS. *Alianças estratégicas – formação, implementação e evolução*. São Paulo: Atlas, 1995.

CARACTERÍSTICAS/ TIPOS	REDE SOCIAL	REDE BUROCRÁTICA	REDE PROPRIETÁRIA
Características	Informalidade nas relações interempresariais, prescindindo de qualquer acordo ou contrato formal. Estão direcionadas ao intercâmbio de bens sociais, como o prestígio, <i>status</i> , mobilidade profissional	Existência de um contrato formal que se destina a regular não somente as especificações de fornecimento de produtos e serviços, como também a própria organização da rede e as condições de relacionamento entre seus membros.	Caracterizam-se pela formalização de acordos relativos ao direito de propriedade entre os acionistas de empresas.
CARACTERÍSTICAS/ TIPOS E DIVISÕES	REDE SOCIAL	REDE BUROCRÁTICA	REDE PROPRIETÁRIA
SIMÉTRICAS	caracterizam-se pela inexistência de poder centralizado; empregado em projetos de base exploratória, nos quais as informações assumem caráter relevante, porém com valor econômico desconhecido. Ex: pólos e distritos de alta tecnologia;	encontram-se, por exemplo, nas associações comerciais que se caracterizam por <i>cartéis</i> , federações e consórcios;	são as <i>joint ventures</i> , empregadas, geralmente, na regulação das atividades de P&D, inovação tecnológica e de sistemas de produção de alto conteúdo tecnológico;
ASSIMÉTRICAS	há a presença de um agente central que tem por função coordenar os contratos formais de fornecimento de produtos e/ou serviços entre as organizações que participam da rede. Ex: rede de fornecimento de produtos	estão relacionadas às redes de agências, aos acordos de licenciamento e aos contratos de franquias.	são, geralmente, encontradas nas associações do tipo <i>capital ventures</i> , que relacionam o investidor de um lado e a empresa parceira de outro, sendo empregadas com maior frequência nos setores de tecnologia de ponta, tendo como foco o desenvolvimento conjunto ou a transferência de tecnologia gerencial.

Figura 17 - Tipologias de redes de empresas

Fonte: GRANDONI, A; SODA, G. Interfirm network: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, 1995

Para a classificação das estratégias de cooperação competitiva utiliza-se o modelo de Dagnino e Padula (2000). Entende-se que as empresas podem realizar diferentes configurações interorganizacionais visando à cooperação e à competição simultâneas, as quais podem ser classificadas conforme Figura 18.

Estratégias de Cooperação Competitiva	Estratégia de cooperação competitiva entre duas empresas	Estratégia de cooperação competitiva entre mais de duas empresas
Num nível simples da rede de valor:	quando duas empresas formam uma parceria para o desenvolvimento de uma atividade específica na cadeia de valor (ex: parceria para o desenvolvimento de P&D para o desenvolvimento de uma máquina)	parcerias que são firmadas entre várias empresas para o desenvolvimento de projetos que envolvam uma atividade específica na cadeia (ex: consórcio de compras)
Num nível complexo da rede de valor:	quando duas empresas formam uma parceria para o desenvolvimento de um projeto que envolve diferentes atividades ao longo da cadeia de valor (ex: parceria para o desenvolvimento de projetos de P&D e distribuição dos produtos)	num nível complexo da cadeia de valor: parcerias que são firmadas entre várias empresas e entidades envolvendo diferentes atividades na cadeia de valor (ex: arranjo produtivo)

Figura 18 - Tipologias de estratégias de cooperação competitiva

Fonte: baseado em DAGNINO, G.B. E PADULA, G. Competition strategy: a new kind of interfirm dynamic for Value Creation. EURAM – **The European Academy of Management**, Stockholm, p.9-11. may/2002

O *framework* propõe que as estratégias de cooperação competitiva são institucionalizadas através de quatro tipos de relacionamentos interorganizacionais:

- estratégias de cooperação competitiva simples – realiza-se entre duas empresas num nível simples da rede de valor;
- estratégia de cooperação competitiva complexa – realiza-se entre duas empresas em vários níveis da rede de valor;
- estratégia de cooperação competitiva em rede simples – realiza-se entre mais de duas empresas num nível simples da rede de valor;
- estratégia de cooperação competitiva em rede complexa – realiza-se entre mais de duas empresas em vários níveis da rede de valor.

3 METODOLOGIA

. A pesquisa científica constitui-se num procedimento racional e sistemático, cujo objetivo é proporcionar respostas aos problemas enunciados, por meio do uso adequado de métodos, processos e técnicas. Neste capítulo apresentam-se o delineamento da pesquisa, a população e amostra e as técnicas utilizadas para operacionalizar e analisar os dados

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Neste item define-se o tipo de pesquisa aplicado, expondo-se definições e justificando-se o porquê de suas aplicações.

3.1.1 Segundo a Abordagem do Problema

As abordagens qualitativa e quantitativa são duas estratégias diferentes para tratar um problema de pesquisa. Esta pesquisa tem cunho qualitativo, a qual permite, de forma geral, descrever a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis, compreender e classificar os processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de dado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos (DIEH; TATIM, 2005).

3.1.2 Segundo o Objetivo Geral

Sampieri et al. (1994) sustentam que o estudo científico inicia-se com um tipo especial de classificação, tendo em vista dois fatores: o estado de conhecimento do tema sob investigação e o enfoque que o pesquisador pretende dar ao estudo. Os autores apresentam uma tipologia delineando quatro classes de investigação: exploratória, descritiva, correlacional e explicativa. Afirmam que o desenho da pesquisa, a natureza dos dados coletados e o método de obtenção das informações guardam relação com o tipo de estudo a ser realizado. Tripodi et al. (1975) apontam que um estudo pode ser caracterizado como exploratório quando tem por objetivo oferecer um quadro de referência para futuras aplicações. Segundo os autores, os estudos exploratórios podem ser classificados em três tipos básicos: estudos que combinam características de exploração e descrição de um fenômeno, estudos que usam artifícios específicos para a coleta de dados na busca de idéias e estudos que envolvem a manipulação de variáveis independentes na demonstração da viabilidade de técnicas.

Diante do referencial acima, pode-se classificar a presente pesquisa como exploratória, porque tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito, e gerar conhecimento sobre as temáticas da inovação e da estratégia.

3.1.3 Segundo o Procedimento Técnico

De acordo com o procedimento técnico, esta pesquisa classifica-se como estudo de caso. Segundo Yin (2001), o estudo de caso contribui de forma especial para a compreensão de fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos mais complexos, permitindo uma investigação que preserva as características holísticas e significativas dos eventos da vida real, tais como os ciclos de vida individuais, os processos organizacionais e administrativos, as mudanças ocorridas em organizações e regiões, entre outros aspectos dinâmicos.

Um elemento importante que justifica a aplicação do estudo de caso nesta pesquisa é a relação fenômeno x contexto, na medida em que se busca conhecer os processos inovação e de estratégias de cooperação competitiva nas vinícolas que ostentam a certificação da IPVV. Reforçando as palavras de Yin (2001), o estudo de caso privilegia um fenômeno

contemporâneo dentro do contexto da vida real, especialmente, quando os limites entre o fenômeno e o seu contexto não estão claramente definidos.

O estudo de caso é utilizado como método quando não se tem a pretensão de que o trabalho tenha uma representatividade estatística, tampouco a mensuração de frequências, como é o caso desta pesquisa. É também um método de pesquisa que proporciona a generalização analítica dos fenômenos sociais. Daí o porquê de Yin (2001) ressaltar que o objetivo do estudo de caso é o estudo em profundidade de um fenômeno social complexo, correlacionado nesta pesquisa aos processos de inovação e de estratégias de cooperação competitiva.

De acordo com Yin (2001) um 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 desenho de pesquisa mais adequado é o cruzamento de caso simples com um projeto de múltiplas unidades de análise. Caso simples porque na pesquisa é estudado o caso da Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos – IPVV, e mais de uma unidade de análise, porque se consideram como unidades de análise os processos de inovação e de estratégias de cooperação competitiva. O nível de análise é a organização vitivinícola com IPVV.

3.2 PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Um estudo de caso exige um bom desenho de pesquisa visando a uma adequação entre os objetivos pretendidos e os resultados alcançados. A Figura 19 apresenta os passos seguidos para a realização desta pesquisa. Na primeira etapa planejou-se a pesquisa, selecionando-se as empresas a serem estudadas e elaborando-se o protocolo de entrevistas. Houve a aplicação do primeiro protocolo com seu respectivo relatório e essa metodologia seguiu-se até a última empresa entrevistada. Após o término dos relatos individuais, os quais permitiram a análise por empresa (capítulo 5), elaborou-se a análise geral dos dados (capítulo 6).

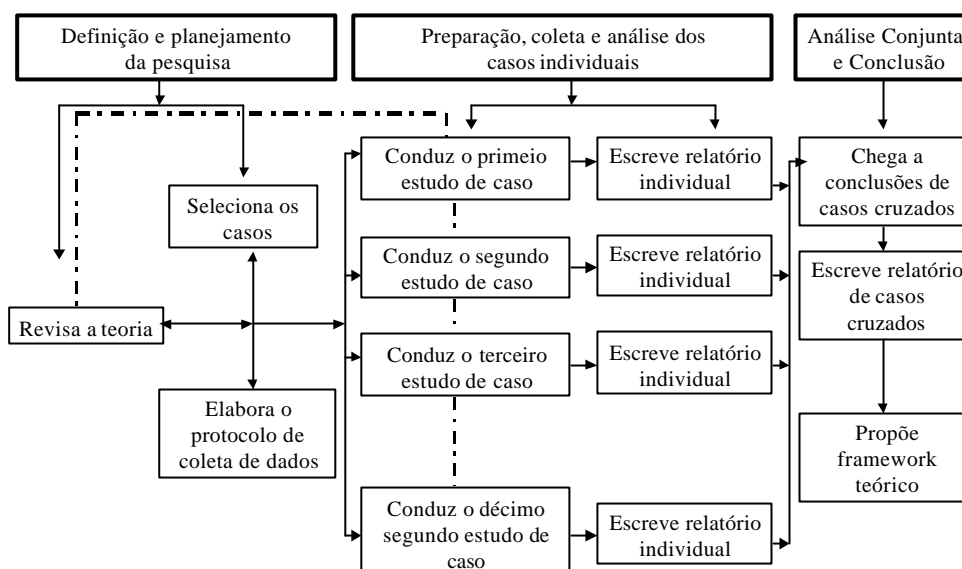


Figura 19 - Procedimentos para o estudo de caso

Fonte: adaptado de YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001, p. 55

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Foram selecionadas para a pesquisa as vinícolas localizadas no Vale dos Vinhedos, na Serra Gaúcha/RS, e que obtiveram a IPVV nos anos de 2001 a 2003. Esse universo é formado por treze empresas, as únicas no Brasil a possuírem indicação geográfica no setor vitivinícola. A opção por essas empresas relaciona-se aos objetivos da pesquisa de identificar inovações e estratégias desenvolvidas para a obtenção da IPVV. Dessa população participaram da amostra 12 empresas: Adega Cavalleri, Adega de Vinhos Finos Dom Cândido, Vinícola Cordelier, Vinhos Don Laurindo, Vinícola Valduga, Vallontano Vinhos Nobres, Villagio Laurentis, Vinícola Lidio Carraro, Vinícola Marco Luigi, Vinícola Miolo, Pizzato Vinhas e Vinhos e Famiglia Tasca. A caracterização das empresas entrevistadas está apresentada no Apêndice A.

Na maioria das empresas o proprietário foi o respondente, tendo em vista o predomínio de empresas familiares. Em cada empresa foram entrevistados de uma a cinco pessoas (Figura 20). O critério para escolha dos entrevistados nas empresas foi o de selecionar as pessoas que possuísem maior conhecimento dos aspectos estudados, tais como os

enólogos, os responsáveis pelo processo de elaboração dos vinhos, os responsáveis pela área comercial, envolvendo vendas e *marketing*.

Empresas selecionadas	Número de Respondentes	Cargos	Grau de envolvimento com a família/contratado
Adega Cavalleri	2	Diretor Geral Responsável pelas vendas no varejo	Da família - proprietário Da família - esposa do proprietário
Adega de Vinhos Finos Dom Cândido	3	Diretor Geral Enólogo Responsável pela área comercial	Da família – proprietário Contratado Contratada
Casa Valduga	2	Enólogo Responsável pela área de <i>marketing</i>	Contratado Contratada
Família Tasca	1	Diretor Geral	Da família - proprietário
Vallontano Vinhos Nobres	3	Diretor Geral e responsável pela área comercial Responsável pela produção e enólogo	Da família – proprietário Da família - proprietário
Villagio Laurentis Ltda	2	Diretor Geral Responsável pelas vendas no varejo	Da família – proprietário Da família - esposa do proprietário
Vinhos Don Laurindo	1	Diretor Geral e enólogo	Da família - proprietário
Vinícola Cordelier	4	Diretor Geral Diretor Comercial Enólogo Responsável pela área de <i>marketing</i>	Da família – proprietário Contratado Contratado Contratada
Vinícola Lígio Carraro	2	Responsável pela área de vendas e <i>marketing</i> Enóloga	Filha do proprietário Contratada
Vinícola Marco Luigi Ltda	2	Responsável pela área comercial Enólogo	Contratada Da família - proprietário
Vinícola Miolo Ltda	5	Enólogos (2) Responsável pela produção Responsável pelas videiras e assistência aos produtores integrados Área comercial	Contratados Contratado Contratado Contratada
Pizzato Vinhas e Vinhos	2	Responsável pela área de produção e enólogo – proprietário Responsável pela área comercial	Da família – proprietário Da família - proprietária

Figura 20 – Quantidade e cargos dos entrevistados

Fonte: elaborado pela autora

3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Nesta pesquisa utilizaram-se dados primários e secundários. Os dados primários foram obtidos através da aplicação de um formulário elaborado com questões abertas e fechadas (APÊNDICE B).

O formulário de pesquisa foi elaborado tendo-se como foco as unidades de análise: inovação (Bloco I) e estratégia (Bloco II). No Bloco I constam questões abertas e fechadas relacionadas aos tipos de inovações implementadas pelas vinícolas para a obtenção da IPVV, bem como a intensidade e ao impacto dessas inovações ao longo da rede de valor (Fig.21).

Dimensão	Variáveis	Características abordadas	Referência Teórica (vide item 2.3)
Tipos de inovações	Inovação de produto	Desenvolvimento e lançamento de novos produtos	Adaptado de Giget (1997)
	Inovação de processo	Sistema de manejo do solo e planta Sistema de reconversão dos vinhedos Sistema de vinificação	
	Inovação de distribuição	Abertura de novos mercados-nacionais e internacionais Formas de distribuição Marketing	
	Inovação de gestão	Mudanças na estrutura organizacional Formas de gestão Controle gerenciais	
Intensidade da inovação	Inovação incremental Inovação radical	Incremental: Nível I e Nível II Radical: Nível I e Nível II-	Adaptado de Henderson e Clark (1990)
Impacto da inovação na rede de valor	Impacto sobre os <i>stakeholders</i> consumidores, concorrentes, fornecedores, complementadores	Incremental: Nível I e Nível II Radical: Nível I e Nível II-	Baseado em Afhua e Baham (1995) e Nalebuff e Brandenburger (1996)

Figura 21 – Dimensões, variáveis e características da unidade de análise inovação

Fonte: elaborado pela autora

As questões relativas aos tipos de inovações foram formuladas de acordo com os modelos identificados no referencial teórico. Especificamente, para subsidiar a elaboração das questões sobre as inovações de processo utilizaram-se os informativos técnicos da Embrapa - Uva e Vinho (<http://www.cnpuv.embrapa.br>) e uma publicação da Cooperativa Vinícola Aurora (BELLÉ et al., 2002) que dispunham sobre as técnicas de cultivo de videiras e uvas. As questões sobre os processos de vinificação foram descritas a partir de informações técnicas colhidas em Miele e Miolo (2003). Para a elaboração das questões utilizou-se também o Regimento da IPVV (ANEXO A).

Para identificar a intensidade das inovações utilizou-se uma escala de *likert* de 10 pontos, através da qual o entrevistado atribuía uma nota de 1 a 10. Para facilitar o entendimento e preenchimento desta questão elaborou-se um quadro relacionando os tipos de inovações e as variáveis que indicavam as intensidades, dispostas em quatro células, nas quais foram colocados os números atribuídos pelos entrevistados ao serem perguntados sobre sua percepção sobre a intensidade das inovações. (vide questão 08 do protocolo de pesquisa).

Da mesma forma, para identificar o impacto das inovações na rede de valor da empresa utilizou-se uma escala de *likert* de 10 pontos, através da qual o entrevistado atribuía uma nota de 1 a 10. Para facilitar o entendimento e preenchimento desta questão foi elaborado um quadro relacionando a rede de valor da empresa e as variáveis que indicavam as intensidades das inovações, dispostas em quatro células, nas quais foram colocados os números atribuídos pelos entrevistados ao serem perguntados sobre a sua percepção sobre o impacto que as inovações geraram sobre os *stakeholders*. (vide questão 09 do protocolo de pesquisa).

No Bloco II procura-se identificar os tipos de estratégias de cooperação competitiva implementadas para a obtenção da IPVV. As dimensões, variáveis e características abordadas no estudo das estratégias estão apresentadas na Figura 22.

Dimensão	Variáveis	Características abordadas	Referência Teórica
Tipos de Estratégia de cooperação numa lógica competitiva	Alianças Estratégicas	Agente da rede de valor participante Objetivos Grau de confiança Grau de oportunismo	Lewis (1992) Lorange e Roos (1995) Grandoni e Soda (1995) Dagnino e Padula (2002)
	Redes de Empresas	Agente da rede de valor participante Objetivos Grau de confiança Grau de oportunismo	

Figura 22 – Dimensões, variáveis e características da unidade de análise estratégia

Fonte: elaborado pela autora

Para o estudo das estratégias foram formuladas três perguntas: a primeira visava identificar se o processo de formulação de estratégias acontece de forma individual (interna), ou se há a participação da Aprovale, tendo em vista que esta é a gestora da Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos. Na segunda questão perguntava-se sobre a participação da empresa em relacionamentos interorganizacionais e, na última questão, solicitava-se que o

entrevistado descrevesse a estratégia de cooperação, definindo o tipo de estratégia, o agente da rede de valor envolvido e os objetivos. Para identificar se essa cooperação fora realizada numa lógica competitiva, essa questão continha ainda três itens: o primeiro perguntava sobre as ações colaborativas; o segundo, sobre as ações competitivas; e, no terceiro, solicitou-se o grau de confiança e de oportunismo existentes nas relações de cooperação. Para facilitar o entendimento e preenchimento desta questão elaborou-se um quadro no qual o entrevistado deveria atribuir uma nota de 1 a 10 a sua percepção relacionada aos graus de confiança e de oportunismo na estratégia de cooperação considerada. (vide questões 13 e 14, item “d” do protocolo de pesquisa).

Foram realizadas 29 entrevistas em 12 vinícolas, utilizando-se o tipo de entrevista focal, na qual o respondente foi entrevistado por um período aproximado de 30 a 40 minutos. Nas Adeegas Cavalleri e Dom Cândido e nas vinícolas Vallontano, Villagio Larentis e Pizzato as entrevistas aconteceram em grupo, no qual participaram todos os entrevistados e, portanto, foi preenchido um único questionário a partir do consenso dos respondentes. A pesquisa de campo ocorreu no período de maio a julho de 2004 e alguns dados foram atualizados no ano de 2005.

A observação direta foi outra forma utilizada para a coleta dos dados, os quais foram obtidos através de visitas às instalações das vinícolas, focando-se principalmente o processo de elaboração dos vinhos finos e registrando-se diversas informações complementares. Essa etapa foi realizada nos mesmos dias em que aconteceram as entrevistas.

Os dados secundários foram obtidos em referências bibliográficas e em pesquisas publicadas sobre a vitivinicultura, em especial pela Aprovale, Embrapa- Uva e Vinho, Uvibra e Ibravin.

3.5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Para esta fase da pesquisa utilizaram-se os seguintes procedimentos:

- apresentação e análise individual: os dados obtidos através das entrevistas foram descritos por empresa, de acordo com as unidades de análise: inovação e estratégia. Para cada uma dessas unidades definiram-se dimensões, variáveis e as

principais características que foram abordadas expressas nas Figuras 21 e 22 anteriormente apresentadas.

- apresentação e análise global: nesta etapa apresentou-se os dados de todas as empresas entrevistadas, de acordo com as unidades de análise: inovação e estratégia e utilizou-se como referência o *framework* proposto. Neste item realizou-se análises comparativas, sempre que possível, com o padrão de referência para a obtenção da IPVV descrito no regulamento da IPVV. (ANEXO A).

A apresentação e análise individual contempla três pontos básicos: um sobre a indicação de procedência, outro sobre as inovações e um terceiro sobre as estratégias. No item indicação de procedência elabora-se uma figura no texto que aponta os vinhos finos e as quantidades certificadas nos anos de 2001, 2002 e 2003, a partir dos relatórios da Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos elaborados pela Aprovale.

Para descrever e analisar as inovações em nível organizacional divide-se a temática em tipos de inovações, intensidade das inovações e impacto das inovações. Para descrever os tipos de inovações em nível organizacional elaboraram-se figuras sínteses apontando as dimensões, variáveis, características e conteúdos considerados para o estudo das inovações para cada uma das empresas com breves comentários e complementações. Para apresentar os dados sobre a intensidade das inovações em nível organizacional elaboraram-se figuras nas quais se relacionam os tipos e as intensidades das inovações para cada empresa entrevistada. Para classificar a intensidade das inovações em incremental (Níveis I e II) e radical (Níveis I e II) consideraram-se as médias das notas atribuídas pelos entrevistados, enquadrando-as conforme segue:

- Inovação incremental – Nível I (nota 1 a 2,5);
- Inovação incremental – Nível II (nota 2,6 a 5);
- Inovação radical – Nível I (nota 5,1 a 8,5);
- Inovação radical – Nível II (nota 8,6 a 10).

Para apresentar os dados sobre o impacto das inovações na rede de valor da empresa focal em nível organizacional elaboraram-se figuras nas quais se relacionam os agentes da rede de valor e a intensidade das inovações para cada empresa. Para classificar o impacto das inovações em incremental (Níveis I e II) e radical (Níveis I e II) consideraram-se as médias

das notas atribuídas pelos entrevistados de cada uma das empresas, utilizando-se o mesmo critério descrito acima para classificação da intensidade das inovações em incremental e radical.

Para a apresentação dos dados sobre as inovações em nível geral aplicou-se o *framework* proposto no final do item referencial teórico. Para facilitar a visualização elaboraram-se tabelas sínteses de acordo com as dimensões e variáveis estudadas, indicando-se com (X) as inovações desenvolvidas, a partir dos dados extraídos das figuras sínteses da análise individual. Para a análise global das inovações utilizou-se ainda o padrão de referência para a obtenção da Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos, descrito no Regulamento da IPVV (ANEXO A).

Para a apresentação dos dados em nível geral aplicou-se o *framework* para análise das inovações e estratégias proposto no final do item referencial teórico. Para facilitar a visualização elaboraram-se tabelas sínteses de acordo com as dimensões e variáveis estudadas, indicando-se com (X) as inovações desenvolvidas. Na análise geral dos dados sobre inovação utilizaram-se os mesmos critérios das análises individuais. Para a análise geral das inovações utilizou-se ainda o padrão de referência para a obtenção da Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos, descrito no Regulamento da IPVV (ANEXO A).

Um resumo das análises das inovações realizadas nesta pesquisa está expresso na Figura 23.

Dimensões de análise	Nível de análise	Variável de análise	Protocolo de pesquisa	Análise realizada	Resultado obtido
Tipos de inovações	Individual	Inovação de Produto	Questão 2	Tipo de inovação de produto, processo, distribuição e gestão por vinícola entrevistada	Descrição das inovações de produto realizadas por vinícola entrevistada
		Inovação de Processo	Questão 3 - fechada		
		Inovação de Distribuição	Questão 4, 5 e 6		
		Inovação de Gestão	Questão 7		
	Geral	Inovação de Produto	Questão 2	Tipo de inovação de produto, processo, distribuição e gestão de todas as vinícolas com IPVV entrevistadas	Descrição das inovações de produto, processo, distribuição e gestão de todas as vinícolas com IPVV entrevistadas
		Inovação de Processo	Questão 3		
		Inovação de Distribuição	Questão 4, 5 e 6		
		Inovação de Gestão	Questão 7		

Dimensões de análise	Nível de análise	Variável de análise	Protocolo de pesquisa	Análise realizada	Resultado obtido
Intensidade das inovações	Individual	Inovação Incremental – Nível I	Questão 8	Intensidade da inovação para cada tipo de inovação (produto, processo, distribuição e gestão), classificada como: Incremental – Nível I: média entre 1 a 2,5; Incremental – Nível II: média entre 2,6 a 5; Radical – Nível I: média entre 5,1 a 8,5; Radical – Nível II: média entre 8,6 a 10 Para definir a intensidade da inovação calcularam-se as médias das notas atribuídas pelos entrevistados em cada empresa.	Intensidade da inovação para cada tipo de inovação (produto, processo, distribuição e gestão), classificada como: incremental – nível I, incremental – nível II, radical – nível I e radical – nível II
		Inovação Incremental – Nível II			
		Inovação Radical – Nível I			
		Inovação Radical – Nível II			
Intensidade das inovações	Geral	Inovação Incremental – Nível I	Questão 8	Intensidade da inovação para cada tipo de inovação (produto, processo, distribuição e gestão) a partir dos dados extraídos das tabelas da análise organizacional. Esses dados possibilitaram a elaboração de uma tabela comparativa de todas as vinícolas apontando a intensidade predominante entre as vinícolas com IPVV	Intensidade da inovação por tipo de inovação predominante entre as vinícolas com IPVV estudadas.
		Inovação Incremental – Nível II			
		Inovação Radical – Nível I			
		Inovação Radical – Nível II			
Impacto das Inovações	Individual	Concorrente	Questão 9	Impacto das inovações sobre os stakeholders classificado como: Incremental – Nível I: média entre 1 a 2,5; Incremental – Nível II: média entre 2,6 a 5; Radical – Nível I: média entre 5,1 a 8,5; Radical – Nível II: média entre 8,6 a 10 Para definir o impacto das inovações calcularam-se as médias das notas atribuídas pelos entrevistados em cada empresa.	Impacto das inovações sobre os <i>stakeholders</i> classificado como incremental – nível I, incremental – nível II, radical – nível I e radical – nível II
		Consumidor			
		Fornecedor			
		Complementador			

Dimensões de análise	Nível de análise	Variável de análise	Protocolo de pesquisa	Análise realizada	Resultado obtido
	Geral	Concorrente	Questão 9	Impacto das inovações descrito a partir dos dados extraídos das tabelas da análise organizacional. Esses dados possibilitaram a elaboração de uma tabela comparativa de todas as vinícolas apontando o impacto das inovações sobre os <i>stakeholders</i> predominante entre as vinícolas com IPVV	Impacto das inovações sobre os <i>stakeholders</i> predominante entre as vinícolas com IPVV estudadas, classificado como: incremental – nível I, incremental – nível II, radical – nível I e radical – nível II
		Consumidor			
		Fornecedor			
		Complementador			

Figura 23 – Procedimentos para apresentação e análise dos dados das inovações em nível individual e geral

Fonte: elaborado pela autora

Na apresentação e análise das estratégias em nível individual apresentaram-se dados que permitiram a identificação das principais estratégias de cooperação na lógica competitiva firmadas pelas vinícolas visando ao processo da IPVV, as quais foram denominadas de “estratégias de cooperação competitiva”. Para classificar o nível de oportunismo e confiança existente em cada uma das estratégias de cooperação competitiva para cada vinícola utilizou-se uma escala de *likert* de 10 pontos (vide questões 13 e 14, item “e” do protocolo de pesquisa), calculando-se a média das notas atribuídas pelos entrevistados.

Para a apresentação e análise das estratégias em nível geral elaboram-se figuras, nas quais constam os dados de todas as empresas de forma comparativa extraídos das figuras elaboradas na análise individual. Nessa análise utilizam-se os mesmos critérios de análise individual. O resumo das análises das estratégias realizadas nesta pesquisa está expresso na Figura 24.

Dimensão de análise	Nível de análise	Variável de análise	Protocolo de pesquisa	Análise realizada	Resultado obtido
Estratégias de Cooperação Competitiva	Individual	Alianças estratégicas	Questão 13 itens “a”	Agente da rede de valor parceiro	Descrição das alianças estratégicas: parceiros, objetivos, ações colaborativas e competitivas e os níveis de confiança e oportunismo em cada uma das alianças para cada uma das vinícolas entrevistadas
			Questão 13 – itens “b”	Objetivo da estratégia de cooperação	
			Questão 13 – itens “c”	Tipos de ações colaborativas	
			Questão 13 – itens “d”	Tipo de Ações competitivas	

Dimensão de análise	Nível de análise	Variável de análise	Protocolo de pesquisa	Análise realizada	Resultado obtido
Estratégias de Cooperação Competitiva	Individual	Alianças estratégicas	Questão 13 – itens “e”	Continuum entre confiança e oportunismo Para definir os níveis de confiança e oportunismo calcularam-se as médias das notas atribuídas pelos entrevistados em cada empresa.	Descrição da rede de empresa :parceiros, objetivos, ações colaborativas e competitivas e os níveis de confiança e oportunismo em cada uma das alianças para cada uma das vinícolas entrevistadas
		Rede de empresas	Questão 14 – itens “a”	Agente da rede de valor parceiro	
			Questão 14 – itens “b”	Objetivo da estratégia de cooperação	
			Questão 14 – itens “c”	Tipos de ações colaborativas	
			Questão 14 – itens “d”	Tipo de Ações competitivas	
			Questão 14 – itens “e”	Continuum entre confiança e oportunismo Para definir os níveis de confiança e oportunismo calcularam-se as médias das notas atribuídas pelos entrevistados em cada empresa.	
	Geral	Alianças estratégicas	Questão 13 – itens “a”	Agente da rede de valor parceiro predominante entre as alianças das vinícolas com IPVV	Descrição das estratégias de cooperação predominantes entre as vinícolas entrevistadas, as quais forma classificadas em estratégias de cooperação competitiva entre duas ou mais de duas empresas e em nível simples ou complexo da rede de valor
			Questão 13 – itens “b”	Objetivos gerais das estratégias de cooperação das vinícolas com IPVV	
			Questão 13 – itens “c”	Tipos de ações colaborativas entre as vinícolas com IPVV	
		Alianças estratégicas	Questão 13 – itens “d”	Tipo de ações competitivas entre as vinícolas com IPVV	
			Questão 13 – itens “e”	Continuum entre confiança e oportunismo Para definir os níveis de confiança e oportunismo calcularam-se as médias das notas extraídas das figuras expressas em nível organizacional.	

Dimensão de análise	Nível de análise	Variável de análise	Protocolo de pesquisa	Análise realizada	Resultado obtido
Estratégias de Cooperação Competitiva	Geral	Rede de empresas	Questão 14 itens “a”	Agente da rede de valor parceiro predominante entre as alianças das vinícolas com IPVV	Descrição da rede de empresa :parceiros, objetivos, ações colaborativas e competitivas e os níveis de confiança e oportunismo em cada uma das alianças para cada uma das vinícolas entrevistadas
			Questão 14 – itens “b”	Objetivos gerais das estratégias de cooperação das vinícolas com IPVV	
			Questão 14 – itens “c”	Tipos de ações colaborativas entre as vinícolas com IPVV	
			Questão 14 – itens “d”	Tipo de ações competitivas entre as vinícolas com IPVV	
			Questão 14 – itens “e”	<i>Continuum</i> entre confiança e oportunismo Para definir os níveis de confiança e oportunismo calcularam-se as médias das notas extraídas das figuras expressas em nível organizacional.	

Figura 24 – Procedimentos para apresentação e análise dos dados das estratégias de cooperação numa lógica competitiva em nível individual e geral

Fonte: elaborado pela autora

3.6 VALIDAÇÃO E CONFIABILIDADE DOS DADOS

Para a análise dos dados utilizaram-se várias fontes de informações, o que permitiu a triangulação dos dados, processo que é necessário para o estabelecimento da validade de *constructo* e a confiabilidade dos dados. Os procedimentos utilizados nesta pesquisa para a validade de *constructo* e confiabilidade foram:

- para a validade de *constructo* utilizou-se um protocolo do estudo de caso elaborado por dimensões, variáveis e características-chave, utilizando-se fontes múltiplas de evidências, como o referencial teórico e documentos que expressam os padrões de referência para a região.
- para a validade externa utilizou-se a lógica de replicação em estudos de caso múltiplos;
- para a confiabilidade utilizou-se protocolo de estudo de caso apresentou-se os casos em nível organizacional e interorganizacional (forma individual e conjunta).

4 A VITIVINICULTURA: CARACTERIZAÇÃO E INDICAÇÕES GEOGRÁFICAS EM NÍVEIS MUNDIAL, NACIONAL E ESTADUAL

Neste capítulo apresentam-se dados sobre a evolução do mercado da uva e do vinho em nível mundial, nacional e estadual, da cadeia produtiva da vitivinicultura da Serra Gaúcha e do arranjo produtivo Vale dos Vinhedos. Para compor as tabelas utilizam-se dados de diferentes fontes, tais como a Food Agriculture Organization (FAO), União Brasileira do Vinho (Uvibra), Instituto Brasileiro da Vitivinicultura (Ibravin), Secretaria da Agricultura e Abastecimento do Estado do Rio Grande do Sul, Embrapa - Uva e Vinho e da Associação de Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos (Aprovale).

4.1 A VITIVINICULTURA NO CENÁRIO MUNDIAL

Neste item caracteriza-se a vitivinicultura no cenário mundial, apontando-se dados relativos à produção de uva e vinho, importação, exportação e consumo *per capita*. Aborda-se também a temática das indicações geográficas, enfocando os principais acordos entre países e as denominações utilizadas em países selecionados, em especial, para a produção vitivinícola.

4.1.1 Caracterização da Vitivinicultura

A produção mundial de uva, considerando-se o ano de 2002, foi de 61.018.250 toneladas, conforme dados da Tabela 1. A Europa é a maior produtora de uva, seguida pelos Estados Unidos e pelos países do Mercosul. Na Europa, destaca-se a Itália como primeiro produtor mundial, com 12,9% da produção mundial, seguida da França, com 11,1%, e da Espanha, responsável por 9,19%. Os Estados Unidos são o terceiro produtor mundial, com

10,6% da produção de uvas do mundo. Dentre os países do Mercosul destacam-se a Argentina, com 4,03%, o Chile, com 2,82%, e o Brasil, cuja produção representa 1,8% da produção mundial (FAO, 2004).

A produção mundial de vinhos, em 2002, foi de, aproximadamente, 26,8 bilhões de litros, relativamente menor que em 2001 e 2000, quando a produção mundial atingiu 27,7 bilhões de litros e 29,3 bilhões de litros, respectivamente, conforme apontam os dados da Tabela 2. Segundo os dados apresentados, os países da Europa são os maiores produtores de vinho do mundo. A França é o maior produtor mundial de vinhos, com cerca de 5,2 bilhões de litros em 2002, seguida pela Itália, com 4,5 bilhões de litros, e pela Espanha, com 3,4 bilhões de litros. Os Estados Unidos são o quarto maior produtor mundial de vinho, com 2,5 bilhões de litros (FAO, 2004).

Tabela 1 - Produção mundial de uva em países produtores selecionados, 1995/2002

Países selecionados	Produção de uvas (Em toneladas)							
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Itália	8,447,720	9,464,542	8,057,540	9,256,801	9,361,924	8,869,500	8,988,388	7,871,627
França	7,212,900	7,716,400	7,190,900	7,013,400	8,137,300	7,762,582	7,312,915	6,793,540
Estados Unidos	5,372,600	5,038,750	6,592,300	5,279,800	5,657,509	6,973,801	5,958,752	6,479,022
Espanha	3,350,100	4,973,600	5,523,400	5,146,810	5,607,660	6,682,900	5,111,300	5,609,300
Argentina	2,854,814	2,039,893	2,481,910	2,001,670	2,424,990	2,191,156	2,457,599	2,460,000
Chile	1,526,160	1,629,905	1,669,190	1,642,093	1,575,000	1,899,000	1,670,000	1,720,000
Brasil	836,545	684,902	890,708	774,352	931,500	1,024,482	1,058,579	1,099,450
Portugal	1,110,392	1,294,880	816,580	500,000	1,100,000	892,500	1,043,000	900,000
Uruguai	111,687	124,585	134,834	140,000	133,510	120,169	113,374	120,000
Produção Mundial	55,851,744	59,079,728	58,416,556	57,021,620	60,953,730	64,435,093	61,167,370	61,018,250

Fonte: Food and Agriculture Organization (FAO). **Essential documents, statistics, maps and multimedia resources**. Disponível em <http://www.fao.org>. Acesso em 30/11/2004.

Verifica-se que essas posições se mantêm inalteradas nos anos analisados. Dentre os países do Mercosul destacam-se no cenário mundial dos vinhos a Argentina (quinto produtor mundial), o Chile (11º produtor mundial) e o Brasil (16º produtor mundial.), considerando-se a produção média das safras 2000/2002 (FAO, 2004).

Tabela 2 – Produção mundial de vinho em países produtores selecionados, 1995/2002.

Países selecionados	Produção de vinho (Em mil litros)							
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
França	5,560,100	6,003,700	5,509,800	5,427,100	6,293,500	5,976,563	5,576,862	5,199,930
Itália	5,620,140	5,877,181	5,056,313	5,714,040	5,807,280	5,408,752	5,229,300	4,460,413
Espanha	2,104,000	3,040,100	3,321,700	3,022,400	3,266,400	4,179,000	3,093,700	3,444,310
Estados Unidos	1,866,800	1,887,700	2,617,600	2,050,000	2,075,000	2,660,000	2,300,000	2,540,000
Argentina	1,644,300	1,268,100	1,350,030	1,267,338	1,588,770	1,253,700	1,583,500	1,215,000
Portugal	706,000	948,000	591,415	358,000	785,900	669,350	742,580	626,500
Chile	316,700	382,369	454,918	547,477	480,650	667,403	565,180	575,220
Brasil	312,832	232,017	274,320	218,189	319,029	300,000	320,000	320,000
Uruguai	85,182	95,394	102,845	103,000	102,000	90,000	85,000	92,000
Produção Mundial	25,482,654	27,374,409	26,764,482	26,570,195	28,685,664	29,281,034	27,715,853	26,786,731

Fonte: Food and Agriculture Organization (FAO). **Essential documents, statistics, maps and multimedia resources**. Disponível em <http://www.fao.org>. Acesso em 30/11/2004.

Em termos de vitivinicultura, segundo Albert (2004), criou-se uma nítida oposição entre os vinhos do Velho Mundo, que se refere à Europa e à região mediterrânea, os quais já o produziam desde a Antiguidade, e os vinhos do Novo Mundo, representados pelas regiões da Califórnia, Chile, Argentina, Uruguai, Brasil, África do Sul, Austrália, Nova Zelândia e pelas regiões emergentes da Europa (o Novo Mundo no Velho Mundo), com Alentejo (Portugal), Catalunha (Espanha), Languedoc-Roussillon (França), Puglia e Sicília (Itália).

Segundo o autor, embora haja grande similaridade entre as cepas plantadas nas duas regiões, os métodos de vinificação utilizados no primeiro são mais tradicionais, ao passo que neste último a moderna tecnologia está mais presente, inclusive com a colheita feita por máquinas e a poda mecanizada, notadamente na Austrália. Para o autor existe também uma diferença de estilo dos vinhos desses dois mundos: os países tradicionais são mais ligados à noção de *terroir*, e seus vinhos, entendidos como a expressão do microclima de uma certa região geográfica, de um modo geral, demandam alguma guarda para serem bebidos, ao passo que os países do Novo Mundo se apegam mais ao critério da variedade das uvas e suas características. Vinhos bastante frutados, jovens e prontos para serem bebidos mais

precocemente fazem parte do perfil deste último grupo e estão mais afinados com o paladar mundial globalizado.

Os principais países exportadores mundiais de vinhos estão representados na Tabela 3. Considerando a média dos anos de 1995 a 2001, a Itália é o maior país exportador, com um volume médio exportado de 1,6 bilhões de litros, seguida da França, com uma média de, aproximadamente, 1,5 bilhões de litros. A Itália exportou em 2001 cerca de 32% de sua produção e a França, em torno de 27 %. Dentre os países do Mercosul destacam-se o Chile (quarto maior exportador) e a Argentina (11º maior exportador); o Brasil exportou, em 2001, em torno de 6 milhões de litros de vinho (FAO, 2004).

Tabela 3 - Exportação mundial de vinho em países selecionados, 1995/2001

Países selecionados	Exportação de vinho (Em mil litros)						
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Itália	1,690,842	1,459,120	1,361,003	1,627,749	1,939,112	1,579,666	1,650,041
França	1,159,680	1,308,695	1,526,159	1,667,237	1,607,714	1,502,873	1,578,539
Espanha	665,636	720,214	912,382	1,059,746	877,947	818,470	943,452
Chile	129,142	203,432	325,103	359,114	359,933	406,354	491,516
Alemanha	254,267	262,646	251,613	237,310	244,976	253,782	248,402
Estados Unidos	134,954	164,905	207,201	254,619	265,801	281,331	288,842
Austrália	114,310	129,892	154,793	192,584	215,666	311,021	376,282
Portugal	155,549	195,114	245,251	224,903	190,611	187,716	160,209
República da Moldova	166,482	162,836	200,425	141,633	67,149	101,636	138,880
África do Sul	129,479	119,999	102,170	107,691	81,341	170,024	165,174
Argentina	214,978	125,518	137,184	119,630	97,475	92,533	91,994
Brasil	14,935	15,388	16,203	8,418	8,459	7,335	6,340

Fonte: Food and Agriculture Organization (FAO). **Essential documents, statistics, maps and multimedia resources**. Disponível em <http://www.fao.org>. Acesso em 30/11/2004.

Os dados sobre importação mundial de vinho estão apresentados na Tabela 4. A Alemanha é o maior importador mundial (média 1995/2001), com 1,2 bilhões de litros, isso para atender a um aumento de consumo *per capita* no país; o Reino Unido é o segundo produtor mundial, com 1,1 bilhões de litros, seguido da França, com 536 milhões de litros, e dos Estados Unidos, com 476 milhões de litros de vinho. Considerando-se os países do

Mercosul, o Brasil importou, aproximadamente, 30 milhões de litros de vinho, seguido da Argentina, com 7 milhões de litros (FAO, 2004).

Tabela 4 - Importação mundial de vinho em países selecionados, 1995/2001.

Países selecionados	Importação de vinho (Em mil litros)						
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Alemanha	941,784	1,123,460	1,033,081	1,206,764	1,225,769	1,031,299	1,174,883
Reino Unido	679,194	740,223	870,495	887,858	917,448	904,493	1,008,796
França	628,535	528,887	571,942	570,228	589,613	459,293	536,670
Estados Unidos	282,902	355,437	453,349	408,764	415,192	456,522	476,821
Federação Russa	495,580	250,221	332,774	313,801	131,039	173,681	271,695
Bélgica/Luxemburgo	252,512	243,726	252,815	280,896	267,751	289,395	276,255
Holanda	193,298	217,110	193,001	201,460	283,417	206,321	251,853
Suíça	188,095	185,439	185,937	189,505	191,133	185,298	190,910
Japão	109,678	109,704	147,440	324,777	192,415	168,995	171,833
Dinamarca	134,205	152,273	174,595	175,691	173,486	185,453	208,333
Portugal	81,672	58,235	51,575	159,566	226,726	197,444	169,033
Suécia	89,333	117,661	109,277	115,461	124,085	121,274	135,692
Espanha	241,502	119,945	16,086	85,832	116,382	52,674	21,293
Itália	18,424	29,751	65,334	87,851	47,006	57,831	69,459
Brasil	28,015	23,394	25,389	24,707	28,494	31,258	29,886
Argentina	6,372	5,105	7,289	12,841	13,669	7,358	7,383
Chile	210	623	867	2,443	2,520	2,059	853

Fonte: Food and Agriculture Organization (FAO). **Essential documents, statistics, maps and multimedia resources**. Disponível em <http://www.fao.org>. Acesso em 30/11/2004.

Com relação ao consumo mundial de vinho (Tab.5) nos países selecionados, observa-se que no decorrer dos anos houve um declínio significativo, com exceção do Uruguai, que aumentou, e do Brasil, que se manteve praticamente constante. A França apresenta o maior consumo *per capita* de vinho (60 litros/ano), seguido pela Itália (54 litros/ano). Nos países do Mercosul destaca-se o consumo *per capita* da Argentina (35,6 litros/ano), do Uruguai (32,0 litros/ano), do Chile (14,3 litros/ano) e do Brasil (1,9 litros/ano).

Tabela 5 - Consumo *per capita* de vinho em países selecionados – 1990/1995/1999

Países selecionados	Consumo <i>per capita</i> de vinho		
	1990	1995	1999
França	72,5	62,8	60,1
Itália	62,4	57,7	54,1
Portugal	50,6	58,0	49,8
Argentina	54,2	41,1	35,6
Espanha	42,6	38,3	38,1
Alemanha	20,5	23,3	23,1
Chile	27,7	21,7	14,3
Uruguai	25,0	29,8	32,0
Brasil	1,8	1,9	1,9

Fonte: Center for Economic Studies, University of Adelaide University. Austrália. Disponível em <http://www.adelaide.edu.au/saces/>. Acesso em dezembro de 2004.

Para entender o que vem ocorrendo deve-se levar em conta uma série de fatos ligados aos hábitos de vida. Em primeiro lugar, ao contrário do que se pode imaginar, levando em consideração o grande interesse que o vinho vem despertando nos últimos anos, bebe-se hoje muito menos vinho por habitante do que se bebia há alguns anos, pois houve uma grande mudança nos hábitos alimentares. O vinho é cada vez menos encarado como um alimento que faz parte da dieta, como ocorria em regiões tradicionais como a França, a Itália e Portugal, e assim, o vinho é celebrado em momentos especiais, bebido por prazer. Assim, bebe-se menos, mas bebe-se melhor. Hoje o conceito dominante em vinho é a qualidade. Além disso, o vinho que agrada aos novos paladares é mais frutado, mais fresco, menos marcado pelo carvalho e fica pronto para ser consumido mais rapidamente. Não são mais necessários longos períodos de guarda para domar os taninos do vinho, entretanto é preciso adequar o processo de vinificação para torná-lo mais palatável precocemente. Mas isso vale para a grande maioria dos vinhos do mercado, não para a elite dos grandes vinhos considerados de guarda, como o Bordeaux e o Lote 43 da Miolo.

4.1.2. Indicações Geográficas

O panorama vitivinícola mundial revela que os países que desfrutam de maior prestígio (França, Itália, Espanha, Portugal) são aqueles que se preocupam em produzir vinhos de melhor qualidade, produzidos regionalmente e consolidados com indicação geográfica nas formas de indicação de procedência ou de denominação de origem, amparada por legislações específicas. Isso porque, os vinhos possuem características organolépticas que são a expressão dos fatores naturais e humanos que decorrem dos processos de produção de uva e da elaboração e envelhecimento do produto. Vinhos em diferentes regiões, elaborados com a mesma tecnologia, resultam em produtos diferenciados, com características próprias. Daí a importância das indicações geográficas, que permitem utilizar as referências geográficas das áreas de produção de uvas e vinhos para diferenciar os produtos junto ao mercado consumidor e atribuir-lhes maior valor agregado.

4.1.2.1 Acordos Multilaterais e Bilaterais

O termo “indicação geográfica” foi sendo desenvolvido no transcurso da história, quando produtores, comerciantes e consumidores começaram a identificar que alguns produtos de determinados lugares apresentavam qualidades particulares, atribuíveis a sua origem geográfica, e começaram a denominá-los com o nome geográfico que indicava sua procedência.

Os produtos que apresentam uma qualidade única, explorando as características naturais, tais como geográficas (solo, vegetação), meteorológicas (mesoclima) e humanas (cultivo, tratamento, manufatura), e que indicam de onde são provenientes são bens que possuem um certificado de qualidade atestando sua origem e garantindo o controle rígido de sua qualidade, denominado de “indicação geográfica”, nas modalidades de “indicação de procedência” ou “denominação de origem”. Alguns exemplos envolvendo produtos de notável qualidade, certificados e identificados com indicações geográficas, são os vinhos tintos da região de Bordeaux, os presuntos de Parma, os charutos cubanos, os queijos roquefort, entre outros.

As indicações geográficas constituem-se numa das formas especiais de proteção aos produtos, ligadas a uma especialidade do direito, a propriedade intelectual, e asseguradas por várias convenções internacionais. A Organização Mundial da Propriedade Intelectual (OMPI) e, mais recentemente, a Organização Mundial do Comércio (OMC) são responsáveis pela aplicação de diversos tratados e convenções em nível internacional.

Os principais acordos relacionados à propriedade intelectual e às indicações geográficas estão listados a seguir e, no Apêndice B apresenta-se um resumo de seus objetivos e definições:

1883 – Convenção de Paris;

1891 – Acordo de Madrid

1924 –1992 – Office International de la Vigne et du Vin – OIV

1958 – Acordo de Lisboa

1970 – Regras da União Européia para os Vinhos

1992 – União Européia para outros produtos

1992 – NAFTA

1993 – Acordo de Cartagema

1994 - Acordo sobre Aspectos dos Direitos de Propriedade Intelectual Relacionados ao Comércio - ADPIC¹

1996 – Acordo do Mercosul

4.1.2.2 Sistemas de Indicações Geográficas

Neste item faz-se um estudo de três sistemas de definição e proteção para indicações geográficas, procurando identificar os países que adotam cada um deles, seguindo os preceitos da *resolution* 1993 (OIV) e do Acordo TRIPS. Conforme o disposto na *resolution* 1993, existem dois sistemas para definição e proteção de indicações geográficas: Denominação de Origem Reconhecida (DOR) e Indicação Geográfica Reconhecida (IGR). Considerando-se o

¹ No inglês Trade Related Aspects of Intellectual Property Rights – TRIPS (Acordo de Marraqueche, de 15 de abril de 1994)

disposto no Acordo TRIPS, verifica-se a definição de um novo sistema: “Indicação Geográfica”.

a) Denominação de Origem Reconhecida (DOR): este sistema é particularmente usado por países da União Européia, podendo ser dividido em duas formas de aplicação: a forma latina e a forma germânica:

- **Forma latina:** esta é a forma usada por países Europeus, tais como, Portugal, França, Itália, Espanha, Grécia. É exemplo também da Argentina, na América do Sul. Neste sistema, o *terroir* (fatores naturais) constitui-se em um fator determinante, enquanto que os fatores humanos estão envolvidos para garantia de características particulares dos *terroirs*. Existem condições de produção muito rigorosas, baseadas nos seguintes critérios: área demarcada por autoridade pública, baseada no tipo de *terroir*; lista restritiva de variedades de vinhos apropriados para o solo e o tipo de vinho; práticas culturais; graduação alcoólica natural mínima para a uva empregada; vinificação e envelhecimento, em conformidade com os tipos de produtos consumidos; controle do produto final, através da verificação analítica e organoléptica

As denominações usuais em países selecionados são listadas por Tinlot e Juban (1998) e descritas abaixo: Espanha: Denominación de Origen (DO) e Denominación de Origen Calificada (DOC); França: Appellation d’Origine Controlée (AOC) e Appellation d’Origine Vin Délimité de Qualité Supérieure (AOVDQS); Portugal: Denominação de Origem Controlada (DOC) e Indicação de Procedência Regulamentada (IPR); Argentina: Denominación de Origin (DO)

- **Forma Germânica:** usada, por exemplo, pela Alemanha, Áustria, Hungria, República Checa. Neste sistema, a escolha de *terroirs* é o objetivo de especial atenção dos produtores, mas para garantir a tipicidade dos vinhos os fatores naturais (*terroirs*) são relacionados aos fatores humanos. A escolha da variedade correta fica sob a responsabilidade de cada produtor (com uma lista restritiva), mas também a determinação de dados e forma de produção da uva, com condições complexas, para garantir a qualidade da uva e do vinho. Os critérios descritos na forma latina também se aplicam a este sistema.

- b) Indicação Geográfica Reconhecida (IGR):** a definição de IGR é essencialmente caracterizada por uma escolha entre fatores naturais e humanos. Neste sistema alguns países decidem deixar seus produtores livres para escolher as variedades e o tipo de vinho, mas existe uma demarcação da área de produção – *terroir*-, e cujo nome é atribuído aos vinhos derivados desta área. Este é o caso dos Estados Unidos, o qual tem demarcado American Viticultural Areas (AVAS). De outro lado, certos países têm aceitado o uso de um nome de origem geográfica para os vinhos, impondo várias regras para a qualidade do vinho: teor alcoólico mínimo, variedades de vinhos e controles analíticos e organolépticos. Com este sistema têm sido encontradas diferentes categorias de vinhos seguidas da expressão indicação geográfica, como é o caso da Itália e Portugal (*vinho régional*), Alemanha, Áustria, Suíça e Espanha (*vino comarcol*), Estados Unidos (AVA), Uruguai (*vin de calidad preferente*).
- a) **Indicações Geográficas (Definição TRIPS):** o Acordo ADPIC (Section 3, art. 22, parágrafo 1º) define as indicações geográficas como aquelas que identificam um produto como sendo originário do território de um membro ou de uma região localizada deste território, onde uma dada qualidade, reputação ou outra característica do produto é atribuída, essencialmente, a sua origem geográfica. Neste caso, a premissa é que para os vinhos a uva (matéria-prima) deveria originar-se de um local delimitado. Assim, a uva, a partir da qualidade do solo e clima, é que faz o vinho ter melhor qualidade; a intervenção do homem somente permite melhorar o desenvolvimento das qualidades potenciais da uva. Alguns países têm dividido sua área de produção de vinho em zonas de produção e têm regulado o uso de nomes geográficos relacionando a origem das uvas com o conceito de *terroir*, sujeitos as restrições técnicas e com outros fatores de produção sendo considerados como determinantes para as características diferenciadoras e a reputação do vinho. Chile, Argentina, Austrália, Brasil são alguns dos países que aplicam a definição da ADPIC.

A Figura 25 apresenta a nomenclatura utilizada para diferenciar níveis de qualidade dos vinhos, com base nos nomes geográficos e indicações geográficas, agrupados em quatro níveis, de forma a estabelecer um padrão aproximado entre os sistemas regulamentares utilizados em diferentes países.

Tinlot e Juban (1998) consideram que, para os vinhos, é necessário impor o critério de referência da RGI (OIV), pelo qual o reconhecimento do produto está ligado a uma qualidade e/ou a uma característica do mesmo, atribuída ao meio geográfico, que compreende os fatores naturais e os humanos; e está subordinado à realização das fases de processamento e engarrafamento no país, na região, no lugar ou na área definida. Os autores propõem que haja uma harmonização das regras das indicações de procedência entre os países para dar informações mais precisas aos consumidores. Quanto à origem das uvas e/ou do vinho, colocam que as legislações prevêm índices diferenciados de percentual de uvas que devem ser originárias da área delimitada – algumas definem 75%, outras 85% e até mesmo 100%.

Países	Níveis de Qualidade			
	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4
Espanha	Vino de Mesa	Vino de la Tierra	Delimitación de Origen (DO)	-----
França	Vin de Table	Vin de Pays	Appellation d'Origine Controlée (AOC)	Appellation d'Origine Vin Délimité de Qualité Supérieure (AOVDQS)
Itália	Vino de Tavola	Indicazione Geográfica Típica (IGT)	Denominazione di Origine Controllata (DOC)	Denominazione di Origine Garantida e Controllata (DOGC)
Portugal	Vinho de Mesa	Vinho Regional	Indicação de Proveniência Regulamentada (IPR)	Denominação de Origem Controlada (DOC)
Estados Unidos	Table Wine		American Viticultural Areas (AVA)	
Argentina	Vino de Mesa		Indicación de Origen Indicación Geográfica	Denominación de Origen Controlada
Brasil	Vino de Mesa	Vinho Regional ²	Indicação de Procedência	Denominação de Origem (DO) ³

Figura 25 – Agrupamento de vinhos na União Européia e no MERCOSUL, em quatro níveis de qualidade

Fonte: Adaptado de TONIETTO, J. e FACADE, I. **Vinhos Regionais: Regulamentação no Brasil**. X Congresso Brasileiro de Viticultura e Enologia, Bento Gonçalves/RS, 2003b

Os mesmos autores questionam se um sistema de harmonização não deveria ser proposto e, no mínimo no setor do vinho, ser baseado nas regras da OIV, as quais já estão harmonizadas, constituindo-se em um padrão internacional, as quais seriam capazes de fazer

² A categoria de vinhos regionais não está regulamentada no Brasil.

³ A denominação de origem (DO) está prevista na Lei de Propriedade Intelectual, nº9.279, de 14 de maio de 1996, art. 178, no entanto, até o momento não existe nenhuma DO autorizada pelo IPNI no Brasil.

os efeitos das fraudes desaparecerem ou diminuïrem. Outro aspecto considerado pelos autores, é a conexão entre origem e variedade que é imposta por muitas legislações, mas a flexibilidade de cada sistema também não representa uma fonte de fraude ou confusão para o comprador. Aqui, ainda, os padrões fornecidos pela OIV fornecem um modelo o qual deveria ter aplicação mundial. As diferentes disciplinas (regras), são impostas como padrão para garantir a autenticidade da origem e para que as informações fornecidas não conduzam os consumidores a erros em suas compras.

Para reduzir as distorções competitivas às regras de proteção legítimas acordadas para todos os produtos, em especial para os vinhos, e dispostas no Acordo ADPIC e nas definições da OIV deveriam reduzir as diferenças nas garantias oferecidas aos consumidores e as restrições impostas aos produtores. E, por fim, os padrões de embalagens da OIV poderiam propor designações que possibilitassem às características diferenciais de cada sistema ficarem mais evidentes.

4.1.2.3 Indicações Geográficas em Países Selecionados

Neste item apresentam-se os casos de indicações geográficas relacionadas à vinicultura em países selecionados, França, Itália, Estados Unidos, Chile, Argentina e Brasil.

4.1.2.3.1 Indicações Geográficas na França

A França foi o primeiro país a estabelecer um sistema de leis para a indicação geográfica, nos anos 30, cujo termo é conhecido como *Appellation Control* – AC, sendo representado como um modelo para muitas legislações similares. Sua estrutura foi designada para assegurar a autenticidade geográfica, características tradicionais e reputação dos vinhos regionais. A legislação francesa de *Appellation Control*, estabelecida em 1935, reconheceu somente uma categoria simples: *Appellation d'Origine Contrôlée* (AOC). Conseqüentemente, novas categorias designando regiões vitivinícolas menos distingüidas têm sugido, tais como: *Vins Delimités de Qualité Supérieure* (VDQS), *Vins de Pays* e *Vin de Table*..

A categoria menos regulamentada e uniforme é a dos *Vins de Table*, que define os limites permitidos de variedades, teor alcoólico e o nível de acidez das uvas, existindo poucas

restrições na produção ou características do vinho. A categoria *Vins de Pays* foi criada em 1968, cujo conceito é similar ao de *Vins de Table*, exceto pela permissão para designar a origem regional do vinho. A categoria VDQS, estabelecida em 1949, está sendo retirada em etapas, para se adaptar a uma nova categoria, nominada de VQPRD (*Vins de Qualité Produits dans les Régions Déterminées*). Muitas regiões com VDQS estão migrando também para a categoria tradicional de AOC, com uma redução quase imperceptível da área delimitada.

Uma característica na forma de classificação de *Appellation Control* na França é sua subdivisão geográfica em regiões cada vez menores. Isso é baseado no pressuposto de que os vinhos que têm sua origem em regiões bem pequenas são mais consistentes, distintivos e melhores do que aqueles produzidos em grandes regiões. Como a área torna-se menor, as restrições impostas pela lei tendem a ser mais rígidas. Uma importante noção no desenvolvimento da legislação de AOC tem sido o conceito de *terroir*, apontando que as características do vinho são definidas por propriedades físico-químicas locais, como o solo e as condições climáticas, associadas com a tradição da vitivinicultura regional. Isso prova que os vinhos regionais possuem algumas características sensoriais que são únicas e não reproduzíveis, o que pode criar uma demanda para vinhos particulares.

A *appellation di origine contrôllé* repousa nos pressupostos de *terroir*, com suas composições técnicas solo e clima e na existência de um produto que tenha suas características essenciais do *terroir*, graças a um trabalho do homem, o qual permite conferir características específicas aos produtos. Esse conceito oportunizou o surgimento de outro sistema hierárquico na França - *Cru Classe*. O sistema mais antigo de classificação dos vinhos é o Médoc, codificado em 1855, que apresentava os seguintes termos: Grand Cru Classé (Premier Grand Cru; Deuxième Grand Cru, Troisième Grand Cru, Quatrième Grand Cru, Cinquième Grand Cru); Cru Exceptionnel; Cru Bourgeois Supérieur e Cru Bourgeois. O sistema sofreu somente uma alteração, em 1973, quando Deuxième Grand Cru foi promovida para Premier Grand Cru. Como no sistema de AOC, o sistema *Cru Classé* é baseado em uma percepção histórica da qualidade dos vinhos produzidos, podendo também incluir práticas *viti* e *vinícolas* (FALCETTI, 1997).

As regiões francesas mais famosas na produção de vinhos são Alsace, Bordeaux, Burgundy, Champagne, Loire e Rhone, as quais possuem vinhos de qualidade amparados por AOC. Alsace é uma área reconhecida por excelentes vinhos brancos. Essa região é a única com AOC na França, com permissão para produzir vinhos designados pelo nome da variedade da uva com a qual são produzidas. Enquanto o nome varietal é comum em muitos países, a

prática na França é o nome do melhor vinho para a região na qual eles são produzidos (como vinhos da região de Bourdeaux). Entre os melhores vinhos produzidos na região de Alsace estão *Trimbach and Zindt Humbrech*. A região de Bordeaux, no sudoeste da França, produz mais vinhos classificados do que qualquer outra região francesa, sistema *clu classe*. A região é reconhecida por vinhos tintos de excepcional qualidade, considerada a melhor do mundo.

4.1.2.3.2 Indicações Geográficas na Itália

A lei nº 164, de 10 de fevereiro de 1992, conhecida como *la Loi Gorla*, instituiu a nova disciplina para a denominação de origem do vinho, revogando o decreto DPR 930/63. O objetivo principal da referida lei é preparar a viticultura italiana às mudanças nos padrões de consumo e à concorrência internacional. Três categorias de vinhos são regulamentadas: *Indicazione Geográfica Típica (IGT)* e os vinhos VQPRD (Vinhos de Qualidade Produzidos em Regiões Determinadas), nas categorias de *Denominazione di Origine Controllata (DOC)* e *Denominazione di Origine Controllata e Garantida (DOCG)*, este último considerado o *top* de qualidade do vinho italiano e, juntamente com a categoria DOC, já estava previsto no DPR 930/63. A denominação de origem é definida nos art. 1 a 4 da Lei Gorla como o nome geográfico de uma zona de produção de vocação vitícola, utilizado para designar um produto de qualidade e renome, conforme as condições legais, as características relativas aos aspectos naturais e aos fatores humanos. O nome geográfico expresso nas iniciais DOCG e DOC prevê entre suas indicações complementares: o nome das cepas, as técnicas de vinificação particulares e as qualificações específicas dos produtos. As IGT são definidas como o nome geográfico de uma zona vitícola, prevista no artigo 3º (TORLASCO, 1992).

O sistema de indicações geográficas na Itália possui uma semelhança muito grande com o Sistema de *Appellation d'Origine Contrôlée (ACO)* da França. Embora semelhante a este sistema, o DOC difere em vários aspectos. Por exemplo, não existem divisões específicas em regiões cada vez menores, com designações mais restritivas. O DOC pode ser baseado em nomes regionais, com nenhum varietal indicado (ex: Barolo, Chianti e Soave); localização geográfica combinada com o nome varietal e estilo (ex: Grave Del Friuli Pinot Griogio e Recioto della Valpolicella Amarone); ou tradicional, com expressões não geográficas (ex: Lacryma Christi Del Vesúvio).

A categoria de DOCG visa dar aos consumidores a garantia de origem e qualidade dos vinhos. Para receber essas designações o vinho deve cumprir as regulamentações, no que

tange ao local do vinhedo, varietal das uvas e teor alcoólico do vinho. Vinhos nessa classe devem ser submetidos a várias análises sensoriais em vários pontos durante a produção e maturação, em adição às análises químicas padrões. A Lei Goria em seu art. 7º, alínea 5, prevê os níveis de classificação de mais elevados para os inferiores (DOCG a DOC e a IGT). Regem a matéria também, os regulamentos 823/87 para os VQRPD; o 2.903/79, para a desclassificação em fase de comercialização, e o 470/69, para a desclassificação imposta para os serviços de controle (TORLASCO, 1992). Por exemplo, os vinhos na categoria DOCG não devem exceder 55hl/ha para vinhos tintos e *rosé* e 60hl/ha para o vinho branco. Quando esses valores excedem em 20%, o vinho passa para a próxima categoria mais baixa (DOC). Regiões com DOC não podem exceder 70hl/ha para vinhos tinto e *rosé* e 85hl/ha para vinho branco. Excedendo esses limites em 20%, denota a classificação de IGI (*Indicazione Geográfica Típica*) e, se exceder em mais de 20%, desclassifica-se o vinho para a categoria de *Vino da Tavola*. Na categoria DOCG destacam-se: Piemonte, Lombardia, Veneto, Emilia Romagna, Toscana, Úmbria, Campania, Sardegnia.

4.1.2.3.3 *Indicação Geográfica nos Estados Unidos*

Nos Estados Unidos a proteção para indicações geográficas é encontrada, normalmente, no *Lanham Act*, uma lei governamental de registros de marcas comerciais, mas, quando se discute proteção para vinhos, relacionada a indicações geográficas, é necessário incluir também a *Federal Alcohol Administration Act (FAA Act)* e as regulamentações propostas pela *Federal Bureau of Alcohol Tobacco & Firearms (BAFF)*. Para ser completo, é necessário, ainda, considerar o Acordo TRIPS, que tem tido um impacto sobre o assunto relativo às indicações geográficas nos Estados Unidos.

A *appellation de origin* nos Estados Unidos tem um significado diferente do aplicado nos países europeus. Nesse país, a *appellation de origin* significa somente as fronteiras físicas de localização na qual as uvas são cultivadas, não existindo regras relacionadas ao plantio de variedades, irrigação ou práticas culturais. O termo em epígrafe não implica questões de clima e meio ambiente, mas somente as fronteiras políticas físicas – denominadas nos Estados Unidos de *American Viticultural Areas (AVAS)*. A seção 4.5 (a) da Regulamentação BATF define a *appellation de origin* nos Estados Unidos como: a) os Estados Unidos; b) um estado; c) dois ou mais de três estados os quais fazem fronteiras; d) um país; e) dois ou mais países no

mesmo estado; f) áreas vitícolas. Todas as denominações são fronteiras políticas, com exceção das áreas vitícolas, onde as fronteiras servem para identificar características geográficas específicas (como um vale), mais do que áreas políticas (como um país).

As áreas vitícolas são definidas na Regulamentação BATF, na seção 4.25, como a região de cultivo de uvas delimitada distinguida por características geográficas, cujas fronteiras têm sido reconhecidas e definidas. Se um produtor de vinho nos Estados Unidos usar *appellation de origin* ou área vitícola em sua embalagem, a regulamentação BATF requer que um mínimo de 75% (para *appellation de origin*) ou 85% (*viticultural areas*) dos vinhos sejam derivados de uvas cultivadas em uma indicação geográfica designada (O'BRIEN, 1998).

Nos Estados Unidos existe mais de uma centena de áreas vitícolas designadas. A maior delas é a *Texas Hill Country*, no Texas, com aproximadamente 4 milhões de hectares, enquanto a mais pequena – *Cole Ranch*, na Califórnia, engloba somente 60,7 hectares. Ao contrário da França, o tamanho geográfico não é um fator crítico, mas isso não significa que o tamanho não implica que a qualidade do vinho; entretanto, espera-se que as regiões designadas produzam vinhos que tenham características regionais perceptíveis. Para solicitar AVAS é preciso dispor de dados locais ou nacionais da área nominada, evidências históricas ou presentes das fronteiras propostas e as características climatológicas, geológicas e topográficas, distinguindo a região de outras regiões.

A expressão “American” é utilizada nos Estados Unidos, primariamente, para regular a autenticidade e distintividade da origem geográfica do vinho, pressupondo-se que este reflita as características locais. A designação de uma área vitícola não impõe regulamentação específica no uso de cultivar, práticas ou procedimentos de produção do vinho. O nome varietal e a localização dos vinhedos têm fornecido os mais efetivos meios de obter reconhecimento e posição de mercado. Nos últimos anos, várias partes dos Estados Unidos têm feito um esforço para iniciar a classificação de diferentes vinhos, através de regiões com *appellations*. Isto indica o crescimento de áreas com condições particulares de clima e geografia local. Algumas das American Apellations aprovadas nos Estados Unidos são Alexander Valley, Arkansas Mountain, Cayuga Lake, El Dourado, entre outras (United States Bureau of Alcohol, Tobacco & Firearms).

4.2 A VITIVINICULTURA EM NÍVEL NACIONAL

Neste item apresentam-se as caracterizações da viticultura e da vinicultura no Brasil, apontando dados sobre as produções de uva e vinho, comercialização, importação, exportação e consumo *per capita*. Na seqüência, registram-se dados sobre as indicações geográficas no país, comentando o amparo jurídico e relatando o caso da Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos.

4.2.1 Caracterização da Viticultura

Dados históricos revelam que a introdução da videira no Brasil foi feita pelos colonizadores portugueses em 1532, através de Martin Afonso de Souza, na então capitania de São Vicente, hoje estado de São Paulo. A partir dessa data, a viticultura expandiu-se para outras regiões do país, com cultivares de uvas viníferas procedentes de Portugal e da Espanha. Nas primeiras décadas do século XIX, a cultivar *isabel* passou a ser plantada nas diversas regiões do país, tornando-se a base para o desenvolvimento da vitivinicultura comercial nos estados do Rio Grande do Sul e de São Paulo. A partir do início do século XX, o panorama da viticultura paulista mudou significativamente, com a substituição da *isabel* pela *niágara e seibel 2*. Nesse período, a atividade vitivinícola expandiu-se para outras regiões do Sul e Sudeste do país, sempre em zonas com período hibernar definido e com o predomínio de cultivares americanas e híbridas. Na década de 70, com a chegada de algumas empresas multinacionais à região da Serra Gaúcha, verificou-se um incremento significativo da área de parreirais com cultivares viníferas, tornando-se a maior produtora do estado (PROTAS; CAMARGO; MELO, 2003). No Brasil registra-se a formação de novos pólos vitícolas, em especial na Campanha Central, do Rio Grande do Sul e no Vale do São Francisco, no Nordeste brasileiro.

No Brasil, a viticultura ocupou em 2004 uma área de 70.531 ha, conforme dados da Tabela 6, situando-se entre o paralelo 30°S, no estado do Rio Grande do Sul, e o paralelo 9°S, na região Nordeste do país.

Tabela 6 - Área cultivada com uva, em hectares, nos estados brasileiros em 2001/2004

Principais estados produtores	Área cultivada com uva (ha)			
	2001	2002	2003	2004
Rio Grande do Sul	34.682	36.668	38.517	40.351
São Paulo	11.128	12.152	12.398	11.600
Paraná	6.168	6.000	6.500	5.794
Santa Catarina	3.487	3.514	3.671	3.771
Pernambuco	3.702	3.365	3.423	4.692
Bahia	2.768	2.732	2.911	3.407
Minas Gerais	840	950	903	916
Brasil	63.288	65.381	68.323	70.531

Fonte: ANUÁRIO BRASILEIRO DA UVA E VINHO/ Erna Reetz...[et al].. Santa Cruz do Sul: Editora Ga zeta Santa Cruz, 2004. 136p.

O estado do Rio Grande do Sul é o principal produtor brasileiro de uva, com uma área total de 40.351 ha com vinhedos, sendo 17,12% com a variedade viníferas, 81,38% com variedades americanas e híbridas e 1,5% com porta-enxertos e coleções. A principal região produtora é a Serra Gaúcha, que produz cerca de 90% da produção de uvas do estado.

A região da Campanha Central está mudando suas paisagens com a instalação de parreirais de vinícolas. No município de Santana de Livramento existe um pólo vitícola implantado e consolidado há mais de vinte anos, onde se situa a Vinícola Almadén que possui cerca de 500 ha de videiras européias e, mais recentemente, foram implantados parreirais da Santa Colina e da Juan Carrau (Château Lacave). No município de Candiota, a Vinícola Miolo, em 2001, implantou vinhedos viníferas em 50 ha, com previsão de expansão progressiva até 400 ha. Outros investimentos já foram feitos visando à expansão da produção de viníferas na região, tais como da Vinícola Salton, em Bagé, Vinícola Aurora, em Dom Pedrito, e mais oito empresas estão investindo em Encruzilhada do Sul. Além dessas regiões, a viticultura está sendo implantada em outros municípios não tradicionais como alternativa de diversificação em pequenas propriedades, principalmente na região do Alto Uruguai. (ANUÁRIO BRASILEIRO DA UVA E DO VINHO, 2003).

Em Santa Catarina, a vitivinicultura apresenta expressão econômica, principalmente na região do Vale do Rio do Peixe, com 3.514 ha; nos últimos anos tem-se verificado a instalação de alguns parreirais de variedades viníferas nos municípios de Tangará e Pinheiro Preto. A produção de uva destina-se, sobretudo, à elaboração de vinhos de consumo corrente e suco de uva; uma parte menor da produção é consumida *in natura*, com destaque para as variedades *isabel*, *niágara branca*, *seibel* e *couderc*. No Paraná, a viticultura está concentrada na região Norte do estado, com uma área total de 6000 ha de videiras; é uma região tradicionalmente produtora de uvas finas de mesa, mas que, a partir da década de 90, vem diversificando a estrutura produtiva através da introdução das variedades *niágara rosada* e *niágara branca* (PROTAS, CAMARGO; MELO, 2003).

No estado de São Paulo destacam-se dois pólos vitícolas: um na região Noroeste (região agrícola de Jales) e outro na região Leste (regionais agrícolas de Campinas, Itapetininga e Sorocaba), correspondendo a 12.152 ha. Na região Leste o cultivo de videira está distribuído em três grupos: o primeiro, centrado nos municípios de Jundiaí, Vinhedo, Indaiatuba, Valinhos, com 67% da produção de uvas americanas para mesa; o segundo, no município de São Roque, onde predominam as variedades americanas e híbridas para a produção de vinho; no terceiro, cujo município pólo é São Miguel Arcanjo, estão as uvas finas de mesa-cultivar *itália* e suas mutações *rubi* e *benitaka*. Na região Nordeste do estado a cultivar Itália é a base da viticultura, complementada por suas mutações *rubi* e *benitaka*; além dessas, outros cultivares, como a *red globe* e a *centenial*, também apresentam importância econômica, seguidas, nos últimos anos, pela variedade *niágara rosada* (PROTAS, CAMARGO; MELO, 2003).

No estado de Minas Gerais destacam-se dois pólos produtores: um ao sul, composto pelos municípios de Caldas, Andradas e Santa Rita de Caldas, e outro ao norte, no município de Pirapora, com cerca de 950 ha. No primeiro pólo predominam as variedades *jacquez*, *bordô*, *niágara rosada* e *niágara branca* e o destino da produção de uvas da região é o processamento para a elaboração de vinhos e consumo *in natura*. O pólo vitícola de Pirapora está estruturado com base em pequenas propriedades, que em sua maioria estão organizadas em torno de uma cooperativa; a viticultura da região está direcionada à produção de uvas finas, com destaque para a variedade Itália e suas mutações coloridas *rubi*, *benitaka* e *brasil*.

O Vale dos São Francisco, no semi-árido nordestino, que abrange Pernambuco e Bahia, é uma região que tradicionalmente não reuniria as características para a produção de uvas, entretanto o paradigma de produzir uvas tipo exportação e bons vinhos em regiões com

outras características foi quebrado pela perseverança de produtores, com empreendedorismo e aporte tecnológico. Hoje, unindo fatores como tecnologia de ponta para irrigação e manejo, investimento em melhoramento e adaptação de variedades, políticas públicas atraentes e planejamento, o Vale do São Francisco possui 800 ha de uvas viníferas e tornou-se o segundo maior produtor de uvas no Brasil, atrás apenas do Rio Grande do Sul e São Paulo. Com a adoção de algumas tecnologias, há condições de realizar até duas colheitas e meia por ano, em qualquer época, dependendo da programação da poda. A insolação também é um fator que garante elevados níveis de açúcar nas uvas, permitindo a produção de vinhos frutados sem muita acidez. A região é a maior produtora de uvas de mesa do país, com 10 mil hectares plantados, com predominância absoluta da variedade *itália*. Desde 1999 tem havido um incremento significativo no cultivo de variedades apirênicas (sem sementes) e de variedades para a produção de vinhos finos (ANUÁRIO BRASILEIRO DA UVA E DO VINHO, 2003)

Os dados da Tabela 7 permitem analisar a produção de uvas no Brasil no período 1998/2004. A produção total de uvas no período considerado cresceu, em média, 22,74%, ao passo que a produção de uvas viníferas cresceu, em média, 13,25%. De 2000 a 2004, as safras apresentaram flutuações, ora positivas, ora negativas, em razão, especialmente, das condições climáticas das regiões produtoras de uvas.

Tabela 7 - Produção nacional de uva, 1998/2004

Tipos de uvas	Produção nacional de uvas (em Kg)						
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Uvas <i>viníferas</i>	45.769.421	58.677.923	74.258.989	49.805.889	47.765.702	43.367.979	62.598.792
Uvas comuns	267.901.856	368.586.406	447.498.066	386.292.199	426.632.853	339.744.071	516.396.102
Total Produzido	313.671.277	427.266.330	521.757.055	436.098.088	474.398.568	383.112.050	578.989.894

Fonte: EMBRAPA – UVA E VINHO E IBRAVIN.Cadastro vitícola do Rio Grande do Sul -2001/2004. Bento Gonçalves, Ed.técnico Loiva Maria Ribeiro de Mello (CD Rom); ANUÁRIO BRASILEIRO DA UVA E DO VINHO 2005/Silvio Corrêa... [et al.]. - Santa Cruz do Sul: Editora Gazeta Santa Cruz, 2005. 136p

A balança comercial da uva apresenta um saldo positivo, tendo em vista a relação entre exportações e importações apresentada na Tabela 8. As exportações, que representavam em torno de US\$ 10 milhões em 1995, passaram para, aproximadamente, US\$ 37 milhões em 2003, o que se deve, entre outros aspectos, ao aumento da produção de uvas destinadas ao

consumo *in natura*, com o diferencial das uvas apirênicas, plantadas principalmente no Vale do São Francisco, no Nordeste brasileiro. Em oposição, as importações, que representavam, aproximadamente, US\$ 19 milhões em 1995, baixaram para US\$ 6 milhões em 2003. Dentre os fatos que podem explicar essa tendência está o incremento da oferta e a qualidade das uvas produzidas em nível interno. As exportações e importações de uva no Brasil no período de 1995 a 2003 podem ser observadas na Tabela. 8.

Tabela 8 – Exportações e importações de uva no Brasil. 1995/2003

Anos	Exportações		Importações	
	Valor (em US\$ FOB)	Peso líquido (em Kg)	Valor (em US\$ FOB)	Peso líquido (em Kg)
1995	10.123.067	6.786.443	19.810.227	22.489.150
1996	6.296.221	4.516.332	32.041.604	35.883.909
1997	4.779.957	3.704.924	25.853.024	23.137.986
1998	5.823.331	4.405.496	28.733.264	26.492.067
1999	8.613.790	8.082.537	8.461.181	8.598.598
2000	14.604.702	14.343.500	9.066.146	9.903.344
2001	21.563.353	20.660.404	6.080.006	7.456.895
2002	33.788.896	26.357.025	7.166.001	11.039.089
2003	37.601.000	28.815.000	6.072.000	7.612.000

Fonte: BRASIL. Ministério do Desenvolvimento e Comércio Exterior, Secretaria de Comércio Exterior. **Estatísticas de Importação e Exportação**. Brasília, 2003

4.2.2 Caracterização da Vinicultura

A produção de vinhos no Brasil no período 1998 a 2004 pode ser visualizada na Tabela 9, cujos dados permitem observar que a produção total cresceu, em média, 76,09% e a produção de vinhos viníferas, em média, 21,94%. De 2000 a 2004, as safras apresentaram flutuações, ora positivas, ora negativas, em razão, principalmente, das condições climáticas das regiões produtoras de uvas.

Em nível nacional destacam-se como maiores produtores de vinhos os estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Pernambuco, São Paulo e Minas Gerais. O Rio Grande do Sul

é responsável por, aproximadamente, 90% da produção de vinhos do país, sendo 42.902.608 litros de vinhos finos e 313.962.284 de vinhos comuns.

Tabela 9 - Produção nacional de vinhos – 1998/2004

Tipos de vinhos	Produção nacional de vinhos (em litros)						
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Vinhos viníferas	33.898.630	45.830.497	56.209.739	34.159.277	31.655.226	23.918.885	42.902.608
Total Produzido	184.713.573	272.351.273	329.235.315	263.091.735	291.300.966	203.199.830	356.864.892

Fonte: IBRAVIN – Cadastro Vinícola do Rio Grande do Sul 2001/2002. Porto Alegre, 2003 (CD Rom); ANUÁRIO BRASILEIRO DA UVA E DO VINHO 2005/Silvio Corrêa... [et al.]. - Santa Cruz do Sul: Editora Gazeta Santa Cruz, 2005. 136p

A comercialização de vinhos no mercado interno pode ser visualizada na Tabela 10, na qual se observa que, no período de 1999 a 2004, houve um decréscimo médio de 0,96% na comercialização de vinhos comuns e de 44,3% dos vinhos. Esse fato pode estar ligado à perda de competitividade dos vinhos brasileiros em razão da entrada dos vinhos importados no país, cujos preços são mais competitivos, tendo em vista que o produto nacional tem agregado ao seu preço uma alta carga tributária.

Tabela 10 - Comercialização nacional de vinhos no mercado interno - 1999/2004

Anos	Comercialização de vinho no mercado interno (em litros)	
	Total de vinhos	Total vinhos finos
1999	177.079.819	27.776.049
2000	193.102.873	25.640.850
2001	185.458.493	21.182.736
2002	189.113.695	19.287.710
2003	184.104.702	17.893.863
2004	183.639.425	14.601.434
Varição % 2004/1999	(0,96%)	(44,3)

Fonte: IBRAVIN – Cadastro Vinícola do Rio Grande do Sul 2001/2002. Porto Alegre, 2003 (CD Rom)

Quanto às exportações, observa-se um decréscimo gradativo durante o período de 1998 a 2002, quando se registrou uma taxa média negativa de 16,01%, e de 2000 a 2002, quando a queda foi de 64,74%. Os países que mais consomem vinhos e derivados de vinho do Brasil são o Paraguai e o Japão. As importações de vinhos e derivados do Paraguai representaram 67% do valor das exportações brasileiras em 1998; em 2002, essa taxa aumentou para 87,7%, entretanto a quantidade comprada baixou de 5.180.651 litros para 466.773 litros. O Japão, segundo maior importador de vinhos e derivados de vinhos do Brasil, em 1998, foi responsável por 24,7% das exportações brasileiras; em 2003 esse percentual reduziu-se para 5,98%, com redução drástica nas quantidades. Esses dados podem ser visualizados na Tabela 11.

As importações brasileiras de vinho e derivados de vinho somaram 26.314.300 litros no ano de 2003, registrando-se um aumento médio de 13,7% no período de 1998 a 2000. Entre 2001 a 2002, registraram-se taxas negativas de 3,58% e 11,53%, respectivamente; no período de 1998 a 2003, o Brasil importou vinhos e derivados de vinhos, principalmente do Chile (1º), Itália (2º), Argentina (3º), Portugal (3º) e França (4º), conforme dados da Tabela 12.

Tabela 11 - Exportações brasileiras de vinhos e derivados da uva e vinho por destino, 1998/2003

Países	Exportações de vinhos e derivados da uva e vinho (em litros)					
	1998	1999	2000	2001	2002	2003(*)
Paraguai	5.180.651	5.448.476	4.987.556	4.803.510	1.996.348	466.773
Japão	1.897.455	1.567.890	659.325	345.011	135.273	144.179
Finlândia	57.795	46.236	40.457	31.787	23.118	11.559
Estados Unidos	163.525	1.438	3.193	10.005	7.610	5.574
Uruguai	49.168	39.007	49.070	14.643	27.278	12.140
Outros países	30.133	96.924	305.324	56.087	76.415	59.686
Total das exportações	7.683.799	7.495.399	6.453.332	5.556.736	2.275.58	704.743

Fonte: BRASIL. Ministério do Desenvolvimento e Comércio Exterior, Secretaria de Comércio Exterior. **Estatísticas de Importação e Exportação**. Brasília, 2004

(*) Dados janeiro a setembro de 2003.

Com o processo de abertura ao mercado externo, o segmento nacional de vinhos finos tem enfrentado forte concorrência. Segundo o Anuário Brasileiro da Uva e do Vinho (2004), citando a pesquisa realizada pela Embrapa – Uva e Vinho, o resultado disso é o registro de taxas significativas de importações de vinhos, principalmente de mesa. Os dados da pesquisa apontam que, entre 1993 a 2000, a participação dos vinhos importados no mercado brasileiro de vinhos finos passou de 19,4% para 46%. A tributação que incide sobre os produtos é um dos entraves mais críticos à competitividade do setor vitivinícola brasileiro.

O consumo *per capita* de vinho no Brasil, segundo a Embrapa – Uva e Vinho, está em torno de 1,8 litros/ano. Considerando-se o período de 1995 a 2001, o percentual de aumento do consumo brasileiro foi de 19,86%, contrariando as expectativas mundiais, que são de queda no consumo *per capita* de vinho.

Tabela 12 - Importações brasileiras de vinhos e derivados da uva e do vinho por destino, 1998/2003

Países	Importações de vinhos e derivados da uva e do vinho (em litros)					
	1998	1999	2000	2001	2002	2003(*)
Argentina	1.368.261	2.539.656	2.813.896	2.594.439	3.849.472	3.123.188
Chile	3.182.166	4.291.929	5.520.437	5.129.315	6.150.815	4.865.446
França	4.591.728	4.646.148	4.371.646	3.786.076	2.997.642	1.750.525
Itália	5.664.443	6.626.136	8.671.259	9.059.815	7.297.550	3.683.095
Portugal	4.168.912	4.383.821	4.978.460	5.198.096	3.034.336	2.136.069
Total das importações	23.927.508	28.192.681	30.851.276	29.745.785	26.314.300	17.378.929

Fonte: Fonte: BRASIL. Ministério do Desenvolvimento e Comércio Exterior, Secretaria de Comércio Exterior. **Estatísticas de Importação e Exportação**. Brasília, 2004

(*) Dados janeiro a setembro de 2003.

No Rio Grande do Sul o consumo médio é de 4,80 litros/*per capita*/ano (UVIBRA, 2004). Os dados sobre o consumo de vinhos, sucos e uvas no Brasil podem ser vistos na Tabela 13.

Tabela 13 - Consumo *per capita* de vinhos, sucos e uvas no Brasil -1995/2001

Tipos de produtos	Consumo <i>per capita</i>						
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Vinhos (em l)	1,51	1,58	1,62	1,60	1,80	1,89	1,81
Suco de Uva (em l)	1,22	0,24	0,25	0,48	0,38	0,33	0,35
Uvas de Mesa (em kg)	2,69	2,79	3,12	2,52	2,35	2,32	3,42
Uvas secas (em kg)	0,25	0,10	0,09	0,09	0,10	0,09	0,10

Fonte: EMBRAPA – Uva e Vinho .**Informativo Técnico, 2003**. Disponível em (<http://www.cnpuv.embrapa.br>).

4.2.2.1 Gerações da Viticultura Brasileira

Segundo Tonietto (2003) a viticultura brasileira passou por quatro gerações principais desde sua implantação no Brasil. A primeira geração de vinhos ocorreu no período de 1870 até o final dos primeiros vinte anos do século XX e teve seu marco inicial com a chegada dos imigrantes italianos, que se estabeleceram na região da Serra Gaúcha, em 1875, os quais iniciaram uma vitivinicultura com base na tradição dos viticultores italianos. A produção foi estabelecida com uvas labruscas, sobretudo a Isabel, com o fim de produzir vinhos de mesa, destinados ao consumo familiar, porém com o tempo os excedentes passaram a ser comercializados.

Na segunda geração, no período de 1930 ao final da década de 60, houve aumento da área cultivada e a produção tornou-se mais diversificada, com a elaboração de vinhos com uvas híbridas aliada à produção de vinhos de viníferas, o que marca o início da produção de vinhos finos brasileiros. Na terceira geração, que ocorreu no período de 1970 até o final da década de 90 houve um aumento significativo da superfície cultivada, com a introdução de novas variedades de viníferas L. Além da implantação dos vinhedos com viníferas, a indústria vinícola, impulsionada pela chegada de empresas estrangeiras, realizou transformações importantes de modernização e investimentos, as quais estabeleceram um novo referencial de qualidade dos vinhos brasileiros. Esse período corresponde à introdução dos vinhos finos, com uma filosofia semelhante à dos países produtores do Novo Mundo, centrada em vinhos varietais. No início do século XXI, o Brasil entrou na quarta geração de vinhos, reafirmando a

qualidade e a identidade dos vinhos produzidos numa área delimitada e reconhecidos com indicação geográfica. (Fig. 26).

Períodos e Gerações	<i>1º Período</i>	<i>2º Período</i>	<i>3º Período</i>	<i>4º Período</i>
	1870 a 1920	1930 a 1960	1970 a 1990	Anos 2000
	1º geração	2º geração	3º geração	4º geração
Estágios	Implantação da vitivinicultura	Diversificação de produtos	Incremento na qualidade	Afirmação da realidade regional
Vinhos	Vinhos de mesa – produzidos com uvas americanas	Vinhos de mesa – produzidos com uvas híbridas e vinhos finos de viníferas	Vinhos varietais	Vinhos de qualidade com indicação geográfica

Figura 26 - Períodos evolutivos da vitivinicultura brasileira

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

4.2.3 Indicações Geográficas no Brasil

O Brasil, ao ratificar o Acordo TRIPS, teve de rever a legislação sobre propriedade intelectual e direito autoral, elaborando novas leis sobre o assunto, daí surgindo a Lei da Propriedade Industrial, nº 9.279, de 14 de maio de 1996, em vigor desde 1997. Esta lei inovou ao prever que o INPI estabelecesse as condições de registro das indicações geográficas, previstas do art. 176 ao art. 186 e relacionados abaixo:

Art. 176 – Constitui indicações geográficas a indicação de procedência ou a denominação de origem.

Art. 177 – Considera-se indicação de procedência o nome geográfico de país, cidade, região ou localidade de seu território, que se tenha tomado conhecido como centro de atração, produção ou fabricação de determinado produto ou de prestação de determinado serviço.

Art. 178 – Considera-se denominação de origem o nome geográfico de país, cidade, região ou localidade de seu território, que designe produto ou serviços cujas qualidades ou característica devam exclusivamente ou essencialmente ao meio geográfico, incluídos fatores naturais e humanos.

Art. 179 – A proteção estender-se-á à representação gráfica ou figurativa da indicação geográfica, bem como à representação geográfica de país, cidade, região ou localidade de seu território cujo nome seja indicação geográfica.

Art. 180 – Quando o nome geográfico se houver tornado de uso comum, designando produto ou serviço, no será considerado indicação geográfica.

Art. 181 – O nome geográfico que não constitua indicação de procedência ou denominação de origem poderá servir de elemento característico de marca para produto ou serviço, desde que não induza falsa procedência.

Art. 182 – O uso da indicação geográfica é restrito aos produtores e prestadores de serviço estabelecidos no local, exigindo-se, ainda, em relação às denominações de origem, o atendimento de requisitos de qualidade.

Parágrafo Único: O INPI estabelecerá as condições de registro das indicações geográficas. (BRASIL/INPI, 1996).

Com a promulgação desta lei, a legislação brasileira conferiu proteção legal às regiões produtivas brasileiras através do registro de indicações geográficas, o qual certifica a procedência dos produtos, permitindo que aqueles com comprovada qualidade e oriundos de determinadas regiões pudessem receber tal registro. Regem também a matéria o ato normativo nº 134, de 15 de abril de 1997, que dispõe sobre a instituição de formulários para apresentação de requerimentos de registro de indicações geográficas, e a resolução nº 75/2000⁴, que estabelece as condições para o registro das indicações geográficas no INPI

A primeira Indicação Geográfica brasileira concedida pelo INPI em 2002 para os vinhos finos da região do Vale dos Vinhedos, na Serra Gaúcha/RS, na modalidade de indicação de procedência – Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos. O Brasil não possui produtos com denominação de origem

A mais recente discussão no âmbito das Indicações Geográficas brasileiras é a questão da cachaça. Apesar de ser um produto genuinamente brasileiro, o termo cachaça vem sendo alvo de requerimento de marcas em diversos países do mundo, o que motivou o interesse nacional em proteger este produto através de indicações geográficas. O Brasil possui um grande potencial no desenvolvimento das Indicações Geográficas. A Embrapa já identificou mais de trinta áreas geográficas com condições de abrigar centros de obtenção de produtos de qualidade superior, como exemplo, mangas e uvas no Vale do Rio São Francisco, maçãs do Planalto Central e o café do Cerrado de Minas.

Na busca de competitividade dos vinhos finos nacionais, novas indicações geográficas poderão ser consolidadas, dentre elas, aquelas localizadas nas áreas do sul do Brasil, estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina. Na Serra Gaúcha, por exemplo, as regiões de Pinto Bandeira (Asprovinho), Flores da Cunha e Nova Pádua (Apromontes), já iniciaram seus processos de encaminhamento de solicitação de indicação geográfica. No nordeste, os estados do Pernambuco e Bahia - no Vale do São Francisco (Valexport), também, está se organizando

⁴ A Resolução nº 75/2000 revogou o Ato Normativo nº 143 de 31/08/1998

para obter a indicação geográfica. Além, do vinho e da cachaça outros produtos genuinamente brasileiros já possuem pedidos de registro no INPI, como é o caso do café.

No Brasil, como na França e em outras regiões tradicionalmente produtoras de vinho, o termo “indicação geográfica” conota muito mais do que a localização geográfica, incluindo também regras e regulamentações que especificam, entre outros aspectos, as variedades de uvas

4.3 A VITIVINICULTURA NO RIO GRANDE DO SUL

Neste tópico descrevem-se alguns aspectos da vitivinicultura no Rio Grande do Sul, iniciando-se com um breve histórico e, na seqüência, expondo-se dados sobre as propriedades vitícolas, principais variedades de uvas, produção e comercialização de vinhos.

4.3.1 Histórico da Vitivinicultura no Estado

Em 1620, foram plantadas as primeiras cepas, de origem espanhola, no Rio Grande do Sul, as quais, contudo, desapareceram quando as missões jesuítas foram destruídas pelos bandeirantes paulistas. Na metade do século XVIII, os imigrantes açorianos que se instalaram no Litoral gaúcho trouxeram vinhas de origem portuguesa, que, em razão do clima e do solo local, não vingaram. Com os imigrantes alemães chegaram ao Rio Grande do Sul videiras de origem americana, que foram plantadas nos limites de São Leopoldo e São Sebastião do Caí. Quando os imigrantes italianos chegaram, em 1875, trouxeram cepas de vinhas americanas e viníferas, que foram plantaram na Serra Gaúcha, porém não se adaptaram facilmente; as americanas, em especial a Isabel, cresceram vigorosas e sadias. Em 1886, um grupo de produtores de uvas de Caxias do Sul começou a importar variedades de videiras européias, iniciando um movimento no sentido de dotar a vitivinicultura da época de melhores castas. Assim, no início do século XX, a produção de vinho apresentou um grande crescimento, tanto que os mercados locais e regionais foram insuficientes para absorver a oferta, tornando-se necessário buscar novas áreas de comercialização, como, inicialmente, a cidade de São Paulo.

Em 1928, foi oficializado o Sindicato do Vinho, cujo objetivo era congrega e defender os interesses dos vitivinicultores e intervir no setor como órgão regulador da oferta e

procura, mantendo a ordem dos preços e da qualidade. Em 1929, foi criada a Sociedade Vinícola Riograndense Ltda., que atuava no sentido de melhorar a imagem, a reputação e a conotação do vinho gaúcho no Rio Grande do Sul e em São Paulo. Essa ação levou ao surgimento de cooperativas vitivinícolas em toda a região. Em 1967, foi fundada a União Brasileira de Vinhos (Uvibra).

As décadas de 60 e 70 foram marcadas pela entrada de empresas internacionais, como a Chandon, Maison Forestier, Martini, National Distillers, Chateau Lacave, Welch Foods, entre outras, que atuavam na produção e comercialização de vinhos. Foi um período de adaptação das videiras viníferas, de crescimento da comercialização do vinho fino e da entrada no mercado externo. A partir da década de 90, a tecnologia disseminou-se entre o setor vitivinícola gaúcho chegando até às pequenas propriedades. Foi uma década marcada pelo fortalecimento de vinícolas familiares, que deixaram de vender sua uva para as grandes vinícolas e passaram a processá-las para fazer seu próprio vinho.

4.3.2 Caracterização da Viticultura

O Rio Grande do Sul possuía 12.829 propriedades vitícolas em 2000, número que se manteve praticamente inalterado no período de 1995 a 2000. Na região da Serra Gaúcha concentram-se 86,8% das propriedades do estado, conforme a Tabela 14.

Tabela 14 - Evolução no número de propriedades vitícolas por região. 1995 a 2002.

Regiões	Número de propriedades vitícolas					
	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Caxias do Sul	11.300	11.184	11.133	11.098	11.150	11.139
Gramado-Canela	74	74	73	73	73	73
Guaporé	465	470	478	477	501	508
Lajeado-Estrela	67	68	69	73	73	77
Montenegro	98	95	95	97	94	95
Vacaria	745	743	750	760	776	781
TOTAL	12.906	12.783	12.749	12.729	12.818	12.829

FONTE: IBRAVIN.Cadastro vitícola do Rio Grande do Sul -1995/2000. Bento Gonçalves, Ed.técnico Loiva Maria Ribeiro de Mello, 2001 (CD Rom).

Em 2003, a produção de uvas no Rio Grande do Sul foi de 383.376.436 Kg, sendo 88,7% de uvas comuns e 11,3% de uvas viníferas. Considerando-se o período de 1998 a 2003, a produção de uvas no estado apresentou um crescimento médio de 17,07%; em 2002, a produção sofreu uma queda de 9,07% em virtude das condições climáticas desfavoráveis na região. Os dados relativos à produção de uvas no estado estão apresentados na Tabela 15.

Tabela 15 - Produção de uva, por tipo. 1998 a 2003

Tipos de uvas	Produção de uvas (em Kg)					
	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Uvas Viníferas	45.769.421	58.677.923	74.709.352	50.012.940	47.765.703	43.391.293
Uvas Comuns	267.901.856	368.588.406	447.741.527	384.920.075	426.632.852	339.985.143
Total produção de uvas	313.671.227	427.266.329	522.450.879	434.933.015	474.398.555	383.376.436

FONTE: IBRAVIN – **Cadastro Vinícola do Rio Grande do Sul 2001/2002**. Porto Alegre: Secretaria da Agricultura e Abastecimento do Estado do Rio Grande do Sul, 2003.(CD Rom)

4.3.3 Caracterização da Vinicultura

O Rio Grande do Sul é responsável por 90% da vitivinicultura nacional. A produção de vinhos no estado foi de 233.778.133 na safra de 2003, sendo 12,78% de vinhos viníferas e 87,22% de vinhos comuns. Os dados da produção de vinhos no estado estão apresentados na Tabela 16.

Tabela 16 - Produção de vinho no Rio Grande do Sul, 1998/2003

Tipos de vinhos	Produção de vinhos (em litros)					
	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Vinhos viníferas	33.898.630	45.830.497	56.209.739	34.159.277	31.655.226	29.876.855
Vinhos Comuns	150.814.943	226.520.776	273.025.576	228.932.458	259.645.740	203.901.278
Total da produção de vinhos	184.713.573	272.351.273	329.235.315	263.091.735	291.300.966	233.778.133

FONTE: IBRAVIN – **Cadastro Vinícola do Rio Grande do Sul 2001/2002**. Porto Alegre: Secretaria da Agricultura e Abastecimento do Estado do Rio Grande do Sul, 2003.(CD Rom)

Registra-se que a produção vinícola no Rio Grande do Sul, em 2003, foi em torno de 20% menor do que a do ano anterior, quando se registraram 291.300.966 litros. Essa redução reflete uma quebra de 19,19% no volume de matéria-prima, ocasionada pelo excesso de chuvas no período de floração dos vinhedos, em outubro e novembro de 2002. As estatísticas da produção, que incluem vinhos e derivados, apontam uma mudança no *ranking* de maiores municípios produtores em relação a 2002: Flores da Cunha e Bento Gonçalves possuem a maior produção de vinhos na Serra Gaúcha, mantendo-se em primeiro e segundo lugares, respectivamente. São Marcos, com 25.465.040 litros, subiu uma posição (3^o), ultrapassando Caxias do Sul, com 22.997.578 litros; Bento Gonçalves permanece como primeiro produtor de vinhos finos, registrando 15.754.378 litros.

4.4 O ARRANJO PRODUTIVO VITIVINÍCOLA DA SERRA GAÚCHA

Neste item apresentam-se as informações sobre o *cluster* vitivinícola da Serra Gaúcha, utilizando-se como referência o trabalho de Souza (2001), que objetivou desenhar e analisar a cadeia produtiva de vinhos finos dessa região, o Cadastro Vinícola do Rio Grande do Sul, elaborado pela Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Rio Grande do Sul em colaboração com o Ibravin, da Embrapa – Uva e Vinho, além de dados coletados em outras instituições, como a Uvibra e a Aprovale. A Serra Gaúcha é parte do Planalto Meridional, inserida na região agroecológica da Serra do Nordeste do Rio Grande do Sul, com latitude de 29° sul. É uma região montanhosa, onde os cultivos das videiras concentram-se em altitudes de 400 a 600 metros. O solo é argilo-arenoso, rico em matéria orgânica e em potássio, mas pobre em fósforo. O clima é temperado, do tipo subtropical, mesotérmico úmido, apresentando uma temperatura média de 17,2 C, uma precipitação pluviométrica de 1.736 mm, umidade relativa do ar de 78% e uma insolação de 2.246 horas. Fazem parte da Serra Gaúcha os municípios de Bento Gonçalves, Flores da Cunha, Caxias do Sul, Garibaldi, Farroupilha, Monte Belo do Sul, Nova Pádua, Antonio Prado, São Marcos, Cotiporã, Nova Roma do Sul, Veranópolis, Carlos Barbosa, Fagundes Varela e Vila Flores.

4.4.1 Estrutura da Cadeia Produtiva de Vinhos Finos

A cadeia produtiva de vinhos finos subdivide-se em cadeia principal e cadeia auxiliar (Figura 27). A cadeia principal é composta pelos elos que contribuem diretamente para a

obtenção do produto final, representada pelas elipses. A cadeia auxiliar é formada pelos elos que servem de suporte, apoio e sustentação à cadeia, representada por retângulos. A cadeia produtiva principal é constituída por oito elos: fornecedores de mudas, produtores de uvas viníferas, fabricantes de vinho finos, mercado atacadista e varejista e consumidor final. Os principais elos da cadeia produtiva auxiliar são fornecedores de insumos, fornecedores de equipamentos, entidades reguladoras, entidades e organizações de apoio tecnológico, centros de desenvolvimento de recursos humanos e da agroindústria, entidades de classe e as empresas de apoio logístico.

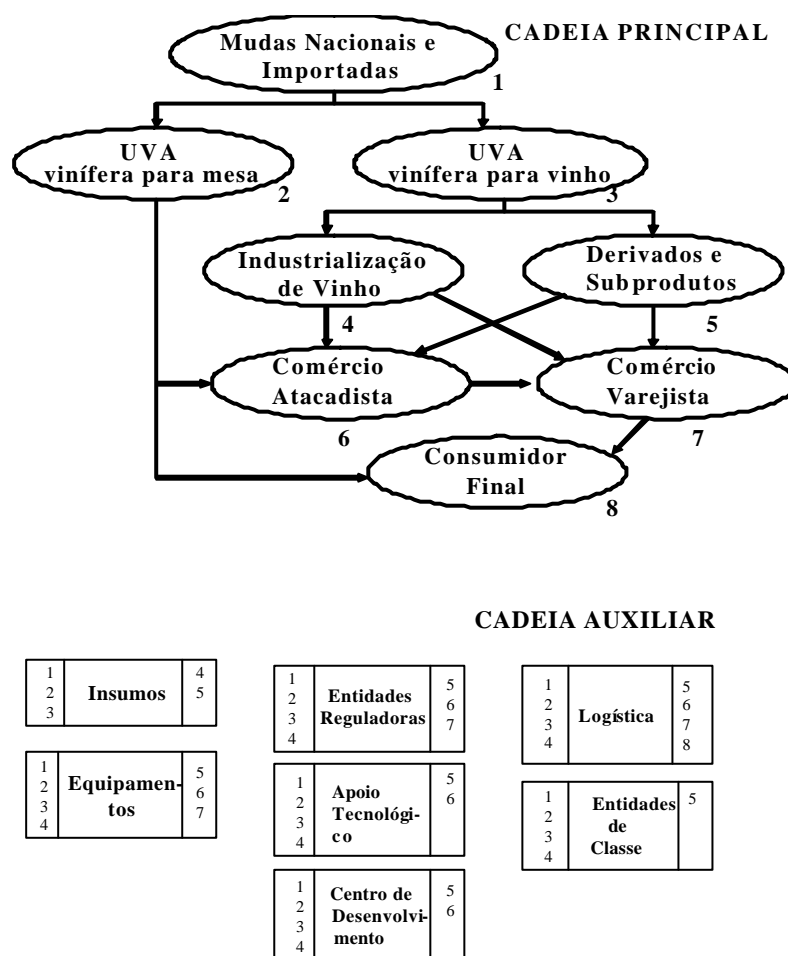


Figura 27 - Cadeia produtiva de vinhos finos do estado do Rio Grande do Sul

Fonte: SOUZA, Sinval A. **Desenho e análise da cadeia produtiva dos vinhos finos da Serra Gaúcha.**

Dissertação de Mestrado da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

4.4.1.1 Elos da Cadeia Principal

- ELO 1 – Mudas de videira: nacionais e importadas:** as mudas de uvas viníferas são obtidas através de importação e de porta-enxertos. As mudas importadas são compradas principalmente da Itália e da França e, secundariamente, da Espanha, Portugal e África do Sul, através de importador, diretamente pelos produtores, por cooperativas, ou pelas vinícolas que cultivam uvas viníferas, que também as repassam aos produtores integrados, as quais apresentam ótima qualidade e sanidade. As mudas de videira de porta-enxertos são desenvolvidas pelos próprios produtores, com base no conhecimento da cultura, ou com a orientação de assistência técnica, porém nesse caso, as mudas podem oferecer riscos quanto à qualidade e à sanidade. Outra forma de os produtores obterem os porta-enxertos é através da Embrapa – Uva e Vinho, essas com boas condições de qualidade e sanidade, no entanto o número de mudas oferecidas por esta entidade é limitado, não atendendo toda a demanda da região da Serra Gaúcha.
- ELOS 2 e 3 – Os viticultores de uvas viníferas :** segundo o Cadastro Vitícola do Rio Grande do Sul (1995/2000), a viticultura na Serra Gaúcha envolve cerca de 13.257 propriedades rurais, que cultivam 27.987 ha de vinhedos. É uma região constituída por pequenas propriedades agrícolas, onde cada viticultor cultiva, em média, 2 ha de vinhedos (MIELE; MIOLO, 2003). A mecanização é pouco utilizada, em virtude da topografia bastante acidentada e há predomínio da mão-de-obra familiar. A Serra Gaúcha é responsável por 90,25 % da produção de uvas do Rio Grande do Sul e as uvas viníferas são em torno de 10,38% da produção, conforme apontam os dados da Tabela 17.

Tabela 17 – Produção de uva na Serra Gaúcha, 2001-2002

PERÍODO	Uvas Viníferas	Produção Total SG	Produção Total RS
2001	39.765.262	398.046.802	434.933.015
2002	40.282.299	428.173.469	474.398.555

Fonte: IBRAVIN Cadastro vitícola do Rio Grande do Sul -2000/2002. Bento Gonçalves: Embrapa Uva e Vinho. Ed.técnico Loiva Maria Ribeiro de Mello, 2003 (CD Rom).

Das viníferas tintas destacam-se a produção de merlot, cabernet sauvignon, cabernet franc, tannat, pinotage e pinot noir; dentre as viníferas brancas destacam-se os cultivares *mostaco Branco*, *riesling itálico*, *trebbiano*, *semillon* e *chardonnay*. Na região predomina o sistema de latada, proporcionando produção média de 12 a 15 t/ha, de acordo com a cultivar e a safra. O maior produtor de uvas na Serra Gaúcha é o município de Bento Gonçalves, que, na média das safras de 2001 e 2002, foi responsável por 22,41% da produção do Rio Grande do Sul, da qual 18% foram de uvas viníferas. Flores da Cunha é apontado como o segundo maior produtor, responsável por 17,49%, no entanto produzindo somente 2,3% de uvas viníferas, conforme apontam os dados da Tabela 18.

Tabela 18 – Produção de uva por município da Serra Gaúcha e espécie de uva, 2000/2001

Municípios	Produção de Uvas (Em Kg)			
	2001		2002	
	Americanas/ Híbridas	Viníferas	Americanas/ Híbridas	Viníferas
Bento Gonçalves	80.763.444	13.490.964	77.106.582	13.408.990
Flores da Cunha	61.838.155	1.736.301	81.134.317	1.837.943
Caxias do Sul	46.199.647	873.041	50.343.513	968.000
Garibaldi	44.545.295	3.718.796	35.240.684	3.408.776
Farroupilha	32.701.678	9.529.322	36.597.839	10.768.911
Monte Belo do Sul	24.575.751	7.404.434	25.525.436	6.749.240
Nova Pádua	21.128.234	384.085	24.557.142	430.518
Antonio Prado	14.197.269	137.969	18.318.637	186.272
São Marcos	10.998.473	100.691	17.820.958	214.827
Cotiporã	7.872.590	921.371	7.722.720	720.867
Nova Roma do Sul	6.943.749	752.132	6.571.661	782.334
Veranópolis	3.964.968	613.838	3.670.021	611.521
Carlos Barbosa	1.315.752	71.244	1.311.486	137.136
Fagundes Varela	901.627	25.186	1.655.930	36.668
Vila Flores	334.987	5.892	314.300	20.296
Total da Serra Gaúcha	358.281.540	387.891.170	40.282.299	39.765.262

Fonte: IBRAVIN **Cadastro vitícola do Rio Grande do Sul -2000/2002**. Bento Gonçalves: Embrapa Uva e Vinho. Ed.técnico Loiva Maria Ribeiro de Mello, 2003 (CD Rom).

- **ELOS 4 e 5 Os vinicultores de vinho finos:** a viticultura é o elo central da cadeia produtiva, dividida em produtores de vinhos comuns (de mesa) e de vinhos finos. A Serra Gaúcha é responsável por, aproximadamente, 90% do vinho produzido no país, mais de 300 milhões de litros de vinho por ano (MIELE; MIOLO, 2003). A Tabela 19 apresenta os dados da produção de vinho na Serra Gaúcha nos períodos de 2000-2001.

Tabela 19 – Produção de vinho na Serra Gaúcha, 2001-2001

Anos	Produção de vinho (em litros)		
	Vinhos Viníferas	Vinhos Comum	Produção Total Serra Gaúcha
2000	56.906.739	273.025.576	329.235.315
2001	34.159.277	228.932.458	263.091.735

Fonte: UVIBRA – União Brasileira de Vitivinicultura. **Dados estatísticos da vitivinicultura** Disponível em <http://www.uvibra.com.br>. Acesso em 2004.

O maior produtor de vinho na Serra Gaúcha é Flores da Cunha, seguido de Bento Gonçalves, Caxias do Sul, São Marcos, Garibaldi e Farroupilha, conforme dados da Tabela 20. No entanto, quando se considera a produção de vinhos finos, o maior produtor da região é Bento Gonçalves. Os vinhos mais representativos na Serra Gaúcha são: mistura de *viníferas* brancas e de tintas, Riesling Itálico, Cabernet Sauvignon, Cabernet Franc, Merlot, Chandonnay, Gammay Beaujolais, Pinotage, Tannay, Ancelota, Semillon.

- **ELOS 6 e 7 – Os comércios atacadista e varejista:** segundo a pesquisa de Souza (2001), o comércio atacadista distribui os vinhos produzidos pelas vinícolas locais e também os vinhos importados, suprindo principalmente os restaurantes. O comércio varejista é representado pelas grandes redes de supermercados e pelas lojas especializadas em comercialização de vinhos finos. Segundo dados do Cadastro Vitícola do Rio Grande do Sul, 2001/2002, expressos na Tabela 21, foram comercializados 249.801.020 litros de vinho no Rio Grande do Sul, sendo 10,37% de uvas viníferas. O estado absorve em torno de 11,42% de sua produção de vinhos finos; o restante é comprado, especialmente, por São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Santa Catarina, Paraná e por estados do Nordeste brasileiro.

Tabela 20 – Produção de vinho por município da Serra Gaúcha e espécie de vinho, 2001/2002

MUNICÍPIOS	Produção de Vinho (em litros)					
	2001			2002		
	Vinhos de Mesa	Vinhos Viníferas	Total	Vinhos de Mesa	Vinhos Viníferas	Total
Antonio Prado	6.075.000	69.000	6.144.000	8.877.000	17.660	8.894.660
Bento Gonçalves	48.063.467	14.728.497	62.831.964	42.591.127	14.781.547	57.372.674
Flores da Cunha	73.576.634	1.599.592	75.176.225	93.474.390	2.319.252	95.793.642
Caxias do Sul	28.379.257	962.004	29.361.261	29.827.366	1.213.504	31.040.870
Garibaldi	16.638.340	6.968.398	23.830.738	17.522.205	5.753.461	23.331.666
Farroupilha	15.045.003	3.531.555	18.576.558	17.718.947	3.775.845	21.497.792
Monte Belo do Sul	3.532.630	321.350	3.867.980	4.223.080	312.400	4.535.480
Nova Pádua	4.019.980	137.000	4.156.980	5.199.180	245.300	5.444.480
São Marcos	23.154.995	455.300	23.610.295	29.025.487	550.000	29.575.487
Cotiporã	418.371	153.622	571.993	313.459	151.792	465.251
Nova Roma do Sul	2.929.700	45.000	2.974.700	2.940.500	45.000	2.985.500
Veranópolis	1.790.094	32.500	1.822.594	1.729.049	39.881	1.768.930
Vila Flores	264.000	0	264.000	213.000	0	213.000
Total produzido na Serra Gaúcha	229.962.450	98.003.810		253.651.74	29.205.645	

Fonte: IBRAVIN **Cadastro vitícola do Rio Grande do Sul -2000/2002**. Bento Gonçalves: Embrapa Uva e Vinho. Ed.técnico Loiva Maria Ribeiro de Mello, 2003 (CD Rom).

Tabela 21-Comercialização de vinhos viníferas da Serra Gaúcha, no mercado interno, por destino, safra 2001/2002

DESTINO	Comercialização de Vinhos (em litros)		
	Vinho viníferas	Total de vinho comercializado	% Comercializado viníferas sobre o total
São Paulo	12.859.163	98.946.303	12,99
Rio Grande do Sul	4.881.122	28.447.410	17,16
Rio de Janeiro	2.218.674	29.153.852	7,61
Minas Gerais	1.350.576	15.544.906	8,69
Santa Catarina	1.205.773	8.185.209	14,73
Paraná	687.905	23.793.493	2,89
Outros Estados	2.669.840	45.729.854	5,8
Total de vinho comercializado no mercado interno	25.920.042	249.801.020	10,37

Fonte: IBRAVIN **Cadastro vitícola do Rio Grande do Sul -2000/2002**. Bento Gonçalves: Embrapa Uva e Vinho. Ed.técnico Loiva Maria Ribeiro de Mello, 2003 (CD Rom).

Para o mercado externo foram comercializados 212.178 litros de vinhos, 40,15% dos quais são vinhos finos. O Japão foi quem mais importou do Rio Grande do Sul, representando 33,23% das exportações do estado; a Finlândia comprou 13,74% e o restante foi comprado por outros países, mas em percentuais bem menores, conforme demonstram os dados da Tabela 22.

Tabela 22 - Comercialização de vinhos viníferas da Serra Gaúcha no mercado externo por destino, safra 2001/2002.

Países importadores	Quantidade Exportada (em litros)	
	Vinho de viníferas	Total de vinhos
Japão	49.002	147.476
Finlândia	29.160	29.160
Alemanha	7.002	7.002
França	6	2
Estados Unidos	5	5
Porto Rico	2	179
Noruega	0	27.618
Paraguai	0	540
Total de vinho exportado mercado externo	85.182	212.178

Fonte: IBRAVIN Cadastro vitícola do Rio Grande do Sul -2000/2002. Bento Gonçalves: Embrapa Uva e Vinho. Ed.técnico Loiva Maria Ribeiro de Mello, 2003 (CD Rom).

- **ELO 8 – Os consumidores finais:** o consumo brasileiro *per capita/ano* de vinho situa-se em torno de 1,8 litros; no Rio Grande do Sul este número aumenta para 5,8 litros (EMBRAPA – UVA e VINHO, 2003).

4.4.1.2 Elos da Cadeia Auxiliar

A cadeia auxiliar dos vinhos finos é constituída por uma série de empresas, entidades e órgãos que complementam, regulam, controlam e apóiam a cadeia principal. Esta cadeia possui sete elos: fornecedores de insumos, fornecedores de equipamentos, centros de apoio tecnológico, fornecedores de serviços logísticos, órgãos reguladores, entidades de classe e centros de desenvolvimento de recursos humanos e consultorias (SOUZA, 2001).

- **ELO 1 - Os fornecedores de insumos:** são empresas fornecedoras de fertilizantes e defensivos agrícolas para os produtores de mudas de uvas. Destacam-se também os fornecedores de garrafas, rolhas, cápsulas, caixas de papelão, rótulos, entre outros;
- **ELO 2 - Os fornecedores de equipamentos:** este elo é formado pelas empresas que fornecem implementos agrícolas para os produtores de mudas de videira e aos produtores de uva. Neste elo estão incluídas também as indústrias que fornecem máquinas e equipamentos às indústrias de vinho. Na região da Serra Gaúcha existem fornecedores de equipamentos agrícolas, mas os investimentos específicos para a viticultura são restritos;
- **ELO 3 - Órgãos de apoio técnico:** o apoio técnico é representado por universidades, escolas técnicas, centros de pesquisa e órgãos estaduais. Na região destaca-se a Embrapa – Uva e Vinho;
- **ELO 4 - Centros de desenvolvimento:** destaca-se como Centro de Desenvolvimento e Formação de Recursos Humanos voltados ao setor vitivinícola a Escola Agrotécnica Federal Presidente Juscelino Kubitschek, localizada em Bento Gonçalves;
- **ELO 5 - Logística de apoio à cadeia produtiva:** incluem-se neste elo as empresas de transporte, armazenamento, importação, operação e informação, as quais mantêm relacionamentos com quase todos os elos da cadeia principal;
- **ELO 6 - Entidades reguladoras:** o Ministério da Agricultura, o Estado do Rio Grande do Sul e o Inmetro são as entidades reguladoras e fiscalizadoras mais representativas do setor;
- **ELO 7 - Entidades de classe:** destacam-se como entidades de classe na cadeia produtiva: Aprovale, Uvibra, Ibravin, Agavi, Fecovinho, entre outras.

4.4.2 O Arranjo Produtivo Vinícola do Vale dos Vinhedos

O “Vale dos Vinhedos”, assim conhecido pelos vales que compõem sua paisagem natural, é uma pequena região que foi colonizada em meados de 1875 por imigrantes italianos vindos, em sua maioria, das regiões de Trento e de Vêneto, na Itália. O vale está localizado na

macrorregião geográfica sul do Brasil, na Encosta Superior do Nordeste do Rio Grande do Sul, conhecida como “Serra Gaúcha”, entre as divisas de Bento Gonçalves, Garibaldi e Monte Belo do Sul, totalizando 81 Km².

O Distrito Vale dos Vinhedos foi criado em 17 de agosto de 1990, pertencendo ao município de Bento Gonçalves, e as linhas que o compõem são Leopoldina, Graciema e Zamith. As linhas são divididas em comunidades, nomeadas de acordo com a capela local ou conforme a numeração das terras entregue aos imigrantes. A formação atual das comunidades é a seguinte: Linha Leopoldina: Capela Nossa Senhora das Neves, Capela das Almas, Capela da Glória e Santa Lúcia; Linha Graciema: 08 da Graciema, 15 da Graciema, 40 da Graciema e Gruta Nossa Senhora de Lourdes do Ceará; Linha Zamith: Capela Santíssima Trindade.

O Vale dos Vinhedos caracteriza-se por altitudes médias entre 450 e 650 metros, por uma viticultura localizada geralmente no meio da encosta dos vales da Serra Gaúcha. A região possui clima do tipo temperado, com invernos rigorosos e períodos de sol durante o verão, tal como o encontrado em grande parte da viticultura européia, conferindo à uva e ao vinho uma tipicidade regional. Os vinhedos não são irrigados e a videira desenvolve-se por regime de chuvas.

O Vale dos Vinhedos possui uma grande quantidade de vinícolas, destacando-se aquelas que pertencem à Aprovale, criada em 1995: Adega Casa de Madeira; Adega Cavalleri, Adega de Vinhos Finos Dom Cândido; Angheben Adega de Vinhos Finos, Casa Graciema, Casa Valduga, Tecnovin do Brasil, Vallontano, Villaggio Larentis, Vinhos Don Laurindo, Vinhos Reserva da Cantina, Vinhos Tilton, Vinícola Cave de Pedra, Vinícola Cordellier, Vinícola Lídio Carraro, Vinícola Marco Luigi, Vinícola Miolo, Vinícola Pizzatto. A criação da Aprovale possibilitou à região do Vale dos Vinhedos a obtenção da primeira indicação geográfica do Brasil, na modalidade de indicação de procedência, em 2001.

A quantidade de vinhos finos elaborados no Vale dos Vinhedos e de vinhos com IPVV pode ser visualizada na Tabela. 23. Da produção total de 5.500.000 litros em 2001, 28,70% receberam selos de certificação; em 2002, o número de selos emitidos aumentou para 35,35% e, em 2003, houve um aumento de 28% na produção de vinhos, dos quais 25,80% foram certificados.

Tabela 23 – Quantidade de vinho produzido e certificado no Vale dos Vinhedos. 2001-2005

Safra	Vinhos finos elaborados no Vale dos Vinhedos (em litros)	Vinhos com IPVV (garrafas de 750ml)
2001	5.500.000	1.574.897
2002	6.000.000	2.120.973
2003	7.687.181	1.983.525
2004	-	2.349.333
2005	-	2.329.353

Fonte: Aprovale. Relatórios do Conselho Regular da Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos, 2001 a 2003.

4.2.2.1 Etapas para a Obtenção da Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos

A obtenção da IPVV seguiu diferentes etapas, tais como a criação da Aprovale, o estudo para delimitação da área, os encaminhamentos de documentos ao INPI, a criação de um conselho regulador e as etapas permanentes de avaliação dos vinhos para a obtenção anual da certificação. As etapas serão discutidas a seguir:

a) A Criação da Aprovale

O processo de obtenção da indicação de procedência na região do Vale dos Vinhedos iniciou com a criação da Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos - Aprovale, em fevereiro de 1995, na região situada entre Bento Gonçalves, Garibaldi e Monte Belo do Sul, na Serra Gaúcha, por vitivinicultores locais. Eles buscavam a evolução da qualidade dos seus produtos e tornar esta região gaúcha conhecida internacionalmente pela produção de vinhos finos de origem identificada e controlada.

A Aprovale, além de agrupar as vinícolas do Vale dos Vinhedos, reúne empresas vinculadas ao turismo, à agroindústria e ao fornecimento dos insumos vitivinícolas. Em seu Estatuto Social prevê, no artigo 4º, os seguintes objetivos:

- a) o desenvolvimento e incentivo à pesquisa vitivinícola, assim como a qualificação do produto vinícola e seus derivados;
- b) o desenvolvimento de ações que promovam a organização e preservação do espaço físico do Vale dos Vinhedos, promovendo estudos e agindo junto às

autoridades competentes para a elaboração de leis adequadas ao atendimento deste objetivo;

- c) o estímulo e a promoção do potencial turístico da região, bem como o aprimoramento sócio-cultural dos associados, seus familiares e da comunidade;
- d) a preservação e proteção à Indicação Geográfica dos vinhos da região VALE DOS VINHEDOS (APROVALE, 1995).

Este último item do objetivo da Aprovale é que tem motivado todo o empenho do grupo diretivo e social para a evolução da entidade.

b) Estudo para a Delimitação da Região

Para alcançar o reconhecimento da Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos foi necessário realizar um estudo para a delimitação da região,. Este estudo foi desenvolvido pela Embrapa - Uva e Vinho, em parceria com a Universidade de Caxias do Sul, Embrapa Florestas e Embrapa Clima Temperado. O trabalho envolveu diretamente a UCS, através da Profª. Ivanira Falcade, a Embrapa - Uva e Vinho, com o pesquisador José Mandelli e mais um grupo de técnicos de apoio. O resultado foi o livro *Vale dos Vinhedos – Caracterização Geográfica da Região*, publicado pela EDUCS, em 1999, que contou com o apoio da Fundação de Apoio à Pesquisa do RGS – Fapergs.

De acordo com esta publicação, a área geográfica delimitada da Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos localiza-se nos municípios de Bento Gonçalves, Garibaldi e Monte Belo do Sul, no Rio Grande do Sul, com área total de 81,23 km². A descrição dos limites do polígono da área geográfica da I.P. Vale dos Vinhedos é a seguinte: tendo a sede do distrito Vale dos Vinhedos como ponto central e usando os nomes das linhas ou cidades para designar os limites, a Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos tem como limites:

- ao norte: as cristas e patamares de vertente da Zemith e da Eulália;
- ao nordeste e leste: as cristas e patamares de vertente de Bento Gonçalves e de Tamandaré;
- ao sul: a crista e patamar de vertente da Graciema;
- a oeste e sudoeste: as cristas e patamares de vertente da Leopoldina;

- no extremo oeste: o patamar da cidade de Monte Belo do Sul. (FALCADE et al., 1999).



Mapa 1 - Área de produção delimitada do Vale dos Vinhedos

Fonte: APROVALE, 2004

c) Encaminhamento da Documentação as INPI, para reconhecimento da Indicação de Procedência

- Requisitos mínimos para protocolar o pedido: no caso da IPVV. o pedido conteve elementos que comprovassem ter a localidade se tornado conhecida como centro de extração, produção ou fabricação do produto (vinho), bem como de estarem os produtores estabelecidos na área geográfica objeto do pedido e efetivamente exercendo as atividades de produção. No caso de reconhecimento do nome geográfico como denominação de origem, que está sendo objeto de estudo na região, o pedido deverá conter ainda as características e qualidades físicas do produto ou do serviço que se devam exclusiva ou essencialmente ao meio geográfico, além da descrição do

processo ou método de obtenção do produto (vinho) que devem ser locais, leais e constantes.

- b) Órgão Responsável em Requerer o Processo: podem requerer o pedido de reconhecimento de um nome geográfico, como indicação geográfica, sindicatos, associações, institutos ou qualquer outra pessoa jurídica de representatividade coletiva, com legítimo interesse e estabelecida no respectivo território. No caso da região o órgão responsável é a APROVALE, pessoa jurídica que age como substituto processual da coletividade que tiver direito ao uso de tal nome geográfico.
- c) Procedimentos Operacionais: os procedimentos operacionais envolvem o depósito e o processamento do pedido:
- depósito do Pedido: o pedido de reconhecimento de indicação geográfica foi requerido em formulário próprio, onde estavam discriminados, dentre outras, informações acerca do nome da área geográfica e sua delimitação, descrição do produto, assim como foi acompanhado do comprovante do recolhimento da retribuição devida, da procuração e da respectiva etiqueta (selo de controle);
 - processamento do pedido: o pedido sofreu um exame final e, constatando-se que estava corretamente instruído, foi analisado, para que se verificasse que não se tratava de um nome geográfico que se tornou de uso comum para aquele produto (vinho). Após análise e aprovação o pedido foi publicado na Revista da Propriedade Industrial - RPI, para que terceiros se manifestem, no prazo de 60 (sessenta) dias. Não havendo manifestações durante aquele período, o pedido foi objeto de exame de mérito e o deferimento do pedido encerrou a instância administrativa.

d) Criação do Conselho Regulador de IPVV

Seguindo na sua tarefa, a APROVALE criou em 2001 o Conselho Regulador de IPVV, como órgão responsável pela gestão, manutenção e preservação da indicação geográfica regulamentada, tendo como atribuições:

- a) orientar e controlar a produção, elaboração e a qualidade dos produtos amparados pela I.P. Vale dos Vinhedos, nos termos definidos no Regulamento;
- b) zelar pelo prestígio da Indicação Geográfica Vale dos Vinhedos no mercado nacional e internacional e orientar o Conselho Administrativo a adotar as medidas cabíveis visando evitar o uso indevido da Indicação Geográfica;
- c) elaborar e manter atualizados os registros cadastrais definidos no Regulamento, bem como adotar as medidas necessárias para o controle da produção, visando ao atendimento do disposto no regulamento próprio;
- d) propor medidas para regular a produção da Indicação Geográfica Vale dos Vinhedos de forma harmônica com a demanda do mercado;
- e) emitir os certificados de origem dos produtos amparados pela Indicação Geográfica, bem com o selo de controle;
- f) elaborar relatório anual de atividades;
- g) propor melhorias ao presente Regulamento;
- h) adotar medidas para preservar e estimular a qualidade dos produtos da Indicação Geográfica Vale dos Vinhedos;
- i) controlar o uso corrente das normas de rotulagem estabelecidas para a Indicação Geográfica, conforme definido no Regulamento;
- j) implantar e operacionalizar o funcionamento de uma Comissão de Degustação dos produtos da Indicação Geográfica Vale dos Vinhedos;
- k) elaborar, aprovar e implantar normas internas do próprio Conselho Regulador para operacionalização de atribuições estabelecidas no Regulamento;
- l) instituir uma Comissão Permanente ou Comissão Temporária para tratar de temas específicos de interesses da Indicação Geográfica Vale dos Vinhedos;
- m) implantar as medidas de autocontrole, visando ao cumprimento do Regulamento da Indicação Geográfica Vale dos Vinhedos.

O Conselho Regulador é constituído por:

- a) seis membros eleitos pela Assembléias Geral Ordinária, dentre os inscritos em quaisquer das Indicações Geográficas Vale dos Vinhedos, incluindo

viticultores, vinicultores e engarrafadores, os quais escolherão, dentre os mesmos, o diretor e o vice-diretor do Conselho Regulador;

- b) dois membros representantes das instituições técnico-científicas, com conhecimento em viticultura e enologia, eleitos pela Assembléia Geral;
- c) um membro representante de instituição de desenvolvimento ou divulgação ligada ao setor vitivinícola nacional, eleito pela Assembléia Geral.

e) Os Pedidos de Indicações de Procedência

Anualmente, as vinícolas associadas à Aprovale encaminham seus vinhos para obtenção da Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos, os quais devem ser elaborados com uvas provenientes do Vale dos Vinhedos e engarrafados na origem. Além disso, deverão ser aprovados em análises físico-químicas e sensoriais (degustação) realizadas por um grupo de técnicos da Embrapa - Uva e Vinho e da Aprovale. Após passar pelo difícil caminho de comprovações e testes, os vinhos ganharão o direito de utilizar nos seus rótulos a expressão “Vale dos Vinhedos – Indicação de Procedência” e cada garrafa receberá um selo de controle do Conselho Regulador da Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos.

O Conselho Regulador, visando ao enquadramento da Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos na legislação brasileira (Lei nº 9.279, de 14 de maio de 1996, art. 177), instituiu em seu Regulamento Interno o padrão exigido às vinícolas que desejam a certificação (ANEXO A).

4.2.2.2 Padrões de Referência para a obtenção da IPVV

Os padrões de referência para a obtenção da IPVV estão previstos no Regulamento da IPVV (ANEXO I), cujas normas estão enquadradas segundo a lei nº 9.279, de 14 de maio de 1996 – Art. 177. Para a obtenção da IPVV os produtores de vinhos finos deverão atender as seguintes determinações:

a) Da Produção:

- **Delimitação da área de produção:** as uvas destinadas ao processamento de vinhos finos com IPVV devem ser produzidas na área delimitada do Vale dos Vinhedos, localizada nos municípios de Bento Gonçalves, Garibaldi e Monte Belo do Sul, no estado do Rio Grande do Sul, com área total de 81,23km² (Vide Mapa 1);
- **Cultivares autorizadas:** são autorizadas para a IPVV exclusivamente cultivares vitis vinífera L (10 cultivares de vitis vinifera tintas e 10 de brancas): cultivares tintas: Cabernet Sauvignon, Cabernet Franc, Merlot, Tannat, Pinot Noir, Gamay, Pinotage, Alicante Bouschet, Ancelotta e Egidola; e cultivares brancas: Chardonnay, Riesling Itálico, Sauvignon Blanc, Sémillon, Trebbiano, Pinot Blanc, Gewurztraminer, Flora, Prosecco, Moscattos e Malvasias. O Conselho Regulador da IPVV pode autorizar, em caráter experimental, a inclusão de outros cultivares viníferas desde que apresentem potencialidade agrônômica e enológica comprovada; são proibidas todas as cultivares de origens americana e híbrida;
- **Sistema de Produção das Uvas:** o sistema de condução em latada corresponde ao sistema que reproduz os costumes da IPVV, contudo, são autorizados outros sistemas de condução (espaldeira, sistema em Y), desde que visem ao aprimoramento qualitativo da uva e dos produtos elaborados. O rendimento máximo por unidade de área é de 150 hectolitros de vinho por hectare. Os padrões de qualidade mínima das uvas autorizadas para vinificação são de 14° Babo para uvas brancas e 15° Babo para uvas tintas.

b) Dos Produtos:

- **Origem da matéria-prima:** os produtos da IPVV são elaborados com, no mínimo, 85% de uvas produzidas na área geográfica delimitada;
- **Produtos protegidos:** são protegidos pela IPVV os seguintes produtos vitivinícolas, segundo definições estabelecidas na legislação brasileira de vinhos: vinho tinto seco, vinho branco seco, vinho rosado seco, vinho leve, vinho espumante moscatel, vinho espumante natural e vinho licoroso. Os produtos que identificarem no rótulo o nome do cultivar, chamados de vinhos varietais, deverão conter o percentual mínimo da cultivar indicada, conforme estabelece a Lei Brasileira;

- **Área geográfica de elaboração, envelhecimento e engarrafamento dos produtos:** os vinhos da IPVV são, obrigatoriamente, elaborados, envelhecidos e engarrafados na área geográfica delimitada;
- **Padrões de identidade e qualidade química dos produtos:** os produtos da IPVV atendem ao estabelecido na legislação brasileira e, de forma complementar, visando garantir melhor padrão de qualidade para os produtos protegidos, os mesmos devem atender os padrões analíticos máximos a seguir:
 - quanto à acidez volátil: limite máximo para todos os produtos é de 15 mil equivalente por litro;
 - quanto ao anidrido sulfuroso total: limite máximo para o vinho branco seco e vinho rosado seco é de 0,15g/l; limite máximo para o vinho tinto seco é de 0,13g/l; limite máximo para o vinho leve, vinho espumante natural, vinho moscatel espumante e vinho licoroso é de 0,20g/l.
- **Padrões de identidade e qualidade organoléptica dos produtos:** somente recebem a IPVV os vinhos que atendem ao disposto no regulamento da IPVV e que são aprovados em uma avaliação sensorial realizada às cegas pela Comissão de Degustação, composta por três técnicos da EMBRAPA - Uva e Vinho e por dois da APROVALE. O método é o qualitativo e deve sempre justificar as razões de eventuais reprovações. Estas informações serão repassadas aos enólogos responsáveis que terão nelas subsídios para constante evolução;
- **Normas de rotulagem:** Os produtos engarrafados da IPVV são identificados no rótulo principal e na cápsula, conforme as seguintes normas: identificação do nome geográfico, seguida da expressão Indicação de Procedência. Este modelo é objeto de proteção junto ao INPI, conforme facultado pelo art. 179, da Lei nº 9.279. (VALE DOS VINHEDOS - Indicação de Procedência).

4.5 CONSIDERAÇÕES SOBRE A VITIVINICULTURA E AS INDICAÇÕES GEOGRÁFICAS

A produção mundial de uva e de vinhos da Itália, França, Portugal, países considerados, tradicionalmente, os maiores produtores vem caindo ao longo dos últimos 10 anos, enquanto em áreas de menor densidade vitivinícola como, Estados Unidos, Espanha, Chile, Brasil, Uruguai a produção vem aumentando. No Brasil, no período de 1998 a 2004, a produção total de uvas cresceu em média 84% e de vinhos 93%. Entretanto, a produção de uvas e de vinhos viníferas cresceu, em média, somente 36,7% e 26,5% respectivamente. Esses dados apontam uma oportunidade para o Brasil aumentar sua participação de mercado no mundo global. Mas para isso, o Brasil precisa aumentar a produção de uvas e vinhos de viníferas, buscando uma diferenciação competitiva, através de vinhos com maior valor agregado.

A Itália, a França, a Espanha, o Chile, os Estados Unidos, a Austrália são alguns dos países que têm aumentado ao longo dos últimos 10 anos o seu potencial exportador, enquanto a Argentina, uma importante concorrente do mercado brasileiro reduziu suas exportações. O Brasil exportou, em 2001, em torno de 11 milhões de litros de vinho, o que representou 3,44% de sua produção. Dentre os países que têm aumentado a importação de vinhos na média 1995/2001 estão a Alemanha, o Reino Unido, os Estados Unidos, o Japão, Portugal e a Itália. No Brasil observa-se um decréscimo gradativo das exportações, no período de 1998 a 2002, quando se registrou uma taxa média negativa de 16,01%. Somente de 2000 a 2002, houve uma queda nas exportações de 64,74%. Os países que mais consumiam vinhos do Brasil – Paraguai, Japão, Estados Unidos, Finlândia e Uruguai - reduziram suas compras de forma significativa. O Paraguai comprou em 2003, 87,7% a menos do que no ano de 1998. Já, as importações brasileiras de vinho e derivados de vinho registraram um aumento médio de 13,7%, no período de 1998 a 2000. Esses dados são importantes na definição de uma estratégia de exportação de vinhos finos das empresas brasileiras. Mas a isso está atrelada a reavaliação tributária que inside sobre o vinho, a qual tem contribuído para o aumento dos custos e preços, com conseqüente redução da competitividade no mercado internacional.

O consumo *per capita* dos dois gigantes do vinho na Europa – França e Itália, apresentam índices negativos nos últimos anos. A população francesa consome neste início de século 12 litros de vinho a menos por ano do que consumia em 1990, enquanto a italiana consome em torno de 9 litros a menos. No Brasil o consumo *per capita* encontra-se estagnado

em torno de 1,9 litros/ano, com exceção do Rio Grande do Sul cujo consumo tem aumentado e encontra-se em torno de 4,5 litros/*per capita*/ano. Os dados apontam que em nível mundial tem-se consumido muito menos vinho por habitante/ano do que se consumia há alguns anos. Mas isso tem relação com uma mudança nos hábitos alimentares, no qual o vinho é cada vez menos encarado como um alimento que faz parte da dieta, como ocorria em regiões tradicionais como a França, a Itália e Portugal, passando a ser considerado um produto medicinal, quando ingerido em doses moderadas, ou um produto sofisticado para ser consumido em momentos especiais e por prazer. A população bebe menos, mas bebe vinhos de melhor qualidade e valor agregado. Nessa lógica, justifica-se o aumento da produção brasileira de uvas e vinhos finos de alta qualidade como uma estratégia para competir no mercado global.

O conceito dominante em vinho na atualidade é a qualidade. Seguindo-se esse raciocínio, verifica-se que os países que desfrutam de maior prestígio no Velho Mundo - França, Itália, Espanha, Portugal - são aqueles que se preocupam em produzir vinhos de melhor qualidade, produzidos regionalmente e consolidados com indicações geográficas, as quais são amparadas por legislações específicas. Nesses países, a produção de vinhos finos está ligada à noção de *terroir*, cuja expressão considera uma determinada região geográfica como uma característica distintiva que diferencia o produto das demais regiões produtoras. Além disso, existem normas e restrições à produção, à colheita, ao processamento e ao armazenamento que conferem ao vinho padrões de qualidade superior, institucionalizados em regulamentos que dispõem sobre as indicações geográficas.

Esses países orientam-se por diferentes legislações, baseadas em normas da OIV e no Acordo Trips, que prevêem diferentes categorias de indicações geográficas para atestar a qualidade dos vinhos, predominando as denominações geográficas, as quais atribuem ao meio geográfico, que compreende os fatores naturais e humanos o fator distintivo da qualidade dos produtos. O Brasil, ao ratificar o Acordo TRIPS, teve de rever a legislação sobre propriedade intelectual, elaborando novas leis sobre o assunto, daí surgindo a Lei da Propriedade Industrial, nº 9.279, de 14 de maio de 1996, em vigor desde 1997. Esta lei inovou ao prever que o INPI estabelecesse as condições de registro das indicações geográficas, previstas do art. 176 ao art. 186. Apoiados nos ditames da lei, a Serra Gaúcha/RS, responsável por 90% da produção nacional de vinhos finos foi a primeira região brasileira a obter uma indicação geográfica, na modalidade de indicação de procedência. Isso abre uma séria de possibilidades competitivas a serem exploradas no mercado nacional e global.

Atualmente, 2.329.353 litros de vinhos finos possuem Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos, o que é um valor muito baixo em relação ao que se produz no Brasil, cerca de 500.000.000 litros. Isso abre a possibilidade de outras regiões conhecerem os mecanismos institucionais e legais para a outorga de indicações geográficas, as quais ao exigir adaptações internas das empresas geram condições para a difusão de ações de cooperação entre diferentes stakeholders, o que conduz ao desenvolvimento regional. Isso pode ser comprovado através das mudanças provocadas pela Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos, as quais estão reconfigurando o panorama da vitivinicultura da região da Serra Gaúcha. Segundo dados da Aprovale (2005) já existem uma série de mudanças visíveis, dentre as quais destacam-se:

- Repercussões na área geográfica de produção.
 - Traz satisfação ao produtor, que vê seus produtos comercializados com a indicação geográfica que corresponde ao seu local de trabalho, valorizando sua propriedade.
 - Estimula investimentos na própria zona de produção – novos plantios e replantios, melhorias tecnológicas no campo e na agroindústria do vinho.
 - Aumenta a participação do produtor no ciclo de comercialização dos produtos e estimula a elevação do seu nível técnico.
 - Estimula a melhoria qualitativa dos produtos, já que os mesmos são submetidos a controles de produção e de elaboração.
 - Contribui para a preservação das características e da tipicidade dos produtos, que se constituem num patrimônio de cada região/país.
 - Possibilita incrementar atividades de enoturismo.
- Repercussões de caráter mercadológico.
 - Aumenta o valor agregado dos produtos e/ou gera maior facilidade de colocação no mercado, os produtos ficam menos sujeitos à concorrência com outros produtos de preço e qualidade inferiores.
 - Melhora e torna mais estável a demanda do produto, pois cria uma confiança do consumidor que, sob a etiqueta da indicação geográfica, sabe que vai encontrar um produto de qualidade e com características regionais.

- Permite ao consumidor identificar perfeitamente o produto dentre outros, inclusive de preços inferiores.
- Do ponto de vista da proteção legal.
 - Oportuniza mecanismos legais contra fraudes e usurpações, facilitando a ação contra o uso indevido da indicação geográfica.

As experiências de sucesso no mundo do vinho e as repercussões positivas no Vale dos Vinhedos atestam a grande oportunidade do Brasil para intensificar suas ações na vitivinicultura para a proposição de indicações geográficas, na modalidade de indicação de procedência em outras áreas vitivinícolas e de denominação de origem para os vinhos finos da área delimitada do Vale dos Vinhedos, em face das mudanças que têm ocorrido a partir das inovações e das estratégias.

A análise das inovações e das estratégias realizadas pelas vinícolas para a obtenção da IPVV é o foco dos capítulos a seguir.

5 ANÁLISE DAS INOVAÇÕES E DAS ESTRATÉGIAS DE COOPERAÇÃO COMPETITIVA PARA A OBTENÇÃO DA IPVV – RESULTADOS POR EMPRESA

Neste capítulo apresentam-se os resultados da pesquisa para cada uma das empresas pesquisadas: Adega Cavalleri, Vinícola Cordelier, Adega de Vinhos Finos Dom Cândido, Adega de Vinhos Don Laurindo, Famiglia Tasca, Vinícola Boutique Lídio Carraro, Vinícola Marco Luigi, Vinícola Miolo, Vinícola Pizzato Vinhas & Vinhos, Vinícola Valduga, Vinícola Vallantano e Vinícola Villagio Larentis.

Inicia-se a apresentação dos dados com a indicação de procedência, relacionando os vinhos finos certificados e o número de garrafas que receberam o selo. Na inovação apresentam-se os dados sobre os tipos, a intensidade e o impacto das inovações na rede de valor de cada empresa. No item estratégias, abordam-se as estratégias de cooperação, numa lógica competitiva, buscando-se descrever os tipos de estratégias, os *stakeholders* envolvidos, os objetivos, as ações colaborativas e competitivas e a existência de diferentes níveis de confiança e oportunismo nas relações interorganizacionais.

5.1 ADEGA CAVALLERI

Neste item são apresentados os dados da Adega Cavalleri relativos à indicação de procedência, às inovações e às estratégias de cooperação competitiva desenvolvidas para a obtenção da Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos.

5.1.1 Indicação de Procedência

A Adega Cavalleri obteve a IPVV em 2001. Naquele ano, da produção média de 200 mil garrafas, a empresa certificou 64% de vinhos finos. Já em 2003, com uma produção de 300 mil garrafas de vinhos finos, em torno de 13% obtiveram a indicação de procedência. Os vinhos certificados estão apresentados na Figura 28.

IPVV 2001		IPVV 2002		IPVV 2003	
Produtos	Nº garrafas	Produtos	Nº garrafas	Produtos	Nº garrafas
Chardonnay	26.000	Chardonnay	33.333	Chardonnay	26.667
Branco Vinífera	14.000	---	----	----	----
Tinto Vinífera	46.920	Tinto Viníferas	133.333	----	----
Cabernet Sauvignon	42.000	Cabernet Sauvignon	66.667	----	----
---	---	Cabernet Franc	26.667	----	----
---	---	Merlot	13.333	Merlot	13.333

Figura 28 - Vinhos com IPVV da Adega Cavalleri

Fonte: APROVALE - Associação de Produtores de Vinhos Finos Vale dos Vinhedos. **Regulamento da IPVV**. Bento Gonçalves, 2001

5.1.2 Tipos, Intensidade e Impacto das Inovações na Rede de Valor

As inovações implementadas pela empresa e que culminaram com a indicação de procedência estão relacionadas a produtos, processos, distribuição e gestão, conforme apontam os dados da Figura 29. No ano de 2004, a Adega Cavalleri desenvolveu um vinho fino *assemblage* com o equilíbrio das uvas *cabernet sauvignon, merlot e carmenère*, tipo *top* de linha, para comercializar somente daqui a quatro anos. Em 2005, a empresa prevê o lançamento do Carmènere, um vinho tinto de corpo exuberante, com amadurecimento em barricas de carvalho francês e envelhecido na própria garrafa.

Dimensões	Variáveis	Características	Conteúdo
Tipos de inovações	Inovações de produto	Desenvolvimento e lançamento de novos produtos na linha de vinhos finos já existente	Linha Cavalleri: lançamento do vinho fino <i>Assemblage</i> , com o equilíbrio das uvas cabernet sauvignon, merlot e carmènere, tipo <i>top</i> de linha vinho tinto Carmènere Lançamento do vinho Chardonnay 2005
		Desenvolvimento e lançamento de novos produtos em novas linhas de vinhos finos	Não houve lançamento de novas linhas em vinhos finos
	Inovações de processo	Manejo do solo e plantas	Solo somente roçado, com adubação superficial Poda seca, poda verde, retirada de cachos com má formação Controle da maturação fenólica do grão, com a determinação do dia certo para a colheita
		Sistema de reconversão dos vinhedos	Substituição do sistema de condução de latada por espaldeira, com as variedades: <i>chardonnay</i> , <i>carmènere</i> , <i>moscato d'ale</i> Produtividade atual: 12 mil kg/há 90% das uvas são provenientes de vinhedos próprios e 10% , de terceiros 100% de uvas provenientes da região delimitada
		Processos de recebimento e desengace das uvas	Aquisição de máquina para moer e prensa pneumática importadas
		Sistema de condução	Bombeamento
		Fermentação e maceração	Tanques de inox Controle automático de temperatura. Remontagem automática Controle químico dos produtos (acidez volátil e o anidrido sulfuroso) – padrões analíticos especificados no regulamento da IPVV
		Processo de envelhecimento	Barris de carvalho importados da França e dos Estados Unidos
		Processo de engarrafamento	Terceirizado
		Processo de armazenamento e envelhecimento	Em caves próprias
		Inovações de distribuição	Ampliação de mercado interno
	Atuação no mercado externo		Não atua
	Formas de distribuição		Lojas especializadas, restaurantes, varejo da empresa, representantes e vendas <i>on-line</i>
	Formas de apresentação dos produtos		Novas garrafas com fundos cônicos
	Divulgação, promoção e serviços agregados		Elaboração de material promocional Melhoria na qualidade da rolha Mudança nas garrafas - fundos cônicos Mudança nos rótulos - adesivos Colocação de selo e tarja da indicação de procedência nos vinhos certificados

Dimensões	Variáveis	Características	Conteúdo
Tipos de Inovação	Inovações de distribuição	Pesquisa e desenvolvimento	Laboratório externo
	Inovações de gestão	Mudança na estrutura organizacional	Não houve
		Mudanças no modelo de gestão	Não houve - empresa familiar
		Implantação de controles gerenciais	Praticamente não implementou controles gerenciais

Figura 29 - Tipos de inovações da Adega Cavalleri

Fonte: Dados da Pesquisa, 2004

A empresa não lançou novas linhas de vinhos finos no período considerado na pesquisa.



Figura 30 - Lançamento de vinhos finos da Adega Cavalleri

Fonte: <http://www.cavalleri.com.br>, 2004

As inovações de processo podem ser divididas em inovações nas videiras e no sistema de reconversão dos vinhedos.

a) **Inovações nas videiras:** estão relacionadas ao sistema de manejo e à reconversão dos vinhedos:

- **alterações no sistema de manejo do solo e planta:** para melhorar ainda mais a qualidade das videiras, o solo não é mais lavrado, é somente roçado, e a adubação é superficial. No manejo das vinhas a empresa realiza podas de formação e dos ramos verdes, visando à eliminação de brotos desnecessários e

podas para a desfolha e o desponte. Há também um controle da maturação da uva, determinando-se o dia certo para a colheita.

- **sistema de reconversão dos vinhedos:** a Adega Cavalleri está fazendo a substituição do sistema de condução de latada por espaldeira, plantando cultivares tradicionais na região do Vale, tais como: *chardonnay*, *carmenère*, *moscato dialo*, *cabernet sauvignon*, *merlot*. Com a reconversão dos vinhedos a empresa está colhendo 12 mil kg/ha. A empresa utiliza 90% das uvas provenientes de vinhedos próprios e 10% de terceiros; 100% das uvas para a elaboração de vinhos finos com a IPVV são provenientes da região delimitada do Vale dos Vinhedo.

b) **Inovações no sistema de vinificação:** as alterações ocorridas no processo produtivo e que culminaram com a obtenção da IPVV são:

- **processos de recebimento e desengace das uvas:** a empresa adquiriu máquina para moer e prensas pneumáticas importadas, que permitem um processo de prensagem suave, sem esmagar as sementes;
- **sistema de condução, fermentação e maceração da uva:** o sistema de condução das uvas para os tanques é o de bombeamento. Os tanques para fermentação e maceração da uva são de inox, com controle automático de temperatura. Durante o processo de maceração é feito o controle químico do vinho, o qual atende aos padrões analíticos especificados no regulamento da IPVV, quanto à acidez volátil e ao anidrido sulfuroso total que são usados em limites próximos ao estabelecido;
- **processo de maturação do vinho:** o processo de maturação dos vinhos finos da Adega Cavalleri ocorre em barris de carvalho importados da França e dos Estados Unidos;
- **processo de engarrafamento:** o engarrafamento dos produtos da empresa é terceirizado;
- **processo de envelhecimento em caves:** a empresa possui caves para o envelhecimento dos produtos.

Com relação às inovações em distribuição, a empresa ampliou sua área de vendas no mercado interno. Com a obtenção da IPVV a vinícola ampliou sua área de atuação no

mercado interno. A empresa concentra suas vendas no Rio Grande do Sul, São Paulo, Minas Gerais, Paraná e Goiás e Manaus. A empresa não atua no mercado externo. Houve um contato com Nova York, mas por iniciativa do comprador (GERENTE GERAL). Os produtos são encontrados em lojas especializadas, restaurantes, na internet e no varejo da própria empresa; não são vendidos em supermercados em razão da produção limitada de garrafas/ano. A empresa possui representantes para a comercialização de seus produtos. Segundo o gerente geral, “os vinhos do Vale dos Vinhedos deveriam ter um espaço nas lojas especializadas e supermercados, com uma pessoa para representar todas as empresas”.

As inovações envolveram diferentes ações estratégicas de promoção, tais como elaboração de material promocional da empresa; melhoria da qualidade da rolha; mudança nas garrafas, adotando-se as com fundos cônicos; mudança nos rótulos, que serão adesivos; colocação de selo e tarja da indicação de procedência nos vinhos certificados. As inovações em produtos e processos envolveram pequenas ações de pesquisa & desenvolvimento. Hoje a empresa realiza análises microbiológicas e físico-químicas em laboratório externo. Para o gerente geral, “é preciso desenvolver mais pesquisas de novas variedades apropriadas à região do Vale, em parceria com a Embrapa – Uva e Vinho”. Para a obtenção da IPVV a empresa praticamente não realizou inovações em gestão: “Necessitamos contratar pessoas capacitadas para gerir a área administrativa; não temos controles administrativos, mas precisamos modernizar essa área” (GERENTE GERAL). A empresa é familiar: “Achamos fundamental que o atendimento continue com o pessoal da família. O turista valoriza quando tem a família atendendo, é um atendimento personalizado” (GERENTE GERAL).

Os dois entrevistados da empresa consideraram as inovações em diferentes níveis de intensidade. As inovações em produto são consideradas radicais (Nível II), média 7; as inovações em processo também são consideradas radicais, porém com mais intensidade, média 8 (Nível II); as inovações em distribuição são consideradas incrementais (Nível II), com média 6 e as inovações em gestão são as menos significativas, sendo classificadas como incrementais (Nível I) - média 2,5. A Figura 31 aponta a classificação das inovações da Adega Cavalleri.

De acordo com os entrevistados, as inovações tiveram impactos diferenciados entre os agentes da rede de valor. Para o fornecedor as inovações são consideradas radicais (Nível I), com média 7; os consumidores são os que mais têm identificado as inovações realizadas pela empresa, com média 8, o que permite classificá-las como radicais (Nível II); para os concorrentes a empresa atribuiu média 6, o que permite classificar as inovações como radicais

(Nível I). Para os complementadores as inovações são incrementais (Nível II), pois a média atribuída foi 5, conforme apontam os dados da Figura 32. Segundo o gerente geral, “temos que trabalhar melhor os nossos complementadores. Falta a visita para criar laços e fechar contratos. Mas, tem que ser o dono; os clientes valorizam a visita do proprietário”.

TIPOS DE INOVAÇÕES	INTENSIDADE DAS INOVAÇÕES			
	Incremental		Radical	
	Nível I	Nível II	Nível I	Nível II
Inovação de produto			x	
Inovação de processo			x	
Inovação de distribuição		x		
Inovação de gestão	x			

Figura 31- Intensidade das inovações da Adega Cavalleri

Fonte: Dados da Pesquisa, 2004

REDE DE VALOR	IMPACTO DAS INOVAÇÕES			
	Incremental		Radical	
	Nível I	Nível II	Nível I	Nível II
Consumidor			x	
Concorrente			x	
Fornecedor			x	
Complementador		x		

Figura 32 - Impacto das inovações sobre a rede de valor da Adega Cavalleri

Fonte: Dados da Pesquisa, 2004

5.1.3 Estratégias de Cooperação Competitiva

Os dados das entrevistas permitem inferir que as estratégias são formuladas pela própria empresa, sendo uma iniciativa individual envolvendo membros da família. No que se refere à IPVV, as estratégias são sempre consistentes com o que é estabelecido pela Aprovale aos seus associados.

Dentre os tipos de estratégias de cooperação em que a empresa está envolvida podem ser citadas as alianças estratégicas e a rede de empresas.

a) **Alianças estratégicas:** as alianças estratégicas da empresa são caracterizadas como alianças informais, acordos tácitos de cooperação e intercâmbios entre empresas, envolvendo assistência técnica e controle de qualidade da matéria-prima. Essas alianças institucionalizam-se através de:

- **parcerias com os produtores integrados:** esta parceria é formada com os produtores de uvas da região do Vale dos Vinhedos, tendo como objetivo fundamental fornecer mudas de videiras e assistência técnica aos produtores de uvas para o recebimento de uma matéria-prima de alta qualidade. Não existe um contrato formal entre as partes, portanto, não existe obrigatoriedade dos parceiros de entregarem a uva produzida à empresa; entretanto, existe um acordo tácito entre as partes. A empresa firmou essa parceria com vistas a cooperar e competir, simultaneamente. As ações colaborativas estão ligadas à compra e a venda de uma uva de qualidade, com os quais ambos usufruem benefícios mútuos. Essas ações estão baseadas em alta confiança entre as partes, cuja média atribuída é 8. Registra-se também certo grau de oportunismo, com média 7, principalmente nas ações ligadas à conquista de mercado.

b) **Rede de empresas:** a rede em que a empresa esté inserida pode ser caracterizada como “rede burocrática simétrica”, em face de sua participação numa associação de produtores:

- **Associação de Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos:** esta parceria é com os concorrentes, uma vez que participam da Aprovele produtores de vinhos finos da região do Vale dos Vinhedos. O objetivo principal desta parceria é trabalhar junto com as outras empresas para explicar o que é a Aprovele, divulgar a empresa e a região. Entre as ações colaborativas está a divulgação da empresa e do Vale dos Vinhedos e as competitivas estão na venda dos produtos. Com relação à Aprovele, os entrevistados assim se manifestaram:

A Aprovele precisa mais capacitação humana, para divulgação de informações sobre a cadeia produtiva da uva e do vinho. Já houve uma profissionalização com a entrada de um diretor [...]. É preciso dar palestras para os produtores melhorarem as suas videiras e a qualidade da uva, que é o maior gargalo na região (GERENTE GERAL).

Quanto mais divulgarmos o vale, mais indústrias vão se instalar. Os produtores terão que melhorar suas uvas, os turistas virão mais e retornarão, e com isso, haverá necessidade de instalar mais restaurantes, bares, ou seja, ampliar a infra-estrutura. Isso já está comportando. [...] A Aprovale precisa firmar parcerias com o Ibravin e a Uvibra para divulgar o selo para as diferentes regiões do Brasil e também para os consumidores (GERENTE GERAL).

Segundo os entrevistados, a participação nessa associação envolve relações de confiança entre os agentes, mas existem também ações oportunísticas. Ao classificar a relação de parceria com a Aprovale, os entrevistados consideraram a confiança com média 8 e o oportunismo com 7. Para o gerente geral: “Nesta parceria há um alto grau de confiança; as empresas possuem o mesmo objetivo e pensamento. No entanto, eu noto que as primeiras que entraram têm mais confiança, as que estão entrando agora têm mais oportunismo”.

- **consórcio de exportação:** este consórcio ocorreu com os concorrentes da empresa e efetivou-se através de um trabalho conjunto com a Fiergs. O objetivo principal da parceria é a entrada no mercado internacional. Entre as ações colaborativas está o fechamento de contratos conjuntos para vendas ao exterior, com a divulgação do nome da empresa e da região do Vale dos Vinhedos. Segundo o gerente geral: “Para o exterior é preciso fazer vendas conjuntas. Gostaria de exportar no mínimo 40% da minha produção”.

5.2 VINÍCOLA CORDELIER

Neste item apresentam-se os dados da Vinícola Cordelier relativos à indicação de procedência, às inovações e às estratégias de cooperação competitiva desenvolvidas para a obtenção da Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos.

5.2.1 Indicação de Procedência

A Vinícola Cordelier obteve a primeira IPVV em 2001. Em 2003, da produção de 1,2 milhão de litros de vinhos finos a empresa certificou aproximadamente 10%. Os vinhos certificados estão apresentados na Figura 33.

IPVV 2001		IPVV 2002		IPVV 2003	
Produtos	Nº garrafas	Produtos	Nº garrafas	Produtos	Nº garrafas
Merlot	14.000	Merlot	28.000	Merlot	28.000
Cabernet Sauvignon	14.000	Cabernet Sauvignon	27.667	Cabernet Sauvignon	28.000
----	----	Riesling	26.840	Riesling	667
----	----			Riesling	14.000
----	---	Chardonnay	14.267	----	----
----	----	Branco Viníferas	5.960	----	----

Figura 33 - Vinhos com IPVV da Vinícola Cordelier

Fonte: APROVALE - Associação de Produtores de Vinhos Finos Vale dos Vinhedos. **Regulamento da IPVV**. Bento Gonçalves, 2001

5.2.2 Tipos, Intensidade e Impacto das Inovações na Rede de Valor

As inovações implementadas pela empresa e que culminaram com a indicação de procedência estão relacionadas a produtos, processos, distribuição e gestão, conforme apontam os dados da Figura 34.

Dimensões	Variáveis	Características	Conteúdo
Tipos de inovações	Inovações de produto	Desenvolvimento e lançamento de novos vinhos finos	Linha Granja União Seleção Tinto Fino, que expressa uma perfeita combinação dos vinhos Merlot, Cabernet Sauvignon e Tannat Granja União – Seleção Branco Fino, combinando os vinhos Riesling, Malvasia e Semillon Granja União Riesling Especial - Safra 2002. Linha Cordelier Cordelier Merlot - Safra 2002 Reserva Cabernet Sauvignon e Merlot - Safra 2001 (IPVV) Vinho rosado licoroso doce
		Desenvolvimento de novas linhas de vinhos finos	Para 2005, está previsto o lançamento da linha de vinhos finos “Don Ziero”
	Inovações de processo	Manejo do solo e plantas	Redução do nível de adubação no solo Seleção rigorosa de mudas – importadas Poda seca e de ramos verdes Podas para eliminação de cachos com má formação

Dimensões	Variáveis	Características	Conteúdo
		Sistema de reconversão dos vinhedos	Substituição do sistema de latada por espaladeira 100% de uvas da área delimitada; 90% de uvas da área própria; Plantio de variedades: <i>cabernet sauvignon, merlot, tannat</i>
		Alterações nos processos de recebimento e desengace das uvas	Pré-seleção de uvas na colheita Seleção de uvas em esteira Desengace em prensa pneumática
		Sistema de condução	Bombeamento
		Fermentação e maceração	Tanques de inox Controle automático de temperatura Remontagem automática Controle químico da acidez volátil e anidrido sulfuroso bem abaixo dos limites máximos permitidos no regulamento da IPVV
		Processo de envelhecimento em barricas	Barricas de carvalho francês e americano
		Processo de engarrafamento	Próprio
Tipos de inovações	Inovações de processo	Processo de armazenamento e envelhecimento em caves	Caves próprias, com capacidade para 140 mil garrafas
	Inovações de distribuição	Ampliação de mercado interno	Concentração de vendas nas regiões Sul e Sudeste. Abertura de filiais no Nordeste e no Centro- Oeste
		Atuação no mercado externo	Em 2005 a empresa pretende iniciar suas atividades internacionais
		Formas de distribuição	Vendedores Representantes Lojas especializadas Restaurantes Varejo da empresa Vendas pela internet
		Formas de apresentação dos produtos	Mudança nas garrafas, embalagens, rótulos Colocação de selos e tarja com certificação
		Divulgação, promoção e serviços agregados	Contratação de uma agência de propaganda Treinamento de funcionários internos em <i>marketing</i> Contratação de uma assessoria de imprensa Divulgação de matérias em jornais e revistas especializadas Degustação de produtos Criação de um informativo Reposicionamento da marca Granja União Inauguração de um restaurante Inauguração de um novo varejo na fábrica
		Pesquisa e desenvolvimento	Em laboratório próprio
		Inovações de gestão	Mudança na estrutura organizacional
	Mudança no modelo de gestão		Sim. Profissionalizado Participativo e descentralizado
	Implantação de controles gerenciais		Forma implantados vários controles gerenciais

Figura 34 - Tipos de inovações da Vinícola Cordelier

Fonte: Dados de Pesquisa, 2004

A Vinícola Cordelier lançou diversos produtos no período de 2001 a 2004. Em 2003 a empresa lançou dois novos vinhos, na linha Granja União: Granja União – Seleção Tinto Fino, que expressa uma perfeita combinação dos vinhos Merlot, Cabernet Sauvignon e Tannat; e Granja União – Seleção Branco Fino, combinando os vinhos Riesling, Malvasia e Semillon. Em 2003, lançou o Granja União Riesling Especial – safra 2002. Para a empresa, “vinhos especiais merecem igualmente atenção especial”. Em 2004, a vinícola lançou um lote especial do Cordelier Merlot Safra 2002 (garrafa envelhecida) com produção limitada de 16.000 garrafas. A Vinícola Cordelier colocou no mercado, em 2004, os vinhos Reserva Cabernet Sauvignon e Merlot da Safra 2001, os primeiros a obter o selo da IPVV. A empresa desenvolveu nesse período um vinho licoroso – o *vin de liqueur* reserva. No período de 2001 a 2004 a empresa não lançou novas linhas de produtos, mas, para 2005, prevê o lançamento de uma nova linha de vinhos: a Don Ziero (Figura 35).



Figura 35 – Lançamentos de vinhos finos da Vinícola Cordelier.

Fonte: <http://www.cordelier.com.br>, 2004

As inovações de processo direcionam-se a diferentes etapas, desde o cultivo das vinhas até a fabricação do vinho. Para aprimorar seus processos, a empresa expandiu a capacidade física e de produção e adquiriu equipamentos de última tecnologia. Entre as principais inovações em processo estão as inovações nas videiras e no processo de vinificação.

- a) **Inovações nas videiras:** essas inovações envolvem:

- **alterações no sistema de manejo do solo e planta:** há um cuidado rigoroso no manejo do solo, com redução no nível de adubação por planta. Na planta há poda seca e da parte verde, com o intuito de reduzir o excesso de ramos. Há eliminação de cachos com má formação, visando à redução da produção e à melhoria da qualidade da uva. A empresa dá assistência técnica aos agricultores selecionados que produzem uvas para seus vinhos:

O processo de elaboração dos vinhos Cordelier segue criteriosas e avançadas técnicas, além de um rigoroso controle de qualidade. Para chegar a um vinho nobre a empresa inicia seu trabalho dedicando-se ao cultivo da uva. É na seleção das mudas e no prévio e cuidadoso tratamento do solo que a Cordelier garante a qualidade de seus vinhos. (ENÓLOGO)

- **sistema de reconversão dos vinhedos:** a Vinícola Cordelier tem promovido a substituição do sistema de condução dos vinhedos de latada para os sistemas de espaldeira. Além da reconversão dos vinhedos, a empresa tem expandido a quantidade plantada de cultivares viníferas tradicionais destinadas à produção de vinhos tintos e brancos, plantando vinhas de *cabernet sauvignon*, *merlot*, *tannat*. Para os produtos com IPVV a empresa utiliza 100% das uvas produzidas na área delimitada do Vale dos Vinhedos, apesar de o regulamento permitir que sejam utilizados até 15% de uvas de outras áreas.
- b) **Inovações no sistema de vinificação:** as alterações ocorridas no processo produtivo e que culminaram com a obtenção da IPVV são:
- **processos de recebimento e desengace das uvas:** as uvas, ao chegarem à empresa, são colocadas em uma esteira, onde são rigorosamente selecionadas. Na etapa seguinte, vão a uma desengaçadeira, para o desengace, e, na seqüência, a uma prensa pneumática, para o esmagamento delicado das uvas. Todos os equipamentos são de tecnologia importada;
 - **sistema de condução, fermentação e maceração:** depois do desengace, os grãos são conduzidos pelo sistema de bombeamento para os tanques de inox, onde acontecem os processos de fermentação e maceração. Existem controles de temperatura e remontagem nos tanques de inox, permitindo manter controle de qualidade. Durante a maceração, é feito o controle químico do vinho. Em termos de acidez volátil os produtos com IPVV permitem um limite máximo

de 15meq/litros; para o anidrido sulfuroso total, o limite máximo admitido para os vinhos branco seco e rosado seco é de 0,15g/l; e para o vinho tinto seco é de 0,13 g/l. Na empresa, os vinhos com IPVV estão bem abaixo destes limites: para a acidez volátil, a empresa utiliza em torno de 6 a 7 meq/litro e para ao anidrido sulfuroso total utiliza em torno de 0,10 g/l;

- **processo de envelhecimento:** o processo de envelhecimento é feito em barricas de carvalho americano e francês;
- **processo de engarrafamento:** para o processo de engarrafamento a empresa adquiriu novos equipamentos;
- **processo de armazenamento e envelhecimento em caves:** a empresa possui um espaço para envelhecimento dos produtos que contempla 18 caves, com capacidade para 8 mil garrafas cada, com um total de armazenagem de mais de 140 mil garrafas. As caves maiores abrigam os vinhos reserva e as menores, os espumantes. Os vinhos armazenados nas caves permanecem de seis meses a dois anos em processo de envelhecimento; posteriormente são rotulados e enviados à comercialização. Com iluminação adequada, praticamente sem barulho e num repouso constante, as garrafas são mantidas a uma temperatura de 15°C, considerada ideal para o envelhecimento de vinhos. Cada cave está identificada com o nome da variedade do vinho, data de engarrafamento e características da bebida.

As maiores inovações da Vinícola Cordelier ocorreram na distribuição, envolvendo ampliação de mercado e ações de promoção, conforme relato de seu diretor comercial:

A partir de 2001 houve uma reorganização da área comercial, com alteração de foco estratégico: anteriormente, 70% das vendas destinavam-se aos grandes varejos; a partir deste ano, a empresa redirecionou suas vendas para os pequenos e médios varejos e lojas especializadas, que representam hoje em torno de 60% das vendas [...]. A Cordelier adotou uma política de horizontalização das vendas.

A empresa ampliou sua atuação no mercado interno, com aumento no número de estados brasileiros atendidos, com maior concentração de vendas nas regiões Sul e Sudeste. Buscando também atingir outras regiões, a empresa abriu filiais no Nordeste e no Centro-

Oeste. Só em 2003, ampliou sua área de atuação para cinco estados: Piauí, Sergipe, Tocantins, Roraima e Paraíba. Em 2004, a empresa abriu uma filial na Bahia.

Durante o ano de 2003 o mercado nordestino foi extremamente importante para a Vinícola, e, por isso, desde fevereiro de 2004 está em pleno funcionamento a filial da Cordelier na Bahia. A filial de distribuição, localizada na Grande Salvador, segue a política da empresa de estar cada vez mais próxima de seus clientes, distribuidores e supermercados. A iniciativa é fruto do crescimento da empresa e da necessidade de aproximação com o mercado nordestino (DIRETOR COMERCIAL)

A empresa não trabalha com o mercado externo, mas para 2005 projeta vendas para o exterior. Complementando a proposta de ampliação de novos pontos de vendas em estados brasileiros, desenvolveu diferentes ações, entre as quais a contratação de novos vendedores e distribuidores, treinamento da força de vendas e implementação de novas formas de comercialização, como as vendas *on-line*. Em termos de promoção e publicidade, as inovações envolveram ações estratégicas importantes: em 2001, a empresa contratou um novo diretor comercial, que implantou um processo de planejamento estratégico, incluindo alterações, em especial, na área comercial e *marketing*. Segundo a assessora de *marketing* essas ações são: contratação de uma agência de propaganda, que realizou uma pesquisa de mercado e elabora as propagandas, campanhas publicitárias, promoções de vendas – sempre envolvendo o produto num contexto, que busca transmitir um ambiente agradável e prazeroso; treinamento de funcionários internos em *marketing*; contratação de uma assessoria de imprensa com o objetivo de intensificar a divulgação da empresa e seus produtos em meios de comunicação, jornais e revistas especializadas; degustação de produtos em pontos de vendas; a criação do informativo “Espaço Cordelier”, onde são divulgadas as principais notícias da empresa; reposicionamento da marca Granja União e troca de categoria de preço – de uma linha “Premium” para uma linha comum; inauguração de um restaurante, desenvolvendo ações conjuntas de vinho, gastronomia e turismo; abertura de um varejo na fábrica, com uma nova concepção de atendimento: de indústria para turismo; mudança nas garrafas, embalagens, rótulos, selos: a empresa introduziu uma tarja preta com a indicação do nome geográfico, seguido da expressão IP; colocou o selo de controle na cápsula da garrafa – número de controle, além de colocar nas garrafas os selos dos prêmios obtidos pelos produtos, a exemplo do Vinho Granja União, que recebeu o *Top of Mind* em 2003; lançamento das embalagens de 375ml, para os vinhos finos Granja União Malvasia e Cabernet Suave Seleção Tinto.

As inovações em produtos e processos envolveram pequenas ações de pesquisa e desenvolvimento. Houve treinamento de enólogos, visando à pesquisa e ao desenvolvimento de novos produtos e ao aprimoramento em modernas técnicas físico-químicas. A empresa possui laboratório interno para análises microbiológicas e físico-químicas dos produtos.

No período de 2001 a 2004 foram implementadas inovações em gestão, como: elaboração e implantação de planejamento estratégico; mudança no estilo de gestão, buscando um modelo de mais participativo e mais descentralizado; mudança na estrutura organizacional, reduzindo-se hierarquias; formação de equipes de trabalho, para a busca de soluções conjuntas e distribuições de responsabilidades; realização de trabalhos de motivação organizacional; elaboração e implantação de plano de cargos e salários; implementação de reuniões para avaliação de desempenho, com o envolvimento de todos os funcionários: as reuniões são quinzenais, alterando-se uma setorial e a outra com a participação de todos os funcionários da empresa.

As inovações realizadas pela empresa podem ser classificadas em diferentes níveis de intensidade. As inovações em produto são consideradas radicais (Nível I), com média 8; as inovações em processo foram importantes, pois houve a modernização da produção com a compra de novos equipamentos e ampliação da estrutura física de produção e a média ficou em 8, o que permite classificá-las em radicais (Nível I); as inovações em distribuição são as mais representativas, atingindo média 9,5, sendo consideradas radicais (Nível II); em gestão a vinícola apresenta inovações incrementais (Nível II), por atribuir-se uma média 7. A Figura 36 aponta as classificações das inovações da Vinícola Cordelier.

TIPOS DE INOVAÇÕES	INTENSIDADE DAS INOVAÇÕES			
	Incremental		Radical	
	Nível I	Nível II	Nível I	Nível II
Inovação de produto			x	
Inovação de processo			x	
Inovação de distribuição				x
Inovação de gestão			x	

Figura 36 - Intensidade das inovações da Vinícola Cordelier.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2004

As inovações em produto, processo, distribuição e gestão apresentam impactos relevantes sobre os agentes que compõem a rede de valor. Para o fornecedor as inovações são incrementais (Nível I) por apresentar uma média 2, mas para os demais agentes, como os concorrentes, consumidores e complementadores, as inovações são radicais (Nível II) com média 9 (Figura 37).

REDE DE VALOR	IMPACTO DAS INOVAÇÕES			
	Incremental		Radical	
	Nível I	Nível II	Nível I	Nível II
Consumidor				x
Concorrente				x
Fornecedor	x			
Complementador				x

Figura 37 - Impacto das inovações na rede de valor da Cordelier.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2004

5.2.3 Estratégias de Cooperação Competitiva

A partir de 2001, com a entrada do atual diretor comercial, a empresa passou por um processo de redirecionamento estratégico.

Até 2001 as estratégias eram elaboradas informalmente. Após essa data, houve a elaboração de um planejamento estratégico formal, no qual a empresa definiu sua missão e visão e traçou as estratégias para os próximos anos. Até aquele período a filosofia estratégica da empresa visava à competição. Com o redirecionamento, as estratégias passaram a ter uma visão de cooperação para competir, envolvendo a parte social: mercado x comunidade. De uma posição individualista, tendo como foco a venda da empresa, a vinícola passou a implementar ações que visam vender a imagem do Vale dos Vinhedos e, por conseguinte, a empresa (DIRETOR COMERCIAL).

No processo de formação de estratégias o diretor comercial destaca que as estratégias são formuladas pela empresa, sendo uma iniciativa individual a partir do que está previsto no planejamento estratégico. As estratégias são adequadas àquelas determinadas pelo Regulamento da Aprovale, principalmente no que tange aos aspectos técnicos para a

manutenção da IPVV. A vinícola possui planejamento estratégico e esse sofre revisões semestrais.

A Vinícola Cordelier possui estratégias de cooperação com outras empresas, dentre as quais se destacam as alianças estratégicas e a rede de empresas.

a) Alianças estratégicas: as alianças estratégicas da empresa são caracterizadas como alianças informais, acordos tácitos de cooperação e intercâmbios entre empresas, envolvendo assistência técnica para o controle de qualidade. A empresa possui as seguintes alianças:

- **parcerias com fornecedores de uvas:** esta parceria é formada com os produtores de uvas da região do Vale dos Vinhedos e tem como objetivo fundamental a entrega de uma matéria-prima de alta qualidade à vinícola, por ser responsável por parte da qualidade do vinho produzido. Não existe um contrato formal entre as partes e, portanto, não existe uma obrigatoriedade de entrega da uva produzida à empresa. Entretanto, existe um acordo tácito que é baseado em alta confiança entre as partes, sendo atribuída uma nota 10. Há também certo grau de oportunismo, cuja nota é 7.

b) Rede de empresas: a rede em que a empresa está inserida pode ser caracterizada como “rede burocrática simétrica”, em face dos relacionamentos interorganizacionais como associação e consórcio de empresas:

- **Associação de Produtos de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos:** esta parceria é com os concorrentes, uma vez que participam da Aprovale produtores de vinhos finos da região do Vale dos Vinhedos. O objetivo inicial era a formação de uma cooperativa para compras conjuntas e, posteriormente, a obtenção da IPVV, mas as ações estão muito além disso. Entre as ações de cooperação encontram-se aquelas para a obtenção da certificação dos produtos e a divulgação conjunta dos produtos e do Vale dos Vinhedos. As competitivas relacionam-se à conquista de novos mercados e de consumidores. Essa parceria envolve alto grau de confiança e de oportunismo, segundo seus dirigentes;
- **consórcio de exportação:** Este consórcio foi estabelecido com os concorrentes da empresa e efetivou-se através de um trabalho conjunto com a Fiergs. O objetivo principal da parceria é a entrada no mercado internacional, ou seja, a empresa entrou na parceria com o intuito de cooperar para competir. Entre as

ações cooperativas visa à prospecção de novos mercados e, como competitiva, à entrada em novos mercados e ao aumento de vendas no mercado internacional.

5.3 ADEGA DE VINHOS FINOS DOM CÂNDIDO

Neste item serão apresentados os dados relativos à indicação de procedência, às inovações e às estratégias de cooperação competitiva da empresa Dom Cândido.

5.3.1 Indicação de Procedência

A Adega de Vinhos Finos Dom Cândido obteve a primeira Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos – IPVV em 2001. Naquele ano, do total de vinhos finos produzidos a empresa certificou 20.000 litros. Os vinhos certificados estão apresentados na Figura 38.

IPVV 2001		IPVV 2002		IPVV 2003	
Produtos	Nº garrafas	Produtos	Nº garrafas	Produtos	Nº garrafas
Cabernet Sauvignon	13.300	---	---	Cabernet Sauvignon	6.667
Riesling Assemblage	17.300	---	----	Merlot	13.333

Figura 38 - Vinhos com IPVV da Adega de Vinhos Finos Don Candido

Fonte: APROVALE - Associação de Produtores de Vinhos Finos Vale dos Vinhedos. **Regulamento da IPVV.** Bento Gonçalves, 2001

5.3.2 Tipos, Intensidade e Impacto das Inovações na Rede de Valor

As inovações implementadas pela empresa que culminaram com a indicação de procedência estão relacionadas a produtos, processos, distribuição e gestão, conforme a Figura 39.

Dimensões	Variáveis	Características	Conteúdo
Tipos de inovações	Inovações de produto	Desenvolvimento e lançamento de vinhos finos na mesma linha existente	Desenvolvimento do Vinho Gran Reserva, produzido somente em safras excepcionais
		Desenvolvimento e lançamento de vinhos finos em novas linhas	Não houve lançamento de novas linhas de vinhos finos
	Inovações de processo	Manejo do solo e plantas	Redução do nível de adubação no solo Seleção rigorosa de mudas de uvas viníferas importadas da França Poda seca, dos ramos verdes e para a eliminação de cachos com má formação Controle da maturação da uva, determinando o dia da colheita
		Sistema de reconversão dos vinhedos	Substituição do sistema de produção em latada por espaldeira Produtividade: 10 a 11t/ha Principais variedades: <i>cabernet sauvignon, merlot, tannat, marselan</i> 70% da produção de vinhos finos é feita com uvas de parreirais próprios, e 30%, de parreirais de terceiros 100% de uvas da área delimitada
Tipos de inovações	Inovações de processo	Alterações nos processos de recebimento e desengace das uvas	Seleção sanitária das uvas na esteira Para o desengace foi adquirida uma desengaçadeira de tecnologia nacional Esmagamento das uvas em prensa pneumática de tecnologia italiana
		Sistema de condução	Bombeamento
		Fermentação e maceração	Tanques de inox Controle automático de temperatura Remontagem automática Controle químico da acidez volátil e anidrido sulfuroso bem abaixo dos limites máximos permitidos
		Processo de envelhecimento em barricas	Barricas de carvalho francês e americano, com 150 litros. Os vinhos com IPVV ficam em torno de 4 a 7 meses em envelhecimento
		Processo de engarrafamento	Próprio
		Processo de armazenamento e envelhecimento	Envelhecimento em caves climatizadas
	Inovações de distribuição	Ampliação de mercado Interno	Rio de Janeiro, São Paulo, Rio Grande do Sul, Santa Catarina. A empresa está entrando no Nordeste do país.
		Atuação no mercado externo	No mercado externo a empresa vende para a Alemanha e Estados Unidos através de importadoras que procuraram a empresa.
		Formas de distribuição	Casas especializadas, restaurantes e hotéis Representantes de vendas, vendas <i>on-line</i> . A maior parcela das vendas é a direta, realizada no varejo da empresa, diretamente ao consumidor final

Dimensões	Variáveis	Características	Conteúdo
Tipos de Inovações	Inovações de distribuição	Formas de apresentação dos produtos	Mudança nas garrafas, embalagens, rótulos, selos e tarja com certificação
		Divulgação, promoção e serviços agregados	Mudanças em garrafas, rótulos e embalagens Elaboração de material promocional: <i>folder</i> , pastas, folhetos
		Pesquisa e desenvolvimento	Em laboratório próprio
	Inovações de gestão	Mudança na estrutura organizacional	Estrutura organizacional enxuta
		Modelo de gestão	Empresa familiar; estilo de gestão participativo, envolvendo as pessoas no processo decisório
		Implantação de controles gerenciais	Implantou controles administrativos

Figura 39 – Tipos de inovações da Adega de Vinhos Finos Dom Cândido

Fonte: Dados da Pesquisa, 2004

Entre os lançamentos da empresa está o *Gran Reserva*, vinho tinto seco elaborado para o patriarca da família, que é produzido só em safras excepcionais. Alguns lançamentos estão apresentados na Figura 40. A empresa não lançou uma nova linha de vinhos finos no período de 2001 a 2004.



Figura 40 - Lançamento de vinhos finos da Adega de Vinhos Finos Dom Cândido

Fonte: <http://www.doncandido.com.br>

As inovações em processos direcionaram-se às inovações nas videiras e na vinificação dos vinhos finos:

a) Inovações nas videiras: as inovações nas videiras relacionam-se ao sistema de manejo e à reconversão dos vinhedos:

- **alterações no sistema de manejo do solo e planta:** a empresa realiza todos os tratamentos culturais necessários ao bom desempenho da planta e da uva, como adubação, podas e cuidados na colheita. É realizado o controle da maturação da uva, estabelecendo o dia da colheita, tanto para a produção própria como a de terceiros. As uvas colhidas são encaminhadas à produção no mesmo dia, em caixas de 20 kg.
- **sistema de reconversão dos vinhedos:** a empresa está fazendo a reconversão dos vinhedos, substituindo o sistema de produção em latada por espaldeira. Já houve a substituição de 30%, mas a empresa pretende chegar a 100% das vinhas plantadas. Atualmente, nos vinhedos próprios a produção está entre 10 a 11 mil/kg/ha.

A melhoria da matéria-prima (uva) e o que importa para termos um bom vinho. Por isso, a empresa importou mudas de variedades vitiviníferas da França, como a *cabernet sauvignon*, *merlot*, *tannat*, *marselan*. A empresa trabalha hoje com 70% da produção de vinhos finos com uvas de parreiras próprios e 30% é de parreiras de terceiros, mas toda uva utilizada no processo produtivo é proveniente da área delimitada do Vale dos Vinhedos (ENÓLOGO).

b) Inovações no processo de vinificação: as inovações em processo direcionam-se a diferentes etapas: recebimento, desengace, fermentação, envelhecimento, engarrafamento, armazenamento em caves:

- **alterações nos processos de recebimento e desengace das uvas:** após o recebimento, as uvas são colocadas em uma esteira, onde ocorre a seleção sanitária; para o desengace foi adquirida uma desengaçadeira de tecnologia nacional; para o esmagamento, as uvas passam por uma prensa pneumática, de tecnologia italiana, garantindo alta qualidade no processo inicial de fabricação;
- **sistema de condução, fermentação e maceração:** logo após o desengace, os grãos são conduzidos pelo sistema de bombeamento para os tanques de inox, onde acontecem os processos de fermentação e maceração. A fermentação é feita em tanques de inox, de pequenos volumes: 5 a 10 mil/litros de suco e cascas. Nos processos de fermentação e maceração existem controles

automáticos de temperatura e remontagem. O controle da maceração é feito com o uso de enzimas, através de testes de laboratório efetuados na própria empresa. Para controle da acidez volátil dos produtos com IPVV são utilizados em torno de 4 meq/litro, valor bem abaixo do limite máximo estabelecido no regulamento. Em termos de anidrido sulfuroso total (SO₂) o limite também está abaixo do estabelecido.

- **processo de envelhecimento:** o envelhecimento é realizado em barricas de carvalho francês e americano, com 150 litros. Os vinhos ficam em envelhecimento em diferentes períodos, conforme o tipo de uva e vinho que a empresa quer produzir. Segundo o enólogo “os vinhos com IPVV ficam em torno de 4 a 7 meses em envelhecimento”;
- **processo de engarrafamento:** o engarrafamento é efetuado na própria empresa;
- **processo de armazenamento e envelhecimento em caves:** a empresa possui um espaço para envelhecimento dos produtos em caves, onde as garrafas são mantidas em uma temperatura ideal.

As **inovações em distribuição** são assim descritas pela empresa:

A empresa ampliou sua atuação no mercado, tanto nacional como para o exterior. No mercado interno a empresa atua mais intensivamente no Rio de Janeiro, São Paulo, Rio Grande do Sul, Santa Catarina; a empresa está entrando no Nordeste do país. No mercado externo a empresa vende para a Alemanha, Estados Unidos através de importadoras que procuraram a empresa. A empresa vendeu para a Suíça sendo procurada pelo próprio consumidor (GERENTE ADMINISTRATIVO-COMERCIAL).

Em anos passados a distribuição de produtos era feita em redes de supermercados, mas, atualmente, a empresa direcionou sua estratégia de distribuição, para casas especializadas, restaurantes e hotéis. Utiliza-se de representantes de vendas, telemarketing, vendas on-line, mas a maior venda é a direta, realizada no varejo da empresa, diretamente ao consumidor final (RESPONSÁVEL PELA ÁREA COMERCIAL).

Em termos de *marketing* as inovações envolveram as seguintes ações: mudanças em garrafas, rótulos e embalagens, elaboração de material promocional: *folder*, pastas, folhetos:

Foi colocada na parte da frente do rótulo a foto da família; colocou-se a indicação do nome geográfico, seguido da expressão Indicação de Procedência; na cápsula da garrafa foi colocado o selo de controle indicando o número de garrafas produzidas visando a atender as normas da IPVV [...] a embalagem dos produtos com IPVV foram reformuladas; a empresa lançou, também, uma embalagem com 6 garrafas, para transporte (RESPONSÁVEL PELA ÁREA COMERCIAL).

As inovações envolveram ações de pesquisa e desenvolvimento ligadas à modernização do laboratório de análises físico-químicas e microbiológicas da empresa. A empresa efetua microvinificações que são testadas em testes piloto realizados junto aos *sommeliers*, enófilos e no próprio varejo da empresa. Para a obtenção da IPVV foram realizadas inovações na gestão organizacional. Segundo a responsável pela área comercial:

A empresa é familiar, mas busca-se um estilo de gestão participativo, envolvendo as pessoas no processo decisório; a empresa prioriza a troca de informações e o processo de comunicação em todos os níveis. [...] a empresa tem uma estrutura organizacional enxuta: o pai - patriarca da família -, ainda trabalha na empresa; trabalham também dois filhos - um dedica-se à área administrativa e o outro a área de produção (GERENTE ADMINISTRATIVO-COMERCIAL).

As inovações realizadas pela empresa podem ser classificadas em diferentes níveis de intensidade. As inovações em produtos e processos implementadas pela empresa foram intensas, e a média atribuída é 9, o que permite classificá-las como radicais (Nível II); na gestão organizacional a empresa implementou inovações consideradas importantes e a média ficou em 4 – incrementais (Nível II); em distribuição, envolvendo ações de *marketing* e de mercado a média é 5 – incrementais (Nível I). (Figura 41).

TIPOS DE INOVAÇÕES	INTENSIDADE DAS INOVAÇÕES			
	Incremental		Radical	
	Nível I	Nível II	Nível I	Nível II
Inovação de produto				
Inovação de processo				x
Inovação de distribuição			x	
Inovação de gestão		x		

Figura 41 - Intensidade das inovações da Adega de Vinhos Finos Dom Candido

Fonte: Dados da Pesquisa, 2004

Ao analisar as inovações ao longo da rede de valor, podem-se fazer as seguintes considerações: para o consumidor as inovações implementadas pela empresa foram intensas e a média das notas atribuídas pelos entrevistados é 10 – radical (Nível II); “porque ele percebeu positivamente todas as alterações feitas, principalmente, no produto” (GERENTE ADMINISTRATIVO); considerando o concorrente, as inovações tiveram um impacto menor e a nota para este item é 8 – radical (Nível I); “no mercado as ações são mais difíceis, pois os importados prejudicam muito o mercado nacional, e nós temos que pensar na margem que podemos alcançar para competir” (GERENTE ADMINISTRATIVO); em termos de fornecedor, a empresa afirma que eles perceberam as mudanças propostas e buscaram se adaptar a elas, e por isso a média é 8 – radical (Nível I). Para os complementadores a média foi 10 – radical (Nível II) (Figura 42).

REDE DE VALOR	IMPACTO DAS INOVAÇÕES			
	Incremental		Radical	
	Nível I	Nível II	Nível I	Nível II
Consumidor				x
Concorrente			x	
Fornecedor		x		
Complementador				x

Figura 42 - Impacto das inovações na rede de valor da Adega de Vinhos Finos Dom Cândido

Fonte: Dados da Pesquisa, 2004

5.3.3 Estratégias de Cooperação Competitiva

Os dirigentes da empresa afirmam que houve um redirecionamento estratégico com a implantação da IPVV. A empresa teve de se adaptar às normas da Aprovale e direcionar sua visão estratégica para o produto, mercado e satisfação do consumidor. As estratégias são formuladas pela empresa, representando uma iniciativa individual que envolve os membros estratégicos da própria empresa. Existe, no entanto, uma adaptação das estratégias ao plano estratégico da Aprovale, principalmente na parceria que ambas mantêm para divulgação dos produtos.

A empresa possui estratégias de cooperação com outras empresas. Dentre os tipos de estratégias em que a empresa está envolvida estão as alianças estratégicas e as redes de empresas.

- a) **Alianças estratégicas:** as alianças estratégicas da empresa são caracterizadas como alianças informais, acordos tácitos de cooperação e intercâmbios entre empresas, envolvendo tecnologias e controle de qualidade:
- **parcerias com fornecedores de uvas:** esta parceria é formada com os produtores de uvas da região do Vale dos Vinhedos e tem como objetivo principal a melhoria da qualidade da matéria-prima - uva. “A empresa dispõe de um técnico que trabalha nas propriedades integradas, visando a dar assistência técnica e difusão de novos conhecimentos” (GERENTE ADMINISTRATIVO);
 - **parceria com o fornecedor de máquinas:** esta aliança foi firmada visando ao desenvolvimento conjunto de uma nova tecnologia relacionada às cápsulas e aos rótulos auto-adesivos. O objetivo principal é a fabricação de uma máquina com tecnologia nacional, mas com a mesma qualidade da máquina importada. Nessa parceria visualizam-se ações cooperativas e competitivas. Entre as ações de cooperação encontram-se àquelas relacionadas ao desenvolvimento da máquina em si, com benefícios para ambos. Mas, competitivamente, os parceiros têm interesses divergentes:
- b) **Rede de empresas:** as redes em que a empresa está inserida podem ser caracterizadas como “rede burocrática simétrica”, em face da adesão da empresa à Associação de Produtores Vale dos Vinhedos, entidade responsável pelo gerenciamento da Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos e da participação em um consórcio de compras, ainda não efetivado, mas em planejamento.

5.4 VINÍCOLA DON LAURINDO

Neste item são apresentados os dados da Vinícola Don Laurindo relativos à indicação de procedência, às inovações e às estratégias de cooperação competitiva desenvolvidas para a obtenção da Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos.

5.4.1 Indicação de Procedência

A Vinícola Don Laurindo obteve a primeira Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos – IPVV em 2001, certificando 43.400 garrafas de vinhos Merlot e Tannat. Em 2003 a empresa produziu 150 mil/garrafas de vinhos finos, dos quais, aproximadamente, 120mil/garrafas, obtiveram indicação de procedência, o que representa 80% da produção. Os vinhos e quantidades certificadas estão apresentados na Figura 43.

IPVV 2001		IPVV 2002		IPVV 2003	
Produtos	Nº garrafas	Produtos	Nº garrafas	Produtos	Nº garrafas
Merlot	26.700	Merlot	32.000	----	----
Tannat	26.700	Tannat	32.000	Tannat	26.000
---	---	Cabernet Sauvignon	32.000	Cabernet Sauvignon	86.667

Figura 43 - Vinhos com IPVV da Don Laurindo

Fonte: APROVALE - Associação de Produtores de Vinhos Finos Vale dos Vinhedos. **Regulamento da IPVV**. Bento Gonçalves, 2001

5.4.2 Tipos, Intensidade e Impacto das Inovações na Rede de Valor

As inovações implementadas pela empresa que culminaram com a obtenção da indicação de procedência estão relacionadas a produtos, processos, distribuição e, em menor intensidade, à gestão, conforme indicam os dados da Figura 44.

Dimensões	Variáveis	Características	Conteúdo
Tipo de inovações	Inovações de produto	Desenvolvimento e lançamento de vinhos finos na mesma linha existente	Na linha Don Laurindo houve o desenvolvimento do vinho fino Malbec
		Desenvolvimento e lançamento de novos vinhos finos em novas linhas de produtos	Não houve lançamento de nova linha

Dimensões	Variáveis	Características	Conteúdo
Tipo de inovações	Inovações de processo	Manejo do solo e plantas	Redução da adubação por pé de videira Poda seca, poda da parte verde, poda para redução de cachos Controle rigoroso do dia da colheita, para que a uva esteja com os taninos e as antocianas no ponto de maturação
		Sistema de reconversão dos vinhedos	Manutenção do sistema tradicional de condução dos vinhedos de latada Produtividade atual: 12 mil/kg/ha Substituição das vinhas improdutivas e com viroses por novas mudas selecionadas e importadas, nas variedades tradicionais da região, como: tannat, cabernet sauvignon, merlot, ancillotta, gammay, malvásia. 100% das uvas são provenientes de vinhedos próprios, localizados na área delimitada do Vale dos Vinhedos
		Alterações nos processos de recebimento e desengace das uvas	Uvas pré-selecionadas na colheita - a cada 50 caixas de 20 Kg de uvas colhidas inicia-se o processo de vinificação Desengaçadeira importada
		Sistema de condução	Bombeamento
		Fermentação e maceração	Tanques de inox - tecnologia importada da Itália Controle automático de temperatura Remontagem automática Controle químico da acidez volátil e anidrido sulfuroso bem abaixo dos limites máximos permitidos
		Processo de envelhecimento em barricas	Barricas de carvalho francesas
		Processo de engarrafamento	Próprio, garantindo que todo o produto seja engarrafado na origem
		Processo de armazenamento e envelhecimento em caves	Ocorrem em caves climatizadas.
		Inovações de distribuição	Ampliação de mercado interno
	Atuação no mercado externo		Não atua
	Formas de distribuição		Lojas especializadas Restaurantes Varejo da empresa Vendas <i>on-line</i>

Dimensões	Variáveis	Características	Conteúdo
Tipos de Inovação	Inovação de distribuição	Formas de apresentação dos produtos	Mudança nas garrafas, embalagens e rótulos Colocação de selos e tarja de certificação IPVV
		Divulgação, promoção e serviços agregados	Envio de mala direta para mais de 15.000 clientes que foram cadastrados no varejo da empresa Elaboração de material promocional da empresa Degustação de produtos em restaurantes e para grupos de pessoas Marketing boca a boca Indicação nas embalagens do número de garrafas produzidas
		Pesquisa e desenvolvimento	Laboratório externo. A empresa desenvolveu estudos para a fabricação de uma máquina para colocação do rótulo
	Inovações de gestão	Mudança na estrutura organizacional	Não
		Forma de gestão	Não alterou - empresa familiar
		Implantação de controles gerenciais	Não

Figura 44 - Tipos de inovações da Vinícola Don Laurindo

Fonte: Dados da Pesquisa, 2004

A Vinícola Don Laurindo foi pioneira no Brasil no lançamento dos vinhos finos na variedade *tannat*, com tecnologia importada do Uruguai. Em 2002, desenvolveu o vinho Malbec, que amadureceu em barricas de carvalho francês e, atualmente, está envelhecendo nas garrafas. Lançou o Gran Reserva, *assemblage de tannat e ancelota*, um vinho de guarda. Lançou também o vinho tinto reserva *assemblage de tannat, merlot e cabernet sauvignon*, adotando os mesmos critérios da região de Medoc, na França. Os principais lançamentos estão apresentados na Figura 45. No período de 2001 a 2004 a empresa não lançou nova linha de vinhos finos.

Entre as inovações de processo podem-se citar as realizadas nos vinhedos e no sistema de vinificação.

- a) Inovações nos vinhedos e vinhas: estão relacionadas ao manejo do solo e da planta. A empresa optou por não realizar a reconversão dos vinhedos.
 - **Alterações no sistema de manejo do solo e planta:** para obter a qualidade desejada na matéria-prima, existe um controle rigoroso do solo e das plantas.

Os vinhedos Don Laurindo encontram-se numa região com vocação natural para o cultivo de uvas nobres, com castas européias. Segundo o Diretor Geral e enólogo:



Figura 45 - Lançamentos de vinhos finos da Vinícola Don Laurindo

Fonte: www.donlaurindo.com.br, 2004

A geografia das terras do vale assemelha-se à do Norte da Itália, uma região de vales e montanhas. A topografia caracteriza-se por colinas e vales que se concilia com o solo fértil, influenciando positivamente na tipicidade dos vinhos. Por isso, podemos dizer que a principal característica dos vinhos Don Laurindo é a de ser um vinho de montanha

No manejo do solo houve a redução da adubação por pé de videira. O terreno fértil proporciona vigor aos parreirais, sendo controlado por podas mais abertas para que os cachos das uvas recebam maior quantidade de sol: poda seca e poda da parte verde. A empresa controla rigorosamente a maturação fenólica dos cachos, para que a uva colhida esteja com taninos (polifenol que está na casca) e as antocianinas (pigmentação do grão) no nível desejado para produção de um vinho de qualidade. Segundo o gerente geral,

o microclima, com temperaturas próximas a 0 °C durante o inverno, proporciona repouso à videira. Além disso, o verão quente, com ótima incidência de sol, é extremamente favorável à produção de uvas sãs, maduras, com baixa acidez, muito aroma, cor e com grande teor de açúcar natural.

- **Sistema de reconversão dos vinhedos:** a Don Laurindo, ao contrário do que tem sido feito na região do vale, está mantendo o sistema tradicional de condução dos vinhedos - sistema de latada. “Não vamos trocar o sistema de condução, pois a latada já provou que é o melhor para a região. Ele permite mais ventilação e insolação, garantindo uma boa produtividade” (GERENTE GERAL E ENÓLOGO).

A Don Laurindo possui 15 hectares de vinhedos num local privilegiado na área delimitada do Vale dos Vinhedos. Os primeiros vinhedos, de cepas comuns, datam de 1889 e passaram a ser substituídos a partir de 1970 por variedades viníferas como *malvasia de cândia*, *riesling itálico*, *chardonnay*, *flora*, *gamay*, *merlot*, *cabernet sauvignon*, *tannat* e *ancellota*, cujas mudas são selecionadas e importadas. Com o sistema de latada a produção está em torno de 12 mil/kg/ha. A empresa só trabalha com uvas de vinhedos próprios, o que garante maior controle de qualidade.

- b) **Inovações no sistema de vinificação:** as alterações ocorridas no processo produtivo e que culminaram com a obtenção da IPVV são:

- **alterações nos processos de recebimento e desengace das uvas:** as uvas já são pré-selecionadas na colheita. A cada 50 caixas de 20 Kg de uvas colhidas, inicia-se o processo de vinificação, garantindo que as uvas estejam frescas, sem perda de propriedades essenciais à boa qualidade do vinho. As uvas passam por um processo de desengace em uma desengaçadeira que trabalha sem dilacerar as cascas e as sementes;
- **sistemas de condução, fermentação e maceração:** depois do desengace, os grãos são conduzidos pelo sistema de bombeamento para os tanques de inox, onde acontecem os processos de fermentação e maceração. A vinícola utiliza tecnologia de ponta, com equipamentos importados da Itália. Nesse processo, existem controle de temperatura e um sistema de remontagem automático, garantindo precisão nos processos e maior qualidade. Durante o processo de maceração é feito o controle químico do vinho. Para equilibrar a acidez volátil, são utilizados em torno de 8 a 10meq/litros de produto químico, quantidade que está bem abaixo do limite máximo permitido no regulamento da IPVV. Os produtos ficam em torno de um ano nos tanques de inox para completar o

processo de maceração. As instalações modernas, a alta tecnologia em equipamentos e a experiência do enólogo asseguram a excelência dos vinhos da empresa. Todos os varietais são 100% da uva que lhe deu origem e 100% da safra. “Em nossa vinícola pode-se observar as pipas de madeira de grappia (não mais utilizadas) dividindo espaço com tanques de aço inoxidável e com máquinas e equipamentos modernos” (GERENTE GERAL E ENÓLOGO);

- **processo de maturação do vinho:** acontece em barricas de carvalho francês. Em média, os vinhos ficam um ano no processo de maturação em barricas;
- **processo de engarrafamento:** o engarrafamento dos produtos é feito na própria empresa, garantindo que todo o produto seja engarrafado na origem;
- **processo de envelhecimento em caves:** a Don Laurindo possui caves climatizadas para o envelhecimento dos produtos. O vinho engarrafado é armazenado em caves, com temperatura natural constante em torno de 15 °C, em ambiente de penumbra e silêncio, onde continuam sua evolução. O período de envelhecimento é definido, conforme cada variedade, através de degustações. “Em nível sensorial, pode-se apreciar a redução da aspereza, a evolução da cor, dos aromas e a formação de bouquet” (GERENTE GERAL E ENÓLOGO);

Com a obtenção da IPVV a vinícola ampliou sua área de atuação no mercado interno. A empresa concentra 50% de suas vendas na região Sul, envolvendo os três estados: Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná. Para São Paulo são vendidos 40% da produção; os demais 10% vão para o restante dos estados brasileiros. A empresa não atua no mercado externo. A comercialização da produção acontece 70% para o consumidor final, realizada no varejo da própria empresa e pela internet, e o restante de pedidos para restaurantes e casas especializadas em vinhos. A empresa não possui representante de vendas. Existe uma produção limitada de garrafas por safra, motivo pelo qual não atua em supermercados.

Em termos de *marketing*, as inovações envolveram diferentes ações estratégicas, tais como envio de mala direta para mais de 15.000 clientes que foram cadastrados no varejo da empresa; elaboração de material promocional da empresa; degustação de produtos em restaurantes e para grupos de pessoas; *marketing* boca a boca; indicação nas embalagens do número de garrafas produzidas; colocação do selo e tarja da Indicação de Procedência nos vinhos certificados; participação na Avaliação Nacional de Vinhos.

As inovações envolveram pequenas ações de pesquisa e desenvolvimento. A Don Laurindo não possui laboratório próprio, por isso as análises microbiológicas e físico-químicas são realizadas em laboratório externo. A empresa desenvolveu estudos para a fabricação de uma máquina para colocação do rótulo. Para a obtenção da IPVV não foram realizadas inovações importantes na gestão organizacional.

As inovações realizadas pela vinícola, em termos de produto, processo, distribuição e gestão, podem ser classificadas em diferentes níveis de intensidade. De forma geral, o entrevistado na empresa considerou a intensidade das inovações com as seguintes notas: para as inovações em produto nota 3; às inovações em processo foi atribuída nota 5; as inovações em distribuição, envolvendo também as ações de *marketing* atingiram uma nota 3; na gestão as inovações foram menos significativas, com nota foi 2. Com base no descrito podem-se classificar as inovações da Don Laurindo como seguem (Figura 46).

TIPOS DE INOVAÇÕES	INTENSIDADE DAS INOVAÇÕES			
	Incremental		Radical	
	Nível I	Nível II	Nível I	Nível II
Inovação de produto		x		
Inovação de processo		x		
Inovação de distribuição	x			
Inovação de gestão	x			

Figura 46 - Intensidade das inovações da Vinícola Don Laurindo

Fonte: Dados da Pesquisa, 2004

Em relação ao impacto das inovações sobre os agentes da rede de valor, a empresa posicionou-se dessa maneira: para o fornecedor, as inovações foram menos sentidas – nota 3; para os concorrentes e complementadores, as inovações foram grandes e a nota ficou entre 9 e 10; para os consumidores a empresa percebe um impacto médio, e a nota ficou em 5. Os dados da empresa apontam que o impacto das inovações podem ser expressos conforme a Figura 47.

REDE DE VALOR	IMPACTO DAS INOVAÇÕES			
	Incremental		Radical	
	Nível I	Nível II	Nível I	Nível II
Consumidor		x		
Concorrente				x
Fornecedor	x			
Complementador				x

Figura 47 - Impacto das inovações na rede de valor da Vinícola Don Laurindo.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2004

5.4.3 Estratégias de Cooperação Competitiva

As estratégias são formuladas pela própria Don Laurindo, sendo uma iniciativa individual envolvendo membros da família, entretanto são adequadas às ações e determinações da Aprovale, principalmente àquelas relativas à divulgação do selo.

A Don Laurindo possui estratégias de cooperação com outras empresas, dentre as quais destaca-se a rede de empresas.

a) Rede de empresas: a rede em que a empresa está inserida pode ser caracterizada como “rede burocrática simétrica”, em face de sua participação numa associação de produtores:

- **Associação de Produtos de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos:** esta parceria é com os concorrentes, uma vez que participam da Aprovale produtores de vinhos finos da região do Vale dos Vinhedos. O objetivo principal da Don Laurindo é divulgação dos produtos da empresa e a divulgação do Vale dos Vinhedos. A empresa entrou na associação com o objetivo de cooperar para competir. Entre as ações colaborativas podem-se citar a divulgação dos produtos e a formação do consórcio de compras. Ao classificar a relação de parceria com a Aprovale, atribuindo uma nota na confiança e outra no oportunismo, a empresa considerou a confiança com nota 8 e o oportunismo com nota 10.

5.5 VINÍCOLA FAMIGLIA TASCA

Neste item são apresentados os dados da Família Tasca relativos à indicação de procedência, às inovações e às estratégias de cooperação competitiva desenvolvidas para a obtenção da Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos.

5.5.1 Indicação de Procedência

A Família Tasca obteve a primeira certificação da Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos – IPVV em 2002, com o vinho Merlot, mantendo a mesma estratégia para 2003. As quantidades certificadas estão apresentadas na Figura 48.

IPVV 2001		IPVV 2002		IPVV 2003	
Produtos	Nº garrafas	Produtos	Nº garrafas	Produtos	Nº garrafas
Não certificou	---	Merlot	3.293	Merlot	5.333

Figura 48 - Vinhos com IPVV da Vinícola Família Tasca

Fonte: APROVALE - Associação de Produtores de Vinhos Finos Vale dos Vinhedos. **Regulamento da IPVV**. Bento Gonçalves, 2001

5.5.2 Tipos, Intensidade e Impacto das Inovações na Rede de Valor

As inovações implementadas pela empresa e que culminaram com a Indicação de Procedência estão relacionadas, principalmente, a produtos e processos, não havendo alterações significativas na distribuição e na gestão organizacional, conforme Figura 49.

Dimensões	Variáveis	Características	Conteúdo
	Inovações de produto	Desenvolvimento e lançamento de vinhos finos na mesma linha de produtos existentes	Varietal Merlot, safras 2002 e 2003
		Desenvolvimento e lançamento de vinhos finos em novas linhas	Não houve

Dimensões	Variáveis	Características	Conteúdo
Tipos de inovações	Inovações de processo	Manejo do solo e plantas	Cuidados com o solo: cobertura e pouca adubação Podas de formação e verde
		Sistema de reconversão dos vinhedos	Substituindo o sistema tradicional de latada pelo de espaldeira. Produtividade: 10 mil/kg/ha Variedades cultivadas: merlot 70 % de uvas provenientes de vinhedos próprios 100% da área delimitada do Vale dos Vinhedos
		Alterações nos processos de recebimento e desengace das uvas	Seleção da uva na chegada à cantina e desengace e máquina de tecnologia nacional
		Sistema de condução	Bombeamento
		Fermentação e maceração	Barricas de madeira Não há controle de temperatura e as remontagens são manuais Uso de produtos para manter o padrão analítico bem abaixo do permitido pela IPVV
		Processo de envelhecimento em barricas	Barricas de madeira
		Processo de engarrafamento	Terceirizado
		Processo de armazenamento e envelhecimento em caves	Envelhecimento dos produtos em caves próprias
	Inovações de distribuição	Ampliação de mercado interno	Vendas no Rio Grande do Sul
		Atuação no mercado externo	Não
		Formas de distribuição	Restaurantes e hotéis
		Formas de apresentação dos produtos	Mudança nas embalagens, rótulos e selo da certificação IPVV
		Divulgação, promoção e Serviços agregados	Não houve
		Pesquisa e Desenvolvimento	Laboratório externo
	Inovações de Gestão	Mudança na estrutura organizacional	Não houve
		Forma de gestão	Não alterou - empresa familiar
		Implantação de controles gerenciais	Não houve

Figura 49 – Tipos de inovações da Vinícola Famiglia Tasca

Fonte: Dados da Pesquisa, 2004

Segundo o gerente da vinícola, “a empresa é nova no mercado de vinhos finos e desde 2002, quando começamos a produzir vinhos finos, só nos dedicamos à produção do vinho merlot, com uma única linha de produtos”.

Entre as inovações em processo podem-se citar as ligadas às videiras e à vinificação de vinhos:

- a) **Inovações nas videiras:** com mudanças no manejo e na reconversão dos vinhedos:
- **sistema de manejo do solo e plantas:** a empresa busca produzir uvas de alta qualidade através de cuidados com o solo, tais como cobertura e uso de pouca adubação. Na planta são realizadas podas de formação e dos ramos verdes;
 - **sistema de reconversão dos vinhedos:** a Família Tasca iniciou um projeto de reconversão dos vinhedos, substituindo mudas de uvas comuns pela variedade vinífera *merlot*, que segundo o gerente é a que mais se adapta ao clima e ao solo da região: “Existe muito a ser feito para melhorar a qualidade das uvas na região, como a difusão das técnicas de plasticultura e de irrigação” (GERENTE GERAL). A produção média obtida pela empresa com a reconversão dos vinhedos está em torno de 10 t/ha. A empresa utiliza uva de vinhedos de terceiros, e as uvas para a produção de vinhos que possuem indicação de procedência são 100% da área delimitada Vale dos Vinhedos.
- b) **Inovações no Sistema de Vinificação:** as alterações ocorridas no processo produtivo e que culminaram com a obtenção da IPVV são:
- **alterações nos processos de recebimento e desengace das uvas:** as uvas são selecionadas para garantir uma matéria-prima de alta qualidade, o que vai refletir na qualidade do vinho. O desengace acontece em equipamento de tecnologia nacional;
 - **sistemas de condução, fermentação e maceração:** para os processos de fermentação e maceração as uvas permanecem em barricas de madeira. A remontagem é manual. Para equilibrar a acidez do produto e mantê-lo no padrão analítico expresso pela IPVV a empresa trabalha com a acidez volátil e o anidrido sulfuroso total em limites bem abaixo dos estabelecidos no regulamento da IPVV;
 - **processo de maturação do vinho:** o processo de maturação dos tintos acontece nas barricas de madeira (não de carvalho) por um período de 1 ano a 1,5 aproximadamente;
 - **processo de engarrafamento:** o engarrafamento dos produtos é terceirizado, mas feito na origem;

- **processo de envelhecimento em caves:** a empresa possui caves para o envelhecimento dos produtos, que ali permanecem em média seis meses.

A empresa iniciou a comercialização de seus produtos em 2004, com vinhos finos que obtiveram a IPVV na safra 2002. Sua estratégia de distribuição é a venda no varejo e em restaurantes. Em termos de promoção, as inovações envolveram a introdução de rótulos e selo da certificação IPVV. As inovações em produtos e processos envolveram pequenas ações de pesquisa e desenvolvimento. Como a empresa não possui laboratório interno, há a contratação de laboratório externo para análises microbiológicas e microvinificações. Para a obtenção da IPVV não foram realizadas inovações na gestão organizacional.

As inovações realizadas pela empresa podem ser classificadas em diferentes níveis de intensidade. O entrevistado da empresa considerou a intensidade das inovações com as seguintes notas: as inovações envolvendo produtos e distribuição foram intensas, atribuindo-lhes notas 9 e 8, respectivamente; em processo ainda é necessário investir em modernização e a nota foi 2,5; na gestão organizacional a nota foi 2. Com base nestas notas podem-se classificar as inovações como na Figura 50.

TIPOS DE INOVAÇÕES	INTENSIDADE DAS INOVAÇÕES			
	Incremental		Radical	
	Nível I	Nível II	Nível I	Nível II
Inovação de produto				x
Inovação de processo	x			
Inovação de distribuição			x	
Inovação de gestão	x			

Figura 50 - Intensidade das inovações da Vinícola Famiglia Tasca

Fonte: Dados da Pesquisa, 2004

Segundo o gerente da Famiglia Tasca: “Como a empresa não produzia vinhos finos em safras anteriores à certificação da IPVV, as mudanças tiveram um impacto grande sobre os concorrentes, consumidores e complementadores e a nota é 10; já para o fornecedor o impacto foi menor e a nota é 7”.

Os dados da empresa apontam que as inovações, de forma geral, tiveram os seguintes impactos na rede de valor. (Figura 51).

REDE DE VALOR	IMPACTO DAS INOVAÇÕES			
	Incremental		Radical	
	Nível I	Nível II	Nível I	Nível II
Consumidor				x
Concorrente				x
Fornecedor			x	
Complementador				x

Figura 51 - Impacto das inovações na rede de valor da Vinícola Família Tasca

Fonte: Dados da Pesquisa, 2004

5.5.3 Estratégias de Cooperação Competitiva

As estratégias de negócio são formadas pela empresa, sendo uma iniciativa individual. A empresa não possui planejamento estratégico. No que tange à IPVV, as estratégias desenvolvidas pela vinícola seguem a determinação da Aprovele. A Família Tasca possui estratégias de cooperação que podem ser classificadas como alianças estratégicas e rede de empresas:

- a) **Alianças estratégicas:** a empresa possui uma aliança estratégica informal:
 - **parceria com produtores de uva:** tem por objetivo fornecer assistência técnica aos produtores para a aquisição de uma uva de qualidade. Segundo o gerente: “É uma parceria informal, com proprietários de terras vizinhas da empresa”. Existe um alto grau de confiança nessa relação de parceria e a nota atribuída foi 10, mas existe também oportunismo, na medida que ambos querem se beneficiar com essa parceria, com a nota 7;

- b) **Rede de empresas:** a rede em que a empresa está inserida pode ser caracterizada como “rede burocrática simétrica”, por ser uma associação de produtores:
 - **Associação de Produtores de Vinhos Finos Vale dos Vinhedos,** entidade responsável pelo gerenciamento da Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos. Esta parceria se dá com os concorrentes e, segundo seu dirigente, o “principal objetivo é o associativismo. Na região existe um espírito de

associação, que tem conduzido mudanças na área do Vale dos Vinhedos [...]. O que falta na região é qualificar a matéria-prima e a tecnologia”. Afirmou ainda:

Essa associação foi fundamental para a região, bem como a criação da área delimitada do Vale dos Vinhedos. [...] na época em que o vale foi criado a cooperativa Vinícola Aurora estava quebrada e era ela que consumia mais de 70% da uva [...]. Isso gerou um problema social muito grave e a criação do vale reverteu aos poucos esse processo de decadência. Todo movimento, primeiro, foi para salvar a vitivinicultura da região.

Com a criação do Vale houve uma supervalorização das propriedades e um estímulo ao turismo [...], mas precisamos, primeiro, qualificar os produtos e depois transformar a economia do vinho em um empreendimento sustentável. Muitas pessoas continuam indo embora, outras estão cortando os vinhedos (GERENTE GERAL).

A associação promoveu um processo de depuração do vinho regional, gerando maior qualidade no produto. Isso permitiu a obtenção da IPVV, mas o grande objetivo é conseguirmos uma Denominação de Origem [...] Temos que ter uma visão de entrada do vinho no mercado externo (GERENTE GERAL).

A empresa entrou nessa associação com a visão de cooperar num grande projeto – de crescimento da região, pois se a região crescer a empresa se tornará mais conhecida e haverá aumento de suas vendas, estimulando o seu próprio crescimento. Portanto, há relação de confiança, classificada com nota 10, e também de oportunismo, nota 8. As ações colaborativas estão voltadas à região, como a divulgação da imagem dos vinhos do vale e o turismo; as ações competitivas estão na busca do consumidor e um maior poder de mercado.

5.6 VINÍCOLA BOUTIQUE LÍDIO CARRARO

Neste item são apresentados os dados da Vinícola Lídio Carraro relativos à indicação de procedência, às inovações e às estratégias de cooperação competitiva desenvolvidas para a obtenção da Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos.

5.6.1 Indicação de Procedência

A Vinícola Lídio Carraro obteve a primeira Indicação de Procedência em 2002. Em 2003, a empresa não solicitou certificação de seus vinhos. Os vinhos e quantidades certificadas estão apresentados na Figura 52.

IPVV 2001		IPVV 2002		IPVV 2003	
Produtos	Nº garrafas	Produtos	Nº garrafas	Produtos	Nº garrafas
Não certificou	---	Cabernet Sauvignon	10.000	Cabernet Sauvignon	---
Não certificou	---	Merlot	23.667	. Merlot	---
Não certificou	---	Assemblage Tinto	13.467		---

Figura 52 - Vinhos com IPVV da Vinícola Boutique Lídio Carraro

Fonte: APROVALE - Associação de Produtores de Vinhos Finos Vale dos Vinhedos. **Regulamento da IPVV**. Bento Gonçalves, 2001

5.6.2 Tipos, Intensidade e Impacto das Inovações na Rede de Valor

As inovações implementadas pela empresa que culminaram com a indicação de procedência estão relacionadas a produtos, processos, distribuição e gestão (Figura 53).

Dimensões	Variáveis	Características	Conteúdo
Tipos de inovações	Inovações de produto	Desenvolvimento e lançamento de vinhos finos na mesma linha	Linha Grande Vindima: Vinho Assemblage, composto por Tannat, Cabernet Sauvignon, Cabernet Franc e Merlot; Vinho Merlot – Varietal
		Desenvolvimento e lançamento de vinhos finos em novas linhas	Não houve
	Inovações de processo	Manejo do solo e plantas	Pesquisa para identificar os melhores micro-climas de cada variedade de uva - valorizando o <i>terroir</i> Monitoramento constante nos vinhedos: poda verde em 3 fases: brotação, floração, maturação; eliminação de cachos para manter uma média de produtividade de 2kg por pé.
		Sistema de reconversão dos vinhedos	Substituindo o sistema tradicional de latada pelo sistema de condução em espaldeira. Produtividade: 7 a 8 kg/ha Variedades cultivadas: <i>tannat, cabernet sauvignon, merlot, cabernet franc</i> 100% de uvas provenientes de vinhedos próprios 100% da área delimitada do Vale dos Vinhedos
		Alterações nos processos de recebimento e desengace das uvas	Rigorosa seleção das uvas para a vinificação ainda no vinhedo As uvas são conduzidas até a vinícola em caixas de até 20Kg imediatamente após a colheita Sistema de controle de temperatura e de remontagem automáticos Não são usados clarificantes para não interferir na integridade e no equilíbrio bioquímico do vinho
		Sistema de condução	Por gravidade

Dimensões	Variáveis	Características	Conteúdo
	Inovações de processo	Fermentação e maceração	Tanques de inox Controle automático de temperatura. Remontagem automática Não são usados componentes químicos para equilibrar a acidez volátil.
		Processo de envelhecimento em barricas	Os vinhos são envelhecidos em tanques de inox
		Processo de engarrafamento	Próprio, garantindo que todo o produto seja engarrafado na origem
		Processo de armazenamento e envelhecimento em caves	Caves climatizadas para o envelhecimento dos produtos
		Controle de rastreabilidade	Possui controle de rastreabilidade das uvas e do vinhos
	Inovações de distribuição	Ampliação de mercado interno	Vendas em São Paulo, no Rio Grande do Sul e em pequena quantidade, para o Rio de Janeiro. A empresa pretende entrar nos próximos anos em Curitiba e Florianópolis
		Atuação no mercado externo	Sim, através das lojas do <i>Duty Free</i>
Tipos de inovações	Inovações de distribuição	Formas de distribuição	Casas especializadas em vinhos ou enogastronomia, os melhores hotéis e restaurantes e estabelecimentos de artigos de luxo e lojas dos <i>duty free</i>
		Formas de apresentação dos produtos	Mudança nas embalagens, nos rótulos e selo da certificação IPVV
		Divulgação, promoção e serviços agregados	Contratação de uma agência de propaganda que elabora mala direta, <i>folders</i> , proposta de novas embalagens Divulgação dos produtos e da empresa em revistas especializadas Elaboração de vídeo institucional
		Pesquisa e desenvolvimento	Pesquisa para identificar os solos mais apropriados às culturas vitícolas da região
	Inovações de gestão	Mudança na estrutura organizacional	Não houve
		Forma de gestão	Não alterou - empresa familiar
		Implantação de controles gerenciais	Foram implantados controles administrativos

Figura 53 - Tipos de inovações da Vinícola Boutique Lídio Carraro

Fonte: Dados da Pesquisa, 2004

A empresa é nova no mercado. Somente em 2002 a vinícola deu início à elaboração de seus vinhos, com a linha Grande Vindima, elaborada somente em safras de excelência. Em 2004 elaborou o Vinho *Assemblage*, composto por *tannat*, *cabernet sauvignon*, *cabernet franc* e *merlot* e o Vinho Merlot – varietal, com uma produção limitada de 13.500 garrafas cada. A empresa só trabalha com uma linha de vinhos finos. Na Figura 54 podem-se verificar os lançamentos da empresa.

Entre as inovações em processo podem-se citar as alterações nos vinhedos e na vinificação dos vinhos:

a) **Inovações nos vinhedos**: envolvem o manejo de solo e plantas e a reconversão de vinhedos:

- sistema de manejo do solo e planta: segundo a diretora técnica e enóloga:

Existe um rigor na produção de matéria-prima (uva) para obter a melhor qualidade, e isso começa nos tratos com a videira. A empresa desenvolve um trabalho de pesquisa inovador no país, direcionado aos solos e vinhas, buscando identificar os melhores microclimas para o cultivo de cada variedade, visando concentrar nas uvas a máxima potencialidade que cada variedade valorizando o *terroir* de origem.



Figura 54 – Lançamentos de vinhos finos da Vinícola Boutique Lídio Carraro

Fonte: www.lidiocarraro.com.br, 2004

A área média dos vinhedos próprios é de 7 ha, localizados no Vale dos Vinhedos. Além desses, a empresa possui vinhedos também na Serra do Sudeste, cujo relevo é formado, predominantemente, por colinas suaves, apresentando solo de origem granítica, com baixos teores de matéria orgânica e boa drenabilidade. O clima é subtropical e caracteriza-se por verões relativamente quentes e secos. No microclima escolhido pela Lidio Carraro foram identificadas dez parcelas distintas de terreno, onde são realizados estudos para verificar a adaptação e potencialidade de diferentes variedades. “Na primeira vindima realizada em 2004 constatou-se a possibilidade de elaborar vinhos encorpados e intensos nesta região” (DIRETORA TÉCNICA E ENÓLOGA).

A Lídio Carraro realiza um monitoramento constante dos vinhedos, de forma a controlar e reduzir, significativamente, a produção de uvas por planta, visando à concentração de polifenóis e uma maior complexidade no futuro vinho. As podas verdes, para equilibrar a vegetação e produção de cada videira, são feitas em três fases: 1º - após a brotação – que é uma seleção dos brotos melhor posicionados; 2º - na floração – eliminação dos excessos de ramos; 3º - no início da maturação – retirada de folhas estrategicamente, para possibilitar uma melhor insolação e ventilação nos cachos e garantir uma correta parede foliar fotossintetizante”. [...] “Também, neste período faz-se à eliminação de parte dos cachos de cada videira, visando um rigoroso controle de produção - em média 2kg por planta. Durante o período de maturação, acompanha-se, diariamente, o vinhedo para decidir com uma maior precisão o momento ideal de vindimar. Todo o vinhedo é identificado de acordo com as particularidades que apresenta (DIRETORA TÉCNICA E ENÓLOGA).

Pode-se importar equipamentos, mas não o solo e a matéria-prima e é isso que nos propicia uma característica própria, uma identidade para o vinho elaborado [...] essa filosofia que orienta todo o trabalho desenvolvido, desde a escolha do terreno e dos clones de cada variedade até a forma como o vinho é apresentado para os nossos apreciadores. É isso que gera o conceito de Vinícola Boutique. Esse tipo de trabalho que fazemos é desenvolvido por algumas das vinícolas mais respeitadas e conceituadas no cenário mundial (GERENTE DE MARKETING E VENDAS).

- **sistema de reconversão dos vinhedos:** a partir de 1999, a família Carraro iniciou um projeto de reconversão dos vinhedos localizados no Vale dos Vinhedos, substituindo o sistema tradicional de latada pelo sistema de condução em espaldeira.

Atualmente, o sistema de condução dos vinhedos é 100% espaldeira, por imprimir uma menor produtividade ao vinhedo, em favor da qualidade. Além de possibilitar uma melhor insolação e ventilação, contribui com a sanidade e maturação das uvas. Este é o sistema padrão das melhores regiões vitivinícolas do mundo (DIRETORA TÉCNICA E ENÓLOGA).

A produção média obtida pela empresa como a reconversão dos vinhedos está em torno de 7.000 a 8.000 kg/ha. A reconversão dos vinhedos foi realizada com os cultivares tradicionais plantados na região, como: *tannat*, *cabernet sauvignon*, *merlot*, *cabernet franc*. A empresa não utiliza uva de vinhedos de terceiros e as uvas para a produção de vinhos que possuem indicação de procedência são 100 da área delimitada do Vale dos Vinhedos. Em 2002, a empresa começou um novo investimento em vinhedos, localizado em Encruzilhada do Sul, na Serra do Sudeste, onde implantou as variedades: *pinot noir*, *chardonnay*, *cabernet sauvignon*, *merlot* e *tannat*, entre outras, para avaliação das suas potencialidades. As mudas foram importadas da França e da Itália, para garantir a sanidade e idoneidade das futuras vinhas. O total plantado é de 30 ha.

- b) **Inovações no sistema de vinificação:** as alterações ocorridas no processo produtivo e que culminaram com a obtenção da IPVV são várias:

Na vinícola, aliamos a busca constante de conhecimentos e uso inteligente da tecnologia, para potencializar e não modificar as características conferem originalidade aos vinhos. Desta forma, desde o recebimento das uvas que é por gravidade, dispensando o uso de bombas (pioneiro no Brasil) e em cada etapa da elaboração do vinho, evitamos manipulações, de forma a manter sua integridade, para que ele possa carregar consigo as peculiaridades da terra onde nasce, as características da variedade que o identifica e um pouco de cada um daqueles que participaram de sua concepção (www.lidiocarraro.com.br)

- **alterações nos processos de recebimento das uvas:**

Para garantir a qualidade do vinho é feita uma rigorosa seleção das uvas para a vinificação ainda no vinhedo, objetivando-se extrair somente aquelas de maior potencialidade para a elaboração de grandes vinhos nacionais. As uvas são conduzidas até a vinícola em caixas de até 20Kg imediatamente após a colheita. (DIRETORA TÉCNICA E ENÓLOGA).

- **sistemas de condução, fermentação e maceração:**

Através de estudos a Lídio Carraro optou por um sistema de recebimento de uvas diferenciado e pioneiro no Vale dos Vinhedos e no Brasil, pelo qual as uvas são recebidas, desengaçadas e conduzidas diretamente para os tanques de fermentação, pelo sistema de gravidade. Com esse sistema de recebimento e condução não há ação mecânica (bombeamento), evitando-se a extração de componentes indesejáveis e a manipulação excessiva das uvas. Esta técnica aumenta a qualidade dos vinhos. (DIRETORA TÉCNICA E ENÓLOGA)

Para o processo de fermentação as uvas ficam em tanques de inox de 1.000 a 10.000 litros. A empresa possui sistemas de controle de temperatura e de remontagem automáticos, permitindo a extração sistemática e contínua dos compostos da casca durante a fermentação. Após a fermentação, o vinho é conservado em tanques de inox também de 1.000 a 10.000 litros, onde ocorrem a decantação espontânea e a estabilização tartárica a frio. Não são usados clarificantes para não interferir na integridade e no equilíbrio bioquímico do vinho;

- **processo de maturação do vinho:** o processo de maturação dos tintos acontece nos próprios tanques de inox. Somente é feita uma filtração antes do engarrafamento;
- **processo de engarrafamento:** o engarrafamento dos produtos é feito na própria empresa, garantindo que todo o produto seja engarrafado na origem;
- **processo de envelhecimento em caves:** a empresa possui caves para o envelhecimento dos produtos com um sistema de climatização.

A vinícola possui um registro rigoroso de todas as etapas dos processos para todos os vinhos que são fabricados em cada uma das safras. Segundo a diretora técnica e enóloga:

A empresa possui um controle de rastreabilidade da uva e do vinho. Toda essa preocupação em registrar e qualificar as etapas de elaboração de seus vinhos é de aumentar cada vez mais a qualidade da produção limitada de garrafas, por safra. [...]. As atitudes no processo de vinificação, somadas ao uso inteligente da tecnologia, são adotadas para otimizar e não modificar as características que conferem originalidade aos vinhos.

A empresa começou a comercialização de seus produtos em 2003, com produtos da safra 2002. Sua estratégia de distribuição é de ampliação do mercado interno e, em pequena parcela, do mercado externo. Tem ampliado sua venda principalmente em capitais nacionais, como São Paulo e Rio Grande do Sul, e neste estado, mais intensivamente em Porto Alegre e Gramado; há vendas também em pequenas quantidades no Rio de Janeiro. A empresa pretende entrar nos próximos anos em Curitiba e Florianópolis.

Segundo a gerente de marketing e vendas:

A proposta inovadora motivou a empresa a disponibilizar seus vinhos também a um seleto mercado internacional, oferecendo um vinho genuinamente brasileiro. Prova disso foi o reconhecimento da Brasif ao escolher os vinhos da Lídio Carraro, marcas Merlot e Assemblage Grande Vindima 2002, como referência em vinhos nacionais para representar o país nas lojas *Duty Free*.

A estratégia de distribuição da empresa direciona-se à comercialização para clientes particulares: casas especializadas em vinhos ou enogastronomia, os melhores hotéis e restaurantes, estabelecimentos de artigos de luxo, em razão de produzir vinhos exclusivos, em quantidade limitada. Os clientes conhecem as particularidades do vinho através de palestras realizadas pela enóloga da vinícola e as vendas são realizadas diretamente pelo diretor comercial.

Em termos de promoção, as inovações envolveram diferentes ações, tais como mudança nas embalagens, rótulos e selo da certificação; contratação de uma agência de propaganda que elabora mala direta, *folders*, proposta de novas embalagens; divulgação dos produtos e da empresa em revistas especializadas. A proposta da empresa é ter uma identidade visual contemporânea em seus produtos. O rótulo é verticalizado para melhor visualização quando acondicionado. O contra-rótulo traz uma proposta diferenciada, tendo em vista que pode ser aberto, trazendo informações detalhadas sobre o produto. O selo da IPVV é colocado na cápsula da garrafa. As inovações em produtos e processos envolveram algumas ações de

pesquisa e desenvolvimento. Como a empresa não possui laboratório interno, há contratação de laboratório externo para a realização de análises físico-químicas e microvinificações.

Para a obtenção da IPVV foram realizadas pequenas, mas constantes, inovações na gestão organizacional, buscando a modernização, tais como mudança na estrutura organizacional, com a definição de cargos e funções; mudança no estilo de gestão, de centralizado para uma maior descentralização, mais participativo e com delegação de responsabilidades.

As inovações realizadas pela empresa podem ser classificadas em diferentes níveis de intensidade. De forma geral, os entrevistados na empresa consideraram a intensidade das inovações com as seguintes médias: as inovações envolvendo produtos, processos e distribuição foram intensas, sendo atribuída média 9; na gestão organizacional, desde a sua constituição a empresa tem sido inovadora e tem implementado mudanças para sua modernização administrativa e a média atribuída foi 10. Com base nesses dados podem-se classificar as inovações conforme Figura 55.

TIPOS DE INOVAÇÕES	INTENSIDADE DAS INOVAÇÕES			
	Incremental		Radical	
	Nível I	Nível II	Nível I	Nível II
Inovação de produto				x
Inovação de processo				x
Inovação de distribuição				x
Inovação de gestão				x

Figura 55 - Intensidade das inovações da Vinícola Boutique Lídio Carraro

Fonte: Dados da Pesquisa, 2004

Relativamente ao impacto das inovações sobre os diferentes *stakeholders*, a Lídio Carraro empresa assim se posicionou:

Como a proposta de Vinícola Boutique é inovadora, toda a cadeia produtiva deve ser trabalhada e adequada. Percebe-se que esta proposta causa um impacto inicial, pois não segue o modelo padrão. Para o concorrente nacional é uma proposta radical, e para o importador, que segue uma filosofia similar, é um concorrente direto, o impacto não é tão grande. Os consumidores reagem de forma muito positiva a esta proposta diferenciada; eles mantêm fidelidade e se identificam com a proposta. Os complementadores, considerando-se os restaurantes e hotéis, são nossos parceiros e percebem nossas inovações. Para esses agentes, consumidores, concorrentes e complementadores as inovações da empresa possuem grande impacto (DIRETORA TÉCNICA E ENÓLOGA).

De acordo com os entrevistados, a média atribuída ao impacto das inovações sobre os agentes da rede de valor da empresa é 10, gerando a classificação apontada na Figura 56.

REDE DE VALOR	INTENSIDADE DA INOVACAO			
	Incremental	Incremental	Incremental	Incremental
	Nível I	Nível I	Nível I	Nível I
Consumidor				x
Concorrente				x
Fornecedor				x
Complementador				x

Figura 56 - Impacto das inovações na rede de valor da Vinícola Boutique Lídio Carraro

Fonte: Dados da Pesquisa, 2004

5.6.3 Estratégias de Cooperação Competitiva

Os representantes da Lídio Carraro afirmam que não houve redirecionamento estratégico ao longo da vida da empresa, pois na sua constituição, em 2002, já se deu com a proposta de “vinícola boutique”. As estratégias de negócio são formadas pela empresa, por iniciativa individual, envolvendo todos os membros estratégicos da empresa. No que tange à IPVV, as estratégias desenvolvidas seguem a determinação da Aprovale. Entretanto, o sucesso da vinícola é atribuído mais a sua própria estratégia de “vinícola boutique”, do que à estratégia de obtenção da IPVV.

Com essa proposta de vinícola boutique quebrou-se um paradigma de seguir a cultura enológica da região, para adotar novos conceitos no que diz respeito, principalmente, à viticultura local. Além disso, a empresa apresenta um direcionamento diferenciado quanto às características sensoriais e à apresentação do vinho (DIRETORA TÉCNICA E ENÓLOGA).

Estamos em fase de documentação das iniciativas adotadas. O posicionamento de mercado está direcionado a oferecer a um público exigente e a apreciadores um vinho brasileiro contemporâneo de excelência. Nossa missão é oferecer um vinho brasileiro de excelência, autêntico, e com as peculiaridades da nossa terra [...]. Nossos principais concorrentes, em virtude do posicionamento que assumimos, são os vinhos importados, da Itália, França, Califórnia, Chile e Austrália, com preços mais elevados (GERENTE DE MARKETING E VENDAS).

A empresa Lídio Carraro possui estratégias de cooperação com outras empresas. Dentre os tipos de estratégias de cooperação em que está envolvida podem-se citar as alianças estratégicas e as redes de empresas:

a) Alianças estratégicas: as alianças estratégicas da empresa são caracterizadas como alianças informais, acordos tácitos de cooperação e intercâmbios entre empresas, envolvendo assistência técnica e controle de qualidade:

- **parceria com os produtores de uva:** esta parceria tem por objetivo fornecer assistência técnica aos produtores, como forma de melhorar a qualidade da matéria-prima. Segundo a empresa, existe um alto grau de confiança nessa relação de parceria e a média atribuída foi 10. Existe certo grau de oportunismo, pois ambos querem ganhar com a parceria, e a nota foi 7.

O que falta em nossa região é qualificar os itens matéria-prima (uva). A tecnologia é outro ponto de estrangulamento para a melhoria da qualidade dos vinhos finos. Uma forma de impulsionar estas melhorias é a parceria com os produtores (DIRETORA TÉCNICA E ENÓLOGA).

Nesta aliança existe uma visão de cooperar para competir, pois ambos estão buscando melhorar seus produtos [...]. Visa-se, acima de tudo, aumentar a competitividade de mercado (DIRETORA DE MARKETING E VENDAS)

- **pesquisa aplicada com a Embrapa:** para identificar as parcelas de terrenos específicas e verificar a influência do fator solo nas características da uva e do vinho. Segundo a diretora técnica:

Estamos realizando esta pesquisa com uma instituição de pesquisa, para identificar as melhores parcelas de solo para o cultivo de variedades específicas, visando valorizar a identidade e proporcionar as melhores condições para que as videiras expressem o seu patrimônio genético.

A empresa firmou esta aliança com a visão de cooperar para melhorar sua competitividade. Entre as ações colaborativas visando a resultados mútuos está a análise de maturação fenólica da uva e do vinho. A empresa realiza o

monitoramento dos vinhedos e as análises de solo, e a Embrapa fornece a infraestrutura física e de equipamentos necessários às análises da uva e do vinho. A empresa classificou esta parceria com alto grau de confiança (nota 8) e alto grau de oportunismo (nota 9);

- **Aliança com o Brasif - Duty Free:** esta aliança é com o cliente (distribuidor)

A Lídio Carraro teve sua proposta inovadora de vinícola boutique reconhecida internacionalmente, quando a Brasif escolheu os vinhos Merlot e Assemblage Grande Vindima 2002, para a comercialização dos primeiros vinhos brasileiros a representar o país nas lojas *Duty Free*, os famosos *free shops* dos aeroportos internacionais (Diretora de Marketing e Vendas)

b) Rede de empresas: a rede em que a empresa está inserida pode ser caracterizada como “rede burocrática simétrica”, descrita abaixo:

- **Associação de Produtores de Vinhos Finos Vale dos Vinhedos:** a empresa associou-se a essa entidade para obter a indicação de procedência e contribuir para as ações cooperativas em prol do desenvolvimento da região. Segundo a diretora de marketing e vendas:

Nosso principal objetivo é o associativismo; possuímos na região um espírito de associação, para promovermos mudanças radicais na área vitivinícola do Vale dos Vinhedos. Essa associação tem possibilitado a qualificação dos produtos e estimulado o turismo na região.

A empresa está participando de reuniões para a criação de outra associação de produtores, a Aprobelo, que também visa à obtenção da indicação de procedência para os vinhos finos daquela região. Estamos participando, porque as terras adquiridas recentemente pertencem a esta associação. .

Esta rede é formada por concorrentes da empresa, localizados na área delimitada Vale dos Vinhedos. O objetivo é buscar o fortalecimento do setor vitivinícola, trabalhando conjuntamente para ter mais representatividade e defender interesses comuns. A empresa firmou essa aliança com a visão de cooperar para competir, visando a que os parceiros obtenham ganhos positivos, mas não necessariamente iguais. Dentre as ações colaborativas a empresa cita a divulgação do Vale dos Vinhedos para fortalecer o setor; as ações meramente competitivas são as vendas em diferentes mercados. Segundo a vinícola, essa parceria com a Aprovele possui, de um lado, alto grau de confiança (nota 8) e, de outro, alto grau de oportunismo (nota 9).

5.7 VINÍCOLA MARCO LUIGI

Neste item são apresentados os dados da Vinícola Marco Luigi relativos à indicação de procedência, às inovações e às estratégias de cooperação competitiva desenvolvidas para a obtenção da Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos.

5.7.1 Indicação de Procedência

A Vinícola Marco Luigi obteve a primeira Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos – IPVV em 2001. A produção atual de vinhos finos é de 90.000 litros/ano, dos quais 27.000 litros/ano, aproximadamente 30% possuem a IPVV. Os vinhos e quantidades certificadas estão apresentados na Figura 57.

PRODUTOS CERTIFICADOS	NÚMERO DE GARRAFAS CERTIFICADAS		
	IPVV 2001	IPVV 2002	IPVV 2003
Merlot	12.300	20.000	33.333
<i>Assemblage</i> tinto	5.000	---	---
Cabernet Franc	5.300	3.600	---
Cabernet Sauvignon	---	---	46.667

Figura 57 - Vinhos com IPVV da Vinícola Marco Luigi

Fonte: APROVALE - Associação de Produtores de Vinhos Finos Vale dos Vinhedos. **Regulamento da IPVV**. Bento Gonçalves, 2001

5.7.2 Tipos, Intensidade e Impacto das Inovações na Rede de Valor

As inovações implementadas pela empresa e que culminaram com a indicação de procedência estão relacionadas principalmente a produtos, processos, distribuição e gestão (Fig. 58).

Dimensões	Variáveis	Características	Conteúdo
Tipos de inovações	Inovação de produto	Desenvolvimento e lançamento de vinhos finos na mesma linha de produtos existentes	Desenvolveu o Vinho Assemblage -composto por Tannat, Cabernet Sauvignon e Merlot. Lançamento de diversos vinhos: Cabernet Sauvignon, da excepcional safra 2002; Reserva da Família – Cabernet Sauvignon - safra 2001; Grande Reserva – Cabernet Sauvignon, safra 2001
		Desenvolvimento e lançamento de vinhos finos em novas linhas	Não houve
	Inovação de processo	Manejo do solo e plantas	Definição da localização do solo, situados na encosta norte, onde acontece maior incidência de sol e baixa predominância de ventos. As mudas empregadas são adaptadas às condições de clima e solo, com espaçamento definido entre os pés (1 metro de distância) e as fileiras (3 metros) As uvas são colhidas somente quando atingem o ponto de maturação desejado
		Sistema de reconversão dos vinhedos	Substituindo o sistema tradicional de latada pelo de condução em espaldeira Produtividade: 10.000 kg/ha Variedades cultivadas: <i>cabernet sauvignon</i> , <i>merlot</i> , <i>chardonnay</i> , <i>tannat</i> , <i>alicante e ancelota</i> ; 100% de uvas provenientes de vinhedos próprios 100% da área delimitada do Vale dos Vinhedos
Tipos de inovações	Inovação de processo	Alterações nos processos de recebimento e desengace das uvas	Seleção manual das uvas nos próprios vinhedos e conduzidas imediatamente à vinícola, sem sofrerem intempéries do tempo ou de transporte Esteira, desengaçadeira e prensa pneumática importadas da Europa
		Sistema de condução	Bombeamento
		Fermentação e maceração	Tanques de inox, importados da Europa Controle automático de temperatura. Remontagem automática Controle químico da acidez volátil e anidrido sulfuroso bem abaixo dos limites máximos permitidos Período de maceração de 3 a 20 dias para melhor extração da cor, taninos e aromas;
		Processo de envelhecimento em barricas	Barricas de carvalho americanas e francesas
		Processo de engarrafamento	Próprio com máquina importada da Europa
		Processo de armazenamento e envelhecimento em caves	Caves para o envelhecimento dos produtos em local climatizado
		Inovação de distribuição	Ampliação de mercado interno
	Atuação no mercado externo		Não atua

Dimensões	Variáveis	Características	Conteúdo
Tipos de inovações	Inovações de distribuição	Formas de distribuição	80% das vendas de vinhos da empresa são feitas no varejo, ao consumidor final; O cliente alvo da empresa é o pequeno distribuidor, lojas especializadas, hotéis, restaurantes; Possui representantes de vendas em São Paulo, Rio de Janeiro, Pernambuco, Ceará, Alagoas e no Rio Grande do Sul.
		Formas de apresentação dos produtos	Mudança nas garrafas, rótulos, embalagens e selo da certificação IPVV
		Divulgação, promoção e serviços agregados	Contratação de uma agência de propaganda que elabora mala direta, <i>folders</i> , proposta de novas embalagens, informativo Degustação em lojas especializadas e restaurantes Participação em feiras e palestras.
		Pesquisa e desenvolvimento	Aquisição de laboratório para análises microbiológicas e físico-químicas, que será instalado para a vinificação da safra 2005
	Inovação de gestão	Mudança na estrutura organizacional	Não
		Mudança no modelo de gestão	Não - empresa familiar
		Implantação de controles gerenciais	Foram implementados alguns controles administrativos

Figura 58 - Tipos de inovações da Vinícola Marco Luigi

Fonte: Dados da Pesquisa, 2004

As inovações de produto direcionaram-se ao desenvolvimento de novos produtos na mesma linha de produtos: a empresa desenvolveu o Vinho Assemblage, vinho tinto fino, composto por *tannat, cabernet sauvignon e merlot*. Houve lançamento de diversos vinhos, destacando-se o Cabernet Sauvignon, da excepcional safra 2002, o Reserva da Família – Cabernet Sauvignon - safra 2001 e o Grande Reserva – Cabernet Sauvignon, safra 2001. No período de 2001 a 2004 a empresa não lançou novas linhas em vinhos finos. Na linha Reserva da Família a empresa lançará em 2005 o vinho Tributo, que foi elaborado em homenagem ao imigrante italiano Marco Luigi, pela sua bravura e perseverança no desenvolvimento da viticultura e na arte da elaboração de vinhos na Serra Gaúcha. O vinho Tributo destaca-se pelo interessante corte entre as uvas *cabernet sauvignon, merlot e touriga nacional*. (Fig. 59).



Figura 59 - Lançamentos de vinhos finos da Vinícola Marco Luigi

Fonte: Fonte: www.marcoluigi.com.br

Entre as inovações em processo podem ser citadas as relacionadas ao manejo e à reconversão dos vinhedos:

- a) **alterações no sistema de manejo do solo e planta:** os vinhedos da Marco Luigi foram minuciosamente projetados, começando pela definição da localização, na encosta norte, onde acontece maior incidência de sol e baixa predominância de ventos. As mudas empregadas são adaptadas às condições de clima e solo, com o espaçamento definido entre os pés (1 metro de distância) e as fileiras (3 metros), que proporcionam melhor desenvolvimento da planta, maior insolação e rápido arejamento, reduzindo os índices de umidade na época da maturação e colheita;
- b) **sistema de reconversão dos vinhedos:** as videiras são plantadas verticalmente pelo sistema de espaldeira. Esse recurso é empregado com êxito na Europa, como o mais apropriado para a obtenção de uvas de qualidade.

As cepas plantadas pelos imigrantes passaram a ser substituídas a partir de 1975 por variedades de uvas finas. As mudas empregadas foram importadas de produtores da Europa, resultando em plantas com o máximo de potencialidade para a elaboração de vinhos que refletem a íntima comunhão do solo, geografia dos parreirais e clima [...]. A empresa tem feito a substituição do sistema de condução em latada para espaldeira simples, que reduz a produção, aumentando a qualidade dos vinhedos – uvas mais maduras, com baixa acidez, alta concentração de açúcar e cor intensa (GERENTE COMERCIAL).

Os vinhedos da Marco Luigi estão distribuídos numa área de 24 hectares com videiras de castas nobres como *cabernet sauvignon*, *merlot*, *chardonnay*, *tannat*, *alicante e ancelota*, localizados no Vale dos Vinhedos. A empresa possui cerca de 40.000 pés de videiras. A produção é de, no máximo, 2,50 kg por pé; 100% das uvas utilizadas para a produção de vinhos com indicação de procedência provêm da área delimitada Vale dos Vinhedos. A empresa não utiliza uvas de terceiros, somente próprias. Para isso, ampliou a propriedade, adquirindo 12 ha de terras no Vale dos Vinhedos.

A intenção não é aumentar a quantidade de uva produzida, mas, sim, diminuir a produção por hectare. Parece um paradoxo, mas não é. Uma vez que a parreira produz uma quantidade menor de uvas, a qualidade aumenta significativamente. Sendo assim, com o aumento das terras totalizando 24 hectares, nossa produção continuará a mesma e, conseqüentemente, o vinho torna-se de qualidade infinitamente superior (ENÓLOGO).

c) Inovações no sistema de vinificação: as alterações ocorridas no processo produtivo e que culminaram com a obtenção da IPVV estão ligadas a:

- **alterações nos processos de recebimento e desengace das uvas:**

Há uma seleção manual das uvas nos próprios vinhedos onde somente os melhores cachos são colhidos. [...] Por termos parreirais próprios as uvas são colhidas, colocadas em caixas plásticas de 15 kg e imediatamente transportadas para o desengace na empresa. Portanto, nossos vinhos são elaborados com uvas frescas, que não sofrem intempéries do tempo ou de transporte. Esse é um dos inúmeros motivos que agregam qualidade, sabor, personalidade e tipicidade aos vinhos da Marco Lugi (GERENTE COMERCIAL).

As uvas que chegam para o desengace são imediatamente colocadas na esteira que as despeja na desengaçadeira. Após as uvas caírem no recipiente, a máquina faz a retirada dos grãos do cacho. Em seguida, acontece o rompimento dos grãos, que são imediatamente conduzidos para o processo de fermentação;

- **sistemas de condução, fermentação e maceração:** a Marco Luigi importou da Europa as mais modernas máquinas para a elaboração dos vinhos. Através de um processo de vinificação clássica, o mosto é conduzido através de um sistema de bombeamento para os tanques de aço inoxidável, onde se inicia a fermentação alcoólica. Nesse processo há um rigoroso controle de temperatura, para extrair das uvas suas características mais marcantes e típicas da região, e sistema computadorizado de remontagem;

Os vinhos tintos da Marco Luigi são macerados de 3 a 20 dias para melhor extração da cor, taninos e aromas. O tempo varia de acordo com a variedade da uva e tipo do vinho. Já nos vinhos brancos por serem jovens, as uvas são desengaçadas e imediatamente separadas da casca, através de um sistema de prensagem pneumática. (ENÓLOGO).

- **processo de maturação do vinho:** após a elaboração em tanques de aço inoxidável, os vinhos tintos passam a amadurecer nas barricas de carvalho. O tempo de maturação depende da variedade da uva e da linha de produtos. Durante esse período são realizadas degustações periódicas para acompanhar a evolução e definir o tempo que cada vinho permanecerá nas barricas, o que pode variar de três meses a cinco anos. A madeira para a fabricação das barricas é americana e francesa e a durabilidade pode variar de um a oito anos;
- **processo de engarrafamento:** até 2000, o processo de engarrafamento era terceirizado. Adquiriu-se há quatro anos um equipamento próprio para o envase, garantindo-se, assim, que todo o produto seja engarrafado em sua origem. A máquina utilizada para o envase é de aço inoxidável e está entre as melhores disponíveis no mercado. Todas as garrafas utilizadas na Marco Luigi são novas. O processo inicia-se pela esterilização interna das garrafas; após ocorre o envase e, por último, a colocação das rolhas de cortiça natural; então, as garrafas são encaminhadas para o envelhecimento nas caves, com etiquetas de identificação de lote, safra, variedade e quantidade de garrafas;
- **processo de envelhecimento em caves:** após o vinho ser envasado, as garrafas são colocadas nas caves subterrâneas para o segundo estágio de maturação. A empresa possui caves para o envelhecimento dos produtos em local tranquilo e climatizado. O tempo de permanência depende da evolução, da variedade, da safra e da linha de vinhos. Nesse período os vinhos adquirem aromas mais complexos, tornam-se mais macios e refinados. Quando prontos, são encaminhados para a linha de rotulagem e liberados aos consumidores.

A Marco Luigi vende seus produtos principalmente para São Paulo, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, e para o Nordeste brasileiro. Segundo a Gerente Comercial:

Não foi somente a obtenção do selo que promoveu um aumento das vendas no mercado interno, mas toda uma mudança implementada na empresa. Acredito que as vendas tendem a aumentar, agora, também em função do selo, pois quem vende sabe trabalhar melhor o produto certificado.

A estratégia de distribuição da empresa direciona-se à comercialização para clientes particulares. “Hoje, 80% da venda de vinhos da empresa é feita no varejo. O cliente alvo da empresa é o pequeno distribuidor, lojas especializadas, hotéis, restaurantes e o consumidor final” (GERENTE COMERCIAL). A Marco Luigi possui representantes de vendas em São Paulo, Rio de Janeiro, Pernambuco, Ceará, Alagoas e no Rio Grande do Sul, oferecendo-lhes treinamentos específicos. Também vende seus produtos pela internet.

Em termos de *marketing*, as inovações envolveram diferentes ações, destacando-se: mudanças nas garrafas, de rótulos e selos da certificação e premiações - os rótulos da empresa possuem um *layout* moderno e exclusivo, que indica a safra, tipo, variedade e lote; as garrafas são envolvidas em papel de seda para melhor conservação dos rótulos; a empresa colocou o selo na cápsula de todas as garrafas certificadas, bem como a indicação do nome geográfico, seguido da expressão IPVV; adicionou novas informações nos contra-rótulos, acrescentando o número de garrafas produzidas; contratou uma agência de propaganda, que elabora o material promocional, como *folder*, novas embalagens e o informativo da vinícola; criou uma embalagem de madeira para acondicionar garrafas; enviou mala direta pela internet para muitos dos consumidores cadastrados; ofereceu degustação em lojas especializadas e restaurantes e participou de feiras e palestras relacionadas a vitivinicultura.

As inovações em produtos e processos envolveram importantes ações de pesquisa e desenvolvimento. A empresa já adquiriu um laboratório para análises microbiológicas e físico-químicas, que será instalado para a vinificação da safra 2005. Nos últimos anos, implementou diferentes mudanças na gestão organizacional, buscando a sua modernização, o que contribuiu para a certificação da IPVV, principalmente os controles gerenciais. As inovações realizadas pela empresa podem ser classificadas em diferentes níveis de intensidade. De forma geral, os entrevistados na empresa consideraram a intensidade das inovações com as seguintes médias: as inovações em produto foram as mais representativas, com média 9; as inovações em processo receberam uma média 8,5; as inovações em distribuição foram consideradas médias, com uma média 5,0; e as inovações em gestão organizacional tiveram uma média menos representativa, média 4,0. A partir das médias consideradas acima as inovações podem ser classificadas de acordo com a Figura 60.

TIPOS DE INOVAÇÕES	INTENSIDADE DAS INOVAÇÕES			
	Incremental		Radical	
	Nível I	Nível II	Nível I	Nível II
Inovação de produto				x
Inovação de processo				x
Inovação de distribuição		x		
Inovação de gestão		x		

Figura 60 - Intensidade das inovações da Vinícola Marco Luigi

Fonte: Dados da Pesquisa, 2004

As inovações tiveram diferentes impactos sobre a rede de valor da empresa. De forma geral, as inovações tiveram um maior impacto sobre os consumidores, sendo atribuída a média 9; para os concorrentes, a média foi 7 e, para os complementadores, 8; para os fornecedores as inovações tiveram menos repercussão, com média 6. Fazendo-se a classificação dessas médias nos tipos de inovação propostos na Figura 61, tem-se que o impacto das inovações sobre a rede de valor pode ser assim considerado:

REDE DE VALOR	IMPACTO DAS INOVAÇÕES			
	Incremental		Radical	
	Nível I	Nível II	Nível I	Nível II
Consumidor				x
Concorrente			x	
Fornecedor		x		
Complementador			x	

Figura 61 - Impacto das inovações na rede de valor da Vinícola Marco Luigi

Fonte: Dados da Pesquisa, 2004

5.7.3 Estratégias de Cooperação Competitiva

As estratégias de negócio são formadas pela empresa, sendo uma iniciativa individual, mas envolvendo todos os membros estratégicos. No que tange à IPVV, as estratégias desenvolvidas pela Marco Luigi seguem as determinações da Aprovale.

A Marco Luigi possui estratégias de cooperação com outras empresas. Dentre os tipos de estratégias de cooperação em que a vinícola está envolvida citam-se as alianças estratégicas e a rede de empresas:

- a) Alianças estratégicas:** as alianças estratégicas da empresa são caracterizadas como alianças informais, acordos tácitos de cooperação e intercâmbios entre empresas, envolvendo assistência técnica, tecnologia e controle de qualidade. A empresa possui as seguintes parcerias:
- **aliança de vendas com o distribuidor:** a empresa firmou uma parceria com o cliente – distribuidor, com o objetivo de elaborar conjuntamente os materiais para divulgação dos produtos e manter a exclusividade na área de atuação. A empresa tem por filosofia cooperar para competir. Entre as ações colaborativas visando a resultados mútuos está a divulgação do produto para aumentar as vendas. A ação competitiva vislumbrada é a expansão do mercado de atuação - conquistar novas áreas de venda e novos clientes. Essa relação de parceria apresenta um alto grau de confiança: 8,0, e um alto grau de oportunismo, 8,0;
- b) Rede de empresas:** a rede em que Marco Luigi está inserida pode ser caracterizada como “rede burocrática simétrica”:
- **Associação de Produtores de Vinhos Finos Vale dos Vinhedos (Aprovale),** entidade responsável pelo gerenciamento da Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos, da qual participam os concorrentes da empresa. O objetivo principal da parceria é alcançar em conjunto benefícios mútuos às empresas associadas, como a obtenção da IPVV, a divulgação da marca Vale dos vinhedos, bem como novas oportunidades de negócios, muitas através da participação em feiras. Esta parceria foi realizada com o intuito de cooperar para competir, visando a ganhos positivos, mas não necessariamente iguais para todas as empresas. Existem ações colaborativas, como as atividades de *marketing* para promover o vinho, e ações meramente competitivas, como a abertura de novos

mercados e novos clientes. Nesta parceria visualizam-se um grau de confiança, 7,0, e um grau de oportunismo, 7,0;

5.8 VINÍCOLA MIOLO

Neste item são apresentados os dados da Vinícola Miolo, relativos à indicação de procedência, às inovações e às estratégias de cooperação competitiva desenvolvidas para a obtenção da Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos.

5.8.1 Indicação de Procedência

A Vinícola Miolo obteve a primeira Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos em 2001. Em 2003, da produção média de 4.000 de garrafas de vinhos finos a empresa certificou em torno de 25% . Os vinhos certificados estão apresentados na Figura 62.

PRODUTOS CERTIFICADOS	NÚMERO DE GARRAFAS CERTIFICADAS		
	IPVV 2001	IPVV 2002	IPVV 2003
Chardonnay	145.000	133.333	230.593
Merlot	415.350	373.333	266.667
Cabernet Sauvignon	271.600	360.000	266.667
Pinot Noir	-----	133.333	173.333

Figura 62 - Vinhos com IPVV da Vinícola Miolo

Fonte: APROVALE - Associação de Produtores de Vinhos Finos Vale dos Vinhedos. **Regulamento da IPVV**. Bento Gonçalves, 2001

5.8.2 Inovações: tipos, intensidades de impactos na rede de valor

As inovações implementadas pela vinícola e que culminaram com a indicação de procedência estão relacionadas a produtos, processos, distribuição e gestão. A Miolo emprega tradição e alta tecnologia para produzir seus vinhos, com o suporte de um rigoroso programa de qualidade. As tecnologias de cultivo das vinhas e de vinificação estão entre as melhores disponíveis no mundo (Fig. 63).

Dimensões	Variáveis	Características	Conteúdo
Tipos de inovações	Inovações de produto	Desenvolvimento e lançamento de vinhos finos na linha de produtos existentes	Lançou vários vinhos durante o período de 2001-2004: Miolo Seleção vinho tinto, safra 2003; Miolo Seleção – Vinho Branco, safra 2004; na linha Reserva Miolo a empresa lançou o Pinot Noir, safra 2003 Lançou com exclusividade os vinhos Lote 43 e o RAR
		Desenvolvimento e lançamento de novos vinhos em novas linhas	Não
	Inovações de processo	Manejo do solo e plantas	Controle no sistema de nutrição das plantas (adubação) Podas de inverno, efetuando-se controle de gemas poda verde e eliminação de cachos para regular a produção Controle de doenças e pragas, principalmente, nos cachos Acompanhamento da maturação e autorização para a colheita
		Sistema de reconversão dos vinhedos	Substituindo o sistema tradicional de latada para condução em espaldeira Produtividade: 7.000 a 10.000 kg/ha Variedades cultivadas: tintas: <i>cabernet sauvignon, merlot e pinot noir</i> ; e, brancas: <i>chardonnay e sauvignon blanc</i> . Atualmente, contando com as vinhas dos produtores integrados a empresa trabalha, também, com as uvas tintas: <i>allicante e as uvas brancas: semillon, malvásia, riesling itálico</i> uvas provenientes de vinhedos próprios e de produtores integrados 100% da área delimitada do Vale dos Vinhedos
		Alterações nos processos de recebimento e desengace das uvas	Classificação rigorosa no recebimento das uvas Passagem da uva em esteira, desengaçadeira e prensa pneumática importadas
		Sistema de condução	Bombeamento e gravidade
		Fermentação e maceração	Tanques de aço inox Controle automático de temperatura, durante todo o processo Remontagem automática Controle químico da acidez volátil e anidrido sulfuroso bem abaixo dos limites máximos permitidos

Dimensões	Variáveis	Características	Conteúdo
Tipos de inovações	Inovações de processo	Processo de envelhecimento em barricas	Barricas de carvalho importadas dos Estados Unidos e França. Atualmente, são aproximadamente 5.000 barricas, com capacidade de 300 litros
		Processo de engarrafamento	Realizado com máquinas importadas
		Processo de armazenamento e envelhecimento em caves	A empresa possui caves para o envelhecimento dos produtos com uma 7.000.000 de litros
	Inovações de distribuição	Ampliação de mercado interno	Todos os estados brasileiros, com maior concentração em São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Nordeste brasileiro
		Atuação no mercado externo	Atua nos Estados Unidos, Alemanha, Suíça, Canadá, entre outros países
		Formas de distribuição	Vendas no varejo da vinícola; vendas on-line; Escritórios de Vendas Recife –Norte/Nordeste; São Paulo – Sudeste/Centro Oeste; Bento Gonçalves – Sul e a exportação
		Formas de apresentação dos produtos	Rótulos e embalagens contemporâneas; Indicação do nome geográfico, seguido da expressão Indicação de Procedência
		Divulgação, promoção e serviços agregados	Pesquisa de mercado: através de viagens de prospecção e contratação de agências especializadas em <i>marketing</i> Contratação de uma agência de propaganda e <i>marketing</i> Criação de novos produtos e o desenvolvimento de novas embalagens; Consultoria de <i>winemakers</i> internacionais, como é o caso de Michel Rolland Elaboração de material de divulgação dos produtos e da empresa: <i>folders</i> , folhetos, informativo Indicação do nome geográfico, seguido da expressão Indicação de Procedência nos rótulos de produtos com IPVV Introduziu o selo de controle na cápsula da garrafa; Divulgação dos produtos através de revistas especializadas, feiras e concursos nacionais e internacionais
		Pesquisa e desenvolvimento	A empresa implantou um moderno laboratório para realização de microvinificações, análises microbiológicas e físico-químicas
	Inovações de gestão	Mudança na estrutura organizacional	Criação de cargos e funções e a contratação de pessoas nas áreas de assistência técnica aos produtores integrados e na vinificação e administrativa Cursos de treinamento e desenvolvimento de profissionais, em diferentes níveis
		Mudança no modelo de gestão	Passou para um modelo profissionalizado, no entanto mantém características de empresa familiar
		Implantação de controles gerenciais	Implantação de controles gerenciais

Figura 63 - Tipos de inovações da Vinícola Miolo

Fonte: Dados da Pesquisa, 2004

As inovações em produto direcionaram-se ao desenvolvimento e lançamento de novos produtos, na mesma linha de vinhos finos. No período de 2001 a 2004 a empresa lançou diferentes vinhos finos, destacando-se o Miolo Seleção vinho tinto, safra 2003; o Miolo Seleção – vinho branco, safra 2004; o Reserva Miolo Pinot Noir, safra 2003; o Miolo Lote 43 e o RAR. (Fig.64)



Figura 64 – Lançamento de vinhos finos da Vinícola Miolo

Fonte: <http://www.miolo.com.br>

O Miolo Lote 43 é o ícone da empresa. Este vinho é uma homenagem ao italiano Giuseppe Miolo, patriarca da família. O vinho leva o nome da terra recebida pelo imigrante na época. Sua elaboração adapta o conceito do *cru*, que se refere ao pedaço especial de terra cultivada com um vinhedo dentro de uma área de denominação de origem controlada. O Miolo Lote 43 é produzido com vinhos *cabernet sauvignon e merlot*, safra 1999, reunidos num corte harmônico selecionado pelo enólogo da família, Adriano Miolo. Outro lançamento no período é o vinho Miolo Cuvée Giuseppe, um corte produzido com vinhos *cabernet sauvignon e merlot*, safra 2003. É um vinho de guarda, com estrutura para suportar vários anos de envelhecimento. O vinho tinto Miolo RAR é outro destaque nos lançamentos. O vinho é fruto de uma parceria da Miolo com o Sr. Raul Anselmo Randon. O vinho é elaborado com uvas *cabernet sauvignon e merlot* cultivadas em vinhedos localizados na Região de Campos de Cima da Serra - município de Muitos Capões – RS e engarrafado pela Miolo.

No período de 2001 a 2004 a empresa lançou as Linhas Terranova e Lovara (empreendimentos no Nordeste) e a Linha Fortaleza do Seival (na Campanha/RS), mas no Vale dos Vinhedos não houve o lançamento de novas linhas de vinhos finos.

As inovações em processo direcionam-se a diferentes etapas, como ao cultivo de vinhas e à fabricação de vinho. As principais inovações de processo identificadas foram:

- a) Inovações nos vinhedos:** a Vinícola Miolo dispõe de aproximadamente 100 hectares de vinhedos próprios no Vale dos Vinhedos, assim distribuídos:
- Dona Leopoldina: vinhedos plantados no Lote 43, que é o lote original adquirido pelo imigrante Giuseppe Miolo, composto por *gamay, Chardonnay, cabernet sauvignon e merlot*. Na Leopoldina há também o lote 19, onde são plantadas *chardonnay, sauvignon blanc, cabernet sauvignon e merlot*;
 - Santa Lúcia: neste vinhedo são cultivadas exclusivamente as uvas *pinot noir*;
 - São Gabriel: neste vinhedo são cultivadas as uvas *pinot noir, chardonnay, merlot e cabernet sauvignon*;
 - Monte Belo: nestes vinhedos são cultivadas exclusivamente as uvas *cabernet sauvignon*

Nesses parreirais as vinhas encontram-se em vários estágios de produção: algumas foram recém-plantadas, outras estão no auge de produção e algumas, em declínio. Para os próximos seis anos, está prevista a implantação de 100 ha de vinhedos, quantidade limitada

pela terra disponível para plantio de uvas no Vale dos Vinhedos. A empresa trabalha com 400 ha de vinhedos, 100 ha pertencentes à família e 300 ha integrados com produtores de uva do vale. Essa produção é a base da matéria-prima para a elaboração de aproximadamente 4 milhões de litros na Serra Gaúcha.

A Miolo dispõe de outros dois grandes investimentos: a Estância Fortaleza do Seival, localizada no município de Candiota (RS), onde o projeto de viticultura prevê o plantio de 400ha. O projeto iniciou em 2001 e serão plantados 50ha por ano; a Fazenda Ouro Verde, numa área de 700 ha no município de Casa Nova, na Bahia, adquirida em sociedade com a Empresa Lovara, que foi um dos primeiros projetos de vitivinicultura do Vale do São Francisco. O projeto iniciou em 2002 com 50 ha e prevê a instalação de 50 ha por ano, atingindo em oito anos um total de 400 ha.

As inovações introduzidas nas vinhas localizadas no Vale dos Vinhedos referem-se ao sistema de manejo do solo e plantas e à reconversão dos vinhedos:

- **sistema de manejo do solo e plantas:** a Vinícola Miolo possui um cuidado especial com os 100 ha de vinhedos próprios, além de acompanhar as práticas culturais dos 130 produtores integrados. Possui um assessor de tecnologia vitícola e uma equipe de técnicos agrícolas especialistas em viticultura em tempo integral para assistência técnica à sua produção e a dos produtores integrados. No que se refere ao manejo de solo, ocorrem sistematicamente: o controle no sistema de nutrição das plantas (adubação); as podas de inverno, efetuando-se controle de gemas; as podas dos ramos verdes e para eliminação de cachos, visando regular a produção; o controle de doenças e pragas, principalmente nos cachos; o acompanhamento da maturação e a autorização para a colheita;
- **sistema de reconversão dos vinhedos:**

A reconversão dos vinhedos da Vinícola Miolo iniciou em 1999, com a substituição de videiras plantadas no sistema de latada por espaldeira. Com isso houve uma redução na produção de uvas. A produção foi fixada com limites diferenciados: para o sistema de latada, a produtividade é de 8 a 12 ton/ha; já, para o sistema de espaldeira, é de 7 a 10 ton/ha (ASSESSOR TÉCNICO VITÍCOLA).

A reconversão dos vinhedos está sendo feita com vinhas importadas da Itália, França e Itália, principalmente das variedades tintas - *cabernet sauvignon*, *merlot* e *pinot noir* - e brancas - *chardonnay* e *sauvignon blanc*. Atualmente, contando com as vinhas dos produtores integrados, a empresa trabalha também com as uvas tintas

allicante e uvas brancas *semillon*, *malvásia*, *riesling itálico*-, que são os cultivares que mais se adaptam. A empresa utiliza uvas advindas de vinhedos de terceiros (aproximadamente 400 ha), mas são produtores integrados; 100% das uvas utilizadas para a produção de vinhos com IPVV são de vinhedos da área delimitada Vale dos Vinhedos.

Se estamos produzindo vinhos finos para atingir um mercado diferenciado, principalmente o exterior, precisamos adotar a mesma tecnologia de produção de videiras que os países de referência na produção de uvas, como a Itália, França, África do Sul, Argentina e Chile (ASSESSOR TÉCNICO VITÍCOLA).

b) Inovações no sistema de vinificação: as alterações ocorridas no processo produtivo e que culminaram com a obtenção da IPVV são:

- **processos de recebimento e desengace das uvas:** no recebimento das uvas há uma classificação rigorosa:

Na chegada da uva há uma classificação da uva; se a uva é de produtores integrados essa classificação pode ser A, B, ou C. Um dos critérios é o grau Babo que tem que ser 18°. Para os vinhos com IPVV são utilizadas somente as uvas classificadas com nível A (SUPERVISOR TÉCNICO)

Após a classificação, as uvas passam por uma esteira onde são rigorosamente selecionadas. Na etapa seguinte, vão a uma desengaçadeira para o desengace e são conduzidas para a prensa pneumática.

- **sistemas de condução, fermentação e maceração:** a Miolo utiliza dois sistemas de condução das uvas para os tanques de inox: o de bombeamento, mais tradicional e o gravidade (Fig.65), um sistema moderno e de alta tecnologia. Os tanques para fermentação e maceração da uva são de inox, com remontagens automáticas controladas por um *software*, e controle automático de temperatura durante todo o processo de fermentação e maturação. Durante o processo de maceração, a empresa controla a acidez volátil e a acidez total, com a inclusão de produtos químicos bem abaixo do limite máximo estabelecido no Regulamento da IPVV. Para a acidez volátil a empresa trabalha com 6,5 meq/litros de SO₂ e, para a acidez total, utiliza o máximo de 10g/l de anidrido sulfuroso total.

No processo de vinificação há um novo sistema de condução, não é mais por bombeamento, mas por gravidade. Após o desengace a uva é levada por gravidade, sem ser esmagada, para os tanques de inox, onde acontece a fermentação mais suave (ENÓLOGO)

Houve uma inovação importante na refrigeração, adotando-se um sistema mais rígido de temperatura. Anteriormente, era um sistema móvel, usado durante a elaboração do vinho; agora, há o controle durante todo ano, abrangendo desde a fermentação até a estocagem do vinho (ENÓLOGO)

A empresa realiza a rastreabilidade da uva e do vinho, registrando desde a entrada da uva, seu envio para os tanques de inox, controles de densidade e análises químicas. Isso tem auxiliado na assistência técnica ao produtor integrado(ENÓLOGO)



Figura 65 - Sistema de condução por gravidade da Vinícola Miolo

Fonte: <http://www.miolo.com.br>, 2004

- **sistema de maturação do vinho:** os produtos são envelhecidos em barricas de carvalho importadas dos Estados Unidos e França. Atualmente, são aproximadamente 5.000 barricas, com capacidade de 300 litros cada;
- **processo de engarrafamento:** o engarrafamento é realizado com máquinas importadas. A empresa presta serviços de engarrafamento a outras vinícolas da região dos Vinhedos;
- **processo de envelhecimento em caves:** A empresa possui caves para o envelhecimento dos produtos com uma capacidade de 7.000.000 de litros.

Os vinhos Miolo são reconhecidos como os vinhos mais apreciados pelos brasileiros, de acordo com o que consta em seu Plano de Negócios. Com uma capacidade de estocagem

de 7.000.000 litros, o que possibilita operar comercialmente com 5.000.000 litros/ano, a empresa consegue competir com os importados, sendo reconhecida como líder de mercado no segmento de vinhos Premium. Com os investimentos em vinhedos e a flexibilidade da produção, oferece produtos competitivos na relação preço x qualidade, possibilitando competir com os atuais concorrentes do mercado, com uma estratégia bem definida para aumentar sua participação de mercado. Entre as inovações registradas em distribuição destacam-se:

- expansão de novas áreas de vendas no mercado interno: com dinamismo e estrutura flexível a Miolo opera hoje em todos os estados brasileiros, concentrando suas vendas através de venda direta, vendas *on-line*, representantes, distribuidores e escritórios regionais. A empresa criou uma estrutura própria de comercialização, com três escritórios distribuídos nos seguintes pontos: Recife – atende o Norte/Nordeste; São Paulo – atende do Sudeste/Centro Oeste; Bento Gonçalves – atende o Sul e a exportação;
- expansão de áreas de vendas no mercado externo: a Miolo executa hoje um trabalho exemplar na exportação, comercializando seus produtos em diversos países como Estados Unidos, Canadá, Suíça, República Tcheca e Alemanha. Em breve, a qualidade do vinho brasileiro estará presente nos cinco continentes, reforçando a marca Miolo como uma referência e consolidando uma estratégia de exportação que já é um sucesso.

A Miolo possui um departamento de *marketing* ativo, com planejamento anual e orçamento específico. A busca contínua da consolidação da marca como a “referência do vinho fino brasileiro” no Brasil e no exterior é um dos principais objetivos da vinícola Miolo. Sua estratégia de comunicação está focada em oito pilares: natureza, arte e cultura, enoturismo, saúde (vinoterapia), gastronomia, moda (*fashion*), tradição, convivência e relacionamento. A empresa investe 5% do faturamento bruto em *marketing*.

Entre as ações inovadoras em *marketing*, destacam-se: pesquisa de mercado: através de viagens de prospecção e contratação de agências especializadas em *marketing*; contratação de uma agência de propaganda e *marketing*; criação de novos produtos e o desenvolvimento de novas embalagens; consultoria de *winemakers* internacionais, como é o caso de Michel Rolland; elaboração de material de divulgação dos produtos e da empresa como *folders*, folhetos, informativos; indicação do nome geográfico, seguido da expressão Indicação de

Procedência, nos rótulos de produtos com IPVV; introdução de selo de controle na cápsula da garrafa; divulgação dos produtos através de revistas especializadas, feiras e concursos nacionais e internacionais.

As inovações em produtos e processos envolveram diferentes ações de pesquisa e desenvolvimento. A empresa implantou um moderno laboratório para realização de microvinificações, análises microbiológicas e físico-químicas.

A Miolo é uma empresa caracterizada como profissional e tem implementado mudanças em sua gestão organizacional, como forma de modernização e competitividade. Para a obtenção da IPVV foram realizadas inovações na gestão, envolvendo mudança na estrutura organizacional, com a criação de cargos e funções e a contratação de pessoas nas áreas de assistência técnica aos produtores integrados e na vinificação e administrativa; cursos de treinamento e desenvolvimento de profissionais em diferentes níveis; implantação de controles gerenciais.

As inovações realizadas pela empresa em termos de produto, processo, distribuição e gestão podem ser classificadas em diferentes níveis de intensidade. De forma geral, os entrevistados consideraram a intensidade das inovações com as seguintes médias: as inovações em produto – 9; as inovações em processo – 10; em distribuição e marketing – 9; na inovação da gestão organizacional – 8,5 (ENÓLOGO E ASSISTENTE ADMINISTRATIVA). Com isso, podem-se classificar as inovações conforme Figura 66:

TIPOS DE INOVAÇÕES	INTENSIDADE DAS INOVAÇÕES			
	Incremental		Radical	
	Nível I	Nível II	Nível I	Nível II
Inovação em produto				x
Inovação em processo				x
Inovação em distribuição				x
Inovação em gestão				x

Figura 66 - Intensidade das inovações da Vinícola Miolo

Fonte: Dados de Pesquisa, 2004

Para a empresa as suas inovações tiveram um impacto com grau de 9 a 10 para todos os *stakeholders*, o que significa inovações radicais – nível II. Os dados da empresa apontam que as inovações de forma geral em produtos, processo, distribuição e gestão, bem como seus impactos sobre a rede de valor, podem ser visualizados na Figura 67.

REDE DE VALOR	IMPACTO DAS INOVAÇÕES			
	Incremental		Radical	
	Nível I	Nível II	Nível I	Nível II
Consumidor				x
Concorrente				x
Fornecedor				x
Complementador				x

Figura 67 - Impacto das inovações na rede de valor da Vinícola Miolo

Fonte: Dados de pesquisa, 2004

5.8.3 Estratégias de Cooperação Competitiva

No processo de formação de estratégias para a obtenção de competitividade, a Miolo destaca que as estratégias são formuladas pela empresa, sendo uma iniciativa individual, as quais são adequadas às determinações da Aprovale.

A Miolo possui estratégias de cooperação com outras empresas, dentre as quais destacam-se as alianças estratégicas e a rede de empresas.

a) Alianças estratégicas: a empresa possui diversas alianças estratégicas, caracterizadas como alianças formais e informais. Algumas parcerias estão apresentadas abaixo:

- **parceria com produtores integrados:** esta parceria é formada com os produtores de uva da região do Vale dos Vinhedos no sistema de produção integrada. Hoje, são em torno de 130 produtores integrados. Tem como objetivo fundamental prestar assistência técnica aos produtores integrados na produção de uvas para obter uma produção com o padrão de qualidade determinado pela empresa. A parceria prevê a realização de contrato por dez

anos com viticultores que possuem suas terras no Vale dos Vinhedos, importando mudas certificadas e distribuindo-as aos produtores, que também recebem consultoria técnica especializada de um engenheiro agrônomo e de uma equipe de técnicos que trabalham na extensão. Entre as ações colaborativas estão:

Controle no sistema de nutrição das plantas; orientação em podas de inverno, efetuando-se o controle das gemas; orientação nas podas verde e de controle da produção; controle de doenças e pragas, principalmente nos cachos; acompanhamento da maturação fenólica das uvas, determinando o dia da colheita. Nesta relação há um alto grau de confiança, eu atribuiria nota 8 (CONSULTOR TÉCNICO VITÍCOLA)

Para o sucesso dessa parceria a empresa já intermediou a compra de mais de 1 milhão de mudas de videiras importadas. Além disso, a melhoria nas mudas foi obtida através de porta enxertos da Embrapa e a muda produzida pelos próprios produtores (CONSULTOR TÉCNICO VITÍCOLA)

- **parceria com produtor de uva:** o vinho elaborado com a marca RAR é fruto de uma parceria da Miolo com Raul Anselmo Randon. O objetivo é a elaboração e engarrafamento de um vinho fino de alta qualidade, elaborado com uvas *cabernet sauvignon e merlot*, cultivadas nos vinhedos de Randon, localizados na região de Campos de Cima da Serra - Município de Muitos Capões – RS;
- b) **Rede de empresas:** a rede em que a empresa está inserida pode ser caracterizada como “rede burocrática simétrica”, em face de seu relacionamento com associações e consórcios de empresas, que envolvem parcerias formais. Algumas estratégias em rede são:
- **Associação de Produtos de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos:** esta parceria se dá com os concorrentes, uma vez que participam da Aprovale produtores de vinhos finos da região do Vale dos Vinhedos. O objetivo principal da parceria é divulgar a região e os produtos do Vale dos Vinhedos, incentivando também o turismo e as atividades gastronômicas; a obtenção e manutenção da IPVV são aspectos relevantes desta parceria. Nesta parceria está embutida a idéia de cooperar para competir, uma vez que se visualizam ações colaborativas entre as empresas, como a divulgação conjunta dos produtos, e, ações competitivas, visando à atuação isolada, como no caso da entrada no mercado exterior;
 - **consórcio de exportação:** este consórcio ocorre com os concorrentes da empresa localizados na Serra Gaúcha. O consórcio está sendo gerenciado com

a Fiergs, com o objetivo principal de inserção/ampliação do mercado internacional. A empresa firmou esta parceria com a visão de cooperar para competir, principalmente no mercado externo. Entre as ações cooperativas estão a divulgação dos produtos no exterior, a prospecção de novos mercados e orientações no procedimento de exportação; entre as ações competitivas estão a conquista de novos clientes no mercado externo e o aumento da competitividade em relação aos importados;

- **consórcio de compras:** entre as ações que podem ser efetivadas em rede está o consórcio de compras, que deverá ser gerenciado pela Aprovale, para que as empresas participantes da associação possam efetuar suas compras em conjunto, reduzindo custos de aquisição.

5.9 PIZZATTO VINHAS E VINHOS

Neste item são apresentados os dados da Pizzatto Vinhas e Vinhos relativos à indicação de procedência, às inovações e às estratégias de cooperação competitiva desenvolvidas para a obtenção da Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos.

5.9.1 Indicação de Procedência

A Pizzatto Vinhas e Vinhos obteve a primeira Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos em 2002, certificando em torno de 80.000 litros de vinhos finos e, em 2003, certificou em torno de 90.000 litros. Os vinhos certificados estão apresentados na Figura 68.

Produtos certificados	Número de garrafas certificadas		
	IPVV 2001	IPVV 2002	IPVV 2003
Merlot	---	47.733	47.733
Assemblage tinto	---	33.333	---
Egiodola	---	---	20.000
Tannat	---	---	22.400

Figura 68- Vinhos com IPVV da Pizzatto Vinhas e Vinhos

Fonte: APROVALE - Associação de Produtores de Vinhos Finos Vale dos Vinhedos. **Regulamento da IPVV**. Bento Gonçalves, 2001

5.9.2 Tipos, Intensidade e Impacto das Inovações na Rede de Valor

As inovações implementadas pela empresa e que culminaram com a indicação de procedência estão relacionadas a produtos, processos, distribuição e gestão, conforme apontam os dados da Figura 69.

Dimensões	Variáveis	Características	Conteúdos
Tipos de inovações	Inovações de produto	Desenvolvimento e lançamento de novos vinhos finos	Desenvolveu e lançou o vinho Consentus, corte de Merlot, Tannat, Cabernet Sauvignon e Cabernet Franc Desenvolveu os varietais: Merlot, Cabernet Sauvignon, Tannat e o Egiodola
		Desenvolvimento de novas linhas de vinhos finos	Não
	Inovações de processo	Manejo do solo e plantas	Definição da localização do solo – videiras na posição norte/sul Controles e tratos fito-sanitários: poda seca, poda verde e o controle da produção por pé
		Sistema de reconversão dos vinhedos	Substituindo o sistema tradicional de latada para condução em espaldeira e lira Variedades cultivadas: <i>merlot, tannat, cabernet sauvignon, cabernet franc, pinot noir, alicante bouschet e egiodola. chardonnay, semillon, moscato, malvasia branca</i> Produtividade: 7.000 a 8.000 kg/ha. 100% de uvas provenientes de vinhedos próprios 100% da área delimitada do Vale dos Vinhedos
		Alterações nos processos de recebimento e desengace das uvas	Seleção manual das uvas nos próprios vinhedos e conduzidas imediatamente à vinícola após a colheita As uvas são colhidas somente quando atingem o ponto de maturação desejado As uvas vão da esteira para a desengaçadeira, na qual ocorre à retirada dos grãos do cacho e esmagamento delicado dos mesmos Esteira, desengaçadeira e prensa pneumática importadas da Europa
		Sistema de condução	Bombeamento
		Fermentação e maceração	Tanques de aço com relação diâmetro/altura maior do que as utilizadas no mercado – tecnologia nacional Fermentação malolática em tanques de aço inoxidável. Controle automático de temperatura. Remontagem automática Controle químico da acidez volátil e anidrido sulfuroso bem abaixo dos limites máximos permitidos pelo regulamento da IPVV Período de maceração de 15 a 20 dias para melhor extração da cor, taninos e aromas;

Dimensões	Variáveis	Características	Conteúdos
Tipos de inovações	Inovações de processo	Processo de envelhecimento em barricas	Barricas de carvalho americano
		Processo de engarrafamento	Terceirizado
		Processo de envelhecimento em caves	Caves próprias para o envelhecimento dos produtos
	Inovações de distribuição	Ampliação de mercado interno	Rio de Janeiro, Minas Gerais, São Paulo, Brasília, Paraná, Santa Catarina e Bahia.
		Atuação no mercado externo	Não
		Forma de distribuição	O cliente alvo da empresa: casas especializadas, restaurantes, hotéis e <i>delicatesses</i> ; Venda direta ao consumidor – no varejo da vinícola Possui representantes de vendas em São Paulo
		Formas de apresentação dos produtos	Rótulos e embalagens contemporâneas; Indicação do nome geográfico, seguido da expressão Indicação de Procedência
		Divulgação, promoção e serviços agregados	Contratação de uma agência de propaganda que elabora mala direta, <i>folders</i> , proposta de novas embalagens, informativos A divulgação dos produtos é feita através de revistas especializadas, como a Gula e a Vinho Magazine
		Pesquisa e desenvolvimento	Laboratório Externo para análises microbiológicas e físico-químicas
		Inovações de gestão	Mudança na estrutura organizacional
	Mudança no modelo de gestão		Manteve-se empresa familiar
	Implantação de controles gerenciais		Implantou vários controles gerenciais

Figura 69 – Tipos de inovações da Vinícola Pizzato Vinhas e Vinhos

Fonte: Dados de Pesquisa, 2004

Durante o período de 2001 a 2004 a vinícola desenvolveu o vinho *Consensus*, que significa arte e harmonia. Este vinho é elaborado com um corte de quatro variedades de uva: *merlot e tannat* (as principais) e a *cabernet sauvignon e a cabernet franc*. Foi elaborado na safra 2002 e lançado ao mercado no ano de 2004. Em 2003, a empresa lançou mais dois vinhos: o *tannat e a igiodola* (Figura 70). Porém, neste período a empresa não lançou uma nova linha em vinhos finos.



Figura 70- Lançamento de vinhos finos da Pizzato Vinhas e Vinhos

Fonte: <http://www.pizzatovinhasvinhos.com.br>, 2004

As inovações em processo direcionam-se às inovações nos vinhedos e na fabricação de vinho. Segundo o enólogo: “Para a obtenção de um bom vinho a safra é importante, mas é preciso olhar também uma série de fatores, principalmente o sistema de produção”. As principais inovações de processo identificadas foram:

a) Inovações nos vinhedos: a Pizzato dispõe de aproximadamente 38 ha de vinhedos, localizados no Vale dos Vinhedos e no município de Dois Lajeados - na região serrana, em direção ao planalto. As vinhas encontram-se em vários estágios de produção: algumas recém-plantadas, outras no auge da produção e algumas em declínio. As inovações nos vinhedos envolvem o manejo do solo e planta e a reconversão dos vinhedos:

- **sistemas de manejo do solo e das plantas:**

Há toda uma preocupação com a melhoria da qualidade da matéria-prima. Os pés da videira são plantados na localização norte/sul, para aproveitamento máximo da ensolação. São feitos todos os controles e tratamentos fitossanitários recomendados, tais como a poda seca, poda verde e o controle da produção por pé. Existe também um controle do período de colheita. (ENÓLOGO).

- **sistema de reconversão dos vinhedos:** desde 1988, a Pizzato Vinhas e Vinhos tem feito a substituição do sistema de condução dos vinhedos de latada para os sistemas de espaldeira dupla e de lira. A partir da década de 90, introduziu também o sistema de espaldeira simples. De acordo com o enólogo:

O sistema de condução predominante para as variedades viníferas é o de espaldeira e o de lira. Tal escolha está relacionada com o objetivo de obter matéria-prima com a maior qualidade possível, no que tange às condições climáticas e ao manejo da cultura. Com a substituição do sistema de condução tradicional pelo de espaldeira e lira visa-se à redução da produtividade e a melhoria da qualidade da uva .

Com o sistema de condução em latada, a produção da empresa estava em torno de 14.000 kg/ha. Com a substituição do sistema de condução, a empresa está obtendo uma produção equivalente a 11.000 kg/ha, no sistema em lira, e de 7.000 a 8.000 kg/ha no de espaldeira simples. A reconversão dos vinhedos está sendo feita com as vinhas tradicionais, como *merlot*, *tannat*, *cabernet sauvignon*, *cabernet franc*, *pinot noir*. Também, novos cultivares de viníferas tintas estão sendo plantados, como *alicante bouschet e egiodola*. A empresa produz variedades brancas - *chardonnay*, *semillon*, *moscato*, *malvasia branca*-, as quais são vendidas para outras vinícolas da região, mas o objetivo é elaborar também vinhos brancos e espumantes em futuro próximo. A empresa não utiliza uvas advindas de vinhedos de terceiros e 100% das uvas utilizadas para a produção de vinhos com IPVV são de vinhedos da área delimitada Vale dos Vinhedos;

b) Inovações no sistema de vinificação: as alterações ocorridas no processo produtivo e que culminaram com a obtenção da IPVV são:

- **processos de recebimento e desengace das uvas:** para garantir a qualidade do vinho as uvas são selecionadas previamente nos vinhedos, visando garantir uma matéria-prima ideal. As uvas são conduzidas à vinícola em caixas de até 20kg, imediatamente após a colheita. Ao chegarem à empresa são colocadas numa esteira, onde são rigorosamente selecionadas; na etapa seguinte, seguem para uma desengaçadeira, para o desengace e o esmagamento delicado, sem esmagar os grãos;
- **sistemas de condução, fermentação e maceração da uva:** o sistema de condução da uva para os tanques é o de bombeamento. Os tanques para fermentação e maceração da uva são de inox, com controle automático de temperatura, nos quais acontecem os processos de fermentação e maceração. A empresa optou por desenvolver tanques de aço para essa etapa do processo com relação diâmetro/altura maior do que as utilizadas no mercado, com o

objetivo de tirar o máximo do processo de remontagem e possibilitar uma maior interação entre mosto e cascas. Durante o processo de maceração é feito o controle químico do vinho, para equilibrar a acidez volátil, utilizando 6,3 meq/litro (Cabernet Sauvignon) a 7,5 meq/litro (Consensus) e para a acidez total a média é de 7,0 meq/l, ficando em quantidades bem abaixo do limite máximo estabelecido no regulamento da IPVV. O produto fica em torno de 15 a 20 dias nesta etapa do processo;

- **processo de maturação do vinho:** o produto é envelhecido em barricas de carvalho americano por aproximadamente quatro meses, resultando num produto de melhor *bouquet* e maior complexidade de aromas, efeitos da micro-oxigenação permitida pelas barricas e oriundos da própria madeira;
- **processo de engarrafamento:** o engarrafamento dos produtos da empresa é terceirizado;
- **processo de envelhecimento em caves:** a empresa possui caves climatizadas para o envelhecimento dos produtos.

Por ser uma empresa nova, a comercialização iniciou em 2003, com produtos da safra 2002. As inovações em distribuição estão ligadas à ampliação do mercado interno, abrangendo principalmente o Rio de Janeiro, Minas Gerais, São Paulo, Brasília, Paraná, Santa Catarina e Bahia. Segundo a gerente comercial:

A estratégia de distribuição da empresa é a venda direta ao consumidor, feita através do varejo local, em casas especializadas, restaurantes, hotéis e *delicatesses*. A empresa tem adotado novas formas de comercialização, como as vendas *on-line* e representantes, como é o caso de São Paulo, atendida por uma pessoa da família. A empresa não vende em supermercados.

Em termos de *marketing*, as inovações envolveram diferentes ações, tais como: indicação do nome geográfico, seguido da expressão Indicação de Procedência nos rótulos de produtos com IPVV; introdução do selo de controle na cápsula da garrafa, onde consta o número de garrafas produzidas em cada safra; contratação de uma agência de publicidade e propaganda, que elabora *design* de embalagens e *folders*; divulgação dos produtos feita através de revistas especializadas, como a Gula e a Vinho Magazine.

As inovações em produtos e processos envolveram pequenas ações de pesquisa e desenvolvimento. A empresa realiza análises microbiológicas e físico-químicas em laboratório externo. Para a obtenção da IPVV, a proposta de gestão não mudou

significativamente, uma vez que a empresa é jovem e já nasceu com uma linha de gestão planejada e familiar. Entretanto, muitas técnicas e controles foram implantados.

As inovações realizadas pela Pizzato, em termos de produto, processo, distribuição e gestão, podem ser classificadas em diferentes níveis de intensidade. Os entrevistados consideraram a intensidade das inovações com as seguintes médias: as inovações em produto – média 9; as inovações em processo e distribuição foram um pouco menores, mas não menos importantes, com média 8; na inovação da gestão organizacional as inovações são maiores e a média ficou em 9,5. Essas médias permitem a classificação das inovações em incrementais e radicais, conforme apontam os dados da Figura 71.

TIPOS DE INOVAÇÕES	INTENSIDADE DAS INOVAÇÕES			
	Incremental		Radical	
	Nível I	Nível II	Nível III	Nível IV
Inovação de produto				x
Inovação de processo			x	
Inovação de distribuição			x	
Inovação de gestão				x

Figura 71 - Intensidade das inovações da Pizzato Vinhos e Vinhas

Fonte: Dados da Pesquisa, 2004

A empresa posicionou-se assim em relação ao impacto das inovações sobre os agentes da cadeia de valor: as inovações envolvendo produto, processo, distribuição e gestão tiveram um impacto relevante para os agentes do mercado. Para o fornecedor e o concorrente, as inovações foram classificadas com uma média 9; no consumidor e no complementador tiveram um maior impacto, com a média 10. Os dados da empresa permitem classificar o impacto das inovações sobre os *stakeholders* em radicais, conforme a Figura 72.

REDE DE VALOR	IMPACTO DAS INOVAÇÕES			
	Incremental		Radical	
	Nível I	Nível II	Nível III	Nível IV
Consumidor				x
Concorrente				x
Fornecedor				x
Complementador				x

Figura 72 – Impacto das inovações na rede de valor da Pizzato Vinhos e Vinhas.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2004

5.9.3 Estratégias de Cooperação Competitiva

Não houve redirecionamento estratégico ao longo da vida da empresa, pois na sua constituição, em 2000, já nasceu com uma proposta diferente. De acordo com a gerente comercial: “O conceito de negócio da Pizzato é diferenciado. [...] A Pizzato não é uma vinícola tradicional, mas sim voltada à exclusividade, envolvendo o aspecto artesanal e familiar”. No processo de formação de estratégias para a obtenção de competitividade, a empresa destaca que as estratégias são formuladas pela empresa, sendo uma iniciativa individual, envolvendo-se nesse processo os quatro irmãos que estão à frente da empresa. Contudo, as estratégias são adequadas às prerrogativas da Aprovale, principalmente no que tange aos aspectos técnicos para a obtenção do selo.

A Pizzato Vinhas e Vinhos possui estratégias de cooperação com outras empresas, das quais se destacam as alianças estratégicas e a rede de empresas. Estas estratégias têm como foco a cooperação como forma de competir no mercado:

- a) **Alianças estratégicas:** são caracterizadas como alianças informais, acordos tácitos de cooperação e intercâmbios entre empresas, para promover as vendas da empresa, destacando-se:
 - **parceria com o complementador:** a vinícola tem parceria com lojas especializadas e restaurantes, com o objetivo fundamental de divulgação e venda dos produtos da empresa. Entre as ações colaborativas estão a degustação e os treinamentos de vendedores e garçons. As ações entre os

parceiros também visam à competição, uma vez que ambos, individualmente, querem aumentar suas vendas e atingir um maior número de consumidores e novos mercados. Segundo a empresa, existe um alto grau confiança nessa relação (8,0), mas também existe oportunismo (9,0);

b) Rede de empresas: a rede em que a empresa está inserida é caracterizada como “rede burocrática simétrica”, em face de seu relacionamento em associações e consórcios de empresas:

- **Associação de Produtos de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos:** esta parceira se dá com os concorrentes, uma vez que participam da Aprovale produtores de vinhos finos da região do Vale dos Vinhedos. O objetivo principal da parceria é divulgar os produtos do vale e mostrar uma identidade dos produtos relacionada às características locais. A ação conjunta possibilitou a obtenção da IPVV e tem propiciado às empresas maior poder de mercado, divulgação da marca da empresa e da qualidade de seus produtos. Nesta parceria está embutida a idéia de cooperar para competir, uma vez que se visualizam ações colaborativas e competitivas. Com a cooperação há a divulgação do Vale dos Vinhedos, o incentivo ao turismo da região e a promoção dos produtos da empresa. Como ação competitiva está a conquista de maior fatia de mercado. Segundo a empresa a parceria com a Aprovale possui, de um lado um grau de confiança (7,0) e, de outro, um grau de oportunismo (8,0);
- **consórcio de exportação:** este consórcio é com os concorrentes da empresa, cujo objetivo principal é a entrada no mercado internacional. A empresa firmou esta parceria com a visão de cooperar para competir, pois visualiza ações colaborativas, como a prospecção de mercado, logística de distribuição e também ações competitivas, como a conquista de novos clientes, em especial, no mercado exterior. Este consórcio tem alto grau de oportunismo (9,0);
- **consórcio de compras:** entre as ações que podem ser efetivadas em rede está o consórcio de compras, que deverá ser gerenciado pela Aprovale, para que as empresas participantes da associação possam efetuar suas compras de forma conjunta. Segundo o gerente comercial o consórcio de compras vai favorecer as vinícolas, principalmente, as menores, pois a compra em grande quantidade vai reduzir o preço dos componentes e tornar o produto mais competitivo.

5.10 VINÍCOLA VALDUGA

Neste item são apresentados os dados da Vinícola Valduga relativos às indicações de procedências, às inovações e às estratégias de cooperação competitiva desenvolvidas para a obtenção da Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos.

5.10.1 Indicação de Procedência

A Vinícola Valduga obteve a primeira certificação da Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos em 2001. Da produção total a empresa certificou 40.500 litros de vinho Merlot e 80.000 litros do Cabernet Sauvignon. Em 2003, a empresa produziu 800 mil/litros de vinhos finos, dos quais 300 mil/litros (37,5%) obtiveram a indicação de procedência. Os vinhos certificados estão apresentados na Figura 73.

PRODUTOS CERTIFICADOS	NÚMERO DE GARRAFAS CERTIFICADAS		
	IPVV 2001	IPVV 2002	IPVV 2003
Cabernet Sauvignon	80.000	72.584	
Merlot	45.000	51.712	
Cabernet Franc		16.533	
Tannat		7.269	

Fig. 73. Vinhos com IPVV da Vinícola Valduga

Fonte: APROVALE - Associação de Produtores de Vinhos Finos Vale dos Vinhedos. **Regulamento da IPVV**. Bento Gonçalves, 2001

5.10.2 Tipos, Intensidade e Impacto das Inovações na Rede de Valor

As inovações implementadas pela empresa e que culminaram com a Indicação de Procedência estão relacionadas a produtos, processos, distribuição e gestão organizacional, conforme apontam os dados da Figura 74.

Dimensões	Variáveis	Características	Conteúdos
Tipos de inovações	Inovações de produto	Desenvolvimento e lançamento de novos vinhos finos	Desenvolveu e lançou no período 2001-2004 diversos produtos em suas várias linhas, ex.: Linha Persona: Carmenère Luiz – 2002 – vinho tinto seco e Malvásia Maria - 2004 vinho branco seco aromático Assemblage Tinto (2001) - <i>cabernet sauvignon, cabernet franc e merlot</i> Linha Naturalle - Naturelle Tinto 2004 - Variedade: Cabernet Franc e Pinot Noir
		Desenvolvimento de novas linhas de vinhos finos	Linha Dueto
	Inovação de processo	Manejo do solo e plantas	Definição da localização do solo – videiras na posição norte/sul; Controle rigoroso das plantas: com manejo vegetativo: poda seca, poda verde e desponte, controlando a produção por pé Controle da maturação fenólica
Tipos de inovações	Inovação de processo	Sistema de reconversão dos vinhedos	Substituição do sistema tradicional de latada para o sistema de condução em espaldeira e lira em Y Variedades viníferas cultivadas: <i>cabernet sauvignon, merlot, tannat, ancелota, carmenère</i> Mudas importadas da Itália Produtividade: 8.000 a 10.000 kg/ha Atualmente, 70% das uvas processadas são de áreas próprias da empresa e 30% são de terceiros. Destes, 80% são de produtores integrados Em média, 90% das uvas para vinhos finos com Indicação de Procedência são do Vale dos Vinhedos, sendo que algumas variedades já atingem 100%
		Alterações nos processos de recebimento e desengace das uvas	Só após uma rigorosa seleção as uvas vão para uma desengaçadeira e para a moedora, onde trabalham delicadamente, sem dilacerar as cascas e as sementes A empresa possui esteira, desengaçadeira e prensa pneumática importadas
		Sistema de Condução	Bombeamento
		Fermentação e maceração	Tanques de aço inox – tecnologia importada Controle automático de temperatura Remontagem automática Controle químico da acidez volátil e anidrido sulfuroso bem abaixo dos limites máximos permitidos pelo regimento da IPVV Período de maceração de 5 a 20 dias, para melhor extração da cor, taninos e aromas
		Processo de envelhecimento em barricas	Barricas de carvalho, sendo 80% francesas e 20% americanas Maturação dos vinhos finos por um período médio de 6 meses a 1 ano
		Processo de engarrafamento	Sistema de engarrafamento próprio, com máquina importada
		Processo de envelhecimento em caves	Caves próprias para o envelhecimento dos produtos. Os vinhos engarrafados permanecem de 6 meses a 1,5 anos em processo de envelhecimento em caves

Dimensões	Variáveis	Características	Conteúdos
	Inovações de distribuição	Ampliação de mercado Interno	Concentração das vendas em São Paulo, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Paraná e Pernambuco
		Atuação no mercado externo	Atua na Europa, abrangendo a Suíça, República Tcheca e Alemanha e na Inglaterra, Estados Unidos e China
		Formas de distribuição	O cliente alvo da empresa: lojas especializadas, hotéis, restaurantes; venda direta ao consumidor – no varejo da vinícola Para efetivar vendas ao exterior a empresa conta com um importador/representante
		Formas de apresentação dos produtos	Rótulos e embalagens modernas, com a indicação do nome geográfico, seguido da expressão Indicação de Procedência
Tipos de inovações	Inovações de distribuição	Divulgação, promoção e serviços agregados	Contratação de uma agência de propaganda e de assessoria de imprensa Investimento em mídia, principalmente, em anúncios na GNT e em revistas especializadas, visando sempre mostrar os lançamentos em produtos Participação em feiras nacionais e internacionais Degustação de produtos em pontos de vendas. visitas e treinamentos <i>in company</i> . Desenvolvimento de uma nova roupagem para os produtos, alterando garrafas, rótulos e embalagens
		Pesquisa e desenvolvimento	Laboratório de enologia interno para análises microbiológicas e físico-químicas
		Mudança na estrutura organizacional	Sim
	Inovações de gestão	Mudança no modelo de gestão	Empresa continua familiar, mas está atuando com alto grau de profissionalização em níveis gerenciais
		Implantação de controles gerenciais	Implantou vários controles gerenciais

Figura 74 - Tipos de inovações da Vinícola Valduga

Fonte: Dados da Pesquisa, 2004

Durante o período de 2001 a 2004, a empresa desenvolveu e lançou diversos produtos em suas várias linhas de vinhos finos já existentes, tais como o vinho da Linha Persona: Carmenere Luiz – 2002, um vinho tinto seco e o Malvásia Maria – 2004, um vinho branco seco aromático. O vinho Assemblage Tinto (2001), um corte com as variedades *cabernet sauvignon*, *cabernet franc* e *merlot*. Na linha Naturelle, lançou o Naturelle Tinto 2004 – com as variedades *cabernet franc* e *pinot noir*, entre muitos outros (Figura 75).



Figura 75 - Lançamento de vinhos finos da Vinícola Valduga

Fonte: <http://www.casavalduga.com.br>, 2004

No período de 2001 até 2004 a Valduga lançou uma nova linha de vinhos finos - Duetto, cujos produtos são cortes de duas variedades, como o Duetto Rose Sangiovese e o Duetto Barbera. (Fig 76).



Figura 76 - Lançamento de nova linha de vinhos finos da Vinícola Valduga

Fonte: <http://www.casavalduga.com.br>, 2004

Uma nova linha de vinhos “Alto Vale” está prevista para 2005, a qual será elaborada com um novo conceito de embalagem o *bag-in-box*. Sucesso na Europa e EUA, a embalagem *bag-in-box* é ideal para o serviço de vinho em taça, pois permite a manutenção das propriedades da bebida mesmo após aberta. Isso se deve à tecnologia *bag*, uma bolsa interna elaborada em filme transparente multicamadas, que forma uma alta barreira para o vinho, resistente à degradação provocada pelo oxigênio. Outro fator que auxilia na preservação da

qualidade original do vinho por até 35 dias depois de aberto é a válvula interativa *flex tap*, a mais avançada para esse produto. No Brasil, a Casa Valduga lançará inicialmente um vinho na linha Alto Vale, o Cabernet Sauvignon 2004 na embalagem *bag-in-box*, de 5 litros, que será comercializado em lojas especializadas, restaurantes, pizzarias e bares que oferecem vinho em taça. O projeto está apresentado na Figura 77.

Entre as inovações em processo podem-se citar aquelas ligadas à produção de uva viníferas e à produção de vinhos finos. Segundo o enólogo da Valduga:

Para produzir um produto de qualidade a empresa tem investido em inovações de processo que envolvem quatro pilares: 1) vinhedos; 2) tecnologia na elaboração do produto, desde o recebimento até o término do processo de fermentação; 3) investimento de maturação em barricas de carvalho; 4) caves de envelhecimento do vinho já engarrafado.



Figura 77 - Lançamento da linha Alto Vale *bag-in-box* (prevista para 2005)

Fonte: <http://www.casavalduga.com.br>, 2004

- a) Inovações nas vinhas: entre as inovações introduzidas nos vinhedos, podem-se citar:
- **sistemas de manejo do solo e de plantas:** para obter a qualidade desejada na matéria-prima, existe um controle rigoroso das plantas. O manejo dos vinhedos segue etapas predefinidas, como:

- i. **Manejo vegetativo** – estrutura verde da planta: envolvendo a poda seca para controle da carga de gemas (ex: 4 ramos - de 6 a 8 gemas); poda verde, que é realizada duas vezes por ano: a primeira na floração e a outra na *verasian* (mudança de cor de cacho), visando eliminar o excesso de produção, e o desponte, visando à eliminação de brotos com excesso de vigor;
 - ii. **Controle da maturação fenólica**: existe um controle de taninos (estrutura) e de antocianinas (coloração e açúcar) dos grãos para determinar o dia correto da colheita;
- **sistema de reconversão dos vinhedos**: a Valduga tem promovido a substituição do sistema tradicional de condução dos vinhedos, de latada, para o sistema de espaldeira e de lira em Y. Com a introdução do novo sistema de condução, a empresa está obtendo uma produção entre 8 a 10 t/ha, inferior à de latada, mas com uma qualidade de uva bem melhor. A reconversão dos vinhedos está sendo feita também para substituir os vinhedos de uvas americanas por mudas de viníferas certificadas e importadas, principalmente da Itália. As variedades viníferas mais plantadas são a *cabernet sauvignon*, *merlot*, *tannat*, *ancelota*, *carmenère*.

Além da reconversão dos vinhedos, a Valduga adquiriu novas terras para ampliar sua área com videiras. A aquisição envolveu aproximadamente 30 ha, com características de clima e solo apropriados, localizados na área delimitada do Vale dos Vinhedos; a área média dos vinhedos próprios é de 80 ha. Aproximadamente 50% das uvas transformadas são provenientes da área delimitada do Vale dos Vinhedos; em média, 90% das uvas para vinhos finos com Indicação de Procedência são do Vale dos Vinhedos, sendo que algumas variedades já atingem 100%. Atualmente, 70% das uvas processadas são de áreas próprias da empresa e somente 30%, é de terceiros. Desses, aproximadamente 80% são de produtores integrados, que produzem dentro de padrões estipulados e controlados pela empresa. Os produtos dos demais 20% não integrados só são adquiridos quando comprovados a qualidade e o padrão técnico estabelecido pela empresa.

Em nossa região a enologia está mais avançada do que a viticultura, motivo pelo qual temos que dar maior atenção ao manejo das plantas, técnicas de cultivo e aplicar mais recursos em pesquisas na área, uma das preocupações da Embrapa - Uva e Vinho(Enólogo)

b) Inovações no sistema de vinificação: a empresa investiu em novas tecnologias para a vinificação e as alterações ocorridas no processo produtivo que culminaram com a obtenção da IPVV foram:

- **processos de recebimento e desengace das uvas:** as uvas ao chegarem à empresa, passam por uma mesa seletora de uvas e, só após uma rigorosa seleção, vão para uma desengaçadeira e para a moedora, que trabalham delicadamente a uva, sem dilacerar as cascas e as sementes;
- **sistema de condução, fermentação e maceração da uva:** depois do desengace, os grãos são conduzidos pelo sistema de bombeamento de baixa vazão para os tanques de inox, adquiridos recentemente, onde acontecem os processos de fermentação e maceração. Nos tanques de maceração há uma perfeita relação entre altura e diâmetro. Existem remontadores automáticos que trabalham suavemente, sem causar atritos com a película da uva, e há também controle automático de temperatura. O processo de mistura e o controle de temperatura são realizados por um *software* específico adquirido pela empresa; durante o processo de maceração é feito o controle químico do vinho. Em termos de acidez volátil, os produtos com IPVV permitem um limite máximo de 15meq/litros. Para o anidrido sulfuroso total, o limite máximo admitido para os vinhos branco seco e rosado seco é de 0,15g/l; e para o vinho tinto seco é de 0,13 g/l. Os vinhos da empresa com IPVV estão abaixo dos limites máximos estabelecidos, uma vez que utiliza para o controle da acidez volátil em torno de 10 a 12 meq/litro e, para ao anidrido sulfuroso total, em torno de 0,8 a 0,10 g/l. Os produtos ficam cerca de 5 a 20 dias na maceração. O tempo de descuba depende da qualidade e da variedade das uvas e do tipo de vinho a produzir;
- **processo de maturação do vinho:** o processo de maturação é feito em barricas de carvalho, sendo 80% francesas e 20% americanas. Anualmente, a empresa tem adquirido em torno de 150 a 200 barricas de carvalho, que possuem um tempo médio de uso de três a quatro anos. A empresa construiu caves para maturação dos vinhos, os quais ficam por um período médio de seis meses a um ano, conforme o tipo de vinho a elaborar;
- **processo de engarrafamento:** no processo de engarrafamento a empresa adquiriu novos equipamentos;

- **processo de envelhecimento em caves:** a empresa possui caves para o envelhecimento dos vinhos, com uma capacidade para 600 mil/garrafas. Os vinhos armazenados nas caves permanecem de 6 meses a 1,5 anos em processo de envelhecimento, em ambiente climatizado, para, posteriormente, serem rotulados e enviados à comercialização.

Com a obtenção da IPVV a Valduga ampliou sua área de atuação no mercado interno. A empresa concentra suas vendas em São Paulo, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Paraná e Pernambuco, atuando também, embora com menos intensidade, em diferentes estados brasileiros. No mercado externo atua na Europa, abrangendo a Suíça e República Tcheca, e está abrindo mercado na Inglaterra, Alemanha, Estados Unidos e China.

Os produtos da empresa encontram-se em lojas especializadas, hotéis, restaurantes, e são vendidos aos consumidores finais no varejo da própria empresa e pela internet. Não são colocados em redes de supermercados em razão do volume de produção. A previsão é ter representantes de vendas em diferentes estados brasileiros. Para efetivar as vendas ao exterior a empresa conta com um importador/representante.

Em termos de promoção, as inovações envolveram diferentes ações estratégicas, dentre as quais se destacam: contratação de uma agência de propaganda e de uma assessoria de imprensa, que elaboram todo o material promocional da empresa, campanhas publicitárias, promoções de vendas; investimento em mídia, principalmente em anúncios na GNT e em revistas especializadas, visando sempre mostrar os lançamentos em produtos; participação em feiras nacionais e internacionais; degustação de produtos em pontos de vendas; visitas e treinamentos *in company*, levando informações sobre os produtos aos clientes; desenvolvimento de uma nova roupagem para os produtos, alterando garrafas, rótulos, material promocional e material no ponto de venda.

As inovações envolveram ações de pesquisa e desenvolvimento. A mais representativa foi a instalação de um laboratório padrão para enologia, equipado para a realização de análises microbiológicas e físico-químicas.

Para a obtenção da IPVV foram realizadas inovações na gestão organizacional, envolvendo, principalmente: mudança na estrutura organizacional, com a contratação de um gerente comercial e demais pessoas para compor a área comercial; contratação de enólogo;

implantação de sistema de gerenciamento para os representantes, que podem acessar a empresa em tempo real (*on-line*).

As inovações realizadas pela Valduga podem ser classificadas em diferentes níveis de intensidade. De forma geral, os entrevistados consideraram a intensidade das inovações com as seguintes médias: para as inovações em produto a média ficou em 9,5; as inovações em processo foram consideradas significativas; a empresa modernizou o processo produtivo com a compra de novos equipamentos, instalação de laboratório, ficando com uma média 9; as inovações em distribuição, envolvendo as ações de *marketing* atingiram uma média 10, ao passo que na gestão organizacional a vinícola teve inovações que, na média, ficaram em 7,0. Com base no descrito, podem-se classificar as inovações da Valduga conforme a Figura 78.

TIPOS DE INOVAÇÕES	INTENSIDADE DAS INOVAÇÕES			
	Incremental		Radical	
	Nível I	Nível II	Nível I	Nível II
Inovação de produto				x
Inovação de processo				x
Inovação de distribuição				x
Inovação de gestão			x	

Figura 78 - Intensidade das inovações da Vinícola Valduga

Fonte: Dados da Pesquisa, 2004

As inovações da Valduga, envolvendo produto, processo, distribuição e gestão, tiveram um impacto relevante para os agentes que compõem a rede de valor. Para o fornecedor as inovações foram grandes, média 10, principalmente no que se refere aos insumos, como rolhas, rótulos; para os concorrentes as inovações introduzidas tiveram um impacto grande, média 9; para os consumidores, as inovações tiveram uma média 8,5; e, para os complementadores, a média atribuída foi 10. Os dados da empresa apontam os impactos da inovação sobre os *stakeholders* e podem ser expressos conforme a Figura 79.

REDE DE VALOR	IMPACTO DAS INOVAÇÕES			
	Incremental		Radical	
	Nível I	Nível II	Nível I	Nível II
Consumidor				x
Concorrente				x
Fornecedor				x
Complementador				x

Figura 79 - Impacto das inovações sobre a rede de valor da Vinícola Valduga

Fonte: Dados da Pesquisa, 2004

5.10.3 Estratégias de Cooperação Competitiva

No processo de formação de estratégias para a obtenção e competitividade com a IPVV, as estratégias globais são formadas pela vinícola, por iniciativa individual, envolvendo membros estratégicos da empresa. Na formação dessas estratégias a Valduga empresa acompanha as determinações da Aprovale, principalmente no que tange aos aspectos técnicos.

A Valduga possui estratégias de cooperação com outras empresas. Dentre os tipos de cooperação em que está envolvida podem-se citar as alianças estratégicas e as redes de empresa, as quais estão ligadas à idéia de cooperar para competir, tendo em vista que em toda a ação de cooperação existem simultaneamente confiança e oportunismo, o que conduz a uma lógica competitiva:

- a) Alianças estratégicas:** as alianças estratégicas da empresa são caracterizadas como alianças informais, acordos tácitos de cooperação e intercâmbios entre empresas, envolvendo assistência técnica e a busca de maior controle da matéria-prima:
- **parcerias com fornecedores de uvas:** esta parceria é formada com os produtores de uva da região do Vale dos Vinhedos no sistema de produção integrada. Tem como objetivo fundamental prestar assistência técnica aos produtores integrados, para que a uva chegue ao processo de vinificação nos padrões estabelecidos pela empresa. Não existe um contrato formal, mas um acordo tácito, que é baseado em confiança entre as partes, cuja nota é 8; há também um alto grau de oportunismo nessa relação, com nota 10.

b) Rede de empresas: a rede em que a empresa está inserida é caracterizada como “rede burocrática simétrica”, em face de sua adesão a relacionamentos em associação e consórcios de empresas:

- **Associação de Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos :** esta parceria é com a Associação de Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos Aprovele, formada com os concorrentes. O objetivo principal da empresa é juntar forças para desenvolver o conceito do desenvolvimento local e a obtenção da IPVV, com identificação de vinhos em uma área delimitada.

Acreditamos que para trabalhar melhor a imagem da região e divulgar os vinhos desta área delimitada a Aprovele deveria realizar um plano de comercialização integrado, selecionando pontos de vendas com espaço para os vinhos do Vale dos Vinhedos. (Gerente Comercial).

A empresa firmou esta aliança com a visão de cooperar para competir, com o que todos os parceiros podem auferir ganhos positivos, mas não necessariamente iguais, em razão de ações colaborativas e competitivas. Entre as ações colaborativas a empresa cita a prospecção de mercado e a busca de novos consumidores; as vendas nesse mercado são ações competitivas;

- **consórcio de exportação:** este consórcio se realiza com os concorrentes da empresa e está se efetivando através de um trabalho conjunto com a Fiergs. O objetivo principal da parceria é a entrada no mercado internacional e a participação em feiras internacionais. A empresa firmou esta aliança com a visão de cooperar para aumentar sua competitividade e, nesse sentido, pode-se afirmar que a confiança entre as partes é grande, com nota 9, e o grau de oportunismo é 6.

5.11 VALLONTANO VINHOS NOBRES

Neste item são apresentados os dados da Vallantano Vinhos Nobres, relativos à indicação de procedência, às inovações e às estratégias de cooperação competitiva desenvolvidas para a obtenção da Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos.

5.11.1 Indicação de Procedência

A Vallontano Vinhos Nobres obteve a primeira Indicação de Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos em 2002. Em 2003, a empresa produziu em torno de 40 mil/garrafas de vinhos finos e, destes, 75% obtiveram a IPVV. Os vinhos certificados estão apresentados na Figura 80.

PRODUTOS CERTIFICADOS	NÚMERO DE GARRAFAS CERTIFICADAS		
	IPVV 2001	IPVV 2002	IPVV 2003
Cabernet Sauvignon	---	16.667	10.000
Merlot	---	20.000	6.667
Tannat	---	6.667	6.667
Flora	---	---	6.667

Figura 80 - Vinhos com IPVV da Vallontano Vinhos Nobres

Fonte: APROVALE - Associação de Produtores de Vinhos Finos Vale dos Vinhedos. **Regulamento da IPVV**. Bento Gonçalves, 2001

5.11.2 Tipos, Intensidade e Impacto das Inovações na Rede de Valor

As inovações implementadas pela empresa e que culminaram com a IPVV estão relacionadas a produtos, processos, distribuição e gestão organizacional, sistematizadas na Figura 81.

Dimensões	Variáveis	Características	Conteúdos
Tipo de inovações	Inovações de produto	Desenvolvimento e lançamento de novos vinhos finos, na mesma linha de produto	A empresa desenvolveu e lançou diferentes vinhos finos. Em 2004, a empresa colocou no mercado os lançamentos Merlot 2002, Tannat 2002, Cabernet Sauvignon 2002 e o vinho de uma variedade pouco comum na região: Flora
		Desenvolvimento e lançamento de novas linhas de vinhos finos	Não.

Dimensões	Variáveis	Características	Conteúdos	
	Inovações de processo	Manejo do solo e plantas	Manejo da estrutura da planta, com podas seca e verde, visando à boa formação e a redução das gemas e cachos, para aumentar a qualidade da uva; Controle da maturação fenólica da uva, para determinar o dia certo de colheita	
		Sistema de Reconversão dos Vinhedos	Substituição do sistema de condução de latada por espaldeira, com a importação de mudas certificadas da Itália, França e África do Sul Produtividade atual é de 10 mil kg/ha Variedades cultivadas: <i>cabernet sauvignon</i> , <i>merlot</i> , <i>tannat</i> , <i>chardonnay</i> , <i>moscato</i> e <i>flora</i> 100% das uvas são provenientes de vinhedos próprios, todos localizados na área delimitada do Vale dos Vinhedos	
		Processos de recebimento e desengace das uvas	As uvas são pré-selecionadas na colheita Desengaçadeira moderna que trabalha sem dilacerar as cascas e as sementes das uvas	
		Sistema de condução	Bombeamento.	
		Fermentação e maceração	Tanques de inox Controle automático de temperatura. Remontagem automática, que é realizada durante 5 minutos, de 2 em 2 horas, Controle químico com quantidades próximas ao limite máximo estabelecido	
		Processo de envelhecimento em barricas	Os vinhos tintos de guarda passam por processo de maturação em barris de carvalho francês (<i>allier</i>) e americano (<i>alba</i>)	
		Processo de engarrafamento	Terceirizado, mas engarrafado na origem	
		Processo de armazenamento e envelhecimento	Em caves	
	Inovação de distribuição	Ampliação de mercado interno	Concentra suas vendas no Rio Grande do Sul, São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Santa Catarina e Paraná	
		Atuação no mercado externo	Não	
		Formas de distribuição	Varejo da empresa e vendas on-line Lojas especializadas Restaurantes Representantes, em São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Santa Catarina.	
	Tipos de Inovações	Inovações de distribuição	Divulgação, promoção e serviços agregados	Realização de pesquisa de mercado Elaboração de material promocional da empresa Contratação de um funcionário especializado em <i>marketing</i> e administração geral Pesquisas informais para buscar tendências mais duradouras entre os consumidores finais e os intermediários Degustação de produtos Colocou selo e tarja da IPVV nos vinhos certificados
			Pesquisa e desenvolvimento	Laboratório externo

Dimensões	Variáveis	Características	Conteúdos
Tipos de Inovações	Inovação de gestão	Mudança na estrutura organizacional	Contratação de uma assessoria de <i>marketing</i> . Definição de cargos e responsabilidades
		Mudança no modelo de gestão	Não. É uma empresa familiar, mas existe uma forma participativa e descentralizada de tomar decisões
		Implantação de controles gerenciais	Implementou alguns controles gerenciais

Figura 81 -Tipos de Inovações da Vallantano Vinhos Finos

Fonte: Dados da Pesquisa, 2004

No período de 2002 a 2004, a Vallantano desenvolveu e lançou diferentes vinhos finos. Em 2004, a empresa colocou no mercado os lançamentos Merlot 2002, Tannat 2002, Cabernet Sauvignon 2002 e o vinho de uma variedade pouco comum para a região, o Flora 2004. Os principais lançamentos estão na Figura 82. No mesmo período a empresa não lançou novas linhas de produtos.



Figura 82 - Lançamento de Vinhos Finos Merlot , Tannat e Flora

Fonte: <http://www.vallontano.com.br>, 2004

Entre as inovações em processos podem-se citar as relativas aos vinhedos e à elaboração de vinhos finos:

- a) Inovações nos vinhedos:** essas inovações visam a melhorias nos sistemas de manejo de solo e planta e na reconversão dos vinhedos:

- **sistema de manejo do solo e de plantas:** para obter a qualidade desejada na matéria-prima, existe um controle rigoroso do solo e plantas. No manejo houve a redução da adubação por pé de videira. O manejo das vinhas segue as seguintes etapas: a) manejo da estrutura da planta, com podas seca e verde, visando à boa formação e à redução das gemas e cachos, para aumentar a qualidade da uva; b) controle da maturação fenólica da uva, para determinar o dia certo da colheita;
- **sistema de reconversão dos vinhedos:** a Vallontano deu início, em meados da década de 90, a um processo de substituição do sistema tradicional de condução dos vinhedos, plantando novas mudas de uvas viníferas no sistema de espaldeira. Com a introdução do novo sistema de condução, está obtendo uma produção de 8 a 10 kg/ha. A substituição de parreirais e a implementação de novos vinhedos são uma constante na empresa, o que está sendo feito através da importação de mudas certificadas da Itália, França e África do Sul. As variedades viníferas plantadas são a *cabernet sauvignon*, *merlot*, *tannat*, *chardonnay*, *moscato* e *flora*, esta última é uma variedade híbrida do *gewustraminer* e do *semmillon*, que surgiu na Califórnia e foi adquirida pela empresa através da Embrapa - Uva e Vinho. A empresa não utiliza uvas de terceiros; 100% da produção de uvas é do Vale dos Vinhedos.

b) Inovações no sistema de vinificação: as alterações ocorridas no processo produtivo e que culminaram com a obtenção da IPVV são:

- **processos de recebimento e desengace das uvas:** as uvas são pré-selecionadas na colheita, e ao chegarem à empresa, vão para uma desengaçadeira que trabalha sem dilacerar as cascas e as sementes; para esse sistema a empresa possui equipamentos modernos adquiridos recentemente;
- **sistemas de condução, fermentação e maceração:** depois do desengace, os grãos são conduzidos pelo sistema de bombeamento para os tanques de inox, onde ocorrem os processos de fermentação e maceração. Existe um sistema de remontagem automático, que é realizada durante 5 minutos, de 2 em 2 horas, visando a um processo suave de misturas, sem causar atritos com a película da uva; há também controle automático de temperatura. Durante o processo de

maceração é realizado o controle químico do vinho. Para equilibrar o vinho, a empresa usa em torno de 0,13 a 0,20 g/l de anidrido sulfuroso total.

- **processo de maturação do vinho:** o processo de maturação dos tintos de guarda Vallontano acontece em barris de carvalho francês (allier) e americano (alba). Segundo o gerente de produção e enólogo: “O mercado está saturado com a essência de carvalho e nosso objetivo é colocar no mercado um vinho mais jovem”. Os vinhos tintos ficam no processo de maturação em barricas de carvalho de três a dez meses;
- **processo de engarrafamento:** o engarrafamento dos produtos da vinícola é feito por terceiros, “mas os produtos são engarrafados na origem, aqui no Vale dos Vinhedos” (GERENTE DE PRODUÇÃO E ENÓLOGO);
- **processo de envelhecimento em caves:** a empresa possui caves para o envelhecimento dos produtos, mantendo-os em ambiente tranquilo e climatizado.

Com a obtenção da IPVV a Vallantano ampliou sua área de atuação no mercado interno, concentrando suas vendas no Rio Grande do Sul, São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Santa Catarina e Paraná. A empresa não atua no mercado externo; seus produtos encontram-se em lojas especializadas, em restaurantes e são vendidos aos consumidores finais no varejo da própria empresa e pela internet. A comercialização dos produtos é feita por quatro representantes instalados em São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Santa Catarina.

Em termos de *marketing*, as inovações envolveram diferentes ações estratégicas. Segundo a assessora de marketing da empresa, houve: realização de uma pesquisa de mercado através de uma empresa especializada, que visou identificar em que locais os consumidores gostam de comprar vinhos; elaboração de material promocional da empresa; contratação de um funcionário especializado em *marketing* e administração geral; realização de pesquisas informais para buscar tendências mais duradouras entre os consumidores finais e os intermediários; degustação de produtos; colocação de selo e tarja da IPVV nos vinhos certificados. De acordo com o gerente comercial: “Nossa proposta para conquistar mais clientes é manter um atendimento amigável, com o envolvimento das pessoas da família”. As inovações envolveram pequenas ações de pesquisa e desenvolvimento. Em razão de não ter

uma estrutura interna, a empresa realiza análises microbiológicas e físico-químicas em laboratório externo.

Para a obtenção da IPVV foram realizadas inovações na gestão organizacional, envolvendo: mudança na forma de tomada de decisões, que está mais descentralizada, a partir da aplicação de um modelo democrático e participativo; distribuição de responsabilidades para a equipe e a empresa passou a trabalhar com planejamento e controles.

As inovações realizadas pela empresa podem ser classificadas em diferentes níveis de intensidade. De forma geral, os entrevistados consideraram a intensidade das inovações com as seguintes médias: para as inovações em produto, a média ficou em 7,5; as inovações em processo foram consideradas menos significativas, ficando com a média 6, isso porque a empresa é jovem e os equipamentos instalados, métodos e técnicas já foram implantados de acordo com o que previa o Conselho Regulador da IPVV; as inovações em distribuição, envolvendo as ações de *marketing*, atingiram uma média 10, ao passo que na gestão organizacional a vinícola teve inovações que, na média, ficaram em 3. Pelo descrito, podem-se classificar as inovações da Vallantano Vinhos Nobres conforme Figura 83.

TIPOS DE INOVAÇÕES	INTENSIDADE DAS INOVAÇÕES			
	Incremental		Radical	
	Nível I	Nível II	Nível III	Nível IV
Inovação de produto			x	
Inovação de processo		x		
Inovação de distribuição				x
Inovação de gestão		x		

Figura 83 - Intensidade das inovações da Vallantano Vinhos Finos

Fonte: Dados da Pesquisa, 2004

Em relação ao impacto das inovações na rede de valor, a empresa posicionou-se da seguinte forma: para o fornecedor, as inovações foram menos sentidas, média 7; para os concorrentes e consumidores, as inovações foram grandes e a média ficou em 10; para os complementadores, a média foi 3. Os dados da Figura 84 apontam os impactos das inovações de produtos, processo, distribuição e gestão sobre a rede de valor da vinícola.

REDE DE VALOR	IMPACTO DAS INOVAÇÕES			
	Incremental		Radical	
	Nível I	Nível II	Nível I	Nível II
Consumidor				x
Concorrente				x
Fornecedor			x	
Complementador		x		

Figura 84 - Impacto das inovações sobre a rede de valor da Vallantano Vinhos Finos

Fonte: Dados da Pesquisa, 2004

5.11.3 Estratégias de Cooperação Competitiva

No processo de formação de estratégias para a obtenção e competitividade com a IPVV, as estratégias são formuladas pela própria empresa, sendo uma iniciativa individual, envolvendo membros da família, mas sempre tendo a preocupação de adequar o planejamento às regras da Aprovale. Segundo o gerente comercial:

A empresa nasceu com uma proposta de colocar no mercado um vinho com as características mais leves, com um período pequeno de envelhecimento, mas constatamos que era preciso adequar o vinho ao paladar dos consumidores. Assim, tivemos que redirecionar nossa estratégia, passando a produzir vinhos mais incorporados, com um período maior de envelhecimento em caves.

A Vallantano Vinhos Nobres possui estratégias de cooperação com outras empresas, caracterizada como rede de empresas:

- a) **Rede de empresas:** a rede em que a empresa está inserida pode ser caracterizada como “rede burocrática simétrica”, em face de sua participação numa associação de produtores.
 - **Associação de Produtos de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos:** esta parceria é com os concorrentes, uma vez que participam da Aprovale produtores de vinhos finos da região do vale. O objetivo principal da empresa é a compra compartilhada de insumos, promoções conjuntas e a divulgação da empresa e do vale. A empresa entrou nessa associação com a visão de cooperar para competir. Entre as ações colaborativas podem-se citar a divulgação dos produtos e a organização de festivais de inverno. As ações de mercado, voltadas

à comercialização dos produtos, são consideradas ações competitivas, uma vez que cada empresa age de forma isolada, considerando as outras empresas da associação como concorrentes. Ao classificar a relação de parceria com a Aprovale, atribuindo uma nota na confiança e outra no oportunismo, a empresa considerou a confiança com nota 6 e o oportunismo com nota 10.

5.12 VILLAGGIO LARENTIS

Neste item são apresentadas a indicação de procedência, as inovações e as estratégias desenvolvidas pela Villaggio Larentis para a obtenção da IPVV no período de 2001 a 2004.

5.12.1 Indicação de Procedência

A Villaggio Larentis obteve a primeira certificação da Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos em 2001. Em 2003, de uma produção aproximada de 70 mil garrafas de vinhos finos a empresa obteve a IPVV em 67%. Os vinhos certificados estão apresentados na Figura 85.

PRODUTOS CERTIFICADOS	NÚMERO DE GARRAFAS CERTIFICADAS		
	IPVV 2001	IPVV 2002	IPVV 2003
Cabernet Sauvignon	20.000	30.000	24.667
Merlot	33.300	26.667	---
Pinotage	13.300	13.333	13.333
Cabernet Franc	20.000	1.333	8.667

Figura 85- Vinhos com IPVV da Vinícola Villaggio Larentis

Fonte: APROVALE - Associação de Produtores de Vinhos Finos Vale dos Vinhedos. **Regulamento da IPVV**. Bento Gonçalves, 2001

5.12.2 Tipos, Intensidade e Impacto das Inovações na Rede de Valor

As inovações implementadas pela empresa e que culminaram com a indicação de procedência estão relacionadas a produtos, processos, distribuição e gestão, conforme apontam os dados da Figura 86.

Dimensões	Variáveis	Características	Conteúdos
Tipos de Inovações	Inovação de produto	Desenvolvimento e lançamento de vinhos finos na mesma linha de produtos existente	No ano de 2002 a empresa desenvolveu um vinho Merlot.
		Desenvolvimento e lançamento de vinhos finos em novas linhas de produtos	Não
	Inovação de processo	Manejo do solo e plantas	Adubação corretiva, quando necessário e utiliza pouca adubação por pé O manejo das vinhas envolve poda de formação e podas verdes, visando manter uma produção equilibrada, para produzir uvas de alta qualidade Controle da maturação fenólica
	Inovações de processo	Sistema de reconversão dos vinhedos	Substituição do sistema de condução de latada por espaldeira Produtividade atual: 8 a 9 mil kg/ha Variedades cultivadas: <i>cabernet sauvignon</i> , <i>pinotage</i> , <i>merlot</i> , <i>ancelota</i> e <i>a chardonnay</i> A empresa utiliza 100% das uvas de vinhedos próprios, todos localizados na área delimitada do Vale dos Vinhedos
		Alterações nos processos de recebimento e desengace das uvas	Existe uma pré-seleção das uvas na colheita; Desengaçadeira, com tecnologia moderna, que somente abre os grãos da uva, não amassando grão nem sementes.
		Sistema de condução	Bombeamento
		Fermentação e maceração	Tanques de inox Controle automático de temperatura Remontagem automática Quantidades de produtos estabilizantes bem abaixo dos limites máximos estabelecidos
		Processo de envelhecimento em barricas	Barris de carvalho americano
		Processo de engarrafamento	Próprio
		Processo de armazenamento e envelhecimento	Em caves climatizadas

Dimensões	Variáveis	Características	Conteúdos
Tipos de inovações	Inovação de distribuição	Ampliação de mercado Interno	Concentra suas vendas no Rio Grande do Sul, São Paulo, Minas Gerais.
		Atuação no mercado Externo	Não
		Formas de distribuição	Varejo da empresa e vendas <i>on-line</i> Lojas especializadas Restaurantes Representantes
		Formas de apresentação dos produtos	Mudança nas garrafas, rótulos e selos da certificação
		Divulgação e Promoção	Elaboração de material promocional da empresa Divulgação da empresa na Revista Magazine, especializada em vinho Colocação de selo e tarja da Indicação de Procedência nos vinhos certificados
		Pesquisa e Desenvolvimento	Laboratório externo
	Inovação de Gestão Organizacional	Mudança na estrutura organizacional	Não
		Mudança no modelo de gestão	Não - empresa familiar
		Implantação de controles gerenciais	Praticamente não implementou controles gerenciais

Figura 86 - Tipos de Inovações da Villagio Larentis

Fonte: Dados da Pesquisa, 2004

No período de 2001 a 2004 a Villagio desenvolveu e lançou novos produtos, dentre os quais o vinho Merlot, safra 2002. Nesse mesmo período a empresa não lançou novas linhas de produtos.

Entre as inovações de processo podem-se citar as relacionadas à produção de uvas e à vinificação de vinhos:

- a) **Inovações nos vinhedos:** estas inovações envolvem mudanças no sistema de manejo do solo e planta e na reconversão dos vinhedos;
- **sistemas de manejo do solo e de plantas:** para manter a qualidade do solo a empresa faz adubação corretiva, quando necessário, e utiliza pouca adubação por pé. O manejo das vinhas envolve poda de formação e podas verdes, visando manter uma produção equilibrada para produzir uvas de alta qualidade. Existe um controle da maturação fenólica. Antes da colheita a empresa faz o teste do açúcar e as uvas são colhidas bem maduras, em torno de 17º babo, o que reduz a acidez do vinho. Segundo o gerente de produção:

No produto final a qualidade da uva pesa 90%, enquanto o processo de vinificação representa 10%. Por isso temos uma preocupação muito grande com o trato dos vinhedos. Para que a região possa produzir vinhos de melhor qualidade, temos que mudar a mentalidade do produtor – enquanto o produtor pensa em produzir quantidade de uvas, as vinícolas precisam pensar na qualidade das uvas, porque é isso que dá qualidade ao vinho.

- **sistema de reconversão dos vinhedos:** a Villaggio Larentis está fazendo a substituição do sistema de condução de latada pelo sistema de espaldeira. Com a reconversão está colhendo em torno de 2kg por pé, o que equivale a entre 8 e 9 kg/ha. A substituição de parreirais está sendo feita através do plantio de cultivares tradicionais, com mudas de enxertos próprias. “Nós marcamos as plantas que são sãs na época de floração e da produção de uva e com elas fizemos os enxertos, garantindo mudas de boa qualidade”. (Gerente de Produção). Entre os cultivares plantados estão a *cabernet sauvignon*, *pinotage*, *merlot*, *ancelota* e a *chardonnay*. A empresa utiliza 100% das uvas de vinhedos próprios, todos localizados na área delimitada do Vale dos Vinhedos.
- b) **Inovações no sistema de vinificação:** as alterações ocorridas no processo produtivo e que culminaram com a obtenção da IPVV são:
- **alterações nos processos de recebimento e desengace das uvas:** existe uma pré-seleção das uvas na colheita. Na chegada, elas vão para uma desengaçadeira, com tecnologia moderna, que somente abre os grãos, não amassando às sementes;
 - **sistemas de condução, fermentação e maceração da uva:** o sistema de condução da uva para os tanques é o de bombeamento. Os tanques para fermentação e maceração da uva são de aço inox, com remontagens e controles de temperatura automáticos. Durante o processo de maceração a empresa faz o controle químico-físico do produto para manter equilibrada a acidez, utilizando produtos em quantidades bem abaixo do limite máximo estabelecido no Regulamento da IPVV, “Isso porque a uva é colhida bem madura e não gera problemas de acidez no vinho” (GERENTE DE PRODUÇÃO);
 - **processo de maturação do vinho:** o processo de maturação dos vinhos finos ocorre em barris de carvalho americano, cujo período depende do tipo de vinho a ser produzido;

- **processo de engarrafamento:** o engarrafamento dos produtos da empresa é terceirizado;
- **processo de envelhecimento em caves:** a empresa possui caves para o envelhecimento dos produtos.

Com a obtenção da IPVV a Villagio Larentis ampliou sua área de atuação no mercado interno, concentrando suas vendas no Rio Grande do Sul, São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais. A empresa não atua no mercado externo. Os seus produtos encontram-se a venda no varejo da vinícola e *on-line*, em casas especializadas em vinhos e restaurantes. A empresa possui representantes para a comercialização de seus produtos e não vende em supermercados em razão da produção limitada de garrafas/ano.

As inovações em promoção envolveram algumas ações, tais como elaboração de material promocional da empresa; divulgação da empresa na revista Magazine, especializada em vinhos; colocação de selo e tarja da Indicação de Procedência no rótulo dos vinhos certificados. As inovações em produtos e processos envolveram pequenas ações de pesquisa e desenvolvimento. A empresa realiza análises microbiológicas e físico-químicas em laboratório externo. “É preciso desenvolver mais pesquisa de novas variedades apropriadas à região do vale, com instituições de pesquisa como a Embrapa” (GERENTE DE PRODUÇÃO).

Para a obtenção da IPVV praticamente não foram realizadas inovações na gestão organizacional. A empresa possui uma gestão familiar e existem definições de funções nas áreas de produção de uva e vinho e na administração: “O pai e dois irmãos cuidam das videiras, o outro irmão dedica-se à área administrativa e o enólogo é contratado”(GERENTE DE PRODUÇÃO).

As inovações realizadas pela empresa podem ser classificadas em diferentes níveis de intensidade. De forma geral, o entrevistado na empresa considerou a intensidade das inovações com as seguintes notas: para as inovações em produto a nota é 9; as inovações em processo foram consideradas significativas, ficando com nota 8; em distribuição, a nota é 6; em gestão, as inovações foram de menor impacto e a nota atribuída foi 2,5. Com base nas notas descritas, podem-se classificar as inovações da empresa conforme a Figura 87.

TIPOS DE INOVAÇÕES	INTENSIDADE DAS INOVAÇÕES			
	Incremental		Radical	
	Nível I	Nível II	Nível I	Nível II
Inovação de produto				x
Inovação de processo			x	
Inovação de distribuição		x		
Inovação de gestão	x			

Figura 87 - Intensidade das inovações da Vinícola Villagio Larentis

Fonte: Dados da Pesquisa, 2004

No que tange ao impacto das inovações na rede de valor, a empresa posicionou-se assim: para o fornecedor o impacto das inovações foi pequeno e a nota atribuída foi 2; nos consumidores a empresa provocou um impacto positivo e a nota foi 8; os concorrentes foram os que mais sentiram as inovações da empresa, com a nota 9; para os complementadores a nota foi 8. Os dados da empresa apontam que as inovações tiveram os seguintes impactos sobre a cadeia de valor da empresa (Fig. 88).

REDE DE VALOR	IMPACTO DAS INOVAÇÕES			
	Incremental	Radical	Incremental	Radical
	Nível I	Nível II	Nível I	Nível II
Consumidor			x	
Concorrente				x
Fornecedor	x			
Complementador			x	

Figura 88 - Impacto das inovações na rede de valor da Vinícola Villagio Larentes

Fonte: Dados da Pesquisa, 2004

5.12.3 Estratégias de Cooperação Competitiva

As estratégias são formuladas pela própria empresa, sendo uma iniciativa individual, envolvendo membros da família, mas sempre existe uma adequação às normas da Aprovale.

A Villaggio Larentis possui estratégias de cooperação com outras empresas. Dentre os tipos de cooperação em que a empresa está envolvida podem-se citar as alianças estratégicas e as redes de empresas:

a) Alianças estratégicas: a empresa possui uma aliança estratégica formal:

- **parceria com o distribuidor:** de acordo com o contrato de parceria, a empresa é responsável pela vinificação de vinhos finos, engarrafamento e a rotulagem com o nome do distribuidor. Segundo a empresa, essa parceria apresenta características de cooperação e competição simultaneamente tendo em vista que existe confiança, classificada pela empresa com nota 8, mas também oportunismo, avaliado com nota 8. Os parceiros estão ganhando, mas não há um ganho mútuo necessariamente. Segundo o gerente de produção:

Na realidade cada parceiro tem uma função bem definida: nós produzimos a uva, manufacturamos o vinho e rotulamos com o nome do distribuidor; o parceiro abre novos mercados e vende o vinho da empresa. Para nós é um bom negócio, pois temos a venda de aproximadamente 8.000 caixas de vinhos finos/ano.

b) Rede de empresas: a rede em que a empresa está inserida pode ser caracterizada como “rede burocrática simétrica”, em face de sua participação numa associação de produtores:

- **Associação de Produtos de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos:** esta parceria realiza-se como os concorrentes da empresa, uma vez que participam da Aprovele produtores de vinhos finos da região do Vale dos Vinhedos. O objetivo principal é desenvolver um trabalho conjunto entre as empresas associadas para promover o turismo, participar em feiras e entrar em novos mercados. Essas são as ações que ocorrem de forma cooperativa, mas a conquista de novos clientes e o incremento das vendas nesses novos mercados são ações competitivas, feitas de forma isolada pela empresa. Nesta parceria registram-se, de um lado, confiança, com nota 8, e, de outro, um grau de oportunismo, com nota 8. Esta estratégia permitiu à empresa a obtenção da IPVV.

6 ANÁLISE DAS INOVAÇÕES E DAS ESTRATÉGIAS DE COOPERAÇÃO COMPETITIVA: RESULTADOS GLOBAIS E TESTE DO *FRAMEWORK* PROPOSTO

Neste capítulo apresentam-se os resultados dos dados sobre as inovações e as estratégias das empresas de forma global, na tentativa de estabelecer as principais conexões de natureza teórica e empírica vinculadas ao problema de pesquisa e responder aos objetivos da pesquisa. Os dados são apresentados e analisados com base no *framework* proposto para análise das inovações e estratégias apresentado no capítulo 2, procurando-se comparar com o parâmetro de referência para os vinhos finos previsto no Regulamento da IPVV (ANEXO A).

Os dados estão sistematizados em figuras, as quais são elaboradas a partir dos dados das empresas individuais, e permitem uma visão global das inovações e estratégias realizadas pelas vinícolas para a obtenção da IPVV.

6.1 ANÁLISE DAS INOVAÇÕES

Neste item são apresentados os dados relativos aos tipos de inovações, às intensidades com que ocorrem e os impactos causados na rede de valor, testando-se o *framework* proposto nesta pesquisa e apresentado no capítulo 2.

6.1.1. Tipos de Inovação

Neste item são apresentados os dados relativos às inovações em produto, processo, distribuição e gestão que foram realizadas pelas vinícolas para a obtenção da Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos.

6.1.1.1 Inovações de Produto

As inovações de produto realizadas pelas vinícolas com IPVV direcionaram-se ao desenvolvimento de novos produtos na mesma linha de vinhos finos e ao desenvolvimento de novos produtos em novas linhas de vinhos finos, conforme apontam os dados da Figura 89.

- a) Desenvolvimento e lançamento de novos produtos na mesma linha:** todas as empresas entrevistadas desenvolveram e lançaram novos produtos no período de 2001 a 2004. Houve lançamento de produtos que são desenvolvidos em safras excepcionais, como é o caso do Lote 43 da Vinícola Miolo, o Vinho *Gran Reserva* da Adega de Vinhos Finos Dom Cândido, os vinhos finos da linha Grande Vindima da Vinícola Boutique Lídio Carraro. Uma inovação de produto relevante entre as empresas estudadas é o desenvolvimento de vinhos finos *assemblage*, buscando o equilíbrio de diferentes variedades de uvas, como é o caso do vinho *Assemblage* da Vinícola Cavalleri, com cortes de vinhos das variedades *cabernet sauvignon*, *merlot* e *carmenère*; o Miolo Seleção Tinto Fino, que expressa uma perfeita combinação dos vinhos com as variedades de uvas *merlot*, *cabernet sauvignon* e *tannat*, produzido pela Vinícola Miolo; o vinho *Assemblage* da Vinícola Boutique Lídio Carraro, composto pelas variedades de uvas *tannat*, *cabernet sauvignon*, *cabernet franc* e *merlot*; o *Consensus* da Vinícola Pizzato, um corte de vinhos das variedades de uvas *merlot*, *tannat*, *cabernet sauvignon* e *cabernet franc*;
- b) Desenvolvimento de novos produtos em novas linhas:** no período de 2001 a 2004 somente uma empresa lançou nova linha de vinhos finos, a Vinícola Valduga, que lançou a linha Duetto, com três novos produtos *assemblagens*, representados por cortes de vinhos de duas variedades: *cabernet sauvignon* e *merlot*; *tannat* e *cabernet sauvignon*; *pinot noir* e *shiraz*. A Valduga projeta o lançamento da linha de vinhos finos “Mundvs” com o vinho tinto da variedade *malbec* para 2005. A Vinícola Cordelier prevê o lançamento da linha Don Ziero também para 2005.

Observa-se que os produtos lançados no período considerado atendem ao disposto no art. 5º do Regulamento da IPVV. Como vinhos protegidos pela certificação apresentam-se os

INOVAÇÕES DE PRODUTO	VINÍCOLAS COM IPVV											
	Adega Cavalleri	Vinícola Cordelier	Adega Dom Cândido	Vinícola Don Laurindo	Família Tasca	Vinícola Lídio Carraro	Vinícola Marco Luigi	Vinícola Miolo	Vinícola Pizzato	Vinícola Valduga	Vinícola Vallontano	Vinícola Villagio Larentis
Desenvolvimento e lançamento de novos produtos na mesma linha	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Desenvolvimento e lançamento de novos produtos em novas linhas	-	-	-	-	-	-	-		-	x	-	-

Figura 89 – Inovações de produto desenvolvidas pelas vinícolas com Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos

Fonte: Dados da Pesquisa, 2004

seguintes produtos: vinho tinto seco, vinho branco seco, vinho rosado seco, vinho leve e vinho licoroso, espumantes natural e moscatel. Atendem também ao que dispõe o art. 2º do Regulamento da IPVV quanto aos cultivares viníferas autorizados para a elaboração dos vinhos certificados, sendo os mais representativos os produzidos com as variedades: *cabernet sauvignon*, *merlot*, *tannat*, *cabernet franc*, dentre as tintas, e *chardonnay*, *riesling* e *sauvignon blanc* dentre as brancas, o que garante um dos requisitos à obtenção da IPVV.

Verifica-se que alguns produtos estão sendo produzidos com cultivares não previstos no regulamento da IPVV, tais como *carmenère* e *malbec*. No entanto, o art. 2º do Regulamento da IPVV prevê que o Conselho Regulador poderá autorizar, em caráter experimental, a inclusão de outros cultivares de viníferas não relacionadas, desde que apresentem potencialidades agronômicas e enológicas comprovadas para a obtenção da indicação de procedência, porque isso poderá, gradativamente, promover o aprimoramento qualitativo da vitivinicultura regional.

6.1.1.2 Inovações de Processo

A inovação de processo no contexto desta pesquisa está dividida em inovações no sistema de produção de uva e no sistema de vinificação dos vinhos finos. Os dados globais que apontam as inovações de processo estão apresentados na Figura 90.

- a) **Inovações no sistema de produção das videiras:** no que tange às inovações nos vinhedos, constatam-se mudanças no manejo do solo e plantas e na reconversão dos vinhedos.
- **sistema de manejo do solo e das plantas:** entre as principais inovações no solo e nas plantas citadas pelas vinícolas estão:
 - identificação dos melhores solos;
 - redução do nível de adubação química no solo e plantas;
 - seleção rigorosa de mudas viníferas;
 - realização de podas;
 - controle da maturação fenólica;

INOVAÇÕES DE PROCESSO – SISTEMAS DE MANEJO DE SOLO E PLANTAS	VINÍCOLAS COM IPVV											
	Adega Cavalleri	Vinícola Cordelier	Adega Dom Cândido	Vinícola Don Laurindo	Família Tasca	Vinícola Lídio Carraro	Vinícola Marco Luigi	Vinícola Miolo	Vinícola Pizzato	Vinícola Valduga	Vinícola Vallontano	Vinícola Villagio Larentis
De ramos verdes (desbrota, desfolha e desponta),	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Para eliminação de cachos com má formação	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x
. Doenças, viroses e pragas												
Controle de doenças fúngicas	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Controle de pragas	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
. Colheita												
Controle rigoroso do dia da colheita	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Seleção das uvas na colheita	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Figura 90 – Inovações de processo envolvendo o sistema de manejo do solo e plantas implementadas pelas vinícolas com Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos

Fonte: Dados da Pesquisa, 2004

Verifica-se que os produtores de videiras têm evitado o plantio da videira em baixadas úmidas e em solos compactados e muito argilosos, onde podem ocorrer doenças que causam a morte da parreira. Dentro de sua área de terra os produtores têm escolhido, preferencialmente, a posição norte, em razão do melhor aproveitamento da energia solar e, secundariamente, as localizações leste, oeste e sul.

A adubação é outro fator que está sendo observado pelos produtores, tanto para a correção como para a manutenção do solo. A adubação de correção é realizada pelos produtores para corrigir deficiências de nutrientes importantes à videira e para neutralizar a acidez do solo; a adubação de manutenção é importante para repor os elementos retirados pela planta, como o nitrogênio, o fósforo e o potássio. Existe uma preocupação em reduzir a adubação química e substituí-la pela adubação orgânica.

Outro aspecto considerado importante é a muda. Na aquisição das mudas de viníferas os produtores têm selecionado as mudas livres de viroses, fungos e pragas e mudas bem nutridas e hidratadas, preferencialmente importadas da Itália e da França ou de porta-enxertos produzidos pela Embrapa ou de produção própria.

Uma das práticas aplicadas pelos produtores, e que se reflete na qualidade da uva e do vinho, é a poda. Segundo Bellé *et al.* (2002), entre as podas recomendadas às videiras está à poda de formação, que tem por finalidade dar uma forma à planta; a poda de produção, que objetiva preparar a planta para a próxima produção; e a poda verde, um conjunto de operações realizadas durante o ciclo vegetativo da planta objetivando eliminar a brotação má situada ou inútil, para uma melhor aeração e insolação no vinhedo e facilitar os tratamentos fitossanitários. Verifica-se que todas as vinícolas produtoras de uvas estão atentas aos aspectos técnicos de poda dos vinhedos, como forma de melhorar a estrutura da planta, a aeração e insolação, e aos tratamentos fitossanitários necessários à produção da videira. Verifica-se também que além dessas podas, as vinícolas estão realizando uma poda para a

eliminação de cachos malformados como forma de reduzir a produção e de promover a melhoria da qualidade da uva e do vinho na região.

Outro aspecto relevante observado pelos produtores é a colheita, na qual os produtores observam rigorosamente a maturação das uvas, porque interfere diretamente na qualidade do vinho. Para determinar o estágio de maturação das uvas os produtores acompanham o teor de açúcares dos grãos, tomando cuidado para que as uvas colhidas não estejam podres ou verdes, fazendo uma seleção criteriosa nos vinhedos durante a vindima.

- **sistema de reconversão dos vinhedos:** o regimento da IPVV prevê normas para o sistema de produção de uvas na área delimitada Vale dos Vinhedos (Fig. 91). Segundo o art. 3º, o sistema de condução em latada corresponde àquele que reproduz os costumes legais da região, sendo o mais utilizado. Contudo, são autorizados outros sistemas de condução, desde que visem ao aprimoramento da uva e dos produtos elaborados, como o de espaldeira ou de lira. Bellé *et al.* (2002, p. 5) afirma:

Para a nossa região, como temos um clima muito úmido e chuvoso, recomendam-se sistemas de condução que permitam uma maior distância entre as plantas, para que haja uma maior insolação e ventilação, diminuindo a incidência de doenças fúngicas. Esses sistemas de condução são o de latada e o de espaldeira, além das modificações destes dois modelos, como o de lira e o Y.

Verifica-se que o sistema de latada existe na maioria das propriedades, mas está havendo um processo de reconversão dos vinhedos, com a substituição gradativa desse sistema pelo de espaldeira e, em poucos casos, pelo sistema em lira e em Y. Com a substituição do sistema de latada, principalmente pelo de espaldeira, as propriedades estão reduzindo a produtividade, que, tradicionalmente, era de 15 t/há, para uma faixa mínima que varia de 7 a 8 t/ha e, num nível máximo, de 10 a 12 t/ha. Registra-se que uma única vinícola optou por permanecer com o sistema de condução em latada, com uma produtividade média de 12 t/ha. No regulamento da IPVV a produtividade por hectare deverá buscar um equilíbrio produtivo no sentido de valorizar a qualidade da uva e dos produtos, ficando estabelecido um rendimento máximo de 150 hectolitros de vinho por hectare, o que equivale a no máximo 10t/ha.

INOVAÇÕES DE PROCESSO - SISTEMA DE PRODUÇÃO DE UVAS	VINÍCOLAS COM IPVV											
	Adega Cavalleri	Vinícola Cordelier	Vinícola Dom Cândido	Vinícola Don Laurindo	Família Tasca	Vinícola Lídio Carraro	Vinícola Marco Luigi	Vinícola Miolo	Vinícola Pizzato	Vinícola Valduga	Vinícola Vallontano	Vinícola Villagio Larentis
Reconversão dos vinhedos	x	x	x	-	x	x	x	x	x	x	x	x
Mudança no Sistema de Condução	x	x	x	-	x	x	x	x	x	x	x	x
Produtividade em ton/ha	12	-	10 a 11	12	10	7 a 8	-	-	7 a 8	8 a 10	-	8 a 9
% de uvas produzidas na área geográfica delimitada	100	100	100	100	100	100	100	100	100	90 *	100	100
% de uvas da área própria	90	-	70	100	70	100	100	100	100	70	100	100

Figura 91 - Inovações de processo envolvendo o sistema de produção de vinhas e uvas das vinícolas com Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos

Fonte: Dados da Pesquisa, 2004

* algumas variedades já atingem 100%

Constata-se que o sistema de latada, de forma geral, é o mais difundido na região, porque proporciona altas produções e permite uma grande expansão vegetativa da planta, sendo uma excelente prática aos produtores que visam à comercialização de uvas *in natura* e à fabricação de vinhos de mesa. Contudo, essa premissa não se aplica aos vinhos finos, aos quais é recomendada baixa produtividade na uva para garantir melhor qualidade. Este é um dos grandes desafios das vinícolas produtoras de vinhos finos: transformar a cultura produtora de uva da região, que busca quantidade numa visão de qualidade. Assim, é preciso continuar incentivando o sistema de reconversão dos vinhedos com o plantio de cultivares viníferas em sistemas alternativos ao de latada, favorecendo baixas produtividade por pé. Isso pode representar um contra-senso ao produtor de uva, mas é um fator predominante aos vinicultores, que desejam uvas de alta qualidade para a produção de um excelente vinho.

Outro aspecto a ser observado no sistema de produção, porque influencia diretamente na obtenção da IPVV, é o percentual de uvas produzidas na área geográfica delimitada. O regimento da IPVV prevê no art. 5º, letra “b”, “que os produtos da IPVV deverão ser elaborados com, no mínimo, 85% de uvas produzidas na área geográfica delimitada”. Considerando-se as vinícolas com IPVV, constata-se que esse percentual já está próximo aos 100%.

Outro fator importante para a qualidade da uva e do vinho é o percentual de uvas processadas advindas de áreas próprias das vinícolas, que, para a maioria das vinícolas, já atinge os 100%. Algumas vinícolas compram uvas de terceiros em percentuais que variam de 10 a 30%, mas, neste caso, possuem um sistema de produtores integrados, o que através de assistência técnica garante que as uvas sejam produzidas dentro dos parâmetros de qualidade demandados.

A reconversão dos vinhedos está sendo feita com o plantio de videiras européias viníferas, de cultivares que atendem ao regulamento da IPVV (art. 2º), e a maior parte das mudas é importada, principalmente de países europeus como a França e a Itália, e também advém de porta-enxertos da Embrapa - Uva e Vinho. Com a

reconversão dos vinhedos está havendo uma melhoria na qualidade da uva, o que influi diretamente na qualidade do vinho. Esse fenômeno pode levar à redução do grande estrangulamento registrado no setor vitivinícola da região, à falta de matéria-prima (uva) de qualidade, o que tem dificultado a expansão da produção de vinhos finos.

b) Inovações no sistema de vinificação: os dados da Figura 92 apontam as principais inovações no sistema de vinificação implementadas pelas vinícolas com IPVV:

- **sistema de seleção, desengace e presagem:** normalmente, as uvas são selecionadas manualmente enquanto passam pelas esteiras rumo às desengaçadeiras, nas quais os grãos são extraídos dos cachos; após, os grãos são prensados em prensas pneumáticas de forma suave sem que haja o esmagamento das sementes. Isso só é possível porque existem investimentos em máquinas modernas, a maioria importadas com tecnologia importada;
- **sistemas de condução, fermentação e maceração:** a maioria das vinícolas utiliza o sistema de condução do mosto para os tanques de fermentação pelo sistema de bombeamento, tradicionalmente utilizado na indústria vinícola. No entanto, o sistema de gravidade é uma tecnologia moderna que substitui o sistema de bombeamento, o qual está instalado em duas vinícolas: a Lídio Carraro, a pioneira no uso de condução por gravidade, e a Miolo, que o implantou em 2004. Os tanques de fermentação e maceração de todas as empresas pesquisadas são de inox, em diferentes tamanhos, substituindo totalmente os tanques de madeira existentes no passado, com exceção da Vinícola Família Tasca, que mantém essa tradição. As vinícolas possuem sistemas modernos de controle de temperatura nos tanques de fermentação e maceração, bem como sistemas informatizados que permitem programar as remontagens dos vinhos;
- **sistema de envelhecimento do vinho:** as vinícolas estão investindo em barricas de carvalho americanas e francesas para o envelhecimento dos vinhos. Os vinhos ficam em barris de carvalho por períodos que variam de meses, para os mais leves e frutados, a anos, para os mais encorpados e de guarda. Somente a Vinícola Lídio Carraro utiliza barris de inox para o envelhecimento dos vinhos;

INOVAÇÕES NO SISTEMA DE VINIFICAÇÃO	VINÍCOLAS COM IPVV											
	Adega Cavalleri	Vinícola Corde-lier	Vinícola Dom Cândido	Vinícola Don Laurindo	Família Tasca	Vinícola Lídio Carraro	Vinícola Marco Luigi	Vinícola Miolo	Vinícola Pizzato	Vinícola Valduga	Vinícola Vallonta-no	Vinícola Villagio Larentis
. Alterações nos processos de recebimento e desengace das uvas												
Sistema de Rastreabilidade da uva						x		x				
Seleção de uvas na colheita	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x
Seleção de uvas em esteira	x	x		x				x		x		
Aquisição de esteira . tecnologia nacional											x	x
. tecnologia importada		x				x		x	x	x		
Aquisição de máquina para moer . tecnologia nacional												
. tecnologia importada	x							x		x		
Aquisição de desengaçadeira: . tecnologia nacional											x	x
. tecnologia importada	x	x	x	x		x	x	x	x	x		
Aquisição de prensa pneumática : . tecnologia nacional											x	x
. tecnologia importada	x	x	x			x	x	x	x	x		

INOVAÇÕES NO SISTEMA DE VINIFICAÇÃO	VINÍCOLAS COM IPVV											
	Adega Cavalleri	Vinícola Cordeier	Vinícola Dom Cândido	Vinícola Don Laurindo	Família Tasca	Vinícola Lídio Carraro	Vinícola Marco Luigi	Vinícola Miolo	Vinícola Pizzato	Vinícola Valduga	Vinícola Vallontano	Vinícola Villagio Larentis
. Sistema de condução												
. Bombeamento	x	x					x		x	x	x	x
. Gravidade						x		x				
. Fermentação e maceração												
. Aquisição de tanques de inox	x	x							x		x	x
. tecnologia nacional						x	x	x		x		
. tecnologia importada												
. Controle automático de temperatura.	x	x	x			x	x	x	x		x	x
. Remontagem automática	x	x	x			x	x	x	x	x	x	x
. Controle químico da acidez volátil e anidrido sulfuroso (quantidades estabelecidas no regulamento da IPVV): . Não são usados clarificantes	x					x	x	x	x	x	x	x

INOVAÇÕES NO SISTEMA DE VINIFICAÇÃO	VINÍCOLAS COM IPVV											
	Adega Cavalleri	Vinícola Corde-lier	Vinícola Dom Cândido	Vinícola Don Laurindo	Família Tasca	Vinícola Lídio Carraro	Vinícola Marco Luigi	Vinícola Miolo	Vinícola Pizzato	Vinícola Valduga	Vinícola Vallon-tano	Vinícola Villagio Larentis
. Processo de envelhecimento												
. Aquisição de barricas de carvalho importadas	x	x				x	x	x	x	x	x	x
. Processo de engarrafamento												
. Aquisição de máquina para engarrafamento . tecnologia nacional	-											x
. tecnologia importada						x	x	x		x		
. Terceirizado	x								x	x	x	X
. Processo de armazenamento e envelhecimento em caves												
. Construção de caves climatizadas	x	x	x	x		x	x	x	-x	x	x	X

Figura 92– Inovações de processo envolvendo o sistema de vinificação de vinhos finos das vinícolas com Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos

Fonte: Dados da Pesquisa, 2004

- **sistema de engarrafamento:** a maioria das vinícolas possui máquina com tecnologia importada para o engarrafamento e rotulagem das garrafas. Os dados apontam que cinco vinícolas terceirizam o engarrafamento, mas procuram fazê-lo na área delimitada do Vale dos Vinhedos, conforme prevê o Regulamento da IPVV;
- **sistemas de armazenamento e envelhecimento em caves:** as vinícolas investiram na construção de caves climatizadas para o armazenamento e envelhecimento dos vinhos em garrafas, muitas das quais são divididas em setores por tipo de vinho e safras.

6.1.1.3 Inovações de Distribuição

Os dados da Figura 93 apontam as seguintes inovações relativas à distribuição dos vinhos finos:

- a) Ampliação do mercado interno:** as empresas intensificaram suas vendas para todo o Brasil, concentrando-as em São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Rio Grande do Sul, Paraná, Santa Catarina e no Nordeste brasileiro. As estratégias de distribuição estão voltadas ao atendimento de segmentos específicos, através de venda direta no varejo das próprias vinícolas, vendas *on-line*, representantes, lojas especializadas em vinhos, restaurantes e hotéis. As vinícolas Miolo e Cordelier são as únicas que possuem filiais em estados brasileiros. As vinícolas Cordelier, Miolo e a Marco Luigi vendem também para supermercados, e as demais não atuam nesse canal de vendas em razão da produção limitada;
- b) Ampliação das vendas no mercado externo:** após o processo de abertura econômica, algumas vinícolas lançaram-se no mercado internacional, como é o caso das vinícolas Miolo, Valduga, Adega Dom Cândido. Na Miolo, por exemplo, as exportações aumentaram 337% em 2003. A Cordelier também projeta vendas para o mercado internacional a partir de 2004. Com exceção da Miolo, que possui uma estrutura de vendas própria para a exportação, as demais atuam através de importadores. Os

INOVAÇÕES DE DISTRIBUIÇÃO	VINÍCOLAS COM IPVV											
	Adega Cavalleri	Vinícola Corde-lier	Vinícola Dom Cândido	Vinícola Don Laurindo	Família Tasca	Vinícola Lídio Carraro	Vinícola Marco Luigi	Vinícola Miolo	Vinícola Pizzato	Vinícola Valduga	Vinícola Vallon-tano	Vinícola Villagio Larentis
. Estratégias de mercado												
Ampliação do mercado interno	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Entrada no mercado externo		x	x					x		x		
. Estratégia de distribuição												
Estrutura de vendas própria		x										
Filiais de vendas		x						x				
Representantes	x	x	x					x	x	x	x	x
Distribuidores												
Lojas Especializadas	x	x	x	x				x	x	x	x	x
Hotéis			x		x			x	x	x		
Restaurantes	x	x	x	x	x			x	x	x	x	x
Supermercados							x	x				
Vendas no varejo da empresa	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Vendas on-line	x	x	x	x				x		x	x	x
Estabelecimentos de artigos de luxo						x						
Lojas dos <i>duty-free</i>						x		x				
<i>Delicatesses</i>									x			

Figura 93 - Inovações de distribuição das vinícolas com Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos

Fonte: Dados da Pesquisa, 2004

mercados atingidos são os Estados Unidos, Alemanha, Suíça, República Tcheca, Canadá. A Lídio Carraro e a Miolo são as únicas vinícolas brasileiras a vender seus produtos nas lojas do *Duty Free*.

Entre as inovações em *marketing* (Figura 94) identificam-se:

- a) **Mudanças na apresentação e rotulagem dos produtos** : alterações no formato das garrafas (ex: fundos cônicos), melhoria na qualidade das rolhas, colocação de cápsulas de alumínio, mudança nos rótulos, alterações de embalagens individuais. Para atender ao que dispõe o art. 9º da IPVV as vinícolas tiveram de identificar no rótulo principal o nome geográfico, seguido da expressão “indicação de procedência”, e colar na cápsula o selo de qualidade. Algumas colocam também o selo com o número de garrafas produzidas;
- b) **Mudanças na divulgação dos produtos**: contratação de agência de propaganda; contratação de assessoria de imprensa; elaboração de material promocional: *folders*, mala direta, pastas, folhetos, divulgação de matérias sobre os produtos e a empresa em jornais e em revistas especializadas; elaboração de vídeo institucional, treinamento de funcionários internos em *marketing*; degustação de produtos nos pontos de vendas, restaurantes, *sommeliers* e grupos de pessoas; criação de um informativo sobre a empresa e os produtos; reposicionamento de marca; inauguração de novos varejos nas vinícolas, inauguração de restaurantes, pousadas e serviços complementares junto às vinícolas, participação em concursos nacionais e internacionais; participação em feiras e palestras, visitas e treinamentos *in company*; levar informações sobre os produtos aos clientes.

A maioria das vinícolas tem investido em P&D de novos produtos e processos. Em inovação de produto o desafio da região é a elaboração de vinhos *assemblage* (corte de vinhos com diferentes variedades), a grande tendência dos vinhos finos no mercado mundial (ex: Itália). As empresas fazem microvinificações e análises físico-químicas e organolépticas das amostras de vinhos em laboratórios próprios e em laboratórios externos localizados na região. Somente 5 das

INOVAÇÕES EM <i>MARKETING</i>	VINÍCOLAS COM IPVV											
	Adega Cava- lleri	Adega Corde- lier	Vinícola Dom Cândido	Vinícola Don Laurin- do	Família Tasca	Vinícola Lídio Carraro	Vinícola Marco Luigi	Vinícola Miolo	Vinícola Pizzato	Vinícola Valduga	Vinícola Vallon- tano	Vinícola Villagio Larentis
Divulgação de matérias em jornais		x				x	x	x	x	x		
Divulgação de matérias em revistas especializadas										x		
Degustação de produtos;		x								x		
Criação de um informativo		x										
Anúncios em TV										x		
Reposicionamento dae marca		x										
Inauguração de um restaurante		x										
Inauguração de um novo varejo na vinícola		x										
Reuniões para apresentação do produto e degustação			x			x				x		
Cursos sobre vinho										x		
Divulgação dos produtos e da empresa em revistas especializadas						x				x	x	
Elaboração de Vídeo Institucional						x						
Participação em feiras							x			x		

INOVAÇÕES EM MARKETING	VINÍCOLAS COM IPVV											
	Adega Cava- lleri	Adega Corde- lier	Vinícola Dom Cândido	Vinícola Don Laurin- do	Família Tasca	Vinícola Lídio Carraro	Vinícola Marco Luigi	Vinícola Miolo	Vinícola Pizzato	Vinícola Valduga	Vinícola Vallon- tano	Vinícola Villagio Larentis
Participação em concursos	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X
Contratação de uma assessoria de <i>marketing</i>		X						X		X		X
Visitas e treinamentos <i>in company</i> , levar informações sobre os produtos aos clientes										X		
Realização de pesquisas informais para buscar tendências												X

Figura 94 - Inovações de *marketing* das vinícolas com Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos

Fonte: Dados da Pesquisa, 2004

12 empresas entrevistadas possuem laboratório próprio. A Miolo, por exemplo, possui um excelente laboratório, com uma equipe permanente para pesquisa, desenvolvimento e análises de produtos.

Além de P&D em produtos, algumas vinícolas realizam pesquisas visando à melhoria do processo produtivo dos vinhos. Por exemplo, a Vinícola Don Laurindo realizou, recentemente, um estudo para o desenvolvimento de uma máquina para colocação do rótulo. Estudos também têm sido realizados para a melhoria das vinhas, tais como o da Vinícola Lídio Carraro, que tem realizado pesquisas, em parceria com a Embrapa – Uva e Vinho, para identificar os solos mais apropriados às culturas vitícolas da região. A Figura 95 aponta os dados referentes à P&D das empresas com IPVV.

6.1.1.4 Inovações de Gestão

As inovações em gestão organizacional são as menos significativas na área de estudo (Figura 96). As vinícolas, em sua grande maioria, não alteraram seu modelo de gestão, mantendo-se como empresas familiares, com envolvimento de membros da família na produção das vinhas, do vinho e nos controles administrativos. Somente três empresas possuem um perfil mais profissionalizado - a Miolo, a Cordelier e a Valduga-, as quais possuem uma estrutura organizacional com cargos e distribuições de funções definidas e com especialistas contratados. Algumas empresas implantaram controles gerenciais, mas reconhecem que é necessário modernizar a área administrativa e a gestão da empresa.

6.1.2 Níveis de Intensidade das Inovações

Os relacionamentos entre os tipos e as intensidades das inovações podem ser visualizados na Figura 97. A inovação de produto apresentou diferentes níveis de intensidade entre as empresas entrevistadas. Somente duas empresas registraram inovações menos intensas em produtos. A Vinícola Don Laurindo desenvolveu inovações incrementais – Nível II, focando sua estratégia de produto em explorar e reforçar o seu projeto dominante, como as características próprias de seus vinhos finos. As vinícolas Cordelier, Vallontano, Villargio Larentis e Adega Cavalleri classificaram seus produtos como radicais – Nível I, enquanto as vinícolas Dom

INOVAÇÕES DE P&D	VINÍCOLAS COM IPVV											
	Adega Cava- lleri	Adega Corde- lier	Vinícola Dom Cândido	Vinícola Don Laurin- do	Família Tasca	Vinícola Lídio Carraro	Vinícola Marco Luigi	Vinícola Miolo	Vinícola Pizzato	Vinícola Valduga	Vinícola Vallon- tano	Vinícola Villagio Larentis
.Microvinificações e análises físico-químicas em laboratório externo	X			X	X				X		X	X
Microvinificações e análises físico-químicas em laboratório próprio		X	X			X	X	X		X		

Figura 95 - Inovações em pesquisa e desenvolvimento das vinícolas com Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos

Fonte: Dados da Pesquisa, 2004

INOVAÇÕES DE GESTÃO ORGANIZACIONAL	VINÍCOLAS COM IPVV											
	Adega Cavalleri	Adega Corde-lier	Vinícola Dom Cândido	Vinícola Don Laurindo	Família Tasca	Vinícola Lídio Carraro	Vinícola Marco Luigi	Vinícola Miolo	Vinícola Pizzato	Vinícola Valduga	Vinícola Vallontano	Vinícola Villagio Larentis
. Modelo de gestão												
Empresa familiar	X		X	X	X	X	X		X		X	X
Empresa profissionalizada		X						X		X		
Processo decisório centralizado												
Processo decisório descentralizado		X	X									
. Mudança na estrutura organizacional												
Redução de hierarquias		X										
Criação de novos órgãos/cargos		X										
Não houve alteração	X		X	X	X	X	X		X			
. Implantação de controles gerenciais												
Implementou controles		X				X		X		X		

Figura 96 – Inovações de gestão organizacional das vinícolas com Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos

Fonte: Dados da Pesquisa, 2004

Cândido, Lídio Carraro, Famiglia Tasca, Marco Luigi, Miolo, Pizzato e Valduga declararam que suas inovações em produtos foram radicais – Nível II.

As inovações em processos foram as mais significativas entre as vinícolas que obtiveram a indicação de procedência. As vinícolas Dom Cândido, Lídio Carraro, Marco Luigi, Miolo e Valduga apresentaram inovações radicais – Nível II, pois utilizaram os processos de produção de uvas e de vinhos de uma forma radicalmente diferente, baseados na aquisição de novos conhecimentos, difusão de novas técnicas e na aquisição de novos equipamentos, que redirecionaram o paradigma de produção de vinhos na região. Nas vinícolas Cordelier, Pizzato, Villagio Larentis e na Adega Cavalleri houve a aquisição de novos conhecimentos, habilidades e equipamentos, os quais alteraram as técnicas de produção de uvas e de vinhos finos, de forma que a intensidade da inovação foi classificada em radical – Nível I. A Don Laurindo e a Vallantano apresentaram inovações incrementais – Nível II. A Famiglia Tasca, apesar de ter redirecionado o processo produtivo da vinificação de vinhos de mesa para vinhos finos, apresentou poucas inovações em termos de modernização de processos, classificando-as em incrementais – Nível I.

As vinícolas Cordelier, Lídio Carraro, Miolo e Valduga inovaram radicalmente seus sistemas de distribuição, classificando-os em radicais – Nível II. As vinícolas Dom Cândido, Pizzato, Vallontano e Famiglia Tasca apresentaram inovações radicais, mas com menos intensidade, as quais foram classificadas em radicais – Nível I. As vinícolas Don Laurindo, Marco Luigi, Villagio Larentis e a Adega Cavalleri alteraram de forma incremental – Nível II as suas estratégias de distribuição.

As inovações em gestão organizacional foram as menos significativas. A Adega Cavalleri e as vinícolas Don Laurindo, Marco Luigi, Villagio Larentis e a Famiglia Tasca realizaram inovações incrementais – Nível I; a Adega de Vinhos Finos Dom Cândido e a Vallontano Vinhos Finos realizaram mudanças mais significativas, mas sem alterar os conceitos de gestão dominantes, sendo, portanto, classificadas em incremental – Nível II. As vinícola Valduga e Cordelier desenvolveram estilos de gestão diferenciados, mais profissionalizados, alterando métodos, processos e alguns conceitos que dominavam a gestão e suas inovações foram radicais – Nível I. As vinícolas Lídio Carraro, a Miolo e Pizzato declararam mudanças radicais nas formas de conduzir suas técnicas, processos administrativos e métodos de gestão, de tal forma que isso conduziu a uma mudança radical – Nível II.

TIPOS DE INOVAÇÕES X INTENSIDADE DAS INOVAÇÕES	VINÍCOLAS COM IPVV											
	Adega Cava- leri	Viní- cola Corde- lier	Viníco- la Dom Cândi - do	Viníco- la Don Laurin- do	Famiglia Tasca	Viníco- la Lídio Carra- ro	Viníco- la Marco Luigi	Viníco- la Miolo	Viníco- la Pizzato	Viníco- la Valdu- ga	Viníco- la Vallon- tano	Viníco- la Villagio Larentis
. Inovação de Produto												
Inovação Incremental –Nível I												
Inovação Incremental -Nível II				X								
Inovação Radical – Nível I	X	X									X	X
Inovação Radical – Nível II			X		X	X	X	X	X	X		
. Inovação de Processo												
Inovação Incremental –Nível I					X							
Inovação Incremental -Nível II				X							X	
Inovação Radical – Nível I	X	X							X			X
Inovação Radical – Nível II			X			X	X	X		X		
. Inovação de Distribuição												
Inovação Incremental –Nível I												
Inovação Incremental -Nível II	X			X			X					X
Inovação Radical – Nível I			X		X				X		X	
Inovação Radical – Nível II		X				X		X		X		

TIPOS DE INOVAÇÕES X INTENSIDADE DAS INOVAÇÕES	VINÍCOLAS COM IPVV											
	Adega Cava- leri	Vini- cola Corde- lier	Viníco- la Dom Cândi- do	Viníco- la Don Laurin- do	Famiglia Tasca	Viníco- la Lídio Carra- ro	Viníco- la Marco Luigi	Viníco- la Miolo	Viníco- la Pizzato	Viníco- la Valdu- ga	Viníco- la Vallon- tano	Viníco- la Villagio Larentis
. Inovação de Gestão												
Inovação Incremental –Nível I	x			x	x		x					x
Inovação Incremental -Nível II			x								x	
Inovação Radical – Nível I		x								x		
Inovação Radical – Nível II						x		x	x			

Figura 97 – Intensidade das inovações das vinícolas com Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos

Fonte: Dados da pesquisa, 2004

As inovações em produto e processo implementadas pelas vinícolas com IPVV apresentaram, predominantemente, características radicais – Níveis I e II. Isso mostra que as vinícolas com IPVV estão mudando seus conceitos dominantes em termos de vinhos finos e de processos, tanto na produção de uvas como na elaboração de vinhos. As estratégias de distribuição, envolvendo a entrada em novos mercados e ações de *marketing* e de P&D, apresentaram predominância de inovações radicais. Isso revela que houve mudanças na forma de explorar novos mercados e de atendê-los, de apresentar e divulgar os produtos e na imagem das empresas de forma significativa. Na gestão organizacional as inovações foram, predominantemente, incrementais, reforçando as capacidades das empresas estabelecidas, suas técnicas e processos administrativos.

6.1.3 Impacto das Inovações na Rede de Valor

A literatura de inovação tem apontado estudos que procuram demonstrar categorizações para se entender a intensidade das inovações, os quais concentram suas análises sobre os efeitos da inovação na empresa focal, negligenciando os efeitos da inovação sobre os *stakeholders* que fazem parte da rede de valor. Esses estudos procuram identificar o impacto da inovação sobre as capacidades organizacionais, competências, produtos e componentes e os *links* entre eles. Contudo, estudos mais completos deverão questionar: o que a inovação da empresa inovadora (empresa focal) pode fazer sobre os produtos, processos e competências dos fornecedores, concorrentes, consumidores e complementadores, porque uma inovação pode ser considerada incremental para o fornecedor, mas radical para o consumidor. A aplicação do *framework* proposto propiciou a identificação dos impactos das inovações das vinícolas com IPVV sobre seus *stakeholders*, cujos dados estão apresentados na Figura 98.

Os impactos das inovações sobre os fornecedores têm importância estratégica para o sucesso da empresa inovadora porque, dependendo de sua intensidade, poderão garantir ou destruir os conhecimentos, habilidades, componentes e matérias-primas, métodos e processos usualmente utilizados pelos fornecedores. No caso das vinícolas com IPVV, as inovações apresentaram diferentes impactos sobre os fornecedores. As vinícolas Don Laurindo e Villagio

IMPACTO DAS INOVAÇÕES SOBRE A REDE DE VALOR DA EMPRESA FOCAL	VINÍCOLAS COM IPVV											
	Adega Cava- leri	Vini- cola Corde- lier	Viníco- la Dom Cândi - do	Viníco- la Don Laurin- do	Famiglia Tasca	Viníco- la Lídio Carra- ro	Viníco- la Marco Luigi	Viníco- la Miolo	Viníco- la Pizzato	Viníco- la Valdu- ga	Viníco- la Vallon- tano	Viníco- la Villagio Larentis
. Fornecedor												
Inovação Incremental-I				x								x
Inovação Incremental-II		x					x					
Inovação Radical I	x		x		x						x	
Inovação Radical II						x		x	x	x		
. Consumidor												
Inovação Incremental-I												
Inovação Incremental-II				x								
Inovação Radical I	x											x
Inovação Radical II		x	x		x	x	x	x	x	x	x	
. Concorrentes												
Inovação Incremental-I												
Inovação Incremental-II												
Inovação Radical I	x		x				x					
Inovação Radical II		x		x	x	x		x	x	x	x	x

IMPACTO DAS INOVAÇÕES SOBRE A REDE DE VALOR DA EMPRESA FOCAL	VINÍCOLAS COM IPVV											
	Adega Cava-leri	Viní-cola Corde-lier	Viníco-la Dom Cândia-do	Viníco-la Don Laurin-do	Famiglia Tasca	Viníco-la Lídio Carra-ro	Viníco-la Marco Luigi	Viníco-la Miolo	Viníco-la Pizzato	Viníco-la Valdu-ga	Viníco-la Vallon-tano	Viníco-la Villagio Larentis
. Complementadores												
Inovação Incremental-I												
Inovação Incremental-II	x											
Inovação Radical I							x				x	x
Inovação Radical II		x	x	x	x	x		x	x	x		

Figura 98 - Impacto da inovação na rede de valor das vinícolas com Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos

Fonte: Dados da pesquisa, 2004

Larentis consideraram que as suas inovações causaram um impacto incremental – Nível I sobre os fornecedores de matérias-primas, componentes e equipamentos. A Cordelier e a Marco Luigi estão em um *continuum* entre incremental e radical (incrementais – Nível II), da mesma forma que a Adega de Vinhos Dom Cândido, a Vallantano, a Adega Cordelier e Famiglia Tasca, que consideraram suas inovações radicais – Nível I). Na percepção das vinícolas Miolo, Lídio Carraro, Pizzato e Valduga, as inovações apresentaram um impacto radical – Nível II sobre os fornecedores, exigindo redirecionamentos, principalmente dos equipamentos, e, nos casos da Miolo e Valduga, também para os produtores integrados.

De forma geral, as inovações das vinícolas com IPVV exigiram dos fornecedores novas tecnologias em seus processos e produtos, com a oferta de novos componentes e equipamentos. As exigências das vinícolas com IPVV, em busca de melhores níveis de qualidade, estão transformando a forma de produção de uvas na região, fazendo com que os fornecedores modernizem seus processos de manejo de solo e planta e promovam a reconversão dos vinhedos. A inovação no sistema de condução de vinhos - de bombeamento para gravidade -, ao longo do tempo, deverá ser implantada pelas vinícolas que ainda utilizam o sistema tradicional, modernizando ainda mais os processos de vinificação de vinhos e tornando os processos atuais dos fornecedores obsoletos.

As inovações das vinícolas com IPVV exigem mudanças nas tecnologias existentes, o que implica inovações em componentes e equipamentos dos fornecedores. O sucesso dessas inovações, tanto das vinícolas como de seus fornecedores, pode estar vinculado a uma ação estratégica cooperativa, pela qual possam desenvolver produtos em conjunto, com benefícios positivos para todos os parceiros.

As inovações implementadas pelas vinícolas com IPVV tiveram grandes impactos sobre os consumidores. As inovações da Don Laurindo geraram impactos incrementais – Nível I nos consumidores e da Adega Cavalleri e da Vinícola Villagio Larentis tiveram impactos radicais – Nível I. As vinícolas Cordelier, Dom Cândido, Lídio Carraro, Marco Luigi, Pizzato, Vallantano e Miolo declararam perceber que suas inovações têm provocado impactos radicais – Nível II nos consumidores. Isso significa que as vinícolas estão conseguindo passar aos consumidores que existe um novo conceito dominante na área de vinhos finos. Todavia, segundo depoimentos, muito ainda precisa ser feito, porque esse novo conceito só está absorvido por consumidores que entendem de vinho e que procuram qualidade, os quais são uma minoria.

Os impactos das inovações sobre os consumidores têm importantes implicações para o sucesso de mercado do inovador. No caso da IPVV, os produtos certificados obtiveram um selo de qualidade, o que representa uma inovação que tende a destruir o conhecimento tradicional que os consumidores têm sobre os vinhos, ao mesmo tempo em que agrega valor aos produtos. Entretanto, somente absorvem os benefícios da mudança àqueles que aprendem e aplicam o novo conceito – os apreciadores de vinhos finos de qualidade. Assim, é provável que o consumidor que compra um vinho fino com indicação de procedência, entendendo e valorizando suas novas características, está menos propenso a comprar um produto que não tenha esse diferencial em sua próxima compra. Outro fator a ser considerado é a externalidade em rede, porque o valor de um produto aumenta à medida que mais usuários o estão utilizando. O uso continuado de produtos tradicionais, no caso dos vinhos finos sem indicação de procedência, e a procura por produtos complementares são também desafios às empresas com IPVV para a conquista e manutenção de clientes seletos. Portanto, é fundamental a difusão de uma cultura que valorize os vinhos originários de uma região delimitada com suas características próprias e qualidade superior, ao contrário da visão do processo de “globalização do vinho”.

As vinícolas Cordelier, Don Laurindo, Lídio Carraro, Pizzato, Valduga, Miolo Vallantano e Villagio Larentis e Família Tasca declararam que suas inovações tiveram um impacto radical – Nível II sobre os concorrentes. Da mesma forma, a Adega Dom Cândido, a Adega Cavalleri e Marco Luigi apresentaram inovações radicais, mas em menor nível de intensidade, as quais foram classificadas em radicais – Nível I. Percebe-se que as vinícolas com IPVV estão trabalhando com um novo conceito em vinhos finos, introduzindo novos produtos, processos e abrindo novos mercados para produção de um vinho fino com valor agregado, o que tem sido reconhecido pelos concorrentes e promovido o aumento da competitividade. Em suas análises, as empresas com IPVV consideraram como concorrentes não somente aqueles que vendem produtos semelhantes no Vale dos Vinhedos, mas também os vinhos finos da Serra Gaúcha, os fabricados nas demais regiões brasileiras e os importados.

Na percepção das vinícolas Cordelier, Dom Cândido, Lídio Carraro, Marco Luigi, Miolo e Vallantano, as inovações geraram impactos radicais – Nível II sobre os complementadores e, para as vinícolas Valduga, Villagio Larentis e Adega Cavalleri, os impactos foram radicais – Nível I. Somente duas empresas percebem impactos incrementais sobre os *stakeholders*. A compatibilidade das inovações da empresa focal com os produtos dos complementadores é um

fator importante para o sucesso de mercado das vinícolas com IPVV. Um jantar num restaurante, uma caixa de bombom para presente ou comidas típicas italianas como salame e queijo pedem um complemento especial, que pode ser um vinho fino, porém esse estímulo precisa ser criado pela empresa inovadora. As parcerias, neste caso, são fundamentais, porque as ações conjuntas entre o inovador e seu complementador podem gerar vantagens competitivas para ambos.

O *framework* proposto permitiu a análise dos tipos de inovações em produto, processo, distribuição e gestão, suas intensidades e impactos, constatando-se que representa um instrumento apropriado para a análise das inovações em nível organizacional.

6.2 ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE COOPERAÇÃO COMPETITIVA

Neste item são analisadas as configurações estratégicas organizacionais e as estratégias de cooperação competitiva formadas pelas vinícolas para a obtenção da IPVV

6.2.1 Estratégias de Cooperação Competitiva

Um paradigma estratégico alternativo à competição tem enfatizado o desenvolvimento de vantagens colaborativas através da formação de estratégias de cooperação. Desse ponto de vista, os negócios são compostos por uma rede de relacionamentos interdependentes, viabilizados através de acordos de cooperação estratégica. Analisando as estratégias das vinícolas com IPVV sob o enfoque da cooperação, observa-se a formação de diferentes configurações interorganizacionais, envolvendo principalmente arranjo produtivo local, rede de empresas e alianças estratégicas. Entretanto, todo contexto teórico de cooperação prevê que nas ações colaborativas existem plena confiança e ganhos positivos mútuos para todos os participantes do jogo dos negócios, o que, necessariamente, não tem ocorrido na região do Vale dos Vinhedos. Nessa área verifica-se que os agentes envolvidos nos relacionamentos estratégicos cooperativos visam cooperar para competir, envolvendo ações num *continuum* entre confiança e oportunismo. Nesse sentido, recorre-se ao referencial teórico de cooperação, mas na lógica competitiva, para

explicar os relacionamentos interorganizacionais, entendidos como “estratégias de cooperação competitiva”.

O processo de formação de estratégias para a obtenção da IPVV contempla, prioritariamente, as estratégias formadas pela empresa de forma individual, com o envolvimento dos seus membros estratégicos. No entanto, tendo em vista a ascensão de relacionamentos cooperativos por essas empresas, a formação de estratégias deixa os limites exclusivos da empresa isolada e torna-se um processo conjunto, a ser desenvolvido pelos parceiros, no sentido de adequar o que foi planejado individualmente às normas, principalmente às da Aprovale e do Regulamento da IPVV. Assim, além das estratégias meramente competitivas, as vinícolas com IPVV estão desenvolvendo estratégias em nível coletivo para lidar com suas complexas interdependências.

Verifica-se que as estratégias de cooperação competitiva desenvolvidas pelas vinícolas orientam a um comportamento cooperativo, no qual existe um balanço dinâmico entre competição e cooperação, proporcionando a obtenção de vantagens competitivas nos negócios. Essas estratégias são analisadas de acordo com o *framework* proposto, o qual permite classificá-las em dois grupos básicos: o primeiro, das estratégias de cooperação competitiva entre duas empresas num nível simples ou complexo da rede de valor; o segundo, das estratégias de cooperação competitiva entre várias empresas num nível simples ou complexo da rede de valor. As estratégias de cooperação competitiva identificadas estão expressas nos subitens a seguir:

- a) **Estratégias de cooperação competitiva entre duas empresas num nível simples da rede de valor:** as vinícolas com IPVV possuem, em sua grande maioria, alianças estratégicas informais com os *stakeholders* que compõem a rede de valor, tais como os fornecedores, distribuidores, complementadores e institutos de pesquisa. Os relacionamentos interorganizacionais com os fornecedores são os mais representativos e estão representados por acordos informais com os produtores de uvas, cujo objetivo é a entrega da matéria-prima (uva) de alta qualidade às vinícolas. Entre as ações colaborativas está a compra e a venda de uva de maior qualidade, a divulgação dos produtos para aumentar as vendas, a realização de pesquisas conjuntas, a degustação de produtos e os treinamentos de vendedores. Entre as ações de competição estão a expansão do mercado de atuação, com a conquista de novas áreas de vendas e de

novos clientes, realizada de forma isolada pelas vinícolas. As ações cooperativas e competitivas consideradas simultâneas permitem às vinícolas a obtenção de vantagens competitivas. Nesse tipo de relacionamento interorganizacional percebe-se que a confiança predomina nas ações das vinícolas com seus fornecedores, distribuidores e complementadores. Grande parte dos acordos é tácito, não existindo um contrato formal para garantir o cumprimento do que foi definido pelas partes envolvidas, registrando-se um grau de confiança equivalente a 9. Entretanto, em razão da lógica competitiva nesses relacionamentos, percebe-se também oportunismo nas relações, com média registrada de 7,5. (Figura 99).

Vinícolas	Estratégias de cooperação competitiva entre duas empresas num nível simples da rede de valor				Rede de valor				Grau de confiança	Grau de oportunismo
	Aliança informal	Aliança contratual	Parceria societária	Joint venture	Fornecedor	Distribuidor	Concorrente	Complementador		
Adega Cavalleri	x				x				8	7
Vinícola Cordelier	x				x				10	7
Vinícola Dom Cândido	x				x				-	-
		x			x				-	-
Vinícola Don Laurindo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Família Tasca	x				x				10	7
Vinícola Lídio Carraro	x				x				10	7
		x				x				
Vinícola Marco Luigi	x					x			8	8
Vinícola Miolo		x			x				-	-
Vinícola Pizzato	x							x	-	-
Vinícola Valduga	x				x				10	8
Vinícola Vallontano	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Vinícola Villaggio Larenti	x		-	-	x				8	8
		x				x			-	-

Figura 99 - Estratégias de cooperação competitiva entre duas empresas num nível simples da rede de valor das vinícolas com Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos

Fonte: Dados da pesquisa, 2004

- b) Estratégias de cooperação competitiva entre duas empresas em vários níveis da rede de valor:** são os relacionamentos interorganizacionais de competição e cooperação entre duas empresas, em vários níveis da rede de valor, como, por exemplo, quando duas vinícolas firmam cooperação em projetos de P&D para desenvolvimento de um vinho fino e competem na sua distribuição. Este tipo de relacionamento não foi identificado entre as vinícolas com IPVV;
- c) Estratégias de cooperação competitiva entre várias empresas num nível simples da rede de valor:** as vinícolas com IPVV possuem uma estratégia nesta modalidade representada pela Associação de Produtores de Vinhos Finos Vale dos Vinhedos. Utilizando-se a caracterização de redes de empresas de Grandori e Soda (1995), pode-se caracterizar esse tipo de estratégia como “rede burocrática simétrica”, pela existência de um contrato formal, que se destina a regular não somente as especificações de fornecimento de produtos e serviços, como também a própria organização da rede e as condições de relacionamento entre seus membros. Neste caso, as vinícolas com IPVV estão unidas numa associação, cujo objetivo fundamental é a preservação e proteção da indicação de procedência dos vinhos finos da região. Segundo as vinícolas entrevistadas, essa estratégia de cooperação competitiva em rede simples foi efetivada com o intuito de cooperar para competir, com ganhos positivos, mas variáveis, aos participantes. Entre as ações cooperativas identificam-se as ações de *marketing* para promover a região e as empresas; mostrar uma identidade dos produtos relacionada às características locais; a participação em feiras e a conquista de novos mercados, inclusive para exportação; a realização de compras compartilhadas. Essas duas últimas ações - exportação e compras compartilhadas - estão se viabilizando a partir da criação de dois consórcios entre as empresas: um consórcio de exportação que está sendo constituído entre algumas empresas associadas à Aprovale com o apoio da Fiergs e um consórcio de compras. No que tange às ações de competição, as empresas se associam para ter maior poder de mercado e melhorar sua competitividade. Nesta parceria visualizam-se níveis de confiança e oportunismo, os quais apresentam um grau de 7,8 e 8,1, respectivamente. (Fig. 100).

VINÍCOLAS	Estratégias de cooperação competitiva entre várias empresas num nível simples da cadeia de valor					Agentes da Cadeia de Valor			Grau de Confiança	Grau de Oportunismo	
	Rede Social	Rede Proprietária	Rede Burocrática Simétrica			Fornecedor	Distribuidor	Concorrente			Complementador
			Aprovale	Consórcio de Exportação	Consórcio de Compra						
Adega Cavalleri			x	x				x		8	7
Vinícola Cordelier			x	x				x		-	-
Vinícola Dom Cândido			x					x		-	-
Vinícola Don Laurindo			x	x				x		8	10
Família Tasca			x					x		10	8
Vinícola Lídio Carraro			x	x				x		8	9
Vinícola Marco Luigi			x	-				x		7	7
Vinícola Miolo			x	x				x		7	8
Vinícola Pizzato			x	x				x		9	6
Vinícola Valduga			x	x				x		6	10
Vinícola Vallontano			x	-				x		8	8
Vinícola Villaggio Larentis			x	-				x		8	7

Figura 100 - Estratégias de cooperação competitiva entre várias empresas em nível simples da rede de valor Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos

Fonte: Dados da Pesquisa, 2004

- d) **Estratégias de cooperação competitiva entre várias empresas em nível complexo da rede de valor:** esta estratégia é representada por arranjos produtivos, que segundo Cassiolato e Lastres (1999), apresentam fortes vínculos envolvendo agentes localizados no mesmo território, incluindo empresas a montante e a jusante. Na área delimitada Vale dos Vinhedos visualiza-se a formação de um arranjo produtivo local – arranjo produtivo vitivinícola, no Vale dos Vinhedos -, porém, o estudo do arranjo produtivo não é objeto deste estudo.

A Figura 101 resume as formas de estratégias de cooperação competitiva formadas pelas vinícolas com IPVV. Consta-se que predominam as estratégias de cooperação entre duas empresas num nível simples da rede de valor, caracterizadas por alianças estratégicas na sua maioria informais, e que o maior número delas é com os fornecedores. A Associação de Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos forma uma importante estratégia de cooperação competitiva entre várias empresas num nível simples da rede de valor. Destacam-se também nessa estratégia os consórcios de exportação e de compras. No contexto local, identifica-se uma estratégia de cooperação competitiva entre várias empresas num nível complexo da rede de valor formada pelo arranjo produtivo vitivinícola do Vale dos Vinhedos.

ESTRATÉGIAS DE COOPERAÇÃO COMPETITIVA - ECC		
ECC	Entre duas empresas	Entre várias empresas
	Nível Simples da Rede Valor	Alianças estratégicas formais e informais com fornecedores, distribuidores, complementadores, institutos de pesquisa
Nível Complexo da Rede de Valor	Não possuem	Arranjo Produtivo Vitivinícola Do Vale dos Vinhedos

Figura 101 - Estratégias de cooperação competitiva das vinícolas com Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos

Fonte: Elaborado pela autora

7 CONCLUSÕES

A vitivinicultura brasileira ingressou, a partir da virada do milênio, numa nova fase, quando o Vale dos Vinhedos, uma das principais regiões produtora de uvas e vinhos do país, localizada em Bento Gonçalves/RS, recebeu o certificado de indicação geográfica, na modalidade de indicação de procedência – Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos (IPVV). As indicações geográficas representam uma nova filosofia de produção de vinhos finos, voltada à qualidade e à tipicidade, resultantes das condições geográficas, das variedades de videiras e dos fatores humanos que fazem o diferencial de uma área delimitada numa determinada região.

A Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos (IPVV) foi elaborada com base no modelo francês de *appellation of origine*, que tem toda sua proposta de qualidade baseada no *terroir*. O objetivo da região do Vale dos Vinhedos tem sido o de seguir os exemplos de sucesso das regiões vitivinícolas como de Bordeaux, na França, do Porto, em Portugal e de Mendoza, na Argentina, cujas áreas possuem indicações geográficas para os vinhos finos de acordo com as legislações vigentes no país, o que os têm consagrado como grandes e melhores produtores mundiais de vinhos finos.

Constata-se que para receber o selo da indicação de procedência as vinícolas precisam comprovar, anualmente, que atendem aos padrões mínimos previstos no regulamento da IPVV, como demonstrar a origem das uvas, utilizar cultivares viníferas autorizados, atender aos limites de produtividade das videiras, produzir vinhos finos autorizados, atender aos padrões de identidade e qualidades química e sensorial, envelhecer e engarrafar os vinhos finos na área delimitada e utilizar sinais distintivos para o consumidor, através de normas específicas de rotulagem, dentre elas o selo de qualidade e a expressão “indicação de procedência vale dos vinhedos”.

Os dados desta pesquisa apontam que, para cumprir as exigências previstas para a concessão da Indicação de Procedência as vinícolas têm implementado continuamente inovações, muitas delas viabilizadas por meio de estratégias de cooperação competitiva. Percebe-se que há um trabalho de inovação na matriz produtiva do arranjo produtivo Vale dos Vinhedos, que visa alterar o paradigma da produção centrado na lógica produtivista (quantidade) para uma visão de qualidade, em especial na matéria-prima uva e nas práticas enológicas, as quais são as maiores responsáveis pela produção de vinhos finos de qualidade superior.

O objetivo geral desta pesquisa de propor e testar um *framework* para análise das inovações e das estratégias de cooperação competitiva, bem como de realizar análises por empresa e globais para identificar as inovações e estratégias de cooperação competitiva para a obtenção da IPVV foram alcançados. Esse instrumento proposto mostrou-se apropriado para as análises das inovações em nível organizacional e das estratégias de cooperação competitiva em nível interorganizacional.

No estudo das inovações os principais resultados relacionam-se aos tipos de inovações desenvolvidos pelas vinícolas com IPVV, à intensidade com que ocorrem e aos impactos gerados na rede de valor. Relativamente aos **tipos de inovações**, os principais achados estão sintetizados abaixo:

- as inovações realizadas pelas vinícolas relacionam-se a produtos, processos, distribuição e gestão;
- a **inovação de produto** mais significativa entre as vinícolas com IPVV é a produção de vinhos *assemblage*, os quais marcam as tendências do mercado europeu de vinhos finos, de produzir produtos com o corte equilibrado de diferentes vinhos, marcados por qualidade superior e protegidos com indicações geográficas, a exemplo do que vem ocorrendo na Itália;
- **as inovações de processo** são as representativas e enfocam os sistemas de produção de uvas e de vinificação dos vinhos finos. Dentre as **inovações no sistema de produção de uvas** destaca-se a reconversão dos vinhedos. Tradicionalmente, a região possuía videiras viníferas plantadas no sistema de latada, cuja produtividade atingia uma média de 15 t/ha. Com a necessidade de melhorar a qualidade das uvas a região tem substituído esse sistema pelo de

espaldeira, cuja produtividade gira em torno de 8 a 10 t/ha, com o plantio de variedades viníferas mais adaptadas à região e com mudas de qualidade, importadas da Itália e da França ou de porta-enxertos selecionados pela Embrapa – Uva e Vinho, o que atende ao disposto no regulamento da IPVV (art.3º). Essa ação demonstra a atitude positiva em busca de um novo paradigma na produção de uvas, que visa substituir grandes quantidades por volumes menores de uvas viníferas colhidas por pé, mas de melhor qualidade. Para os produtores de vinhos finos isso representa um passo importante no aumento da competitividade, porém o grande desafio está em passar essa filosofia aos produtores de uvas que ainda permanecem no paradigma produtivista;

- as **inovações nos processos de vinificação de vinhos finos** visam atender ao art. 6º do regulamento da IPVV, o qual prevê que os vinhos devem ser elaborados, envelhecidos e engarrafados na área geográfica delimitada Vale dos Vinhedos. No sistema de condução do mosto para os tanques de inox visualiza-se uma importante inovação de processo, através da substituição do sistema de bombeamento pelo de gravidade, fazendo com que os produtos apresentem menos alterações físico-químicas e o vinho tenha qualidade superior. Contudo, essa é uma prática que deverá ser mais estimulada, tendo em vista que somente duas empresas trabalham nesse sistema: a Vinícola Lídio Carraro, que foi a pioneira e já iniciou suas atividades com este moderno sistema, e a Vinícola Miolo, que migrou para o novo sistema em 2004. As vinícolas inovaram também ao implementar sistemas de controles de temperatura e de remontagens automáticas durante os processos de fermentação e maceração dos vinhos em tanques de inox, a maioria importados. O envelhecimento dos vinhos finos ocorre em barricas de carvalho também importadas e com pouco uso, com exceção de uma vinícola – a Lídio Carraro -, que possui barris de inox, uma tendência na produção de vinhos finos mais frutados e menos amadeirados. Os processos de engarrafamento e envelhecimento em caves passou a ser feito exclusivamente na área delimitada, visando atender ao art. 6º.do regulamento da IPVV;

- as **inovações de distribuição** abrangem a ampliação de mercado interno e externo e são consideradas significativas, uma vez que a certificação da IPVV, ao atestar a qualidade dos produtos, tornou-os mais competitivos em níveis nacional e internacional. No Brasil, as vinícolas com IPVV entraram em novos estados e ampliaram suas vendas, em especial, nas regiões Sudeste, Sul e Nordeste. Houve também ampliação das exportações representadas pelas vinícolas Miolo, Valduga, Dom Cândido e, mais recentemente, pela Cordelier. Em *marketing* a inovação mais expressiva foi na apresentação e na rotulagem dos vinhos finos. Para atender ao que dispõe o art. 9º da IPVV, as vinícolas tiveram de identificar no rótulo principal o nome geográfico, seguido da expressão “indicação de procedência”, e colar na cápsula o selo de qualidade. Algumas vinícolas incluíram também o número de garrafas produzidas e certificadas em seus rótulos. A divulgação dos produtos com IPVV foi intensificada principalmente pela participação em feiras e concursos nacionais e internacionais;
- as **inovações em gestão organizacional** são as menos significativas. Poucas vinícolas apontaram a implantação de controles gerenciais e de sistemas de informações, bem como mudanças na estrutura organizacional. Isso pode estar ligado ao fato de que essas inovações não interferem diretamente na obtenção da indicação de procedência, visto que o regulamento da IPVV detém-se nos aspectos técnicos da matéria-prima e da vinificação.

Constata-se que as inovações em produtos, processos, distribuição e gestão apresentam diferentes **níveis de intensidade** entre as vinícolas entrevistadas. Neste tópico, destacam-se os seguintes achados:

- nas inovações de processo predominam as inovações radicais - Níveis II e I, respectivamente, demonstrando que as vinícolas com IPVV estão mudando seus conceitos dominantes em termos de sistemas de produção de uva e de vinificação de vinhos finos, migrando para novos paradigmas, que visem à qualidade em detrimento da quantidade;
- nas inovações em produto também predominam as inovações radicais – Níveis II e I, respectivamente, apontando a preocupação das vinícolas em desenvolver

e lançar novos produtos de acordo com as expectativas e as tendências do mercado;

- as inovações em distribuição são consideradas radicais - Nível II e incrementais – Nível II, o que sugere que com a IPVV as vinícolas conseguiram conquistar novos espaços nos mercados nacional e internacional, pelo reconhecimento público da qualidade nacional dos vinhos finos nacionais;
- as inovações em gestão organizacional foram classificadas, predominantemente, em incrementais – Níveis I e II, respectivamente, o que significa pequenas inovações com o reforço das capacidades, das técnicas e dos processos já estabelecidos pelas vinícolas.

As inovações radicais, predominantes na área de estudo, podem criar maiores dificuldades às vinícolas estabelecidas, mas são as bases para a modernização das indústrias. Essas inovações forçam as vinícolas a buscar novos conhecimentos, desenhar novos produtos e processos, desenvolver novas habilidades gerenciais e empregar novas abordagens na resolução de problemas. Com isso, tem havido uma redefinição do arranjo produtivo vitivinicultura, que induz a mudanças na realidade técnica, social e econômica do vale, com reflexos positivos na região da Serra Gaúcha. Dentre as repercussões positivas visualizadas estão a melhoria qualitativa dos produtos, por estarem submetidos a controles de produção da uva e da elaboração do vinho; a satisfação do produtor, uma vez que a indicação de origem explora as características locais e culturais, valorizando sua propriedade; o estímulo a novos investimentos na área de produção delimitada; o incentivo ao enoturismo; a proteção ao consumidor, uma vez que a indicação de procedência está baseada em legislações embasadas no direito de propriedade intelectual.

Conclui-se que das inovações implantadas pelas vinícolas com IPVV, a que possui maiores oportunidades de negócios é a inovação de gestão, a qual por ter sido negligenciada precisa voltar-se às modernas práticas de gestão. As inovações em produto, processo e distribuição somente se manterão viáveis se acompanhadas por processos gerenciais que permitam o planejamento, a organização, a direção e o controle da empresa numa visão sistêmica e integrativa.

As inovações das vinícolas com IPVV apresentaram diferentes **impactos sobre seus stakeholders**. A partir da percepção dos entrevistados pode-se afirmar que:

- a maioria das inovações gerou impactos radicais – Nível II sobre os fornecedores tendo em vista que as exigências das vinícolas com IPVV em busca de melhores níveis de qualidade estão transformando a forma de produzir uvas na região. Isso tem forçado os produtores a modernizarem seus processos, principalmente pela aplicação de novas técnicas de manejo do solo e das plantas, do plantio de novas variedades e da introdução de novos sistemas de condução dos vinhedos. Os fornecedores de equipamentos também sofreram impactos significativos, em especial os das vinícolas Lídio Carraro e Miolo, que reengenharam seus processos de condução de vinhos para os tanques de inox implantando o sistema de gravidade, o que modificou radicalmente a forma como eram fabricados os equipamentos;
- para os concorrentes e os complementadores as inovações das empresas focais são consideradas radicais em Níveis II e I, respectivamente. Para os inovadores, os agentes da rede de valor percebem que há um novo conceito dominante na área de vinhos finos, traduzido pela indicação de procedência, a qual expressa vinhos de qualidade e tipicidade diferenciadas, advindos de novos padrões técnicos a serem seguidos pelas vinícolas, principalmente as que estão dispostas a obter a IPVV e a se diferenciar no mercado;
- para os consumidores as inovações geram impactos radicais – Nível I, isso porque, apesar de muitas pessoas perceberem as mudanças na qualidade dos vinhos finos, ainda não diferenciam um vinho fino com indicação de procedência de outros não certificados. O conceito da IPVV só foi absorvido por *experts* em vinhos e apreciadores de vinhos finos, mas os demais consumidores, que são a maioria da população brasileira, não sabem o que significam os selos de certificação dos vinhos. Cabe às vinícolas com IPVV, à Aprovale e às demais instituições do arranjo produtivo vitivinícola implementar medidas para tornar a indicação geográfica mais conhecida entre os consumidores de vinhos brasileiros.

Os principais achados permitem concluir que para a obtenção da IPVV as vinícolas da área delimitada do Vale dos Vinhedos implementaram mudanças em produtos, processo, distribuição e gestão, o que representa a busca por melhores padrões de desempenho, visando à adequação às normas do Regulamento da IPVV e o aumento da competitividade. Por outro

lado, isso nos reporta ao pressuposto básico das indicações geográficas que é o de contribuir para a preservação das características e da tipicidade dos produtos, que se constituem num patrimônio de cada região/país. Portanto, é importante que as vinícolas que buscam a IPVV procurem um equilíbrio entre a tradição e a renovação. Práticas modernas devem ser implantadas para garantir a sobrevivência e o incremento da participação de mercado, mas numa proposta que não destrua a identidade e as características tradicionais da propriedade e culturais de seus proprietários.

Os dados da pesquisa permitem concluir que muitas das inovações desenvolvidas pelas vinícolas com IPVV são decorrentes de estratégias interorganizacionais. No estudo das **tipologias de estratégias de cooperação competitiva** os achados indicam que as tipologias mais importantes entre as vinícolas com IPVV são:

- a estratégia de cooperação competitiva mais representativa entre as vinícolas com IPVV entrevistadas é a estratégia de cooperação entre várias empresas num nível simples da rede representada por uma associação de produtores de vinhos finos do Vale dos Vinhedos, a Aprovale. Essa estratégia é formada por concorrentes que se uniram para gerar as condições necessárias para a outorga da indicação geográfica para a região do Vale dos Vinhedos, bem como para promover os vinhos locais, as vinícolas, o Vale dos Vinhedos e a região da Serra Gaúcha;
- a estratégia de cooperação competitiva entre duas empresas em nível simples da rede de valor também é significativa, pois foi encontrada em todas as empresas entrevistadas, com exceção de uma delas. Essa estratégia é representada por alianças estratégicas, formadas, fundamentalmente, por parcerias informais entre diferentes *stakeholders*. Contudo, predominam as alianças com os fornecedores de uvas, muitas delas através dos sistemas integrados de produção;
- o arranjo produtivo vitivinícola do Vale dos Vinhedos representa uma estratégia de cooperação competitiva entre várias empresas num nível complexo da cadeia de valor, tendo em vista o número de relacionamentos interorganizacionais entre as vinícolas, os *stakeholders* e as instituições do

ambiente institucional, bem como com outros arranjos produtivos locais, como do turismo e da alimentação.

Esses resultados permitem concluir que os relacionamentos interorganizacionais acontecem predominantemente em nível vertical, ou seja, entre empresas e as organizações do ambiente institucional, em face da importância atribuída ao arranjo produtivo da vitivinicultura e à Aproveite, os quais representam as estratégias de cooperação competitiva mais representativas da área delimitada do Vale dos Vinhedos. Os relacionamentos horizontais, ou seja, entre as próprias vinícolas com IPVV são pequenos e quando existem os laços são informais. Isso demonstra a dificuldade das vinícolas de “pensarem globalmente e agirem localmente” como uma forma de buscar um diferencial e o aumento da competitividade. Na medida em que esse pensamento for difundido, as vinícolas com IPVV passarão a ter cooperação vertical e horizontal como forma de compartilhar recursos e conhecimentos, fortalecendo-se localmente, para competir com outros arranjos produtivos e outras regiões vitivinícolas nacionais e internacionais.

A IPVV irá fortalecer-se ao longo do tempo pela implementação de idéias e práticas inovadoras que não destruam a característica regional, bem como pelas estratégias de cooperação competitiva firmadas com o objetivo cooperar internamente na região e competir com outras regiões ou países vitivinícolas. Isso pode ocorrer se forem intensificadas ações no arranjo produtivo vitivinícola que permitam explorar melhor o potencial existente, caracterizado pela visão empreendedora, em parte profissionalizada, aliada a uma cultura fortemente influenciada pelas origens italianas dos fundadores das vinícolas, e um posicionamento estratégico de mercado que fazem com que as empresas busquem inovar com base nos pilares da ética, da qualidade e da competitividade.

Conclui-se que a IPVV representa uma estratégia de cooperação competitiva e de desenvolvimento regional, porque tem gerado crescimento econômico significativo ao arranjo produtivo vitivinícola do Vale dos Vinhedos, pela agregação de valor e geração de riquezas não só às vinícolas certificadas, mas a todos os envolvidos na produção vitivinícola e à sociedade local e regional. Exemplo disso é a valorização das propriedades, a melhoria na infra-estrutura, a expansão do turismo, a preservação do patrimônio histórico, o resgate da cultura italiana, a preservação do meio ambiente, o que tem promovido à melhoria da qualidade de vida na região. Com isso, há um processo de viabilização da pequena propriedade, tornando-a social e economicamente viável, com estímulo à permanência no

meio rural pela ocupação da mão-de-obra e o incremento na renda, bem como pela difusão de novas tecnologias e processos ecologicamente corretos. Essas ações têm gerado indicadores positivos e conduzido ao desenvolvimento sustentável da região.

As inovações e as estratégias de cooperação competitiva, além de contribuírem para consolidar a IPVV, estão lançando os alicerces para a outorga da primeira denominação de origem no Brasil. Este sistema é tradicionalmente utilizado por países com tradição em vinhos, em especial da Europa, a fim de controlar a produção e atestar a qualidade dos produtos produzidos em uma área delimitada. Normalmente, a indicação de procedência antecede a denominação de origem, já que os compromissos são quase idênticos, alterando-se o nível de exigência em relação à matéria-prima e aos produtos. Em linhas gerais, a denominação de origem delimita uma zona de produção de uva e de vinho, estabelece as variedades de uva que podem ser utilizadas, sob critérios de variedades tradicionais e adaptadas à região, regula as atividades de cultivo do vinhedo e a elaboração dos vinhos, principalmente no tocante aos rendimentos de uva por hectare, e controla as atividades enológicas que podem ser adotadas pelos produtores de vinho. Para que essas regras sejam seguidas também existe um conselho regulador responsável por todos os controles necessários e as punições dos inscritos por qualquer falsificação que tenha sido feita pelos produtores de vinho. Assim, o Vale dos Vinhedos traçou um caminho favorável à obtenção da denominação de origem num futuro próximo, tendo em vista que a IPVV já contempla e faz cumprir as regras acima especificadas, sendo necessários avanços em termos de legislação, práticas e atitudes.

A transição da indicação de procedência para a denominação de origem será benéfica para os vinhos finos nacionais na medida em que poderão entrar com maior facilidade em novos mercados, em especial no europeu, tornando-se mais competitivos em nível nacional e internacional. Contudo, é importante ressaltar que o aumento da competitividade depende também da busca de solução para alguns gargalos da vitivinicultura do país, como a política tributária, que eleva o preço do vinho nacional em consequência da alta taxa de impostos e de encargos sociais; o consumo *per capita* de vinhos no país, próximo a 2 litros por ano, resultante da falta de tradição vinícola, principalmente de vinhos finos, e do baixo poder aquisitivo do brasileiro; as práticas culturais e enológicas inadequadas e os problemas de comercialização e logística. Aliado a isso, cabe às vinícolas brasileiras desenvolverem ações de *benchmarking* em regiões vitivinícolas de referência na qualidade e certificação de origem

de vinhos finos, como as européias e as do Mercosul, para promoverem inovações e estratégias de cooperação e competição num padrão de referência mundial.

Uma iniciativa de extrema relevância para o desenvolvimento da cadeia produtiva vitivinícola e que poderá contribuir para a obtenção da denominação de origem no Vale dos Vinhedos e de indicações de procedência em outras regiões vitivinícolas é o “Plano de Desenvolvimento Estratégico do Setor Vitivinícola do Rio Grande do Sul – Visão 2025”, proposto pelo Instituto Brasileiro do Vinho (Ibravin) e pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Sul (Sebrae/RS), com a execução técnica do Centro de Pesquisas em Agronegócios (Cepan) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Isso reforça, portanto, a importância da formulação de estratégias de cooperação competitiva ampliadas para todo o estado como forma de possibilitar a união de esforços regionais para potencializar as oportunidades e gerar maior competitividade no mercado global.

Pode-se concluir que no arranjo produtivo vitivinícola do Vale dos Vinhedos a IPVV viabilizou-se porque a visão de competitividade está baseada em três pilares:

- a) uma forte ênfase no papel central que representam as inovações – em produtos, processos, distribuição e gestão para o desenvolvimento regional;
- b) uma organização empresarial capaz de superar os modos de produção tradicionais, voltados à visão produtivista, aplicando modernas práticas de cultivo de vinhas e uvas, métodos de produção vitivinícolas, e controles de gestão, que permitem a difusão de uma nova visão voltada à qualidade;
- c) a existência de estratégias de cooperação orientadas à inovação, ainda que sua ênfase se mantenha nos relacionamentos interorganizacionais com elos verticais em detrimento dos elos horizontais;
- d) a formação de estratégias de cooperação competitiva, que se viabiliza ao longo do tempo pelo esforço de cooperação local e competição global;

As experiências de sucesso no mundo do vinho e as repercussões positivas no Vale dos Vinhedos atestam a oportunidade de outras áreas intensificarem suas ações na vitivinicultura para a proposição de indicações geográficas, nas modalidades de indicação de procedência e de denominação de origem para os vinhos finos.

7.1. CONTRIBUIÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

A pesquisa traz contribuições acadêmicas e práticas. Ao propor um *framework* adaptando modelos já existentes, mas que não contemplavam uma visão integrativa de inovação essa pesquisa contribui para o avanço teórico da matéria. Para delinear o *framework* proposto utilizou-se como referência o modelo de Giget (1997), “diamante da inovação total”, que apresenta três categorias de inovações: produto, produção e distribuição. A este modelo foi proposta a inclusão de um novo tipo de inovação – de gestão. Utilizou-se também como referência o modelo de Henderson e Clark (1990), o qual se aplica para a análise da intensidade das inovações em produto, mas quando no processo inovativo são considerados outros tipos de inovação, como processo, distribuição e gestão, o modelo gera dificuldades de aplicação. Assim, o *framework* proposto amplia este modelo, porque permite identificar diferentes intensidades das inovações: incremental – Níveis I e II e radical – Níveis I e II, sugerindo que uma dada inovação pode acontecer num contínuo entre incremental e radical para diferentes tipos de inovações. O *framework* proposto considera também os impactos gerados pelas inovações na rede de valor e como subsídio teórico recorreu-se ao modelo proposto por Afuah e Bahram (1995), que inclui três *stakeholders*: consumidor, fornecedor e complementador e ao modelo de Nalebuff e Brandenburger (1996) relativo à rede de valor, que considera os concorrentes como um dos *stakeholder* da empresa. Assim, o modelo proposto permite identificar o impacto diferenciado de uma inovação sobre quatro *stakeholder*: fornecedor, consumidor, concorrente e o complementador. O desafio da proposta é a de articular os tipos de inovações, sua intensidade e impacto na rede de valor, visando contribuir para análise do processo inovativo em nível organizacional, sob a ótica integrativa.

No estudo das estratégias foi possível testar a aplicabilidade do modelo de cooperação e competição proposto por Dagnino e Padula (2002) na realidade vitivinícola brasileira, comprovando-se a tese de que muitas organizações desenvolvem relacionamentos interorganizacionais visando cooperar para competir, o que gera ganhos positivos e diferenciados entre os parceiros.

Em termos práticos, a pesquisa traz contribuições ao arranjo vitivinícola do Vale dos Vinhedos, na medida em que gera informações sobre as inovações e as estratégias desenvolvidas para a obtenção da indicação de procedência, as quais podem contribuir no

processo de obtenção da denominação de origem. Contudo, a contribuição prática mais significativa está no próprio estudo da indicação de procedência na vitivinicultura, tendo em vista o reduzido número de trabalhos nesta área, já que a temática das indicações geográficas é pouco estudada no Brasil, pelo reduzido número de casos existentes.

Sugere-se a realização de pesquisas que complementem a temática desta tese, como:

- identificação das legislações sobre indicações geográficas em países de forte tradição na vitivinicultura como a Itália, França, Portugal, Espanha e de países emergentes, bem como dos países do Mercosul, comparando-as com as legislações brasileiras;
- a viabilidade de implantação de indicações geográficas, nas modalidades de indicação de procedência e de denominação de origem em outras áreas do país, na vitivinicultura ou em outros segmentos econômicos, em face da importância que a temática possui como uma estratégia de desenvolvimento regional;
- a identificação de inovações e estratégias que estão sendo realizadas para a obtenção da indicação de procedência e de denominação de origem em outras regiões vitivinícolas brasileiras que estão buscando certificações permitiriam comparações de dados e a consolidação das conclusões desta pesquisa – ex: na Serra Gaúcha – as regiões de Pinto Bandeira (Asprovinho), Flores da Cunha e Nova Pádua (Apromontes); no nordeste, os estados do Pernambuco e Bahia - no Vale do São Francisco (Valexport).
- estudos comparativos das inovações e estratégias desenvolvidas por regiões vitivinícolas do Mercosul ou de países tradicionalmente vitivinícolas que possuem indicações geográficas com a região do Vale dos Vinhedos, os quais propiciariam conhecimento do padrão de referência utilizado por outros países;
- identificação de relacionamentos interorganizacionais em nível horizontal e a importância desses para as indicações geográficas e as estratégias de desenvolvimento regional.

7.2. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Do ponto de vista metodológico, a principal limitação do estudo relaciona-se ao tipo de pesquisa qualitativo-exploratória. As pesquisas dessa natureza permitem ao pesquisador a exploração de dados de uma determinada realidade, mas a extrapolação e a generalização dos resultados ficam limitadas à situação estudada ou as realidades muito semelhantes, como aquelas de outras regiões vitivinícolas com características similares que estão buscando a indicação de procedência.

REFERÊNCIAS

ANUÁRIO BRASILEIRO DA UVA E VINHO. Santa Cruz do Sul: Editora Gazeta. Santa Cruz, 2003. 136p.

_____/Erna Reetz...[et al]. Santa Cruz do Sul: Editora Gazeta Santa Cruz, 2004. 136p.

_____/Silvio Corrêa.[et al.]. Santa Cruz do Sul: Editora Gazeta Santa Cruz, 2005. 136p.

ABERNATHY, W; UTTERBACK, J. Patterns of industrial innovation. **Technology Review**, v.80, n.7, p. 40-47, 1978

ALBERT, A. Z. **O admirável novo mundo do vinho e as regiões emergentes**. São Paulo: Senac, 2004.

AFUAH, Allan N and BARHAM, Nik. **The hipercube of innovation**. Research Policy, n.24, p. 51-76, 1995.

AFUJA, Gautam. Colaboration networks, structural holes and innovation: a longitudinal study. **Administrative Science Quartely**, Sept 2002.

ALLISON, G. Conceptual models and the cuban missile crisis. **The American Science Review**, v. LXIII, n.3, p. 689-718, Sept 1969.

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.

AMIT R., SCHOEMAKER P. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, n.14, p.33-46, 1993.

ANDREWS, K.R. O Conceito de estratégia empresarial. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **O Processo de estratégia**. (Trad. James Sunderland Cook). Porto Alegre: Bookman, p. 58-64, 2001.

ANDERSON, E. S.; LUNDEVALL, B-A. Small national systems of innovation facing technological revolutions: An Analytical Framework. In: FREEMANN, C; LUNDEVALL, B.A. (Eds). **Small countries facing the technological revolution**. London: Pinter Publishers, 1988.

ANSOFF, Igor H. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.

_____, Igor H. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.

APROVALE - Associação de Produtores de Vinhos Finos Vale dos Vinhedos. **Regulamento da IPVV**. Bento Gonçalves, 2001

_____. **Relatórios do conselho regulador da IPVV**. Bento Gonçalves, 2001-2003.

_____. **Informações técnicas sobre a Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos**. Bento Gonçalves, 2004. Disponível em: www.aprovale.com.br. Acesso em jan. 2004.

BARNARD, Chester. **As Funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1979.

BARNEY, J., Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy. **Management Science**, v.32, p. 1231-1241, 1986.

BARNEY, J.B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Jornal of Management**, v.17, p.99-120, 1991.

BEGNIS, Heron S. M.; PEDROZO, Eugenio A.; ESTIVALETE, Vânia de F.B. Cooperação enquanto estratégia segundo diferentes perspectivas teóricas. **Anais da ENANPAD**, 2005.

BELLÉ, et alli. A Videira. **Informativo Técnico**. Bento Gonçalves: Cooperativa Vinícola Aurora, 2002.

BENGTSSON, Maria; KOCK, Sören. Coopetition in business networks – to cooperate and compete simultaneously. **Industrial Marketing Management**, v.29, p. 411-426, 2000.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento e Comércio Exterior. Instituto Nacional da Propriedade Intelectual – MIDIC/INPI. **Lei nº 9.279, de 14 de maio de 1996 – Lei da propriedade industrial**, Brasília, 1996.

_____. Ministério do Desenvolvimento e Comércio Exterior. Secretaria do Comércio Exterior – MIDIC/SECEX. **Estatísticas de importação e exportação**, Brasília, 2003.

CASSAROTO FILHO, N; PIRES, L. H. **Rede de pequenas e médias empresas e o desenvolvimento regional**. São Paulo: Atlas, 1999.

CASSIOLATO, J.E.; LASTRES, H. **Globalização & Inovação Localizada: experiências em sistemas locais no Mercosul**. Brasília, IBICT/MCT, 1999.

_____. **Políticas para a promoção de sistemas produtivos locais: conceitos, vantagens e restrições de equívocos usuais**. Rio de Janeiro: IE/UFRJ, 2003. Disponível em: www.ie.ufrj.br. Acesso em nov. 2004.

CENTER FOR ECONOMIC STUDIES. Adelaide University. **Estatísticas de consumo per capita de vinhos no mundo**. Austrália, 2001. Disponível em: www.adelaide.edu.au/saces/. Acesso em dez 2004.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise**. Cambridge : The MIT Press, 1962.

CHATTERJEE E, S.; WERNERFELT, Birger. The link between resources and type of diversification: theory and evidence. **Strategic Management Journal**, v.12, p.33-48, 1991.

CHIEN, Ting-Hua; CHUNG-SHAN. Competition and cooperation intensity in networks – a case study in Taiwan simulator industry. *Journal of American Academy of Business*. Cambridge, v.7, n.2, p.150-155, Sept 2005.

CHILD, H.; FAULKNER, D. **Strategies of co-operation: managing alliances, networks and joint ventures**. Oxford: University Press, 2000.

CHUNG, J-W, BAE, Z-T; KIM, J.S. Changing Patterns of Technological Cooperation Activities of Innovative Small Firms along Technological Development Stages in the Korean telecommunication sector. **Technovation**, n.23, p.163-173, 2003.

COASE, Ronald. The Nature of the Firm. **Economic**, n.4, p386-405, 1937.

COCCO, Giuseppe; GALVÃO, Alexandre Patez; SILVA, Mirela C. Pereira. Desenvolvimento Local e Espaço Público na Terceira Itália: Questões para a Realidade Brasileira. In: **Empresários e Empregos nos Novos Territórios Produtivos – O caso da Terceira Itália**. Rio de Janeiro: DP & A Coope, P&D. Wills, p.12-31, 1999. (Org. Cocco, G; Urani, A.; Galvão, A.P).

COLLIS, David, J. A resource-based analysis of global competition: the case or the bearing industry. **Strategic Management Journal**, v.12, p 49-68, 1991.

COMMONS, J.R. Institutional economics. **American Economic Review**, v.21, Dec. 1934

COOPER, R.G. The strategy-performance link in product innovation. **R&D Management**, v.14, n.4, 1984.

COPELLO, Marcelo. A polêmica da globalização. **Revista Adega**. Rio de Janeiro: INNER Editora Ltda, v.1, n.2, set. 2005.

DAGNINO, G.B.;PADULA, G. Coopetition strategy: a new kind of inter-firm dynamic for value creation. **The European Academy of Management**, Stockholm, v.9, n.11, May 2002.

DE BRESSON, Chris. **Understanding technological change**. Montreal: Black Rose Books, 1987.

DIEH, Astor A.; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v.35, p. 1504-1514, 1989.

DOSI, G. Technological paradigms and technological trajectories. **Research Policy**, North Holland, v.11, p.147-162, 1982.

_____. The nature of the innovative process. In: Dosi, G. et alii. **Technical change and economic theory**. London: Pinter Publishers, 1988.

_____. Perspectives on evolutionary theory. **Science and Public Policy**, 1991.

DYER, Jeffrey H.; SINGH, Harbir. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, v.23, n.4, p. 660-679, 1998.

EMBRAPA – Uva e Vinho. **Informativo Técnico**. Bento Gonçalves, 2004. Disponível em: www.cnpuv.embrapa.br. Acesso em fev. 2004.

EDWARD, Tim. Innovation and organization change: developments towards and interactive process perspective. **Technology Analysis & Strategic Management**, v.12, n.4, p.445-464, 2000.

EDQUIST, C.E; LUNDVALL, B.A. Comparing the danish and swedish systems of innovation. In: NELSON, R. R. (Ed). **National innovation systems: a comparative analysis**. New York: Oxford University Press, 1993.

FAGERBERG, Jan. Innovation: a guide to the literature. **Center for technology, innovation and culture**. Oslo: University of Oslo, Oct. 2003. Disponível em: www.globelicsacademy.net/pdf/JanFagerberg_1.pdf. Acesso em mar. 2005.

FALCADE, I. MANDELLI, F; FLORES, C. A; FASOLO, P. J. POTTER, R.O. Vale dos Vinhedos: **Caracterização geográfica da região**. Caxias do Sul: EDUCS, 1999, 144p.

FALCETTI, F. Différents systèmes d'indications géographiques et appellations d'origine. **Bullein de L'OIV**, Paris, v.1, 1997.

FICHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho I. Ribeiro de. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Editora Atlas, 1991.

FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION (FAO). **Essencial documents, statistics, maps and multimedia resources**. Disponível em : www.fao.org. Acesso em nov. 2004.

FORJOUN. M. Towards an organic perspective on strategy. **Strategic Management Journal**, v.23, n.7, p.561-666, 2002.

FREEMANN, C. **Tecnology policy and economic performance: lessons from Japan**. London: Pinter Publishers, 1987.

_____. Introdução In: DOSI, Giovanni et al. **Technical change and economic theory**. London: Pinter Publishers, p.1-12, 1988.

_____. Networks of innovation: a synthesis. **Research Policy**, v.20, p.499-519, 1991.

FROHMAN, A.L. Putting technology into strategic planning, **California Management Review**, v.27, n.2, 1985.

GIGET, M. Technology, innovation and strategy. **International Journal of Technology Management**, v. 14, n.6-7-8, p. 613-635, 1997.

GNYAWALLI, Devi R.; MADHAVAN, A. Cooperative networks and competitive dynamics: a structural embeddedness perspective. **Academy of Management Review**, v.26, n.3, p.431-445, 2001.

GRANDORI, Anna; SODA, Giusepe. Interfirm network: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, v.16, n.2, p.183-214, 1995.

GRANT, R. M. The resource based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, v.33, n.3, p114-135, 1991.

- GULATI, Ranjay. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, v.19, p.293-317, 1998.
- HAGEDOORN, J. Organizacional modes of inter-firm co-operation and technology transfer. **Technovation**, v.10, n.1, p.17-30, 1990.
- HAGEDOORN, J. Inter-firm R&D partnerships: an inter-partner learning within international strategic alliances. **Strategic Management Journal**, v.12, p.83-103, 2002.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K, **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- HAMILTON, W.; SINGH, H. Strategic alliances in technological innovation: cooperation in biotechnology. **High Technology Management Research**, v.2, n.2, 1991.
- HENDERSON, Bruce. D. As origens da estratégia. In: MONTGOMERY, C; PORTER, M.A. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- HENDERSON, Rebecca; CLARK, Kim. Architectural Innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. **Administrative Science Quarterly**, v.35, p.9-30, 1990.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE VINHO (IBRAVIN). **Cadastro Vitícola do Rio Grande do Sul – 1995/2000**. Bento Gonçalves. Ed. Técnico: Loiva Maria Ribeiro de Mello, 2001. CD Rom.
- _____. **Cadastro vitícola do Rio Grande do Sul – 2000/2002**. Bento Gonçalves. Ed. Técnico: Loiva Maria Ribeiro de Mello, 2003a. CD Rom.
- _____. **Cadastro vinícola do Rio Grande do Sul – 2000/2002**. Porto Alegre. Secretaria da Agricultura e Abastecimento do Estado do Rio Grande do Sul, 2003b. CD Rom.
- JORDE, Thoma M.; TEECE, J. David. Competition and cooperation: striking the right balance. **California Management Review**, p.25–37, Spring, 1989.
- KHANNA, T.; GULATI, R.; NOHRIA, N. The dynamics of learning alliances: competition, cooperation and relative cope. **Strategic Management Journal**, v.19, n.3, 1998.
- LADO, Augustine, A; BOYD, N.; HANLON, S. Competition, cooperation and the search for economic rent: a syncretic model. **Academy of Management Review**, v. 22, n1, p.110-141, 1997.

- LASTRES, Helena M. M.; CASSIOLATO, J. E. **Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais**. Disponível em: <http://www.ie.ufrj.br/redesist>. Acesso em nov. 2004.
- LASTRES, Helena M. M.; CASSIOLATO, J. LEMOS, Cristina. MALDONADO, José; VARGAS, Marco. **Globalização & Inovação Localizada**. Nota Técnica 01/98. Rio de Janeiro, 1998. Disponível em: www.ie.ufrj.br. Acesso em nov. 2004.
- LEWIS, Jordan. **Alianças estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- LORANGE, Peter e ROSS, Johan. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, 1996.
- LLOPIS, G. Y. (Trad. Jorge Tonietto). **Denominações de origem e indicações geográficas de produtos vitivinícolas**. Bento Gonçalves: Embrapa – Uva e Vinho, 1997, 20p.
- LUNDEVALL, Bengt-Ake. Innovation as an interactive process: from user-producer interaction to the national system of innovation. In: DOSI, G.; FREEMANN, C; NELSON, R.; SILVERBERG, G.; SOETE, L. **Technical change and economic theory**. London: Pinter Publishers, 1988.
- LUNDEVALL, Bengt-Ake. **National systems of innovation: towards a theory of innovation and interactive learning**. London: Pinter Publishers, 1992.
- MIELE, Alberto; MIOLO, Adriano. **O Sabor do vinho**. Bento Gonçalves: Embrapa – Uva e Vinho, 2003.
- MIOLO. **Plano de Negócios Miolo – 2002-2003**. Bento Gonçalves: Miolo, 2003.
- MIOTTI, L; SACHWALD, F. Co-operative P&D; why and with whom? an integrated framework of analysis. **Research Policy**, v.16, n.7, p.1-19, 2003.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H; QUINN, J. **O Processo de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- NALEBUFF, Barry; BRANDENBURGER, Adam. **Co-operação**. São Paulo: Rocco, 1996.
- NARULA, R.; HAGEDOORN, J. Innovation through strategic alliances: moving towards international partnerships and contractual agreements. **Tehnovation**, v.19, p.283-294, 1999.

NELSON, R.; WINTER, S. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge: The Bepnap Press, 1982.

NELSON, Richard. R. **National innovation systems: a comparative analysis**. New York: Oxford University Press, 1993.

NIELSEN, R. P. Cooperative strategy. **Strategic Management Journal**, v.9, p.475-492, 1988.

O'BRIEN, E. V. Protection des indications géographiques aux États-Unis. **Bulletin de L'OIV**, Paris, v.71, p.427-461, May/Jun 1998.

PEDROZO, E. A. **O Sistema integrado agronegocial (SIAN): uma visão interdisciplinar, processual e de aprendizagem** Relatório de pesquisa, 1999. 75p.. Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. 3.ed. Oxford: Oxford University, 1995. (Original 1959).

PETERAF, M. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v.1, n.3, Mar 1993.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

_____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. The Competitive advantage of nations. **Harvard Business Review**, v.68, n.2, p.73-93, Mar-Abr 1990.

_____. What is strategy? **Harvard Business Review**. Boston, v.74, n.6, p.61-78, Nov-Dez 1996.

_____. **On Competition** Boston: Harvard Business Review Book, 1998.

_____. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

POWELL, W. KOPUT, K.; SMITH-DOERR, L. Interorganization collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology. **Administrative Science Quarterly**, v.41, p.116-155, 1996.

PRAHALAD, C.K.;HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, p.79-91, May-Jun 1990.

PROTAS, José F. da Silva; CAMARGO, Umberto A.; MELLO, Loiva M. A Vitivinicultura Brasileira: realidades e perspectiva. Bento Gonçalves: Embrapa – Uva e Vinho. **Informativos técnicos**, 2003, 14p. Disponível em: www.embrapa.cnpuv.com.br. Acesso em jan. 2004.

QUINTANA-GARCIA, C.; BENAVIDES-VELASCO, C.A. Cooperation, competition and innovative capability: a panel data of European dedicated biotechnology firms. **Technoovation**, n.20, p.1-12, 2003.

REED, R.; DEFILLIPPI, R. Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage. **Academy of Management Review**, n.15, p.88-102, 1990.

ROGERS, Everett M. **Diffusion of innovations**. 4.ed. New York: Simon& Schuster, 1995.

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- 1912).

SELZNICK, H.A. Leadership in administration: a sociological interpretation. New York: Harper & Row, 1957

SIMON, H. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1979.

SLAPPENDEL, C. Perspectives on innovation in organizations. **Organization Studies**, v.17, n.1, p.108-128, 1996.

SOUZA, Sinval. **Desenho e análise da cadeia produtiva dos vinhos finos da Serra Gaúcha**. Dissertação (Mestrado em Administração), 2001. Programa de Pós-Graduação em Administração. Escola de Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

TAKAYAMA, M; WATANABE, C. GRIFFY-BROWN, C. Alliance strategy as a competitive strategy for successively creative new product development: the proof of the co-evolution of creativity and efficiency in the japanese pharmaceutical industry. **Technovation**, n.22, p.607- 604, 2002.

- TANG, H.K. An integrative model of innovation in organizations. **Technovation**, v.18, n.5, p. 297-309, 1998.
- TETHER, B. S. Who co-operates and why: an empirical analysis. **Research Policy**, v.31, p.947-967, 2002.
- TINLOT, R.; JUBAN, Y. Différents systèmes d'indications géographiques et appellations d'origine. Leurs relations avec l'harmonisation internationale. **Bulletin de L'OIV**, Paris, v.4, p. 773-797, 1998.
- TONIETTO, Jorge. Vinhos brasileiros de 4º geração: o Brasil na era das indicações geográficas. Bento Gonçalves: Embrapa – Uva e Vinho, **Comunicado Técnico**, n.45, jun. 2003.
- TONIETTO, Jorge; FALCADE, I. Vinhos regionais: regulamentação no Brasil. **X Congresso Brasileiro de Viticultura e Enologia**. Bento Gonçalves, 2003.
- TORLASCO, E. Lês VQPRD de Italie. **Bulletin de L'OIV**, Paris, v.69, p.785-787, May-Jun 1996.
- TRIPODI, T.; FELIN, P.; MEYER, H. **Análise da Pesquisa Social**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Alves, 1975.
- UNIÃO BRASILEIRA DE VITIVINICULTURA (UVIBRA). **Dados Estatísticos da Viticultura**. Disponível em: www.uvibra.com.br. Acesso em fev. 2004.
- WERNERFELT, B..A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v.5, , p 285-295, 1984.
- WERNERFELT, B.. The resource-based view of the Firm: ten years after. **Strategic Management Journal**, v.1, n.16, p 171-174, 1995.
- WOOD Jr.; ZUFFO, A. Supply chain management. **Revista de Administração de Empresa**, v.38, n3, jul-set 1998.
- WILLIANSO, O. **The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracts**. New York: The Free Press, 1985.
- ZAWISLAK, Paulo. A Relação entre conhecimento e desenvolvimento: essência do progresso técnico. **Análise**. Porto Alegre, v.6, n.1, p.125-149, 1996.
- ZINELDIN, Mosad. Coopetition: the organization of the future. **Marketing Intelligence and Planning**, v.22, n.6-7, p.780-789, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YOSHINO, Michel Y; RANGAN, U. S. **Alianças estratégicas**. São Paulo: Makron Books, 1996.

Outros sites pesquisados:

<http://www.cavalleri.com.br>

<http://www.cordelier.com.br>

<http://www.donlaurindo.com.br>

<http://www.lidiocarraro.com.br>

<http://www.miole.com.br>

<http://www.doncandido.com.br>

<http://www.pizzatovinhasvinhos.com.br>

<http://www.casavalduga.com.br>

<http://www.vallontano.com.br>

APÊNDICE A

CARACTERIZAÇÃO DAS VINÍCOLAS COM

INDICAÇÃO DE PROCEDÊNCIA VALE DOS VINHEDOS

Neste apêndice apresenta-se a caracterização das vinícolas com IPVV estudadas, destacando-se o histórico, os principais produtos e a localização. No final, indicam-se dados complementares, como a localização, telefone e e-mail

1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS

1.1 ADEGA CAVALLERI

- a) **Histórico:** fundada em 1987, a Adega Cavalleri é uma empresa familiar com tradição na cultura da uva para elaboração de bons vinhos, herança de seus ancestrais italianos. Procedente do norte da Itália, a família Cavalleri radicou-se no Vale dos Vinhedos em 1875. Seus descendentes, também vocacionados à vitivinicultura, ainda hoje se dedicam, pessoalmente, aos processos que envolvem a elaboração do vinho. Atualmente, a Adega Cavalleri possui uma área produtiva de 30 hectares, com várias castas viníferas, e é responsável pela produção de 300 mil litros/ano de vinhos branco e tinto e espumantes. A empresa possui uma estrutura familiar, sendo administrada pelo Sr. Cavalleri, auxiliado por sua esposa e filhos. (www.cavalleri.com.br).
- b) **Principais produtos:** a empresa dedica-se à elaboração de vinhos nas variedades de uvas tinta - cabernet sauvignon, merlot e carmenier – e branca, na qual se destaca a chardonnay. A empresa produz também excelentes espumantes.

1.2 VINÍCOLA CORDELIER

- a) **Histórico:** a família Ziero iniciou seu trabalho com o cultivo de videiras e a elaboração de vinhos no final do século XVIII, na região de Tre Baselegue, província de Padova, no norte da Itália. A história de décadas de muito trabalho e amor à terra iniciou com o patriarca Valentino Ziero, por volta de 1781. A herança, passada de geração a geração, veio para o Brasil com o bisneto Eugenio Ziero, em 1886, o qual trazia em sua bagagem mudas de videiras da família. Desde então, a tradição foi preservada pelos familiares e revivida pelo tetraneto Lídio Ziero, que iniciou suas atividades em 1972. Posteriormente, este fundou a Vinícola Cordelier, hoje instalada na entrada do Vale dos Vinhedos em Bento Gonçalves. A vinícola se

destaca pelos vinhos Cordelier e Granja União, além de outras bebidas finas. O nome “Cordelier” foi escolhido em homenagem aos antepassados que pertenceram a L'Ordre de Saint-François D'Assise, cuja vestimenta era adornada pelo *Cordelier*, a corda de nós. Os frades eram por isso conhecidos como "Les Cordeliers". Esta ordem religiosa foi fundada por Giovanni Francesco Bernardone na Itália. Na sexta geração da família dedicada à vitivinicultura, a Vinícola Cordelier prima por criteriosas e avançadas técnicas, as quais passam por um rígido controle de qualidade em todas as etapas, desde o plantio das videiras, colheita e seleção de seus frutos, até a vinificação, envelhecimento e engarrafamento. Cercada por videiras e árvores nativas, a Vinícola Cordelier leva o visitante ao mundo do vinho através da história, cultura e tradição familiar. A qualidade dos vinhos da vinícola tem início com a criteriosa seleção das videiras, das uvas e sua elaboração, até o envelhecimento. Assim, os vinhos são engarrafados após passarem pelo rígido controle de qualidade dos técnicos da Cordelier. O local de envelhecimento em barris de carvalho foi construído para propiciar as condições climáticas ideais, fator este imprescindível para o aperfeiçoamento do aroma, *bouquet* e sabor dos vinhos, que são vitais para o excelente resultado que a Vinícola Cordelier prima por preservar. A Cordelier tem uma produção anual de aproximadamente 1 milhão e 300 mil litros/ano de vinhos e derivados, com destaque para as marcas Cordelier e Granja União, este último foi o primeiro varietal produzido no Brasil. (www.cordelier.com.br).

- b) Principais produtos:** a vinícola trabalha com duas linhas de vinhos finos: a Cordelier e a Granja União. Na linha Cordelier destacam-se os vinhos Reserva Cordelier nas variedades cabernet sauvignon, merlot e chardonnay e o Cordelier Merlot e o Cordelier Vinho Licoroso; na linha Granja União, destacam-se o Granja União Cabernet, Merlot, Riesling e Malvásia e o Granja União Seleção com cortes de vinhos Riesling, Malvasia e Semillon e outro com cortes de Merlot, Cabernet e Tannat. Além dos vinhos finos, a Cordelier dedica-se à produção de vinhos de mesa nas marcas Castelo e Quinta do Monte, espumantes e whisky.

1.3 ADEGA DE VINHOS FINOS DOM CÂNDIDO

- a) **Histórico:** procedente de Roveretto, no Tirol italiano, a família Valduga chegou ao Brasil em 1875, estabelecendo-se na Linha Leopoldina, hoje Vale dos Vinhedos, 8º Distrito do município de Bento Gonçalves, estado do Rio Grande do Sul. Dedicou-se desde então à vitivinicultura, no início, para provimento da alimentação e, logo depois, na elaboração de vinhos para o consumo da família e dos amigos, começando, a partir de então, a comercializar o excedente. Com o passar dos anos, o neto Cândido Valduga, numa área de 12 hectares, foi aprimorando os vinhedos próprios, onde são cultivados tipos de uvas nobres, utilizadas na elaboração de quantidades limitadas de vinhos após rigorosa seleção. Em 1986, o processo de qualificação de vinhos atingiu o nível de excelência, mas continua a ser aprimorado. Nesse mesmo período, foi construída a Adega Dom Cândido, orgulho dos filhos Roberto, Celso, Marcos e Carlos Valduga. A elaboração dos vinho é artesanal. Os hábitos tradicionais, como o da *colassion*, na qual todos interrompem a faina para uma rápida refeição ao ar livre, são valores ainda preservados, como uma homenagem ao ideal e à perseverança dos antepassados. Tais valores, aliados a mais moderna técnica enológica, têm como resultado vinhos marcantes, com características próprias, as quais identificam a empresa. Entre piletas, tanques de aço inox e pipas de madeiras nobres, a adega vinifica cerca de 100.000 caixas de vinhos com seis garrafas cada, oriundos em grande parte, dos vinhedos próprios. A comercialização, em quase todo o território nacional, é feita através de seus inúmeros representantes.
- b) **Principais Produtos:** a Adega produz diferentes vinhos finos comercializados com a marca Dom Cândido, dos quais destacam-se o Gran Reserva Cabernet Sauvignon; Reservas Cabernet Sauvignon, Chardonnay, Gamay e Merlot; Assemblage Tinto, com o corte de cabernet franc, merlot e cabernet sauvignon e o Assemblage Branco, com o corte de: riesling itálico e semillon; Produz também espumantes - Brut, Demi-Sec e Asti -, graspa, vinho licoroso e sucos de uva natural.

1.4 VINÍCOLA DON LAURINDO

- a) **Histórico:** em 1887, procedente de Zévio, pequeno povoado na província de Verona, norte da Itália, chegou a Bento Gonçalves Marcelino Brandelli. Como todos os imigrantes, de início, sobreviveu dedicando-se à agricultura rudimentar da época e, simultaneamente, iniciou o plantio de videiras, cujo vinho se destinava ao consumo da família. Em 1946, Cezar, filho de Marcelino, com sua família, adquiriram trinta hectares de terra na localidade Oito da Graciema, onde se consolidaram na produção de uvas e vinhos, muito apreciados pelos vizinhos e amigos. Essa tradição e arte foram transmitidas de pai para filho, e Laurindo, filho de Cezar, esmerou seus conhecimentos, passando a produzir e elaborar vinhos finos de castas nobres, com a ajuda dos filhos Ademir e Márcio, que possuem formação enológica, e Adelar e Afonso, os vinhateiros. Na década de 80, Cezar Brandelli, aprendendo com o pai, Don Laurindo, partiu para uma revolução de qualidade, plantando castas nobres e produzindo vinhos finos. Em 1991, Laurindo reuniu os filhos e com eles resolveu institucionalizar a venda de seus vinhos, criando a Vinhos Don Laurindo Ltda., empresa constituída unicamente com membros da família. Unindo-se tradição, arte e técnica, através da produção própria e da seleção de uvas, obtêm excelentes resultados na elaboração dos vinhos para o consumo da família e o excedente, para a comercialização. Dentro desta filosofia, degustam-se e apreciam-se vinhos com garantia de qualidade e de sabores exclusivos. A família Brandelli possui 15 ha de vinhedos numa área privilegiada, onde o cultivo da vinha e o controle da produção de uvas são acompanhados pelos irmãos Adelar e Alfonso, com a supervisão do pai Laurindo Brandelli. Os vinhedos Don Laurindo encontram-se numa região com vocação natural para o cultivo de uvas nobres de castas européias, cuja geografia assemelha-se à do Norte da Itália, com vales e montanhas. Daí dizer-se que a principal característica dos vinhos Don Laurindo é a de ser "vinho de montanha". Os primeiros vinhedos, de cepas comuns, datam de 1889 e passaram a ser substituídos a partir de 1970 por variedades viníferas malvasia de cândia, riesling itálico, chardonnay, flora, gamay, merlot, cabernet sauvignon, tannat e ancellota.
- b) **Principais produtos:** vinho tinto: Reserva Gammay, Merlot, Cabernet Sauvignon, Ancellota, Tannat e Assemblage; Gran Reserva Tannat e Ancellota e Malbec; Assemblage tinto, um corte com 40% Merlot, 30% Cabernet Sauvignon e 30%

Tannat; vinhos brancos Malvásia, Assemblage e Riesling Itálico; espumante Brut e Champagna; vinho licoroso tipo Porto; grapa, vinagres balsâmico e de vinho tinto.

1.5 VINÍCOLA *FAMIGLIA TASCA*

- a) **Histórico:** A empresa gerenciada pela família Tasca iniciou suas atividades com vinhos finos em 2002, produzindo-os com a variedade merlot
- b) **Principal Produto:** Vinho tinto fino Merlot

1.6 VINÍCOLA *BOUTIQUE LIDIO CARRARO*

- a) **Histórico:** a Lídio Carraro foi fundada em 2001. A filosofia da empresa está voltada para a obtenção de vinhos de qualidade, começando pela produção limitada nos vinhedos próprios, a cargo de Lidio Carraro, passando pela vinificação com mínima ação mecânica sobre a uva processada. Esse trabalho é coordenado pelos enólogos Mônica Rosseti e Juliano Carraro. A adega, ainda em fase de implantação, será preparada para receber visitantes, oferecer palestras, dispor de um restaurante panorâmico e de vendas a varejo. A implantação dos vinhedos Lidio Carraro ocorre com base em estudos científicos para a escolha das áreas que apresentam características geoclimáticas privilegiadas para o cultivo de cada variedade. As videiras são conduzidas em espaldeira, realizando-se um monitoramento constante, através de podas verdes, de forma a reduzir a produção de uva por planta e manter o correto equilíbrio vegetativo, visando à concentração natural e à maior expressividade no vinho. A colheita de cada parcela particular do vinhedo é feita separada e manualmente quando atingido o ideal momento de maturação. Na vinícola, alia-se a busca constante de conhecimentos e o uso inteligente da tecnologia para potencializar e não modificar as características que conferem originalidade aos vinhos. Dessa forma, desde o recebimento das uvas, que é feito por gravidade, dispensando o uso de bombas (pioneiro no Brasil) e em cada etapa da elaboração do vinho evitam-se manipulações de forma a manter sua integridade, para que possa carregar as peculiaridades da terra onde nasce, as características da variedade que o identificam e um pouco de cada um daqueles que participaram de sua concepção.

- b) Principais produtos:** Merlot, Cabernet Sauvignon e Assemblage (Merlot, Cabernet Sauvignon, Cabernet Franc e Tannat)

1.7 VINÍCOLA MARCO LUIGI

- a) Histórico:** em 1901 nasceu Marco Luigi, filho de Luigi que era neto de Marco, que impulsiona a realização do sonho, agora o sonho não é só de Marco, mas de toda a Família. Nesse momento o sonho tornou-se realidade, a produção de uvas aumentou, e os vinhos passaram a ser comercializados na região. Marco Luigi torna-se um grande vinhateiro, reconhecido pela qualidade de seus vinhos. Em 28 de agosto de 1946, Marco Luigi registrou sua vinícola e prosseguiu sua caminhada na arte de elaborar vinhos. A empresa que foi fundada em 1946 continuou crescendo . De Marco para Victor, em 1972 deu-se a continuidade do trabalho, baseado na herança e na sabedoria na arte de elaborar bons vinhos. A Marco Luigi é uma empresa familiar que a cada dia busca o aperfeiçoamento sem perder a verdadeira identidade. Atualmente, Victor, filho de Marco Luigi, juntamente com seu filho Leonardo (enólogo), cuidam pessoalmente desde o plantio das videiras até o momento da liberação dos vinhos aos consumidores, com o conhecimento, o amor, a arte e a tradição herdada de seus antepassados.. Sua forma de plantar e conduzir as videiras, com espaldeira curta, limita efetivamente a produção para elevar o nível de qualidade, o que tem se refletido nas premiações e indicações de eventos e revistas especializadas. O parque enoturístico tem a preocupação de harmonizar construções coloniais do século XIX com obras modernas adequadas à produção de vinhos finos. Victor sabe que a vivência diária lhe trouxe a inspiração de ligar o passado ao presente para que o futuro não perca sua verdadeira identidade. Victor é um viticultor moderno, que possui as técnicas mais apuradas do cultivo da uva e da elaboração dos vinhos. Na Marco Luigi, a tradição e a arte de elaborar vinhos de alta qualidade estão presentes, garantindo aos consumidores um dos melhores vinhos nacionais disponíveis no mercado. A Marco Luigi elabora seus vinhos com uvas de produção própria, rigorosamente selecionadas. A empresa elabora em média 80.000 litros de vinho por ano.

- b) Principais Produtos:** Linha Reserva tintos: Grande Reserva Cabernet Sauvignon, Merlot Reserva da Família, Cabernet Sauvignon Reserva da Família; Assemblage (Merlot, Cabernet Sauvignon e Tannat); Varietais tintos: Merlot, Cabernet Franc e

Cabernet Sauvignon; Varietais branco: Chardonnay; Linha Espumante: Brut, elaborado pelo método tradicional *champenoise* e Espumante Moscatel, elaborado com uvas moscatéis pelo processo Asti .

1.8 VINÍCOLA MIOLO

- a) **Histórico:** a história da Vinícola Miolo, com vinhos premiados em vários lugares do mundo, confunde-se com a da própria família, que chegou à Serra Gaúcha, há mais de cem anos. O ano de 1897 marca a chegada da família Miolo no Brasil, representada por Giuseppe Miolo, imigrante italiano oriundo da região do Vêneto, Piombino Dese – Padova – Itália. Giuseppe adquiriu o lote nº 43, na região hoje denominada Vale dos Vinhedos, no município de Bento Gonçalves, no qual ele, a mulher e filhos plantaram as primeiras cepas de uvas, que ainda hoje se encontram entre os parreirais da empresa, os quais hoje ocupam 100 hectares da propriedade rural da família. A formação de dois membros da família Miolo (já da quarta geração) em Enologia e a excelente qualidade das uvas dos vinhedos próprios incentivaram a construção de uma adega a fim de produzir vinho. Assim, em 1989 é fundada a Vinícola Miolo, pelos irmãos Antônio, Darcy e Paulo Miolo (terceira geração), com o objetivo principal de vinificar as uvas da família e vender o vinho a granel. Hoje são os netos e bisnetos do patriarca Giuseppe que estão à frente dos negócios. Ao longo dos anos, a empresa passou a elaborar e vender o vinho com a própria marca, substituindo a estratégia inicial de venda de vinho a granel. O objetivo era conquistar o mercado constituído por consumidores de vinhos finos, que buscavam um produto diferenciado. Em 1994, a Vinícola Miolo lançou o primeiro vinho em garrafa com a marca Miolo, na linha Reserva Miolo, com uma produção de 8.000 garrafas, da safra 1990. No ano de 1999 a empresa elaborou um programa de investimentos no qual estavam previstos projetos de ampliação em vinhedos e instalações industriais, com término em 2004. A finalidade maior é atender à demanda e transformar-se na referência do vinho fino brasileiro, consolidando a marca Miolo. Dentro dessa proposta, a empresa busca ampliar não só sua planta no Vale dos Vinhedos, mas, também, investir na produção de uvas em regiões brasileiras de potencial vitivinícola, objetivando elaborar vinhos com estilos diferentes para atender a diferentes mercados. A Miolo está presente nas cinco principais regiões produtoras de vinhos finos do Brasil: Vale dos Vinhedos,

Vale do São Francisco, Campanha, Campos de Cima da Serra e Serra Gaúcha. Essa vinícola pode ser classificada entre as mais avançadas da indústria pelas ações inovadoras no processo produtivo e suas atitudes revolucionárias no contexto mercadológico. Suas instalações no vale estão afinadas com o que há de mais moderno no mundo do vinho. O trabalho inovador do enólogo Adriano Miolo e o ataque frontal de seu marketing à opinião pública brasileira trouxeram benefícios para todo o setor vitivinícola.

- b) Principais Produtos:** Ícone: Lote 43; Super premium: Miolo Cuvèe Giuseppe; Premium Reserva Miolo e Miolo Brut; Básico Luxo|: Miolo Seleção e Miolo Gammay (somente no Vale dos Vinhedos)

1.9 VINÍCOLA PIZZATO VINHAS & VINHOS

- a) Histórico:** a Vinícola Pizzatto é de propriedade da família de Plínio Pizzato, neto do imigrante italiano Antonio Pizzato, vindo da Itália, dos arredores da cidade de Vicenza, Vêneto, e estabelecido em Bento Gonçalves na década de 1880. Desde a chegada da Itália, a família cultivava vinhas e elaborava vinho em pequenas quantidades. Os vinhos eram, à época, elaborados a partir da uva Bonarda, uma espécie de Barbera, trazida da Itália pelos imigrantes. As atividades do imigrante italiano foram continuadas por um de seus filhos, Giovanni, que, além da atividade principal relacionada aos vinhedos, continuou produzindo vinho, mas apenas para consumo da família. A maior parte da produção de uvas passou a ser comercializada para vinícolas da região. Seguindo o caminho do “Nono Giovanni”, o patriarca da família proprietária da Vinícola Pizzato, o Sr. Plínio Pizzato, desde cedo um apaixonado pela vitivinicultura, vem produzindo uvas desde a adolescência. Inicialmente, a produção se dava em conjunto com o pai, na propriedade localizada em Monte Belo do Sul; desde o final da década de 1960, realiza-se na atual propriedade localizada no Vale dos Vinhedos. Também manteve a tradição iniciada pelo Giovanni Pizzato de produzir com uma pequena parcela das uvas vinhos para consumo próprio, vendendo a maior parte da produção de uvas para vinícolas da região. Em 1998, o antigo sonho de Plínio e família, o de produzir vinhos comercialmente, tornou-se realidade, a partir de um projeto conjunto com seus quatro filhos: Flávio, Flávia, Jane e Ivo. Estabelecido o negócio e a partir da produção de uvas de parreirais próprios, iniciou-se a

vinificação no ano de 1999 com a elaboração do primeiro vinho – Merlot, na quantidade final de 15.500 garrafas. A Pizzato dispõe hoje de aproximadamente 38 hectares de vinhedos no Vale dos Vinhedos, Bento Gonçalves, e no município de Dois Lajeados, na região serrana, em direção ao planalto.

- b) Principais Produtos:** Pizzato Concentrus (Merlot e Tannat – as principais –, complementadas com Cabernet Sauvignon e Cabernet Franc); Pizzato Merlot e Pizzato Cabernet Sauvignon.

1.10 VINÍCOLA VALDUGA

- a) Histórico:** Vindos da cidade de Rovereto, na Itália, logo começaram a plantar os primeiros parreirais. Assim começava a saga dos Valduga em terras brasileiras, continuada pelas gerações que se seguiram. O trabalho feito com carinho, cuidado, inteligência e coragem prosperou. Hoje, a Casa Valduga é uma das maiores atrações do Vale dos Vinhedos, no município de Bento Gonçalves, a 120 quilômetros de Porto Alegre. Um lugar cercado de montanhas, a 671 metros de altitude e que guarda o encanto da cultura do vinho Na cidade de Encruzilhada do Sul, Serra do Sudoeste do Rio Grande do Sul, a Casa Valduga também possui vinhedos. As uvas desta região apresentam um elevado grau de sanidade, devido aos fatores climáticos favoráveis, aspecto essencial para elaboração de grandes vinhos. Os parreirais próprios da Vinícola no Vale dos Vinhedos e Encruzilhada do Sul produzem uvas de castas finas com mudas importadas e certificadas, obtidas através de apuradas técnicas de plantio, como o sistema de condução em espaldeira, controle de produtividade e colheita seletiva, que atingem os mais altos padrões de qualidade. Ao conhecimento e à tradição, foram incorporados investimentos em modernas tecnologias e equipamentos. Com uma produção limitada, a Casa Valduga está entre as melhores vinícolas do país. Todo este trabalho vem sendo reconhecido através das mais de 100 premiações nacionais e internacionais obtidas. Comercializando os seus produtos no Brasil, somente em lojas especializadas, hotéis e restaurantes, a Casa Valduga também conquista o paladar de outros continentes através da exportação. A diversificação fez a Casa Valduga instalar uma unidade de produção de sucos e geléias naturais, a Casa de Madeira, localizada a um km da vinícola. Com inovação e criatividade, a Casa Valduga construiu o primeiro Complexo Enoturístico do Brasil. Ao lado da Vinícola, no Vale dos Vinhedos, instalou aconchegantes Pousadas, com vista para os parreirais e

um jardim temático, para receber os seus visitantes. O complexo turístico também conta com os restaurantes temáticos Dom Luigi e Persona. Em um ambiente acolhedor e envolvente, com alegres apresentações de corais e grupos folclóricos, são levadas à mesa todas as delícias da culinária italiana. Os visitantes fazem uma viagem emocionante pelo interior da Vinícola, conhecendo todas as etapas da elaboração dos vinhos e espumantes, incluindo cursos de degustação.

b) Principais produtos: a para garantir a qualidade de seus vinhos e espumantes, a Casa Valduga faz um rigoroso controle, desde a seleção das melhores uvas até o engarrafamento dos produtos. É a Vinícola que mais possui linhas de produtos, dentre elas as de vinhos finos, destacando-se:

- **Gran Reserva:** Produtos de suprema qualidade, provenientes de uvas finas de um único vinhedo com produção média de 8 ton/ha. Os tintos são maturados em barricas de carvalho francês. Somente são lançados em safras que atingem alto padrão de qualidade.
- **Persona:** Vinhos nobres cuidadosamente elaborados, inspirados na imagem dos principais personagens da história da Casa Valduga, registrando sua coragem e persistência na arte da vitivinicultura. Carrega a tradição de quatro gerações;
- **Premium:** Vinhos finos, com produção média de 10 ton/ha, Elaborados com rígida seleção das uvas, de vinhedos próprios, somente disponíveis em safras especiais.
- **Mundus:** vinho elaborado a partir da seleção de variedades específicas das melhores regiões vitivinícolas do mundo, buscando o que há de melhor em adaptação de *terroir*. Elaborados na origem os vinhos têm a garantia do padrão de excelência da Casa Valduga.
- **Assemblage:** Linha de produtos, com corte de diversas variedades, visando manter um padrão constante de qualidade. Vinhos elaborados a partir da combinação de três variedades, são vinhos agradáveis, que mantém o padrão constante de qualidade.

- **Naturelle:** Vinhos suaves, de aromaticidade marcante e macia, elaborados com as mais modernas técnicas de vinificação. Apresentam teor de açúcar natural e agradável. Caracterizam-se pela sua leveza e jovialidade.

1.11 VALLONTANO VINHOS NOBRES






a) **Histórico:** a história da Vallontano Vinhos Nobres está intimamente ligada à história do Vale dos Vinhedos. A saudável arte do vinho foi transmitida de uma geração a outra desde 1876 quando, oriundo da Itália, o patriarca da família chegou a Bento Gonçalves e plantou na terra as primeiras videiras no intuito de vinificar seu vinho, hoje seguido pela terceira e quarta gerações da família. Até a terceira geração a família vivia da venda de uvas e de vinhos de mesa comuns, produzidos com uvas americanas. A Vallontano, que denota vale longínquo, surgiu em 1999 com o propósito de elaborar vinhos finos de qualidade e produção limitada. É a esse ideal que há mais de quarenta anos Laurindo e Edir Valduga, pertencentes a terceira geração da família, dedicam seu trabalho. A Vallontano dispõe de aproximadamente 6ha de castas nobres e 2 ha de uvas americanas, estas destinadas à venda de uvas *in natura*, situados no Vale dos Vinhedos, Bento Gonçalves. A Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos foi obtida em 2002.

b) **Principais Produtos:** Vallantano Tannat, Cabernet Sauvignon e Merlot

1.12 VILLAGIO LARENTIS

- a) **Histórico:** A empresa recebeu a primeira indicação de procedência em 2001.
- b) **Principais Produtos:** vinhos finos merlot, pinotage, cabernet sauvignon e cabernet franc e os espumantes

2. DADOS COMPLEMENTARES DAS EMPRESAS PESQUISADAS

<p>Casa Valduga Linha Leopoldina - 8º distrito 95700-000 - Bento Gonçalves – RS Telefone: (54) 453-3122 Fundada em: 1973 Enólogo: João Valduga Proprietário: João Valduga, Eriello Valduga e Juarez Valduga E-mail: faleconosco@casavalduga.com.br www.casavalduga.com.br</p>	
<p>Cavalleri RS-444, km 24 - Vale dos Vinhedos 95700-000 - Bento Gonçalves – RS Telefone: (54) 459-1001 Fundada em: 1987 www.cavalleri.com.br</p>	
<p>Cordelier Rodovia RST 470 km 219,75 - Caixa Postal 721 95700-000 - Bento Gonçalves - RS Telefone: (54) 2102-2333 - Fax Enólogo: Lídio Ziero E-mail: vinicola@cordelier.com.br www.cordelier.com.br</p>	
<p>Dal Pizzol Rua Dr. Casagrande, 418 - Caixa Postal 520 95700-000 - Bento Gonçalves - RS Telefone: (54) 452.2055 Fax: Fundada em: 1940 Enólogo: Dirceu Scottà Proprietário: Antônio Dal Pizzol E-mail: dalpizzol@dalpizzol.com.br www.dalpizzol.com.br</p>	
<p>Dom Cândido RST-470 Km 64 - Vale dos Vinhedos 95700-000 - Garibaldi - RS Telefone: (54) 453.3620 Fundada em: 1986 Proprietário: Celso Valduga e Marcos Antônio Valduga E-mail: ventas@domcandido.com.br www.domcandido.com.br</p>	
<p>Don Laurindo Estrada do Vinho - 8 da Graciema - Vale dos Vinhedos 95700-000 - Bento Gonçalves - RS Telefone: (54) 459 1600 Fundada em: 1991 Enólogo: Ademir Brandelli Proprietário: Laurindo Brandelli e Filhos E-mail: laurindo@donlaurindo.com.br www.donlaurindo.com.br</p>	

<p>Lídio Carraro Estrada do Vinho RS 444 - Km 21 95700-000 - Bento Gonçalves - RS Telefone: (54) 459-1222</p>	
<p>Marco Luigi Vale dos Vinhedos - 8º distrito 95700-000 - Bento Gonçalves - Telefone: (54) 453-2695 Fax (Fundada em: 1946 Proprietário: Victor Valduga e Leonardo Valduga E-mail: marcoluigi@marcoluigi.com.br www.marcoluigi.com.br</p>	
<p>Miolo RS 444 Km 21 - Vale dos Vinhedos - Caixa Postal: 094 95700-000 - Bento Gonçalves - RS Telefone: (54) 2102 1500 / 123 Fundada em: 1989 Enólogo: Adriano Miolo Proprietário: Darcy Miolo, Antonio Miolo e Paulo Miolo E-mail: miolo@miolo.com.br www.miolo.com.br</p>	
<p>Pizzato Linha Leopoldina s/n - Vale dos Vinhedos 95700-000 - Bento Gonçalves - RS Telefone: (54) 459-1151 Fax: (Fundada em: 1998 Enólogo: Ivo Pizzato Proprietário: Plínio, Flávio, Flávia, Jane e Ivo Pizzato</p>	
<p>Vallontano Rs 444 - Km 2,6 - Vale dos Vinhedos Bento Gonçalves - Telefone: (54) 459-1006 Fundada em: 1999 E-mail: vallontano@vallontano.com.br www.vallontano.com.br</p>	
<p>Villagio Larentis Bento Gonçalves</p>	

APÊNDICE B

PROTOCOLO DE PESQUISA

IDENTIFICAÇÃO:**NOME DA EMPRESA:** _____**PESSOA ENTREVISTADA:** _____**CARGO:** _____**DATA:** _____ **HORÁRIO** _____ / _____**BLOCO I – INOVAÇÃO****1. Quais os tipos de inovações desenvolvidas pela sua empresa para a obtenção da Indicação de Procedência:**

- inovações em produtos
 inovações em processos
 inovações em distribuição
 inovações em gestão
 outras.. Quais? _____

2. As inovações em produto (para os produtos com IPVV) direcionaram-se a:

- ao desenvolvimento de novos produtos, na mesma linha de vinhos finos
 vinho tinto seco vinho branco seco
 vinho rosado seco vinho leve
 vinho espumante natural vinho moscatel espumante
 vinho licoroso
 ao desenvolvimento de novos produtos, em novas linhas de vinhos finos.
 Quais? _____
 Outras mudanças em produtos?
 Quais? _____

3. As inovações em processos:**a) de produção de uvas:**

- a mudanças nos solos
 Quais? _____
 a mudanças nas videiras
 Quais? _____
 a utilização de novos cultivares de uvas tintas:
 Quais? _____
 a utilização de novos cultivares de uvas brancas.
 Quais? _____
 a utilização de cultivares provenientes da área delimitada.
 Qual é este percentual? _____%.

b) de produção de vinhos:

- alterações nos processos iniciais de colheita, seleção, desengace, prensagem
 Quais? _____

 alterações no processo de condução para tanques de inox e fermentação
 Quais? _____

a mudanças nos componentes químicos do produto

a) Em termos de acidez volátil os vinhos com IPVV deveriam apresentar um limite máximo de 15 meq/l). Os vinhos da empresa com IPVV estão:

- bem abaixo dos limites máximos estabelecidos
 próximos ao limite máximo estabelecido
 no limite máximo estabelecido

b) Em termos de anidrido sulfuroso total, os limites máximos admitidos são: .vinhos branco seco e rosado seco: 0,15g/l; vinho tinto seco: 0,13 g/l; .vinho leve, vinho licoroso: 0,20 g/l) .

Os vinhos da empresa com IPVV estão:

- bem abaixo dos limites máximos estabelecidos
 próximos ao limite máximo estabelecido

no limite máximo estabelecido

alterações nos processos de armazenamento em barris

Quais? _____

alterações nos processos de engarrafamento

Quais? _____

alterações no processo de armazenamento em caves

Quais? _____

4. As inovações em distribuição e mercados envolveram::

ampliação de mercados:

interno. Quais os principais estados _____

externo. Quais os principais países? _____

novos distribuidores

contratação de novos vendedores

treinamentos específicos da força de vendas

novas formas de comercialização/vendas (ex: on-line)

alteração na política de preços dos produtos com IP

5. Em termos de marketing, as inovações de produto, processos e distribuição envolveram:

pesquisa de mercado

contratação de uma agência de propaganda

promoção de vendas

contratação de funcionários especializados em marketing

treinamento de funcionários internos em marketing

mudança nas embalagens, rótulos, selos

indicação do nome geográfico, seguido da expressão IP

selo de controle na cápsula da garrafa – nº de controle

outras ações em marketing. Quais? _____

6 As inovações em produtos, processos e distribuição (dos produtos com IP) envolveram ações de pesquisa & desenvolvimento.

sim não

criação de centro de pesquisa. Qual? _____

utilização de centro de pesquisa externo. Qual? _____

criação/ampliação de laboratório interno

contratação de laboratório externo. Qual? _____

Outras. Quais? _____

7. Para a obtenção da IPVV foram realizadas inovações na gestão organizacional:

mudança no estilo de gestão

centralização x descentralização

autoritário x participativo

redução de hierarquias

divisão de responsabilidades

mudança na estrutura organizacional

trabalhos de cultura organizacional

trabalhos de motivação organizacional

trabalhos de liderança organizacional

trabalhos de empreendedorismo

mudança no sistema de remuneração

mudança no sistema de benefícios

outras inovações em gestão

Quais? _____

8. De acordo com a intensidade como as inovações vem acontecendo, como o Sr. classificaria as inovações a seguir:

TIPO DE INOVAÇÃO	INTENSIDADE DA INOVAÇÃO			
	INCREMEN- TAL	INCREMEN- TAL	RADICAL	RADICAL
	Nível I (1 a 2,5)	Nível II (2,6 a 5)	Nível I (5,1 a 8,5)	Nível II (8,6 a 10)
INOVAÇÃO DE PRODUTO				
INOVAÇÃO DE PROCESSO				
INOVAÇÃO DE DISTRIBUIÇÃO				
INOVAÇÃO DE GESTÃO ORGANIZACIONAL				

9. O Sr. consegue dimensionar o impacto que está tendo as inovações da empresa sobre os agentes da sua rede de valor: fornecedor, consumidor, concorrente, complementar:

REDE DE VALOR DA EMPRESA FOCAL	IMPACTO DA INOVAÇÃO			
	INCREMEN- TAL	INCREMEN- TAL	RADICAL	RADICAL
	Nível I (1 a 2,5)	Nível II (2,6 a 5)	Nível I (5,1 a 8,5)	Nível II (8,6 a 10)
. Fornecedor				
. Consumidor				
. Concorrente				
. Complementador				

BLOCO II – PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

10. No processo de formação de estratégias para a obtenção e competitividade com a IPVV:

() as estratégias são formuladas pela empresa, sendo uma iniciativa individual, envolvendo membros estratégicos da empresa e/ou consultoria contratada para este fim

() as estratégias desenvolvidas pela empresa seguem a determinação da APROVALE

11.. Sua empresa possui estratégias de cooperação com outras empresas:

() Possui alianças estratégicas com outras empresas

() Está inserida em redes de empresas

12. Quais os tipos de alianças estratégicas firmadas por sua empresa (visando a obtenção da IPVV e a competitividade atual de mercado)?

() alianças informais - acordos tácitos de cooperação ou intercâmbios entre empresas, podendo envolver tecnologias, controle de qualidade, conceitos gerenciais

() alianças contratuais - um plano mútuo de negócio, legalmente reconhecido, envolvendo a elaboração, organização e gerenciamento da aliança.

() *joint venture*

() parceria societária

() alianças com Universidades e Institutos de Pesquisa: para a solução de problemas práticos até pesquisa básica de longo prazo.

13 O Sr. poderia relatar as alianças estratégicas firmadas por sua empresa:

a) Com qual agente da rede de valor é esta parceria? _____

b) Qual o objetivo desta estratégia?: _____

c) Que ações são colaborativas e compartilhadas, visando a resultados mútuos?
_____d) Que ações foram competitivas, visando num segundo momento, resultados positivos variáveis entre os parceiros?
_____e) Neste relacionamento de cooperação, num *continuum* entre confiança e oportunismo, como você classificaria os relacionamentos cooperativos?

Grau de confiança	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Grau de oportunismo										

14. O Sr. poderia relatar as redes de empresas em que sua empresa está envolvida:

a) Com qual agente da rede de valor é esta parceria? _____

b) Qual o objetivo dessa estratégia: _____

c) Que ações são colaborativas e compartilhadas, visando a resultados mútuos?
_____d) Que ações foram competitivas, visando num segundo momento, resultados positivos variáveis entre os parceiros?
_____e) Neste relacionamento de cooperação, num *continuum* entre confiança e oportunismo, como você classificaria os relacionamentos cooperativos?

Grau de confiança	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Grau de oportunismo										

INDICAÇÃO DE PROCEDÊNCIA:**De forma geral, como foi o processo operacional da Indicação de Procedência?**

_____**Quais foram os benefícios que a empresa obteve com a IPVV?**

_____**O que a empresa precisa realizar para obter uma Denominação de Origem e m vinhos finos?**

APÊNDICE C

INDICAÇÕES GEOGRÁFICAS: ACORDOS MULTILATERAIS E BILATERIAS

Neste apêndice faz-se um resgate dos principais acordos relacionados à propriedade intelectual e às indicações geográficas.

1883 – Convenção de Paris

A primeira referência sobre a proteção da propriedade industrial apareceu na Convenção de Paris em 20 de março de 1883¹. Os países a que se aplica esta convenção constituem-se em uma união para a proteção da propriedade industrial. Segundo esta convenção, a proteção da propriedade industrial tem por objeto as patentes de invenção, os modelos de utilidade, os desenhos ou modelos industriais, as marcas de fábrica ou de comércio, as marcas de serviço, o nome comercial e as indicações de proveniência ou denominações de origem, bem como a repressão da concorrência desleal. A propriedade industrial entende-se na mais larga acepção e aplica-se não só à indústria e ao comércio propriamente ditos, mas também às indústrias agrícolas e extrativas e a todos os produtos fabricados ou naturais, por exemplo: vinhos, grãos, tabaco em folha, frutos, animais, minérios águas minerais, cervejas, flores, farinhas (art. 1º, parágrafos 2 e 3).

1891 – Acordo de Madrid

A primeira referência quanto à regulamentação no âmbito internacional, no sentido de coibir indicações de procedências falsas, foi o Acordo de Madrid, de 14 de abril de 1891², relativo ao registro internacional de marcas.

¹ A Convenção de Paris para Proteção da Propriedade Industrial, de 20 de março de 1883, foi revista em Bruxelas em 14 de dezembro de 1900; em Washinton a 2 de junho de 1911; na Haia em 6 de novembro de 1925; em Londres em 2 de junho de 1934; em Lisboa a 31 de outubro de 1958, e em Estocolmo em 14 de julho de 1967.

² O Acordo de Madrid foi revisto em Estocolmo em 14 de julho de 1967 e alterado em Genebra em 28 de setembro de 1979.

1924 –1992 – Office International de la Vigne et du Vin – OIV

À IOV foi dada a missão de, em sua ação constitutiva, trabalhar pela proteção das denominações de origem (*appellation de origin*). Em 1947, esse órgão estabeleceu um conjunto de princípios e condições mínimas a que as denominações de origem deveriam satisfazer:

- uma denominação de origem deve estar consagrada pelo seu uso e por um comprovado renome;
- esse renome deve ser consequência das características qualitativas do produto, determinadas por dois tipos de influências ou fatores:
- fatores naturais, cujo papel deve ser preponderante (clima, solo, variedades, etc.), que permitam delimitar uma área de produção;
- fatores devidos à intervenção do homem, cuja influência é de maior ou menor importância (sistemas de cultivo, métodos de vinificação, etc.);
- todo o produto vitícola com Denominação de Origem deve ser proveniente de uma área de produção delimitada e de variedades de videira determinadas.

Em 1992, tais princípios foram aperfeiçoados pela própria OIV, através da Resolução de Madrid (*Resolution 1993*), resultante do XX Congresso Mundial da la Viña y Del Vino, realizado em Madrid. Essa resolução distingue os conceitos de “denominação de origem reconhecida” e “indicação geográfica reconhecida”³, conforme segue:

- a) **Indicação Geográfica Reconhecida:** é o nome do país, da região ou do lugar utilizado para designar um produto originário deste país, desta região, deste lugar ou da área definida para este fim sob este nome e, reconhecido pelas autoridades competentes do respectivo país. No que concerne aos vinhos, o reconhecimento deste nome;

³ O termo em inglês é conhecido como *Recognized Geographical Indication* (RGI) e *Recognized Appellations of Origin* (RAO).

- está ligado a uma qualidade e/ou a uma característica do produto atribuída ao meio geográfico, que compreende os fatores naturais ou os fatores humanos;
- está subordinado à realização desta fase determinante no país, na região, no lugar ou na área definida.

b) Denominação de Origem Reconhecida: é o nome do país, da região ou do lugar utilizado para designar um produto originário deste país, desta região, deste lugar ou da área definida para este fim sob este nome e reconhecida pelas autoridades competentes do respectivo país. No que concerne aos vinhos, a denominação de origem reconhecida:

- designa um produto cuja qualidade ou características são devidas exclusiva ou essencialmente ao meio geográfico, que compreende os fatores naturais e os fatores humanos;
- está subordinada à colheita da uva, bem como a sua transformação no país, na região, no lugar ou na área definida.

1958 – Acordo de Lisboa

O Acordo de Lisboa, de 31 de outubro de 1958⁴, constituiu-se no primeiro acordo internacional sobre proteção das denominações de origem, adotando os princípios elegidos pela OIV. A definição de *appellation de origin* é dada dentro de um *framework* de proteção da propriedade intelectual. Segundo o que dispõe o art. 2º, a *appellation de origin* significa o nome geográfico de um país, região ou localidade que serve para designar um produto originário de um determinado local, sua qualidade e características, as quais são, exclusiva e essencialmente, atribuídas ao meio ambiente geográfico, incluindo fatores humanos e naturais. Neste acordo entende-se por país de origem o país cujo nome, ou o país no qual está situada a região ou localidade cujo nome, constitui a *appellation de origin*, a qual tem dado reputação aos produtos.

⁴ Acordo de Lisboa relativo à proteção das *appellations of origin* e seus registros internacionais, entere...into force em 25 de setembro de 1966 e foi revisado em Estocolmo em 14 de julho de 1967, com entere...into force em 31 de outubro de 1997.

A proteção nos termos do acordo é baseada num registro internacional de denominação de origem, efetuado pelo International Bureau of WIPO, sem nenhuma limitação de tempo, o qual tem tornado legal e efetiva a proteção contra a imitação da *appellation de origin*. Este acordo estabelecia um vínculo entre a qualidade do produto e o meio geográfico, mas não apresentava o requisito fundamental de delimitação da área geográfica (LLOPIS, 1997). Segundo este autor, o Acordo de Lisboa teve grande repercussão quanto à filosofia de proteção das denominações de origem, mas sua implantação foi pouco expressiva, em virtude do reduzido número de países firmantes – apenas 18 países -, muitos deles com pouca expressão comercial.

1970 – Regras da União Européia para os Vinhos

A matéria foi prevista pelo Regulamento (CEE) nº 817/70, modificado e recodificado como nº 823/87. Nesse regulamento um sistema de definições e proteção é estabelecido sobre a designação de vinhos de qualidade produzidos numa região específica (VQPRE)⁵. A Comissão, como um corpo executivo da União Européia, é responsável por garantir a proteção dos nomes geográficos de vinhos de acordo com o que prevê o artigo 113 do Tratado de Roma e o art. 61 de Regulamento (CEE) 822/87. Inclui-se ainda nessas regras o Regulamento (CEE) nº 2392/89, de 24 de julho de 1989, que estabelece as normas gerais para a designação e apresentação de vinhos e mostos de uva.

1992 – União Européia para outros produtos

A Europa possui como trave-mestra da proteção das indicações geográficas e das denominações de origem dos produtos agrícolas e dos gêneros alimentares o Regulamento (CEE) nº 2081/92, de 14 de julho de 1992⁶; alterado pelo Regulamento (CE) nº 535/97⁷. O regulamento

⁵ Em inglês o termo é usado como *Quality Wines Produced in a Specified Region*.

⁶ Regulamento CEE nº 2081/9 [Jornal Oficial L208, de 24.08.1992]. Notas retificativas publicadas no Jornal Oficial L2 de 30.01.1997 e Jornal Oficial L53 de 24.02.1998. Alterado pelo Regulamento (CE) nº 535/97 do Conselho, de 17 de março de 1997 [Jornal Oficial L83 de 25.03.1997].

2081/92 apresenta duas definições relativas às indicações geográficas: denominação de origem protegida e indicação geográfica de certos produtos agrícolas destinados à alimentação humana, gêneros alimentícios e produtos agrícolas⁸. Na acepção do presente regulamento, em seu art. 2º, parágrafo 2, entende-se por:

a) Denominação de Origem Protegida (DOP): o nome de uma região, de um local determinado, ou em caso excepcionais, de um país, que serve para designar um produto agrícola ou um gênero alimentício:

- originário dessa região, desse local determinado ou desse país,
- cuja qualidade ou características se devam essencial ou exclusivamente ao meio geográfico, incluindo os fatores naturais e humanos, e cuja produção, transformação e elaboração ocorrem na área geográfica delimitada.

b) Indicação Geográfica Protegida (IGP): o nome de uma região, de um local determinado ou, em caso excepcional, de um país, que serve para designar um produto agrícola ou um gênero alimentício:

- originário dessa região, desse local determinado ou desse país;
- cuja reputação, determinada qualidade ou outra característica podem ser atribuídas a essa origem geográfica e cuja produção e/ou transformação e/ou elaboração ocorrem na área delimitada.

Na Europa vigora também o Regulamento (CEE), nº 2082/92, de 14 de julho de 1992, relativo aos certificados de especificidade dos produtos agrícolas e dos gêneros alimentícios. O referido regulamento considera que certos produtores desejam valorizar a especificidade dos produtos agrícolas ou dos gêneros alimentícios, pelo fato desses se distinguirem claramente de outros produtos ou gêneros similares por características que lhes são próprias, e, que é, por

⁷ Todavia, o disposto no presente regulamento não se aplica aos produtos do setor vitivinícola nem às bebidas espirituosas, por estarem regulamentadas por dispositivos anteriores.

⁸ Em inglês o termo é Protected Appellation of Origin (PAO) e Protected Geographic Indications (PIG)

consequente, conveniente a fim de assegurar a proteção do consumidor, que a especificidade certificada seja controlada. Nesse sentido, o presente regulamento estabelece as regras segundo as quais o certificado comunitário de especificidade poderá ser concedido a produtos agrícolas destinados à alimentação humana e a certos gêneros alimentícios. Para efeitos do presente regulamento, entende-se por “especificidade”, o elemento ou conjunto de elementos pelos quais um produto agrícola ou um gênero alimentício se distingue claramente de outros produtos ou gêneros similares pertencentes à mesma categoria. Segundo o art. 6º deste regulamento, para que se possa beneficiar de um certificado de especificidade, o produto agrícola ou o gênero alimentício tem de satisfazer às condições de um caderno de especificidades, que compreende, pelo menos, os seguintes elementos:

- o nome, que deve ser específico por si mesmo, ou exprimir a especificidade do produto agrícola ou gênero alimentício;
- a descrição do processo de produção, incluindo a natureza e características da matéria-prima e/ou ingredientes utilizados, e/ou do processo de fabrico do produto agrícola ou do gênero alimentício de que resulte sua especificidade;
- os elementos que permitam avaliar o caráter tradicional – o produto agrícola deverá ser produzido a partir de matérias-primas tradicionais ou ter uma composição tradicional ou um modo de produção e/ou de transformação que dependa do tipo de produção e/ou transformação tradicional;
- a descrição das características do produto agrícola ou gênero alimentício mediante a indicação das suas principais características físicas, químicas, microbiológicas e/ou organolépticas que lhe conferem especificidade;
- as exigências mínimas e os processos de controle da especificidade.

Segundo esse regulamento, o pedido destinado a obter o registro da especificidade de um produto agrícola ou de um gênero alimentício apenas pode ser apresentado por um agrupamento de produtores. Entende-se por “agrupamento”, qualquer organização, independentemente de sua forma jurídica de produtores e/ou transformadores interessados no mesmo produto agrícola.

1992 – NAFTA

O NAFTA apresenta dispositivos para a proteção de indicações geográficas em seu capítulo XVII relativo à propriedade intelectual, os quais correspondem ao art. 22 do Acordo TRIPS. Separadamente, o capítulo III, anexo 313, intitula os produtos distintivos nos Estados Unidos, Canadá e México.

1993 – Acordo de Cartagema

O Acordo de Cartagema de 21 de outubro de 1993 menciona, indiretamente, a denominação de origem protegida, cuja definição é inspirada no Acordo de Lisboa, aplicando-se a todos os produtos. Nos termos desse acordo uma indicação geográfica é constituída por uma denominação do país, da região ou local determinado, a qual refere-se a uma área geográfica e serve para designar um produto originário desta região e cuja qualidade ou características são, exclusiva ou essencialmente, relacionadas com o meio ambiente geográfico, incluindo fatores naturais e humanos.

1994 - Acordo sobre Aspectos dos Direitos de Propriedade Intelectual Relacionados ao Comércio - ADPIC⁹

A importância da propriedade intelectual para os países desenvolvidos, aliada as frustrações demonstradas por esses países com o sistema de proteção das Nações Unidas trouxe a matéria da propriedade intelectual para dentro da pauta das discussões da Rodada Uruguaí de Negociações Comerciais Multilaterais do GATT. O ADPIC é parte integrante do anexo 1C, do acordo de Marraqueche, um dos documentos da ata final que incorpora os resultados da Rodada Uruguaí do GATT, assinada por 131 países membros da OMC, inclusive pelo Brasil. Este acordo é um diploma internacional multilateral sobre propriedade intelectual mais abrangente celebrado

⁹ No inglês Trade Related Aspects of Intellectual Property Rights – TRIPS (Acordo de Marraqueche, de 15 de abril de 1994)

até agora, constituindo-se num marco efetivo no tema da proteção das indicações geográficas em nível internacional (Art. 22, 23 e 24). O Acordo ADPIC (Section 3, art. 22) define as indicações geográficas como aquelas que identificam um produto como sendo originário do território de um membro ou de uma região localizada deste território, onde uma dada qualidade, reputação ou outra característica do produto é atribuída, essencialmente, a sua origem geográfica.

1996 – Acordo do Mercosul

O acordo integra as definições de Indicação Geográfica Reconhecida e Denominação de Origem Reconhecida da OIV, as quais estão relatadas no capítulo VII, art. 7.1 ao 7.3.

Ao serem estudadas as indicações geográficas e, em especial, o segmento de vinhos nos países do Cone Sul, identifica-se que:

- o Chile já introduziu um conceito de origem geográfica para a produção vitivinícola, através do decreto 464, de 26 de maio de 1995, visando fortalecer a identidade da produção que se destina sobretudo às exportações;
- a Argentina, a partir de recente legislação vitivinícola - lei nº 25.163, de 6 de outubro de 1999 -, passou a implementar uma reestruturação da produção de vinhos de qualidade com base nos conceitos de “indicações geográficas”, nas modalidades de indicação de procedência, indicação geográfica e denominação de origem controlada;
- no Brasil, as indicações geográficas estão previstas no decreto nº 1.355, de 30 de dezembro de 1994, que promulga a ata final que incorpora os resultados da Rodada do Uruguai de negociações comerciais multilaterais do GATT, refrendando o Acordo TRIPS no país. No entanto, a Lei da Propriedade Industrial, nº 9.279, de 14 de maio de 1996, que regula os direitos e obrigações relativas à propriedade industrial, representou um marco no tema das indicações geográficas no Brasil. Regulam também a matéria, o ato normativo nº134 e a resolução INPI nº75.

O decreto nº 1.355, na parte II, seção 3, trata das indicações geográficas. O artigo 22, que estabelece a proteção das indicações geográficas, apresenta o seguinte texto:

- a) **Indicações Geográficas (IG)** são, para efeito deste acordo, indicações que identifiquem um produto como originário do território de um membro, ou região ou localidade deste território, quando determinada qualidade, reputação ou outra característica do produto seja essencialmente atribuída à sua origem geográfica.
- b) Com relação às indicações geográficas, os membros estabelecerão os meios legais para que as partes interessadas possam impedir:
- a utilização de qualquer meio que, na designação ou apresentação do produto, indique ou sugira que o produto em questão provém de uma área geográfica distinta do verdadeiro lugar de origem, de uma maneira que conduza o público a erro quanto à origem geográfica do produto;
 - qualquer uso que constitua um ato de concorrência desleal, no sentido do disposto no artigo 10bis da Convenção de Paris (1967).

O Brasil, ao ratificar o Acordo TRIPS, teve de rever a legislação sobre propriedade intelectual e direito autoral, elaborando novas leis sobre o assunto, daí surgindo a Lei da Propriedade Industrial, nº 9.279, de 14 de maio de 1996, em vigor desde 1997.

Com a promulgação desta lei, a legislação brasileira conferiu proteção legal às regiões produtivas brasileiras, através do registro de indicações geográficas, o qual certifica a procedência dos produtos, permitindo que aqueles com comprovada qualidade e oriundos de determinadas regiões pudessem receber tal registro. Regem também a matéria o ato normativo nº 134, de 15 de abril de 1997, que dispõe sobre a instituição de formulários para apresentação de requerimentos de registro de indicações geográficas, e a resolução nº 75/2000¹⁰, que estabelece as condições para o registro das indicações geográficas no INPI.

¹⁰ A Resolução nº 75/2000 revogou o Ato Normativo nº 143 de 31/08/1998

ANEXO A

REGULAMENTO DA INDICAÇÃO DE PROCEDÊNCIA

VALE DOS VINHEDOS

REGULAMENTO DA I.P.V.V.

Conforme art. 18º do Estatuto da Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos – APROVALE, o Conselho Regulador da Indicação Geográfica é um Órgão Social da entidade.

O referido Conselho Regulador, visando o enquadramento da Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos (I.P. Vale dos Vinhedos), segundo a Lei nº 9.279, de 14 de maio de 1996 – art. 177, institui o presente regulamento, conforme segue:

CAPÍTULO I – Da Produção

Art. 1º - Delimitação da Área de Produção

A área geográfica delimitada da I.P. Vale dos Vinhedos localiza-se nos municípios de Bento Gonçalves, Garibaldi e Monte Belo do Sul, no Estado do Rio Grande do Sul, com área total de 81,23 km². Os limites do vale foram estabelecidos pelas encostas e pontos altimétricos da linha do divisor de águas do mesmo, limites esses apresentados no Mapa 06, página 51, do livro cuja referência bibliográfica segue: FALCADE, I. MANDELLI, F; FLORES, C. A; FASOLO, P. J. POTTER, R.O. Vale dos Vinhedos: Caracterização Geográfica da Região. Caxias do Sul: EDUCS, 199, 144p.

A descrição dos limites do polígono da área geográfica da I.P. Vale dos Vinhedos é a seguinte: tendo a sede do distrito Vale dos Vinhedos como ponto central e usando os nomes das linhas ou cidades para designar os limites, a Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos tem como limites, ao norte, as cristas e patamares de vertentes da Zemit e da Eulália; a nordeste e leste, as cristas e patamares de vertente de Bento Gonçalves e de Tamandaré; a sudeste, a crista e patamar de vertente da Garibaldina; ao sul, a crista e patamar de vertente da Graciema; a oeste e sudoeste, as cristas e patamares de vertente da Leopoldina e no extremo oeste o patamar da cidade de Monte Belo do Sul.

Art. 2º - Cultivares Autorizadas

São autorizadas para a I.P. Vale dos Vinhedos exclusivamente cultivares *vitis vinífera* L de acordo com a relação abaixo:

Cultivares tintas: Cabernet Sauvignon, Cabernet Franc, Merlot, Tannat, Pinot Noir, Gamay, Pinotage, Alicante Bouschet, Ancelotta e Egiodola;

Cultivares brancas: Chardonnay, Riesling Itálico, Sauvignon Blanc, Sémillon, Trebbiano, Pinot Blanc, Gewurztraminer, Flora, Prosecco, Moscattos e Malvasias.

Visando o aprimoramento qualitativo da vitivinicultura, o Conselho Regulador da I.P. Vale dos Vinhedos pode autorizar, em caráter experimental, a inclusão de outros cultivares *Vitis viníferas* L. não relacionadas acima, desde que apresentem potencialidade agrônômica e enológica comprovada para a I.P.

Art. 3º - Sistema de Produção das Uvas

O sistema de condução em latada corresponde ao sistema que reproduz os costumes leais da I.P. Vale dos Vinhedos. Contudo são autorizados outros sistemas de condução desde que visem ao aprimoramento qualitativo da uva e dos produtos elaborados.

A produtividade por hectare deverá buscar um equilíbrio produtivo, no sentido de valorizar a qualidade da uva e dos produtos, ficando estabelecido o rendimento máximo de 150 hectolitros de vinho por hectare. O eventual excedente de produtividade em determinado ano em relação ao limite máximo estabelecido não será autorizado para a elaboração de vinhos protegidos pela I.P. Vale dos Vinhedos.

Os padrões de qualidade mínimos das uvas autorizadas para vinificação são de 14º Babo para uvas brancas e 15º Babo para uvas tintas.

Art. 4º - Da área de Produção Autorizada

A área de produção de uva destinada à elaboração de produtos da I.P. Vale dos Vinhedos é aquela compreendida pela área geográfica delimitada, conforme definido no Art. 1º.

CAPÍTULO II – Da Elaboração

Art. 5º - Dos Produtos

a) Os produtos da I.P. Vale dos Vinhedos são exclusivamente elaborados a partir das cultivares de *Vitis viníferas* L. autorizadas, conforme especificado no Art. 2º.

- b) Os produtos da I.P.Vale dos Vinhedos deverão ser elaborados com, no mínimo, 85% de uvas produzidas na área geográfica delimitada, conforme Art. 1º.
- c) São protegidos pela I.P. Vale dos Vinhedos os seguintes produtos vitivinícolas, segundo definição estabelecida na legislação brasileira de vinhos: vinho tinto seco, vinho branco seco, vinho rosado seco, vinho leve, vinho espumante natural, vinho moscatel espumante e vinho licoroso.
- d) Os produtos que identificarem no rótulo das embalagens o nome do cultivar, chamados de vinhos varietais, deverão conter o percentual mínimo da cultivar indicada, conforme estabelece a Lei Brasileira.
- e) Em caráter complementar, o Conselho Regulador da I.P. Vale dos Vinhedos poderá autorizar a inclusão de outros produtos além dos especificados no item “c” deste artigo, desde que elaborados exclusivamente de uvas de cultivares *Vitis viníferas* L.

Art. 6º - Área Geográfica de Elaboração, Envelhecimento e Engarrafamento dos Produtos

Os produtos da I.P. Vale dos Vinhedos serão obrigatoriamente, elaborados, envelhecidos e engarrafados na área geográfica delimitada, conforme definido no Art. 1º.

Art. 7º - Padrões de Identidade e Qualidade Química dos Produtos

Quanto as suas características químicas, os produtos da I.P.Vale dos Vinhedos deverão atender ao estabelecido na legislação brasileira quanto aos padrões de identidade e qualidade do vinho. De forma complementar, visando garantir melhor padrão de qualidade para os produtos amparados pela I.P. Vale dos Vinhedos, os mesmos deverão atender os padrões analíticos máximos a seguir especificados :

- quanto à acidez volátil, expresso em meq/l:
 - limite máximo para todos os produtos : 15 meq/l;
- quanto ao anidrido sulfuroso total, expresso em g/l:
 - limite máximo para o vinho branco seco e vinho rosado seco: 0,15g/l;
 - limite máximo para o vinho tinto seco: 0,13g/l;
 - limite máximo para o vinho leve, vinho espumante natural, vinho moscatel espumante e vinho licoroso: 0,20g/l.

Art. 8º - Padrões de Identidade e Qualidade Organoléptica dos Produtos

Os produtos com I.P.Vale dos Vinhedos somente receberão o selo de controle para o engarrafamento após terem atendido ao disposto neste regulamento, bem como terem sido aprovados na avaliação sensorial a ser realizada pela Comissão de Degustação da I.P. Vale dos Vinhedos, através de fichas desenvolvidas para tal finalidade.

Os produtos somente serão encaminhados à avaliação da Comissão de Degustação após terem laudo analítico que comprove a conformidade dos mesmos em relação aos padrões de identidade e qualidade dos vinhedos definidos pela legislação brasileira, bem como aqueles estabelecidos no presente regulamento.

As normas de operacionalização da avaliação sensorial dos produtos pela referida comissão serão estabelecidas por norma interna do Conselho Regulador.

CAPÍTULO III – Da Rotulagem**Art. 9º - Normas de Rotulagem**

Os produtos engarrafados da I.P.Vale dos Vinhedos terão identificação no rótulo principal e na cápsula, conforme norma que segue:

- a) Norma de rotulagem para identificação da Indicação Geográfica no rótulo principal: identificação do nome geográfico, seguido da expressão Indicação de Procedência, conforme segue:

**VALE DOS VINHEDOS
Indicação de Procedência**

O modelo referido será objeto de proteção junto ao INPI, conforme facultado pelo Art. 179 da lei nº 9.279.

- b) Norma de rotulagem para o selo de controle na cápsula das garrafas: o selo de controle será colocado na cápsula dos produtos engarrafados. O referido selo conterá os seguintes dizeres: Conselho Regulador da Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos, bem como do número de controle. O selo de controle será fornecido pelo Conselho Regulador mediante o pagamento de um valor a ser definido por seus membros. A quantidade de selos deverá obedecer à produção correspondente de cada associado inscrito na I.P. Vale dos Vinhedos.

Os produtos não protegidos pela I.P. Vale dos Vinhedos não poderão utilizar as identificações especificadas nos itens “a e b” deste artigo. Quando procedentes do Vale dos Vinhedos tais produtos poderão apenas conter o endereço no rótulo, conforme normas fixadas pela legislação brasileira de vinho, sem ressaltar o apelo geográfico.

CAPÍTULO IV – Do Conselho Regulador

Art. 10º - A I.P. Vale dos Vinhedos será regida por um Conselho Regulador nos moldes estatutários da APROVALE.

Art. 11º - Dos Registros

O Conselho Regulador manterá atualizado os registros cadastrais relativos ao:

- a) Cadastro atualizado dos vinhedos da I.P. Vale dos Vinhedos, podendo ser utilizado o cadastro oficial do Ministério da Agricultura, coordenado pela Embrapa – Uva e Vinho.
- b) Cadastro atualizado dos estabelecimentos vinícolas de elaboração, envelhecimento ou engarrafamento da I.P. Vale dos Vinhedos.
- c) Os instrumentos e a operacionalização dos registros serão definidos através de normas internas do Conselho Regulador.

Art. 12º - Dos Controles de Produção

Serão objeto de controle por parte do Conselho Regulador a declaração de colheita de uva da safra e a declaração de produtos elaborados. O Conselho Regulador estabelecerá outros controles relativos às operações executadas nos estabelecimentos vinícolas, no sentido de assegurar a garantia de origem dos produtos da I.P. Vale dos Vinhedos. Tais controles incluem as operações de vinificação, manipulação, armazenamento e engarrafamento dos produtos obtidos, de forma a assegurar a traçabilidade dos produtos protegidos pela I.P. Vale dos Vinhedos. Tais controles serão exclusivos às operações de comercialização a granel de produtos protegidos pela I.P. Vale dos Vinhedos. Os instrumentos e a operacionalização dos controles de produção serão definidos através de normas internas do Conselho Regulador.

CAPÍTULO V – Dos Direitos e Obrigações

Art. 13º - Direitos e Obrigações dos inscritos na I.P. Vale dos Vinhedos

São direitos:

- a) fazer uso da I.P. Vale dos Vinhedos nos produtos protegidos pela mesma;
- b) Zelar pela imagem da I.P. Vale dos Vinhedos;
- c) Adotar as medidas normativas necessárias ao controle da produção por parte do Conselho Regulador

CAPÍTULO IV – Das infrações, Penalidades e Procedimentos

Art. 14º - São consideradas infrações à I.P. Vale dos Vinhedos:

- a) o não cumprimento das normas de produção, elaboração e rotulagem dos produtos da I.P. Vale dos Vinhedos;
- b) o descumprimento dos princípios da I.P. Vale dos Vinhedos

Art. 15º- Penalidades para as infrações à I.P. Vale dos Vinhedos

- a) advertência por escrito
- b) multa
- c) suspensão temporária da I.P. Vale dos Vinhedos
- d) suspensão definitiva da I.P. Vale dos Vinhedos

CAPÍTULO VII – Generalidades

Art. 16º - Dos Princípios da I.P. Vale dos Vinhedos

São princípios dos inscritos na I.P. Vale dos Vinhedos, o respeito às Indicações Geográficas reconhecidas internacionalmente. Assim, os inscritos na I.P. Vale dos Vinhedos não poderão utilizar em seus produtos, sejam eles protegidos ou não pela I.P. Vale dos Vinhedos, o nome de Indicações Geográficas reconhecidas em outros países ou mesmo no Brasil.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)