

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Bruno Froelich Giora Vieira

**A INFLUÊNCIA DOS ARRANJOS COOPERATIVOS NA INOVAÇÃO: O
CASO DA VINÍCOLA DON LAURINDO/RS**

Porto Alegre
2012

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Bruno Froelich Giora Vieira

**A INFLUÊNCIA DOS ARRANJOS COOPERATIVOS NA INOVAÇÃO: O
CASO DA VINÍCOLA DON LAURINDO/RS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Dias Lopes

Porto Alegre
2012

Bruno Froelich Giora Vieira

**A INFLUÊNCIA DOS ARRANJOS COOPERATIVOS NA INOVAÇÃO: O
CASO DA VINÍCOLA DON LAURINDO/RS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito Final: _____

Aprovado em: 17 de dezembro de 2012

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dra. Mariana Baldi – UFRGS

Orientador - Prof. Dr. Fernando Dias Lopes – UFRGS

AGRADECIMENTOS

A Deus, em primeiro lugar.

Também à Universidade Federal do Rio Grande do Sul pelo ensino de excelência que me proporcionou.

Ao Prof. Dr. Fernando Dias Lopes pela sua dedicação, tempo e atenção na orientação deste estudo.

Aos demais professores da Escola de Administração pelos ensinamentos fornecidos durante a minha jornada acadêmica no curso de Administração na UFRGS.

À Vinícola Don Laurindo, principalmente na figura de seu diretor, Ademir Brandelli, por aceitar participar de um estudo acadêmico e permitir a coleta de dados e a realização de entrevistas.

À minha família e amigos, pelo incentivo e apoio, tanto emocional quanto físico, disponibilizados.

E a todas aquelas pessoas que acreditaram e colaboraram de alguma forma ou de outra com a realização deste estudo.

RESUMO

O presente trabalho tem a finalidade de analisar as formas de arranjos cooperativos existentes na principal região vitivinícola do Rio Grande do Sul, o Vale dos Vinhedos, local conhecido devido à fabricação de vinhos finos em nível mundial, após uma breve caracterização do setor e seu papel na economia regional, nacional e mundial. Pontos chave como a forma com que ocorre a inovação neste setor, bem como a forma de atuação dos seus partícipes foram analisadas, evidenciando atores sociais envolvidos e a sua importância participativa. Para se alcançar os objetivos propostos pelo trabalho foi desenvolvido um estudo de caso, com base no referencial teórico, e a utilização de dados secundários e primários, analisando a dinâmica da cooperação. Foram elucidados os fatores facilitadores e inibidores do seu desenvolvimento, como, por exemplo, o benefício proporcionado pela maior cooperação entre as vinícolas desde o surgimento do Vale. Percebeu-se que um importante fator é a forte cooperação existente entre a cooperativa e seus membros, proporcionando maior poder de barganha nas decisões comerciais. Também é visto que com o passar dos anos diminuiu a coesão dos membros devido à maior independência de cada vinícola em relação às demais, por causa do crescimento da cooperativa. Algumas formas de inovação também foram levadas em conta, tendo um papel secundário, porém não insignificante no setor. Espera-se contribuir, por meio deste trabalho com o desenvolvimento e a evolução da região, facilitando o entendimento a respeito da maneira como ocorrem as relações inter e intrainstitucionais nas vinícolas.

Palavras chaves: setor vitivinícola, arranjos produtivos, vinícolas, cooperativas, inovação.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Comparativo: Países que mais compraram vinho brasileiro	22
Tabela 2. Elaboração de Vinhos e Derivados no RS - 2004 a 2011	24
Tabela 3. Elaboração de Vinhos e Derivados no RS - 2004 a 2011 (em porcentagem) .	25
Tabela 4. Estágios no Ciclo de Vida da Inovação	35

GRÁFICOS

Figura 1 - Dimensões da Inovação	32
Figura 2 - Representação do Processo de Inovação.....	37
Figura 3 - Modelos de Alianças Estratégicas	48

Sumário

1. DEFINIÇÃO DO TEMA DE ESTUDO	9
2. OBJETIVOS	16
2.1. Objetivo Geral	16
2.2. Objetivos Específicos.....	16
3. JUSTIFICATIVA	18
4. REVISÃO TEÓRICA.....	19
4.1. SETOR VITIVINÍCOLA.....	19
4.1.1. Setor Vitivinícola no Mundo.....	19
4.1.2. Setor Vitivinícola no Brasil.....	21
4.1.3. Setor Vitivinícola Rio Grande do Sul.....	23
4.2. INOVAÇÃO.....	29
4.2.1. Tipos de Inovação.....	31
4.2.2. O Desafio da Inovação Descontínua.....	33
4.2.3. Inovação: Imprescindível.....	36
4.2.4. O Processo de Gestão da Inovação.....	36
4.2.5. O Desafio de Trabalhar em Rede	41
4.3. ARRANJOS COOPERATIVOS	43
4.3.1. Estrutura Conceitual das Alianças Estratégicas	44
4.3.2. Motivos Genéricos para Alianças Estratégicas	46
4.3.3. Modelos de Alianças Estratégicas	47
5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	51
5.1. Método e Procedimento de Coleta de Dados	51
5.2. Procedimentos de Análise de Dados.....	53
6. ESTUDO DE CASO DA VINÍCOLA DON LAURINDO	55
6.1. CONTEXTUALIZAÇÃO.....	55
6.2. O ARRANJO PRODUTIVO E SUAS MAZELAS	56
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	62
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	65
ANEXO A – TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA	70

1. DEFINIÇÃO DO TEMA DE ESTUDO

A Serra Gaúcha possui o maior polo vitivinícola do Brasil, onde são produzidas mais de 90% da produção nacional, entre bebidas feitas a partir de uvas, como vinhos e sucos e outros semelhantes (MELLO, 2010). Regiões como o Vale dos Vinhedos, na mesma serra, possuem certificações e prêmios internacionais pela qualidade de seus produtos, sendo assim, alternativas são necessárias para manter essa sobrepujança frente às novas exigências do mercado, sustentando os produtos competitivos e rentáveis.

O Estado do Rio Grande do Sul é o maior produtor de vinhos do Brasil, responsável por 95% da produção dos vinhos nacionais, concentrando sua produção, dentro desse Estado, na região da Serra Gaúcha. Localização essa que também facilita o presente estudo, porém não sendo o fator essencial para seu desenvolvimento. Quanto ao consumo do brasileiro, registra-se, em média, cerca de 1,6 litro per capita por ano, o que é considerado baixo, para um preço relativamente caro dos vinhos finos nacionais em relação aos importados (ROSA, 2006, p. 140).

As mudanças que ocorreram na economia mundial nas últimas décadas, causadas pelo processo conhecido como globalização, juntamente com uma célere abertura comercial, com a expansão do setor a nível internacional e somadas com a queda nas taxas de importação têm feito que o setor vitivinícola brasileiro fique pressionado, obrigando as empresas do ramo a adaptarem-se aos novos padrões, sejam eles na qualidade, no preço ou na produtividade do mercado agora globalizado.

As importações de produtos vitivinícolas pelo mercado nacional cresceram em torno de 103% no período compreendido entre 2001 e 2007. Mercados produtores, como os existentes nos países do Chile e da Argentina e, blocos produtores desses produtos, como a zona do Euro, a Oceania e a África tiveram, respectivamente, participação de 20 e 17% no mercado brasileiro. No ano de 2006, ainda, a forte concorrência argentina foi responsável pela alta importação de vinhos e seus derivados no Brasil, porém, no ano seguinte, a balança comercial desse setor manteve-se equiparada, havendo um crescimento nas vendas da casa de 8,4% do produto nacional, enquanto os similares importadores reduziram em 29% (PROTAS, 2008).

Mesmo sendo uma atividade primordial para a economia rural da região, compelindo com a manutenção da pequena propriedade no Brasil, e ainda, atuando na geração de empregos de grandes empreendimentos que geram empregos na produção do processamento de uvas, houve uma redução na produção de uvas na maioria dos Estados brasileiros. Em 2009, a crise global reverberou fortemente no setor, inclusive com a desistência de muitos produtores no cultivo de vinhedos; já em 2010, o clima adverso daquele ano resultou, também, na queda na produção: o Rio Grande do Sul, maior expoente da produção nacional, registrou uma redução de 6,06% na produção de uvas (MELLO, 2010).

Em 2012, devido às condições favoráveis do clima, a safra dos estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina da região Sul do Brasil ficou entre as três melhores dos últimos 50 anos. A diferença de anos passados é que a uva era de pior qualidade e a tecnologia não era tão abrangente como a de hoje. Isso só foi possível devido a excelência no cultivo, pois a qualidade dos vinhos que serão elaborados dessas uvas irá resultar em uma delicada sintonia entre todas as características presentes em um bom vinho: grau Babo (índice de açúcar), acidez, aroma (principalmente no caso dos brancos), tanino e polifenóis (especialmente nos tintos). Os polifenóis são os compostos orgânicos que conferem ao vinho as características de cor, corpo e longevidade (IBRAVIN, 2012).

No ano anterior, em 2011, o Rio Grande do Sul colheu a maior safra da sua história, com 707,2 milhões de quilos de uvas tiradas das videiras gaúchas. A alta qualidade desta safra pode ser comprovada pela análise do grau Babo de 280 amostras coletadas pela Divisão de Enologia da Secretaria Estadual da Agricultura (IBRAVIN, 2012). Isso demonstra como a produção da região do extremo sul do Brasil está conseguindo manter-se em equilíbrio e a harmonia, preconizada pelo aumento do consumo do vinho de um modo geral.

O consumo de vinhos pela população vem aumentando nas últimas décadas, o que vem beneficiando as empresas que estão presentes nesse setor. Desde a década de 70, o panorama mudou substancialmente de situação, visto que o consumo brasileiro era baixo, menos de 2 litros por ano para cada habitante, não estando associados a hábitos requintados ou ao poder aquisitivo das partes. Essa situação mudou nos anos seguintes quando da entrada de vinícolas estrangeiras, subsidiárias de multinacionais do setor de

bebidas, dando maior dinamismo à economia brasileira da época (SILVEIRA DA ROSA e SIMÕES, 2004).

Percebendo o potencial do setor, com aumento de consumo de vinhos em números absolutos, o governo do Estado do Rio Grande do Sul, propôs, no ano de 2012 que a IBRAVIN - principalmente entidade defensora dos interesses dos produtores de vinho da região sul do Brasil – passe a receber o dobro dos recursos atualmente distribuídos a ela. Essa medida visa proporcionar mais competitividade ao vinho gaúcho frente aos rótulos estrangeiros, que chegam ao Brasil com inúmeros subsídios dos governos de seus países de origem (IBRAVIN, 2012).

Medidas como essa mostram que o pequeno e o médio produtor não conseguem competir com a concorrência internacional, mas sim que há consonância de ações com o governo para continuar a proporcionar ao já estabelecido e reconhecido setor, maneiras de se expandir, inclusive, de forma internacional após expandir-se no mercado interno. A produção de uva e a elaboração de vinhos e derivados movimenta hoje, no Rio Grande do Sul, 1% do PIB, tendo de 20 a 25 mil famílias de produtores envolvidas no processo (IBRAVIN, 2012).

O crescimento da economia brasileira em nível mundial, sendo hoje, a 6ª maior economia do mundo, elevando a renda *per capita* da população e, conseqüentemente, suas possibilidades quanto à compra de produtos diferenciados e de qualidade superior, fizeram com que o consumidor brasileiro pudesse tornar-se mais exigente, para assim buscar a qualidade nos produtos que consomem, inclusive de vinhos e derivados do setor vitivinícola. O consumo pelas mais diversas classes sociais segmentou o mercado de tal forma que hoje um vinho consumido por um indivíduo de uma classe de menor poder aquisitivo é tão diferente de um consumido por outro indivíduo de uma classe de maior poder aquisitivo, que praticamente não se enquadram na mesma definição de produto, tamanha a sua diferença em relação ao preço, qualidade, propaganda, e outras atribuições existentes nesses produtos para com o seu público-alvo.

Justamente por existir essa segmentação de mercado muito fracionada no setor de vinhos é que as vinícolas precisam utilizar-se de certos meios para diferenciar seus produtos e conseguirem vender frente aos seus concorrentes. E para conseguirem tal façanha, é preciso inovar de alguma maneira no mercado, para oferecer algo que

somente àquela empresa tenha, o que justificaria, então a escolha de seu produto pelos consumidores e não a escolha do produto de outra empresa.

A inovação é um fenômeno fundamental para o crescimento de uma organização no cenário econômico atual. Diante do avanço tecnológico presenciado nas últimas décadas, ficou muito fácil equiparar-se em termos de produto com uma organização concorrente, e de uma forma muito rápida. Em outras palavras, isso quer dizer que seu concorrente no mercado pode fazer o que você faz, de uma maneira mais rápida, mais barata ou mais simples do que você, fazendo com que fique mais atrativo para um cliente em potencial comprar da organização opositora a sua.

De certo modo, isso é plenamente conhecido entre as organizações – o quão imprescindível é a inovação – e que isso é fundamental para que elas permaneçam crescendo. Poucas, porém, são as empresas que sabem a maneira de transformar isso em um meio e utilizar esse conhecimento para ganhar competitividade. Por isso, tem-se a inovação em um papel estratégico, fazendo-a de peça fundamental a um desempenho superior e diferenciado, nas diversas frentes em que ela atua, seja quanto a um novo produto, um novo método de produção, no acesso a novas fontes de matéria-prima ou até mesmo em uma nova forma de organização (SCHUMPETER, 1982).

Ocorre que as mudanças tecnológicas deixaram a realização e o gerenciamento das atividades inovativas das firmas muito mais complexas do que no passado, tendo por consequência a elevação dos custos de pesquisa e desenvolvimento. O que, juntamente com a busca por uma posição em mercados mais dinâmicos e exigentes, por causa da atual conjunção econômica, social, industrial e produtiva, fez com que as empresas adotem padrões estratégicos altamente arriscados (ZAWISLAK, 2002).

Tais mudanças têm afetados todos os setores produtivos mundiais, contudo, de diferentes modos. Aqueles de alta tecnologia conseguem manter, justamente por força das contínuas novidades de suas aplicações, um certo padrão de rentabilização dos negócios. Já os setores ditos tradicionais são obrigados a escapar da impossibilidade de inovação através da redução de custos e de inovações incrementais (ZAWISLAK, 2002).

Nesses setores tradicionais, a estratégia de estabelecer relações interindustriais – mais especificamente redes de empresas – aparece como alternativa competitiva para

empresas de setores tradicionais, sobretudo as de pequeno e médio portes. Para se adequarem aos novos padrões de competição, as relações de troca de conhecimento e tecnologia entre as redes de empresas devem prevalecer, objetivando, assim, atividades que resultem em mais aprendizagem, capacitação e competitividade coletiva. “Isso constitui um verdadeiro sistema de empresas destinado à produção e à inovação” (ZAWISLAK, 2002, p.66).

Segundo Casarotto Filho (2001), foi com a globalização da economia e os avanços na área tecnológica, particularmente nas comunicações, que permitiu que as mudanças dos conceitos mercadológicos e de produção ocorressem de forma cada vez mais rápida. Portanto, a nova dinamicidade que permeava o então novo mercado criou um também novo modo de enfrentar os negócios. Com os riscos aumentando, fica mais perigoso tomar uma decisão errônea, sendo que o grande risco é que “alguma outra empresa, em algum lugar do mundo, a qualquer tempo, possa produzir melhor e mais barato seu mesmo produto e essa outra empresa terá acesso aos mesmos mercados” (2001, p.26).

Levando o supracitado em questão, “os aspectos qualitativos para determinar as estratégias dos negócios passam a ser mais importantes do que as técnicas quantitativas de avaliação de projetos” (CASAROTTO FILHO, 2001, p.26), ou seja, pode-se perceber que os processos, principalmente os concernentes a qualidade são primordiais para que a competição, no novo cenário mundial, seja possível. Portanto, formar alianças – e não mais atuar isoladamente – foi um meio encontrado para diminuir os riscos e ganhar sinergia no meio de atuação.

“Como as mudanças são rápidas, é mais importante hoje ter um negócio bem concebido do que uma fábrica bem projetada” (CASAROTTO FILHO, 2011, p.27). A criação do negócio ultrapassa a empresa justamente pela evolução contínua existente, à medida que a evolução dos negócios ocorre, a atuação desses tem que ter certa destreza e prontidão para conseguir acompanhar tais alterações. Em se tratando da fabricação de algum produto, por exemplo, tal empreendimento pressupõe que ocorram os processos necessários para que haja competitividade no meio.

Para conseguir acompanhar essa sinergia imposta pelo mercado, os arranjos organizacionais modernos tiveram que se adaptar de acordo com a necessidade de cada empreendimento, existindo diversas tipologias de arranjos. A organização dos negócios,

por exemplo, em forma de redes flexíveis, surge como alternativa viável pra que tal acompanhamento de mercado seja feito. Por um lado, numa perspectiva um tanto quanto retrógrada, temos a rede *topdown*, um tipo de arranjo, oriundo do modelo japonês, onde a “empresa-mãe” é o elo de todas as outras empresas menores, sendo esta a liderança única do modelo de atuação que é responsável por todas as decisões. Nesse caso, como todas as pequenas empresas que englobam a cadeia são dependentes de uma entidade principal, não há nenhuma – ou muito pouca – autonomia das empresas subfornecedoras, assim como o poder de influência dentro da rede é mínimo,

Por outro lado, existe também a rede flexível - ou consórcio -, que engloba todos os seus membros atuando juntos com um objetivo claro, tendo essa formação desempenhado o papel de sustentáculo de economias altamente desenvolvidas, como no caso da região da Emilia Romagna, na Itália. As empresas juntam-se em um consórcio com objetivos mais restritos ou amplos, dependendo de cada caso. Várias empresas podem produzir partes de um equipamento, num consórcio, por exemplo, de formação de produto. “Esse consórcio simula a administração de uma grande empresa, mas tem muito mais flexibilidade de atendimento a pedidos diferenciados” (CASAROTTO FILHO, 2011, p.37). Nessa modalidade, a união realmente cria um vínculo tal, que, muito se assemelha a uma empresa única e maior, pois são os diversos fragmentos de pequenas empresas que fazem com que isso seja possível.

Dessa forma vemos que pequenas empresas podem ser competitivas mesmo em âmbito internacional, caso consigam incorporar alguma rede flexível. Diferente da rede *topdown*, a rede flexível conta com a união de seus membros com objetivos comuns amplos ou até mesmo mais restritos, estando todos, porém atrelados a uma mesma finalidade. Ou seja, essa forma de rede acaba por simular, também, o poder de competitividade de uma grande empresa.

O setor vitivinícola brasileiro encontra-se em franca expansão no Brasil e justamente por esse motivo, cada vez mais vem buscando, por meio de novas alternativas, romper com certos limites produtivos. Assim, poderá transpor os desafios que se apresentam para um desenvolvimento conciso de suas cadeias produtivas nacionais (PADILHA, 2010). A formação de consórcios produtivos no setor vitivinícola fomenta uma nova maneira para auxiliar para expandir o setor frente às necessidades impostas pelo mercado.

Devido a grandes investimentos feitos no setor, a fim de desenvolvê-lo, regiões como o Vale dos Vinhedos, no Rio Grande do Sul ganharam importância mundial quanto aos seus produtos vinícolas vendidos. Com o incremento de padrões de qualidade seguidos à risca, diversas empresas desse segmento tem conseguido produzir bebidas competitivas a nível internacional. Porém essa vantagem competitiva vai, aos poucos, sendo perdida à medida que outras empresas conseguem produzir o mesmo produto que os seus pares gaúchos.

Desse modo, a manutenção da diferenciação setor vitivinícola brasileiro – e particularmente gaúcho – torna-se mais importante ainda para o desenvolvimento da economia local. O fato de a vitivinicultura seguir o modelo da pequena propriedade agrícola pode demonstrar um problema para a expansão do setor, devendo ser corretamente estudada, pois a utilização de alguma forma de arranjo produtivo pode vir a corrigir esse problema.

Pode-se observar que os arranjos cooperativos, tais como os consórcios, existem para melhorar a adequação das empresas frente à globalização, que afeta a todos os setores da economia, não somente indústrias, não estando as organizações do agronegócio de fora desse escopo. O setor primário “é exposto consecutivamente à competitividade internacional além da densa assimetria de informações, condições estruturais, políticas econômicas de negócios, entre outros” (PADILHA, 2010, p.92). Motivo mais do que claro para que haja preocupação no setor em mantê-lo produtivo, agrupando-se as pequenas empresas para a concorrência internacional.

Nesse sentido, sabendo que a formação de um arranjo organizacional pode angariar maior competitividade aos seus partícipes e, unindo as pequenas propriedades agrícolas pode haver um beneficiamento nessa expansão frente ao cenário internacional; e ainda, pensando no possível desenvolvimento da indústria vitivinícola no Brasil, com a eventual e conseqüente internacionalização desta, o presente trabalho visa analisar de que maneira há o ganho da competitividade através da inovação em redes flexíveis oriundas do setor vitivinícola. No contexto supracitado vimos que a necessidade de inovação é recorrente para as empresas. Sendo assim, **qual a influência dos arranjos cooperativos - alianças, redes, consórcios, acordos de cooperação tecnológica, de produção ou de marketing - na trajetória de inovação das empresas vitivinícolas no segmento de vinhos finos do estado do RS?**

2. OBJETIVOS

Em decurso do exposto anteriormente, os objetivos que serão atingidos são divididos em objetivo geral e objetivos específicos.

2.1. Objetivo Geral

Indicar os fatores cruciais e as estratégias que influenciaram, e ainda influenciam, na formação de arranjos organizacionais competitivos em nível internacional e que fomentam o desenvolvimento no setor vitivinícola do Rio Grande do Sul. E, ainda, analisar a influência de tais arranjos cooperativos - alianças, redes, consórcios, acordos de cooperação tecnológica, de produção ou de marketing – na inovação das empresas vitivinícolas no segmento de vinhos finos do estado do RS.

2.2. Objetivos Específicos

- Caracterizar o setor vitivinícola do estado do RS;
- Descrever um breve histórico, identificando quais aspectos do comportamento produtivo do setor vitivinícola no Rio Grande do Sul;
- Identificar como se desenvolveram as relações de cooperação – formais ou informais - entre as empresas do setor, bem como entre estas empresas e outros atores – instituições de pesquisa, associações comerciais e industriais, secretarias de governo;
- Identificar fatores facilitadores ou inibidores no desenvolvimento dos arranjos cooperativos no setor;

- Verificar a influências dos diferentes arranjos cooperativos no setor para a inovação em determinada empresa vitivinícola de vinhos finos no estado do RS.

3. JUSTIFICATIVA

Como o presente estudo trata-se de um trabalho de conclusão de curso, há um certo limiar para a realização do mesmo que deve ser respeitado, principalmente no que tange aos recursos financeiros, temporais e humanos, não necessariamente nessa ordem. Dada a dinamicidade do mundo globalizado, que afeta não somente as organizações, esta também interfere na vida dos indivíduos, obrigando-os a alocar seus recursos de acordo com seus objetivos de vida.

O estudo de um fenômeno atual já é de suficiente grandiosidade para a escolha de um tema, pois alternativas a estudos anteriores irão surgir, dando outros vieses à concepção do que foi estudo. O conhecimento obtido poderá ser discutido e analisado por todos os interessados no assunto de inovação através da união de pequenas propriedades agrícolas, não somente no setor de estudo, podendo-se estender seu exemplo a outros segmentos.

A escolha do presente tema justifica-se, basicamente, por três motivos de interesse pessoal do graduando: *a)* pela importância vista no fenômeno da inovação nos dias atuais, amplamente percorrido até aqui; *b)* pelo interesse em verificar como a atuação social e política dos novos arranjos organizacionais é realizada no âmbito mercantil; e *c)* pela possibilidade e praticidade da realização do mesmo neste Estado da Federação, nesta Universidade e naquela região vitivinícola, frente à alocação austera dos recursos existentes.

4. REVISÃO TEÓRICA

Este capítulo está estruturado de modo a analisar o mercado de vinhos e alguns dados do setor vitivinícola. Assim, mostram-se precedentes históricos de desempenho do setor no mundo, no território nacional e regional.

Logo após é feita uma análise da literatura sobre o tema tratado, que auxiliará no entendimento de da inovação propriamente dita e também das novas formas de arranjos organizacionais, sugerindo como as empresas podem fazê-lo para competir globalmente.

4.1. SETOR VITIVINÍCOLA

4.1.1. Setor Vitivinícola no Mundo

O momento exato da descoberta do vinho é tão incerto quanto a maioria dos acontecimentos de passados remotos. Determinar quando ele surgiu é, de fato, impossível, pois esta é uma bebida que nos alça a uma antiguidade longínqua, sempre estando viva juntamente com as lendas e com a imaginação popular. A forma como o vinho originou é tão desconhecida quanto os seus usos no passado, já sendo tido como bebida, alimento e até remédio. Ao certo, provavelmente nunca se saberá quem teria sido o primeiro a permitir que o conteúdo de um cacho de uvas fermentasse até se tornar vinho, da mesma maneira como nunca se saberá quem foi o pioneiro a colher o trigo e fazer o primeiro pão. Inicialmente, o vinho teria sido feito por acaso – como grande parte das descobertas da Humanidade –, a partir de uvas fermentadas naturalmente (PHILIPS, 2005).

A propagação da vitivinicultura, com a produção de vinho e do seu respectivo consumo em civilizações, como a do Mediterrâneo e, também, por boa parte do sul e do oeste da Europa, aconteceu devido a um conjunto de importantes fatores. Primeiramente, conhecer e praticar a vitivinicultura fez parte da transferência do legado entre às culturas à medida que elas foram sendo desbravadas, entrando em contato umas

com as outras. Em outras palavras a inovação e a tecnologia em relação ao cultivo de uvas e formulação de vinho foram sempre sendo aprimoradas com o aporte do conquistador. Para haver êxito na fabricação de vinhos, era necessário um grande aparato, além do conhecimento específico, especialmente de horticultores e vinicultores, que, de certo, eram contratados, ou mais provavelmente, conquistados militarmente para realizar tal tarefa. Secundariamente, o vinho foi aceito tanto religiosamente, como culturalmente, o que facilitou o conhecimento dele pelos povos ao longo dos séculos.

Além do fato de que o vinho, desde cedo, foi considerado de luxo em muitas sociedades, o que não é difícil de compreender, devido a sua trabalhosa produção. Especialmente se fosse comercializado em pequenas quantidades, e, mesmo assim, não impediu que ele se tornasse carro-chefe de muitas economias regionais. Por muitos séculos, foi comercializado em quase todo o planeta, como na Europa, além de certas partes da África e da Ásia. Em outros tantos lugares - a exemplo da Itália, Espanha e França -, produzir vinho foi o ponto culminante para desenvolver e avultar o cenário econômico a longo prazo da região. Por fim, ao longo do tempo, foram surgindo mercados não apenas religiosos, mas sim, de pessoas interessadas em consumir vinho sem essa razão, aumentando a necessidade de vinícolas nas civilizações (PHILIPS, 2005).

Em 2007, no Mundo, a área total plantada de uvas foi de 7.272.583 hectares, e no mesmo ano a produção de vinhos apresentou um total de 67,22 milhões de toneladas. A maior concentração da produção de uvas ocorre na Europa, embora ela venha reduzindo sua área e sua produção de forma expressiva. No triênio 2005/07, a Europa participou com 64,17% dos vinhos mundiais, seguida pela América (19,57%), Ásia (7,31%), Oceania (5,01%) e África (3,93%). À exceção da Europa, todos os continentes apresentaram aumento em sua participação em relação ao triênio 1990/92 (MELLO, 2009).

A produção mundial de vinhos em 2007 foi de 26.348.335 toneladas de vinho. A França, que recentemente havia perdido a liderança na produção de vinhos, retomou-a e o triênio 2005/2007 foi responsável por 18,55% da produção mundial de vinhos, logo em seguida aparece a Itália com 17,27%. Em terceiro lugar está a Espanha, que produziu 12,23%, os Estados Unidos detém 9,00% e a Argentina 5,58%. O Brasil figura como o 19º país maior produtor, tanto em quantidade como em área (MELLO, 2009).

Conforme os dados analisados, no início da década de 90, observam-se mudanças significativas no cenário mundial de vinhos. Os países europeus, que sempre foram líderes, tiveram elevada redução na produção de vinhos, e vêm gradativamente

perdendo espaço. Já os países asiáticos, oceânicos e americanos tiveram aumento significativo na produção de vinhos. A China tem se tornado um grande produtor de uvas e inclusive com grande produção de vinhos. Sabendo-se do grande desenvolvimento da China em todas as áreas, o mercado da vitivinicultura é, certamente, muito promissor para esse país (MELLO, 2009).

4.1.2. Setor Vitivinícola no Brasil

Desde que a uva foi introduzida o Brasil, por portugueses em 1532, começou a produção de vinhos, mesmo que de forma artesanal e precária. Contudo, somente com a colonização italiana, alguns séculos depois é que a atividade ganhou patamares mais elevados - não ainda em escala comercial -, principalmente nos centros colonizados por indivíduos daquele país, como São Paulo e Rio Grande do Sul (PROTAS, 2001).

Em meados de 1910, o governo brasileiro com o intuito de disseminar o cooperativismo no setor, para otimizar o processo vitivinícola no país, convidou o especialista italiano Giuseppe Paterno, fato esse que trouxe profundas modificações na atividade vitivinícola brasileira (GERCHMAN, 1995). Poucos tempo depois, ainda com o auxílio de Paterno, são fundadas diversas cooperativas, principalmente no Rio Grande do Sul, para atuarem na área da vitivinicultura, dando maior volume de produção e, assim, fazer crescer o setor.

Outro fato que trouxe profundas modificações na vitivinicultura brasileira foi a chegada, na década de 1970, de algumas empresas multinacionais na Região da Serra Gaúcha e na Região da Campanha (PROTAS, 2001). Dessa forma, houve um significativo incremento no nível tecnológico e mudanças nos sistemas produtivos, de transporte e de acondicionamento de uvas, melhorando a cadeia produtiva.

Já em 2010, após um período de expansão do setor, houve redução na produção de uvas na maioria dos Estados brasileiros. Esta queda foi de 3,74% em 2010, em relação ao ano de 2009. Em 2009, com a crise mundial, a produção de uvas de mesa foi muito prejudicada. Em 2010, houve uma redução percentual de -13,51% no estado da Bahia, seguida por -10,05% em Minas Gerais. O Rio Grande do Sul, principal Estado produtor de uvas e vinhos do país, apresentou queda de 6,06% na produção de suas

uvas. Pernambuco aumentou sua produção em 6,13%, sendo o único estado que apresentou aumento da produção, mas ainda não recuperou o montante registrado em 2007 (MELLO, 2010).

A área de uvas plantadas uvas no Brasil, no último ano, aumentou em 1,37% e a área de uvas colhidas, cresceu 2,04% em relação ao ano anterior, segundo dados do IBGE (2010). Enquanto o estado de Pernambuco teve sua área plantada ampliada em 23,89%, na Bahia ocorreu redução de 12,11%. Nos outros Estados, as áreas não tiveram significativa alteração, ou apresentaram, somente, uma pequena redução. Além do mais, a viticultura está sendo implantada em vários estados, como Mato Grosso do Sul, Goiás, Espírito Santo, Ceará e Piauí (MELLO, 2010), o que mostra o seu crescimento a nível nacional.

Tabela 1. Comparativo: Países que mais compraram vinho brasileiro

Em 2010		Em 2011	
1°	Reino Unido	1°	Holanda
2°	Estados Unidos	2°	China
3°	Holanda	3°	Reino Unido
4°	Alemanha	4°	Estados Unidos
5°	Paraguai	5°	Colômbia
6°	Colômbia	6°	Alemanha
7°	Suíça	7°	Canadá
8°	Polônia	8°	Japão
9°	Japão	9°	Noruega
10°	Dinamarca	10°	Dinamarca

Fonte: IBRAVIN – Informativo Saca-rolhas (2012)

Atualmente, as exportações das vinícolas brasileiras alcançaram US\$ 3,06 milhões no ano de 2011, 33,6% a mais do que os US\$ 2,29 milhões de 2010. Os dados são referentes às vinícolas integrantes do projeto setorial integrado *Wines of Brasil*, realizado em parceria entre o IBRAVIN e a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos. Tal aumento deve-se, não somente às características do vinho produzido, mas também às ações no sentido de divulgar suas qualidades, principalmente em feiras e eventos internacionais nos países que ora se apresentam como os maiores compradores (IBRAVIN, 2012).

As ações de divulgação do vinho nacional surtiram grande efeito principalmente na China como se observa na tabela 1, que se destacou como um dos grandes países compradores de vinhos brasileiros. O país asiático, que em 2010 comprou cerca de US\$

4 mil, acabou o ano de 2011 na segunda colocação entre os países importadores de vinho do Brasil, foram vendidos US\$ 390,3 mil em vinhos. Já a Holanda foi o principal destino do vinho brasileiro em 2011, ultrapassando o Reino Unido, que havia tomado a liderança do ranking de países compradores de vinho brasileiro em 2010. As exportações para a Holanda totalizaram US\$ 410,5 mil, 63% maior do que os US\$ 250,4 mil de 2010.

4.1.3. Setor Vitivinícola Rio Grande do Sul

A história da vitivinicultura no Rio Grande do Sul está diretamente relacionada com a colonização italiana no estado, sobretudo na Serra Gaúcha e na região Central, a partir do ano de 1875. O pioneirismo na região ficou sem investimentos significativos e produzindo, quase que exclusivamente, uvas e seus derivados por quase um século, até meados de 1970. As variedades americanas eram as mais produzidas, devido a sua adaptação ao clima, por vezes, inóspito da região, por esta razão, poucas vinícolas se aventuravam em produzir vinhos finos (PROTAS, 2010).

A situação começou a mudar a partir da metade da década de 1970, com o aporte de empreendimentos estrangeiros que trouxeram vinícolas de grupos empresariais vitivinícolas internacionais com a produção voltada para vinhos finos e espumantes, sobretudo na região da Serra Gaúcha e, logo em seguida, na região da Campanha. Já nos anos 1980, essa nova forma de fazer vinhos, agora mais globalizada pela pressão da concorrência internacional e amparada por uma moderna base tecnológica começou a concentrar seus esforços em regiões mais vantajosas comparativamente em relação às anteriores, como a Serra do Sudeste e a Região Central. Com isso, “a vitivinicultura do Rio Grande do Sul, em 2010, a despeito da sua tradição e dispersão está estruturada com base em quatro polos produtores” (PROTAS, 2010, p.14), mencionados nos tópicos 4.1.3.1 a 4.1.3.4, a seguir.

E é justamente na segunda metade da década de 70, que a situação começou a mudar no Rio Grande do Sul, com o surgimento de produtos vinícolas novos e diferenciados – de melhor qualidade, mais sofisticados e mais caros –, destinados a consumidores de médias e altas rendas. Situação que era bem diferente desde os anos 30

até a década de 60, pois não houve, nesse período, profundas alterações nos aspectos técnicos da produção; o baixo padrão tecnológico, aliado a uma matéria-prima proveniente de cepas híbridas e americanas, dava origem a um produto final de qualidade, no máximo, mediana, considerando-se os padrões internacionais. Essa situação, então começa a modificar-se nos anos 70, com o aparecimento de vinhos varietais no mercado – que são os vinhos provenientes de videiras viníferas, as mais apropriadas para a vinificação – ao lado dos tradicionais vinhos comuns (JALFIM, 1990).

Tabela 2. Elaboração de Vinhos e Derivados no RS - 2004 a 2011

ANO	MILHÕES DE LITROS			
	Vinhos Viníferas	Vinhos Comuns	Outros derivados da uva e do vinho	TOTAL
2004	42,96	313,70	51,87	408,53
2005	45,45	226,08	53,50	325,04
2006	32,12	185,08	59,13	276,33
2007	43,18	275,25	70,89	389,32
2008	47,33	287,44	93,19	427,97
2009	39,90	205,42	96,50	341,82
2010	27,85	195,25	98,96	321,21
2011	52,20	258,73	151,15	461,07

Fonte: IBRAVIN/MAPA/SEAPA-RS - Cadastro Vinícola no RS

Na tabela podemos observar o aumento da produção de vinhos viníferas e certo estancamento dos vinhos comuns, também devido ao fato do maior poder de consumo da população, como já foi mencionado e, pelo fato das vinícolas estarem, cada vez mais, tentando atender essa demanda. Outros derivados da uva e do vinho, não apenas sucos, mas também outros produtos alcóolicos – “como *coolers*, sangrias, coquetéis, vinhos compostos, entre outros” (FAGUNDES, 2007, p.6) – têm tido um substancial aumento.

Analisando essa mesma tabela em termos percentuais, e comparando-a com a anterior, podemos perceber que a produção relativa de vinhos viníferas vem mantendo-se constante, embora sua maior produção absoluta tenha sido em 2011, dentre o período

analisado, após uma significativa queda no ano de 2010. Já a produção de vinhos comuns apresenta certa estabilização em sua produção absoluta, porém decréscimos significativos em relação à produção relativa, o que não ocorre com os outros derivados da uva e do vinho que cresce tanto em números percentuais relativos quanto absolutos.

Tabela 3. Elaboração de Vinhos e Derivados no RS - 2004 a 2011 (em porcentagem)

ANO	MILHÕES DE LITROS			
	Vinhos Viníferas	Vinhos Comuns	Outros derivados da uva e do vinho	TOTAL
2004	10,52%	76,79%	12,70%	100,00%
2005	13,98%	69,55%	16,46%	100,00%
2006	11,62%	66,98%	21,40%	100,00%
2007	11,09%	70,70%	18,21%	100,00%
2008	11,06%	67,16%	21,77%	100,00%
2009	11,67%	60,10%	28,23%	100,00%
2010	8,67%	60,79%	30,81%	100,00%
2011	11,32%	56,12%	32,78%	100,00%

Fonte: IBRAVIN/MAPA/SEAPA-RS - Cadastro Vinícola no RS (adaptado)

4.1.3.1. Serra Gaúcha

A Serra Gaúcha está localizada no Nordeste do Estado do Rio Grande do Sul, onde se encontra o maior polo vitivinícola brasileiro.

A produção média de uvas viníferas na Serra Gaúcha, no período compreendido entre 2005 a 2007 representou 85% da produção das uvas desse tipo no Rio Grande do Sul, os municípios de Bento Gonçalves e Farroupilha lideraram a produção com aproximadamente 55% das uvas viníferas produzidas no Rio Grande do Sul (CADASTRO Vitícola 2005-07).

Segundo o Cadastro Vitícola do Rio Grande do Sul (2005-2007), são registrados no estado em torno de 38.500 hectares de parreirais, distribuídos em 15.384 propriedades. Na região da Serra Gaúcha há uma área total de aproximadamente 31.360 hectares de parreirais distribuídos em 12.037 propriedades. A área média das

propriedades desta região é de aproximadamente 14 hectares, cuja área útil varia de 40% a 60%, sendo destes, 2,6 hectares ocupados com parreirais, caracterizando uma estrutura fundiária tipicamente de minifúndio, ou seja, pequena propriedade rural, predominando o uso da mão-de-obra familiar.

A Serra Gaúcha mostra-se tradicional no cultivo de pequenas propriedades, baixo índice de mecanização com exploração mista de uvas americanas, híbridas e viníferas voltadas à elaboração de vinhos sucos e consumo *in natura*, ao contrário, por exemplo, da Região da Campanha que possui ampla exploração empresarial em grandes áreas e uso intensivo da mecanização com produção destinada à elaboração de vinhos finos (MELLO, 2005).

4.1.3.2. Região da Campanha

O começo da vitivinicultura na Região da Campanha Gaúcha, região de fronteira do Rio Grande do Sul, foi concretizado com a implantação do empreendimento da empresa Almadén através dos seus vinhedos e sua vinícola, no município de Santana do Livramento, onde, na sequência, um grupo japonês deu início ao Projeto Santa Colina, cultivando vinhedos próprios. Já no ano 2000, estimulados pelos bons preços pagos pelas uvas viníferas, em especial as tintas, diversos proprietários de terras de municípios da Campanha Gaúcha implantaram vinhedos com o objetivo de atender à demanda crescente por uvas finas, tanto das vinícolas da Serra Gaúcha quando daquelas instaladas na própria região da Campanha (PROTAS, 2010).

Na Região da Campanha, destacam-se três tipos de empreendedores: os grandes grupos empresariais, que cultivam grandes áreas de uvas; os novos empreendedores vitivinícolas, que cultivam de 10 a 50 hectares de variedades viníferas, e; viticultores independentes, que produzem vinho de forma artesanal nas suas propriedades. Outra característica da viticultura na região da fronteira é a falta de mão-de-obra qualificada para o manejo dos vinhedos (PROTAS, 2010).

4.1.3.3. Serra do Sudeste

A produção de uvas na região da Serra do Sudeste, metade Sul do Rio Grande do Sul, existe desde a década de 1970, porém somente a partir do ano 2000, empresas da Serra Gaúcha começaram a fazer investimentos na implantação de vinhedos nos municípios da região, diversificando a produção, motivadas pela necessidade de aumentar a variedade das uvas colhidas e atender a respectiva demanda que crescia em relação a uvas diferentes da Serra Gaúcha. Porém, diferentemente da região da Campanha, a vitivinicultura da região da Serra do Sudeste se caracteriza pelo pouco ou quase nenhum investimento das empresas na instalação de vinícolas, ou seja, no atual contexto, trata-se de uma região produtora de uvas para abastecer vinícolas de outras regiões, como a Serra Gaúcha e a Campanha (PROTAS, 2010).

4.1.3.4. Região Central

Ainda na metade Sul do Rio Grande do Sul, porém no centro do estado, encontra-se o polo denominado de Região Central, que basicamente é compreendido pelo município de Jaguari, onde são produzidos vinhos desde longa data, em sua maioria da variedade *Vitis labrusca*, localmente conhecida pelo nome “Goethe” que produzem vinho branco. Nos anos 1990, com o aumento da demanda por vinhos tintos, começou a ser cultivada a variedade “Bordô”, com o objetivo de fazer vinho de mesa tradicional.

Com essas duas variedades sendo cultivadas na Região Central, o volume total varia de 700 mil a um milhão de litros/ano, sendo comercializado em sua totalidade na região. A região sofre, hoje, com a falta de mão-de-obra, provada pela migração de jovens do meio rural para os grandes centros urbanos. Para combater situações semelhantes prejudiciais à vitivinicultura da região, foi implantando o “Programa de Apoio à Estruturação e Aprimoramento Tecnológico da Vitivinicultura na Metade Sul do Rio Grande do Sul”, num movimento que evidencia o processo de organização da vitivinicultura regional (PROTAS, 2010).

4.1.3.5. Incentivo e Ações de Fomento no Rio Grande do Sul

O setor vitivinícola na economia gaúcha é importante de forma tal que corresponde a 1% do PIB do Rio Grande do Sul, ou o equivalente a R\$ 2,7 bilhões, além de movimentar toda uma economia regional e a pequena propriedade rural, englobando diversas famílias produtoras. Em algumas regiões do interior do estado, essa atividade é tão arraigada ao modo de viver dos indivíduos que dele participam, que a geração de emprego, de renda, e o resgate da cultura é impensável ao exercício e à consolidação de uma atividade econômica eu seja sem ser a produção de uvas e derivados. Cerca de 25 mil famílias trabalham em torno da vitivinicultura. Existem mais de mil cantileiros produzindo vinho, elaborando suco de uva (RURAL BR,2012).

Visando fortalecer a cadeia vitícola no Rio Grande do Sul, foi aprovado, em janeiro de 2012 o repasse de 50% dos recursos recolhidos junto aos estabelecimentos vitivinícolas diretamente vinculados ao Instituto Brasileiro do Vinho - Ibravin. Porcentagem esta, que é o dobro do que era repassado do Fundo de Desenvolvimento da Vitivinicultura do Rio Grande do Sul – Fundovitis. Foi ampliado, também, de 11 para 16 a composição do Conselho Deliberativo do Fundovitis, o que fará com que a participação de mais secretarias estaduais ligadas ao setor seja feita, bem como a ampliação de vagas para os representantes das Cooperativas Vitivinícolas (RURAL BR, 2012).

4.2. INOVAÇÃO

Desde 1776, pensadores e economistas, como Adam Smith, Karl Marx, Stuart Mill, dentre outros insignes estudiosos, já descreviam sobre os benefícios da inovação tanto para o crescimento industrial como para o progresso econômico. Porém, foi Joseph Schumpeter que, a partir de 1911, não só elencou a inovação tecnológica para o cerne da discussão sobre desenvolvimento econômico, como também tratou de uma perspectiva ampliada de inovação envolvendo P&D, imitação, experimentação, novos arranjos organizacionais, adaptação de processos e de produtos, matérias-primas, assim como novas fontes de energia (FIGUEIREDO, 2009).

A Schumpeter (1961) também é atribuída a teoria da Destruição Criativa, segundo a qual, a fim de sobreviver, cada empresa precisa incessantemente revolucionar a estrutura econômica e criar novos elementos, constantemente substituindo os antigos. Apenas as firmas que renovam – através de uma nova tecnologia, um novo produto ou um novo processo – são capazes de se manterem em condições de disputarem no mercado. Justamente nesse momento que inovação mostra-se imprescindível, atuando de forma essencial para que tal processo ocorra.

“Inovação é mais do que criatividade. É a implementação de novos produtos, serviços, processos ou arranjos de organização” (FIGUEIREDO, 2009, p.31). Isso significa que não basta ser criativo, mas sim que as ideias criativas devem ser colocadas em prática e lançadas no mercado. A criatividade é, sem dúvida, muito importante no papel inovativo, mas é, entretanto, o seu único delimitante. A inovação envolve mais do que simples ideias criativas, pois elas devem ser colocadas em prática para fazer uma diferença significativa.

Já Dosi, Pavitt e Soete (1990) consideram que há, na inovação, uma série de regras que são inerentes a ela e que, em maior ou menor grau, farão parte do processo inovativo. Pelo menos a curto e médio prazo, a inovação não pode ser descrita como, simplesmente, uma reação frente às mudanças do mercado. É a própria natureza da inovação que determina o alcance dentro dos quais os produtos e processos podem se ajustar para modificar as condições econômicas e as possibilidades de direção do processo tecnológico.

Também, o conhecimento científico - mesmo que possa significar apenas uma fração da totalidade do processo de inovação – tem destacado papel na abertura das principais possibilidades para o incremento de avanços tecnológicos. A inovação, também, aumenta a complexidade da atividade de pesquisa e desenvolvimento, favorecendo, assim, organizações institucionais (tais como, universidades, laboratórios, centros de P&D, entre outros do gênero), em oposição ao indivíduo inovador solitário, que em determinado momento não consegue competir com a complexidade sistêmica do processo.

Dosi, Pavitt e Soete (1990) também citam que uma quantidade significativa de inovação acaba por ocorrer através do “aprendizado por tentativas”, o que é comumente praticado por pessoas e empresas, ou seja, ocorrendo através da repetição. O mesmo pode ser dito da P&D que é, geralmente, incorporada e ligada com as atividades produtivas da firma. Não obstante, com o aumento da formalização da pesquisa por inovação, tornando-a um processo muito mais mecânico do que quando esta era descoberta espontaneamente - visto que a lógica do mercado necessita de resultados -, ainda há consideráveis incertezas naturais do processo, de modo que a inovação que será desenvolvida é muito difícil de ser prevista *ex-ante*.

Por fim, Dosi, Pavitt e Soete (1990) afirmam que a mudança inovativa não ocorre aleatoriamente por duas razões principais: primeiro que, apesar de consideráveis variações no que tange à inovação em um campo específico, as direções que são tomadas buscando a inovação são, geralmente, definidas de acordo com o aparato de pesquisa disponível e então em uso que, a grosso modo, já está levando a um caminho do qual não se pode mais voltar, apenas seguir adiante. Segundo, a possibilidade de ocorrerem avanços inovativos feitos por firmas, organizações ou até mesmo países, entre outros, é uma função decorrente do nível tecnológico já alcançado por essas instituições. Em outras palavras, é uma atividade cumulativa a longo prazo.

A inovação é um tema extenso e muito trabalhado por diversos autores, há, todavia, uma convergência do ideário do que é a inovação para a maioria deles. Ela não é um processo unilateral, nem ocorre de apenas uma forma, por essa razão, será apresentado, a seguir, os tipos de inovação, as maneiras que ela pode ocorrer e em que momento específico ela acontece.

4.2.1. Tipos de Inovação

A inovação, segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008), pode assumir diversas formas, podendo ser centrado em quatro categorias mais abrangentes, sendo elas:

- Inovação de Produto;
- Inovação de Processo;
- Inovação de Posição;
- Inovação de Paradigma.

Primeiramente, se tomarmos o exemplo de um carro para ilustrar cada um dos processos de inovação, ter-se-á que um novo modelo de carro caracteriza a *inovação por produto*, da mesma forma que um novo sistema de entretenimento doméstico ou um novo pacote de seguro contra acidentes para bebês recém-nascidos. Enfim, qualquer produto ou serviço que seja totalmente novo, lançado no mercado define esse tipo de inovação.

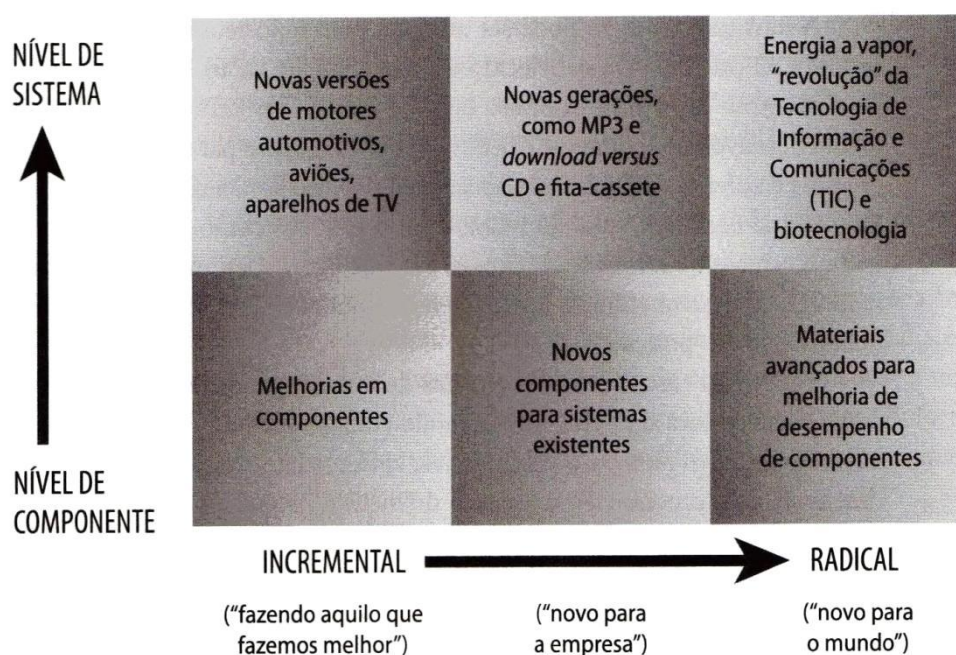
Para um melhoramento na forma como o produto ou serviço são criados e entregues, temos a *inovação por processo*, como uma mudança em um método de fabricação ou nos equipamentos para produzir o sistema de entretenimento doméstico, ou ainda, o carro citado no exemplo. Há, também, a *inovação por posição* quando alguma mudança no contexto em que os produtos ou serviços são introduzidos, como quando um carro, seguindo o exemplo, é desenvolvido originalmente para atender um nicho específico de mercado e acaba sendo mudado para atingir outro nicho. Talvez um exemplo com um produto do gênero alimentar torne mais crível a elucidação, como uma bebida energética, antes tida para crianças desnutridas e que, após a mudança de posição, passe a ser vendida para pessoas com praticantes de atividades físicas.

Por fim, a *inovação de paradigma* preconiza a mudança nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz, sendo caracterizada por alguma mudança na atividade fim da empresa. De qualquer maneira, havendo a ocorrência da inovação, é incontável que também haverá alguma mudança no modo de pensar sobre o produto ou serviço o qual está sendo criada a inovação.

Há, ainda, outra dimensão da mudança proporcionada pela inovação, que envolve o grau da novidade. Logicamente, atualizar um produto, como um carro, por exemplo, colocando alguma nova opção no modelo mais recente não é o mesmo que lançar um novo conceito de carro, que utilize outros materiais ou que seja movido por um motor elétrico.

A inovação, portanto, pode ser feita aos poucos, trazendo pequenas melhorias ao produto ou serviço, o que Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p.32) chamam de inovação “incremental” ou ela pode fazer com que haja uma ruptura tão grande com os elementos existentes antes de ela ocorrer, que muda completamente o cenário após sua existência, chamada pelo mesmo autor de inovação “radical”. Como exemplo tem-se a Revolução Industrial e o avanço de novas tecnologias na área de comunicação e informática. Como ilustrado na figura abaixo, pode-se perceber que a inovação pode tanto ocorrer no nível dos componentes ou subsistemas ou afetar o sistema como um todo.

Figura 1 - Dimensões da Inovação



Fonte: Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p.32)

Embora a mudança resultante da inovação seja muito importante, ela normalmente ocorre aos poucos, sendo gradual e devido às maneiras pensadas para melhorar algo que já existe. Dificilmente acontece de alguém modificar uma prática ou criar um produto totalmente revolucionário (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2008, p. 34).

Desse modo, torna-se fundamental a inovação incremental, aquela que é realizada de forma contínua, para que a otimização do alvo de estudos seja possível e que eventuais problemas sejam corrigidos. Tidd, Bessant e Pavitt citam, ainda, como exemplo, o *walkman*, inicialmente desenvolvido pela Sony como um rádio toca-fitas portátil, tendo seu conceito vindo a ser constantemente melhorado, passando pelo tocador de CD, e após, de minidisco, para então chegar aos mais recentes tocadores de música no formato MP3, como são conhecidos hoje em dia.

A inovação incremental pode acontecer não somente nos produtos desenvolvidos por determinada empresa, mas também nos serviços e processos dela. Da mesma forma com que há o aperfeiçoamento gradual de um produto – de acordo com a tecnologia disponível e as necessidades do consumidor – um processo pode ser perfeitamente adaptado.

4.2.2. O Desafio da Inovação Descontínua

Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p.38) afirmam que após o surgimento da inovação radical no mercado, é enfrentado um período de aprimoramento daquilo que foi inventado. Nesse peculiar período, são vistas mudanças ocasionais para a melhoria do que foi criado. São melhorias pontuais, porém necessárias para que o objeto da inovação continue mantendo-se competitivo perante possíveis concorrentes:

O que parece ocorrer é que, para um dado conjunto de condições tecnológicas e mercadológicas, há um longo período de relativa estabilidade, durante o qual um fluxo contínuo de variações em torno de uma inovação básica ocorre. Essencialmente, há uma melhoria de produto/serviço dentro dos parâmetros da ideia de “de fazer o que sabemos, mas melhor”.

Com isso, é preciso entender que mesmo após um período em que o ganho econômico oriundo da inovação parece ser alto e bom para um longo período de tempo após a sua invenção, depois de determinado tempo – eventualmente – isso não irá mais ocorrer. Diante dessa nova situação será necessário que outra mudança ocorra; mesmo que incremental; para que o produto que outrora fora competitivo, continue a

desempenhar seu objetivo quando da sua criação; e que o novo período não seja de instabilidade quanto às pretensões da organização criadora.

Passado essa fase descrita, o autor elucida o trabalho de Abernathy e Utterback, caracterizando o que eles chamaram de “fase fluida”, em que, sob condições descontínuas, “ocorrem grandes incertezas no tocante a duas dimensões”: o alvo e a técnica. Nessas duas áreas, há dúvida sobre como será a nova configuração e quem irá desejá-la; e como manipular a nova tecnologia para criá-la e distribuí-la; respectivamente.

Como ninguém sabe ao certo como “será a necessidade de meios tecnológicos e mercadológicos, [...] há uma experimentação intensa, acompanhadas de muitos fracassos” do que efetivamente será aceito pelo público-alvo até a concepção definitiva do que será encarado – em momento propício – como novo conceito de mercado. Paulatinamente, os resultados positivos do momento anterior irão estabelecer, agora, uma “forma dominante” em que o resultado mais popular (“não necessariamente o mais sofisticado ou efetivo, em termos tecnológicos”) configurará o caminho do desenvolvimento em torno do que o mercado busca.

Nesse estágio – em que já há certa noção do que é pretendido por parte de quem utiliza o produto – é que as possibilidades convergem em uma gama de possibilidades muito mais diminuta do que havia no momento do lançamento da inovação radical. Enfrenta-se, então, um território de difícil exploração, com possibilidades diminutas, visto que serão necessários muito mais recursos e muito mais interesse empresarial para ocorrer um avanço no caminhar desse estreito corredor. Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p.42):

No modelo de Abernathy e Utterback, o período em que o desenho dominante surge e a ênfase muda para a imitação e o desenvolvimento em torno dele é denominado “fase de transição”. As atividades são então deslocadas do desenvolvimento conceitual radical para esforços mais concentrados direcionados à diferenciação do produto e a comercialização do mesmo de forma confiável, mais em conta, com maior qualidade, funcionalidade estendida etc.

Portanto, depois de vivenciado o período de aceitação da inovação radical e o momento que o conceito trazido pela mudança é incorporado pela sociedade, há o

amadurecimento desse novo conceito, onde, a inovação incremental torna-se cada vez mais importante e significativa e a ênfase dos fatores muda para o custo. Isso é traduzido da forma que “os esforços dentro dos setores que crescem em torno desse produto tendem a se concentrar mais racionalização, em economias de escala e em processos de inovação para reduzir custos e aumentar a produtividade”. Para essa última fase, o modelo de Abernathy e Utterback, citado por Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p.42), denomina-a de “fase específica”, onde os elementos desse modelo são apresentados na tabela seguinte.

Tabela 4. Estágios no Ciclo de Vida da Inovação

<i>Característica da inovação</i>	<i>Padrão de fluidez</i>	<i>Fase de transição</i>	<i>Fase específica</i>
Ênfase competitiva orientada para...	Desempenho funcional do produto	Variação de produto	Redução de custo
Inovação estimulada por...	Informação sobre necessidades do consumidor, potencial técnico	Oportunidades criadas pela expansão da capacidade técnica interna	Pressão para reduzir custos, aumentar qualidade etc.
Tipo predominante de inovação	Freqüentes mudanças significativas de produtos	Inovações de processo significativas resultantes de aumento de volume	Incremento de produto e inovação de processo
Linha de produto	Diversificada, normalmente incluindo modelos personalizados	Inclui pelo menos um modelo estável ou dominante	Em sua maioria, produtos-padrão não-diferenciados
Processos de produção	Flexível e ineficiente – o objetivo é experimentar e operar mudanças freqüentes	Torna-se mais rígida e definida	Eficiente, normalmente de capital intensivo e relativamente rígida

Fonte: Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p.43)

A inovação é importante, pois além de ser uma maneira “de assegurar vantagem competitiva”, também é uma maneira “de defender posições estratégicas” (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2008, p.43). Porém, inovar não quer dizer que qualquer inovação será bem aceita, nem que obterá o sucesso esperado. Inovação depende, também, de encarar o índice de incertezas que ela apresenta e isso inclui os níveis: técnico, mercadológico, social, político e todos os outros possíveis. Por isso, Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p. 44) afirmam que é primordial para que a inovação seja

afortunada, que ela seja bem concebida, planejada e gerenciada, minimizando a ocorrência de falhas, objetivando o êxito. E caso algo saia errado, que a lição seja aprendida em eventuais projetos futuros.

4.2.3. Inovação: Imprescindível

Por isso, apesar do grande grau de incertezas, é impreterível não deixar de tentar inovar para que o ganho da vantagem competitiva proporcionada faça com que haja a diferenciação da organização frente aos seus concorrentes. Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p. 61), ainda mencionam que, de forma genérica, para concretizar o processo de inovação corretamente, é preciso: *a)* pesquisar o cenário interno e externo minuciosamente; *b)* de frente desses cenários, selecionar potenciais gatilhos para a inovação; *c)* produzir os recursos necessários para explorá-lo; *d)* programar a inovação, amadurecendo todos os pontos pensados, desde a ideia até o produto final e; *e)* opcionalmente, refletir sobre os itens anteriores e relembrar experiências de sucesso e fracasso similares.

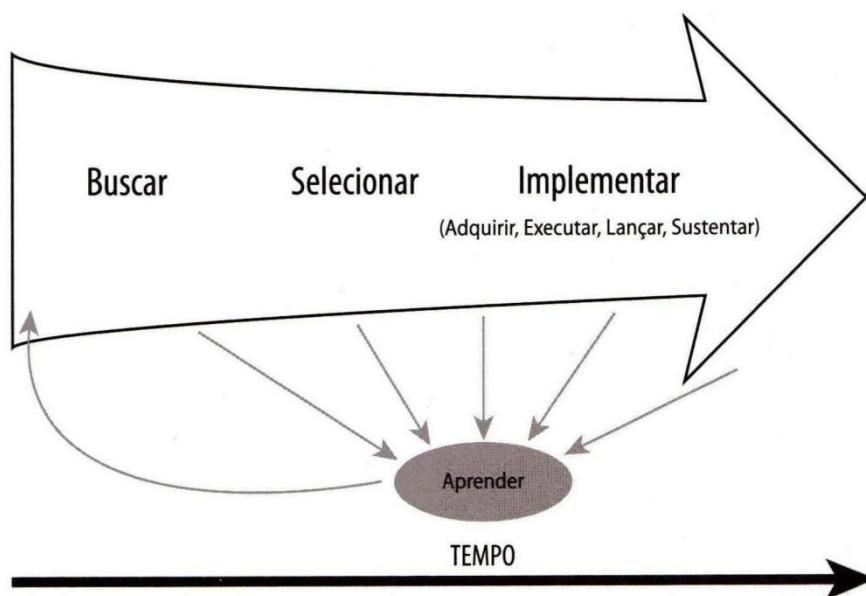
A gestão da inovação consiste em “aprender a encontrar a opção mais apropriada para o problema e gerenciar o processo da maneira mais indicada”. Diante disso, uma infinidade de soluções, particularmente realizáveis, serão possíveis para o problema geral de cada empresa específica. Não há uma “melhor forma” única para o processo de inovação, o que se deve fazer – ao invés de procurar uma prática única – é explorar as possibilidades da organização, através de seus processos e de sua cultura, observando certas oportunidades características da inovação tecnológica, assim como, alternativas competitivas no mercado em que a empresa opera.

4.2.4. O Processo de Gestão da Inovação

O processo de inovação requer muito mais do que invenção de algo novo. Não basta somente criar algo útil e que todos necessitem, é preciso também, fazer com que o

invento seja comercialmente viável. Do contrário só será uma mera invenção que estará fadada a ser restrita ao seu criador e o seu respectivo entorno. Justamente para que a inovação ocorra previsivelmente, Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p. 88) sugerem um processo minucioso, comum a todas as empresas, descrito em etapas e que tornaria da inovação uma atividade mais genérica, facilitando seu entendimento.

Figura 2 - Representação do Processo de Inovação



Fonte: Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p.88)

Primeiramente é necessário haver o que o autor descreve como *procura*, que visa analisar o cenário interno e externo à procura de ameaças e oportunidades para a mudança; após, há a chamada *seleção*, que nada mais é do que a atuação da empresa, de acordo com sua visão estratégica, aos sinais encontrados na etapa anterior.

A terceira etapa, a *implementação*, constitui em fazer o lançamento do “algo novo”, de forma que não seja isolada, mas que junte atenção em cinco etapas menores:

- *Aquisição* de conhecimentos para tornar a inovação possível, como P&D e alianças estratégicas;
- *Execução* do projeto, dentro da possível, gerenciando os problemas oriundos da imprevisibilidade decorrente;
- *Lançamento* da inovação no mercado, observando como está sendo feito o processo inicial de sua adoção;

- *Sustentabilidade* da adoção e do uso da inovação em longo prazo;
- *Aprendizagem*: a oportunidade criada através desse ciclo e que deverá ser utilizado pela empresa para melhor conhecimento próprio.

4.2.4.1. Fase de Procura

Primeira fase da inovação, e que envolve perceber a existência, no ambiente, interno ou externo, sobre a potencial mudança, que pode ser alguma oportunidade tecnológica, imposta pelo mercado, resultado de pressões dos concorrentes ou até políticas. É importante para a gestão da inovação que haja “mecanismos bem desenvolvidos para a identificação, processamento e seleção de informação oriunda desse meio ambiente turbulento” (Tidd, Bessant e Pavitt, 2008, p. 110). Com o passar do tempo, e o ganho de experiência da empresa, os padrões de busca tornam-se muito mais dirigidos, facilitando esse processo.

4.2.4.2. Fase de Seleção

Objetiva converter as informações colhidas em um conceito de inovação que possa ser ampliado dentro da organização em desenvolvimento. As informações que alimentam a base da organização podem ser de diferentes tipos: através do fluxo de sinais sobre possíveis oportunidades tecnológicas e de mercado; a base tecnológica da própria empresa, ou seja, o que sabe sobre seu produto ou serviço, e; a partir do conhecimento de sua competência tecnológica própria, a empresa poderá alinhar a estratégia geral do negócio que possui com a estratégia da inovação, através da aplicação dos meios corretos para o que o consumidor deseja.

4.2.4.3. Implementação

Envolve transformar o que se obteve em algo real, para que isso ocorra, é preciso que se combinem os vários conhecimentos de dentro da organização em algo sucinto. Há muita incerteza nessa fase, que mais adiante é substituída pelo conhecimento relevante adquirido, conforme ocorre a evolução da inovação. Os três elementos seguintes são componentes cruciais dessa fase.

- Aquisição de conhecimento;
- Execução do projeto, e;
- Lançamento e sustentação da inovação.

Compreendido qual problema tentará ser resolvido para que seja desenvolvida a inovação, agora é necessário que se envolva o conhecimento existente e novo. Envolve a geração de conhecimento tecnológico e a transferência de tecnologia. Há uma combinação de conceitos em torno do que definirá o invento, passando nesse momento, de algo conceitual para uma realidade concreta, enfim.

4.2.4.4. Execução do Projeto

A execução propriamente dita do projeto é a parte central do processo de inovação, através dela a questão não é somente garantir que certas atividades sejam completadas na sequência correta, dentro do prazo e do orçamento, mas também garantir flexibilidade em termos de objetivos gerais e atividades subsidiárias. Por envolver grupos que estejam longe tanto em âmbito corporativo como geográfico, além da montagem e gerenciamento de uma equipe de projeto - não é uma etapa simples -, pois requer comunicação, uma visão clara e um plano coeso, havendo motivação e manutenção no ritmo adequado.

Como é um estágio em que a maior parte do tempo, dos recursos e do comprometimento são consumidos, também é o momento em que uma série de eventos de resolução de problemas para lidar com as dificuldades previstas e imprevistas em áreas técnicas e de mercado acaba sendo necessário. Ações paralelas de *marketing* devem ser planejadas, passando do desenvolvimento do *design* do produto, até o

momento do lançamento. A coesão entre os diversos setores partícipes é um aspecto central para que o projeto saia da maneira mais próxima da que foi planejada, pois “muitas inovações fracassam devido à falta de envolvimento por parte dos usuários e outros que venham a ser atingidos pela inovação” (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2008, p. 114).

4.2.4.5. Lançando a Inovação

Requer toda uma gama de atividades voltadas à preparação do mercado onde o produto será lançado. Assim como nas outras fases, é necessária a coleta de informações, solução de problemas e concentração de esforços com vistas ao lançamento final e, ao mesmo tempo em que isso ocorre, há a preparação do mercado e ações de *marketing* do novo produto. Requer um elevado nível de conhecimento de comportamento do consumidor, para transformar esse conhecimento em um elo com o que a inovação proporrá e, também exige cuidadosa gestão da mudança, empregando muitos dos princípios de *marketing*. Como compreensão das necessidades é determinante para o sucesso, o envolvimento do consumidor torna-se muito importante para que ele conheça o produto a ser lançado.

4.2.4.6. Aprendizagem e Reinovação

Depois de todas as etapas anteriores serem empregadas com êxito e, diante do fim do ciclo da inovação, ocorre o momento em que as oportunidades para aprendizagem e as possibilidades de desenvolverem outras inovações aparecem, “essencialmente baseado no sucesso anterior, mas melhorando a nova geração com aspectos revisados e aprimorados” (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2008, p. 116), reiniciando, dessa forma, o ciclo. A aprendizagem obtida pode ser a respeito das capacidades e rotinas necessárias à gestão eficaz da inovação, bem como no aprendizado concernente às lições tecnológicas, como a aquisição de conhecimento sobre novos aspectos de processo ou produto. Dessa forma, identificar as principais

dificuldades, e verificar etapas que tiveram sucesso é imprescindível para que seja possível utilizar esse conhecimento com precisão para a concepção de uma nova geração.

4.2.5. O Desafio de Trabalhar em Rede

A inovação já não é o mais como no passado, resultado de desbravadores sozinhos que resolveram pesquisar sobre algum assunto específico e criar um invento que revolucionasse - ou perto disso - o mundo de até então. O processo de inovação é cada vez mais integrado e interorganizacional, além de envolver diversas áreas, como a financeira, o *marketing*, entre outras. No entanto, esse panorama mudou no século XXI, segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p.72):

A inovação agora consiste em lidar com uma fronteira científica móvel e em desenvolvimento, mercados fragmentados espalhados por todo o planeta, incertezas políticas, regulamentações instáveis, bem como uma série de concorrentes que surgem cada vez mais de direções inesperadas. A reação deve ser a de expandir a rede ao máximo e tentar identificar e utilizar um amplo conjunto de sinalizadores de conhecimento, ou seja, aprender a gerenciar a inovação em rede.

Redes voltadas para a inovação são muito mais do que meras uniões facilitadoras no “espectro tradicional entre fazer tudo em casa”, ao exemplo da integração vertical, e também não servem somente para terceirizar tudo a fornecedores, com consequentes custos transacionais (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2008, p.73). Ter uma participação em uma rede de inovação pode ajudar muito empresas, como por exemplo, ter novas ideias e fazer combinações criativas, melhorando os ramos do negócio. O lado interno da organização também é beneficiado, propiciando a esse tipo de associação a abertura de novos territórios produtivos.

Outra maneira muito produtiva de se atuar em rede é no tange ao compartilhamento do saber. Como já foi mencionado, a grande maioria das inovações são incrementais, “consistindo em configurar e adaptar o que já foi desenvolvido e aplicá-lo” (TIDD, BESSANT e PAVITT, 2008, p.74). Assim, ao organizarem-se em

redes, as organizações que o fazem abrem as portas para que suas práticas sejam aperfeiçoadas por partícipes do mesmo setor que tenham aceitado fazer tal união. A parceria acaba ajudando empresas a terem novas ideias e também a fazerem combinações criativas através da participação em redes de inovação.

O alto grau de incerteza gerado frente às tentativas de inovar é algo que as empresas têm que aprender a lidar, com vimos anteriormente. Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p.74) sugerem que a formação de redes faria com que os riscos provenientes das tentativas de inovação fossem minimizados, provindo um importante fator de sucesso de muito conglomerados industriais. No caso de pequenas empresas a formação em redes tende a ajudar ainda mais a inovação, pois devido às suas verbas diminutas, os riscos de uma possível falha na inovação seriam disseminados entre todos os membros da rede, o que não aconteceria caso uma empresa pequena tivesse que assumir todas as perdas sozinha, na sua tentativa inovação errônea.

4.3. ARRANJOS COOPERATIVOS

Atualmente, devido ao processo conhecido como globalização econômica, ou somente globalização, as mudanças dos conceitos mercadológicos e de produção ocorrem de forma cada vez mais rápida, devido, em grande parte, aos avanços na área tecnológica (CASAROTTO FILHO, 2001). Nessa nova forma de organização econômica, o conhecimento ganhou um papel fundamental para a geração de valor, a ponto de a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 1996) descrever como “economias baseadas no conhecimento” (ou, em inglês, “Knowledge-Based Economy”), os países cujas economias estavam diretamente baseadas na produção, distribuição e uso do conhecimento e informação.

A tendência fundamental das últimas décadas tem sido o aumento da taxa de mudança em diversas áreas humanas. Isso resultou, também, em uma combinação de alterações na maneira como se faz tecnologia e na maneira em que atua o comércio internacional, agora com mais iniciativas de desregulação política. Para as empresas, isso teve como consequência o aumento da competição em setores que já estavam envolvidos com trocas internacionais, enquanto que, setores anteriormente protegidos pela regulamentação, ficaram mais expostos à competição (LUNDVALL, 2002).

Os países e as regiões não herdam, segundo Porter (1999), os fatores de produção mais importantes para a competição, mas ao contrário, devem criá-los de acordo com suas possibilidades. Esse processo de criação depende da existência e da qualidade de instituições locais especializadas em diversos aspectos-base, tais como educação, pesquisa, coleta de dados e treinamento. Assim, tais instituições tornam-se um importante recurso para angariar vantagem competitiva, o que acaba decorrendo por causa da sua localização, e não o oposto.

A rede de empresas pode ser definida como um aglomerado de empresas - mesmo que não necessariamente estabelecidas em um mesmo espaço geográfico -, ligadas umas às outras, cujas competências individuais geram um conjunto que, quando unido, cria uma entidade única e economicamente mais eficiente do que se cada uma das partes fosse simplesmente somada. Por trás dessa aglomeração, esta a busca por um

elevadíssimo grau de especialização e focalização dos recursos e das competências individuais que, através interação oriunda da rede, fazem com que haja sinergia e complementaridade para enfrentar o cenário competitivo (ZAWISLAK, 2002).

A sinergia é uma questão de como as empresa se organizam. A dinâmica do processo inovativo é mais bem feita se for erguida em cima da capacidade de relacional dos indivíduos. A empresa deve fazer mais do que apenas procurar por competências individuais para agrega-las à cadeia de valor: deve conectar as diferentes competências dos agentes envolvidos nessa cadeia de valor. Nesse sentido, o estudo do comportamento individual por si só não é suficiente para assegurar que as opções sejam realmente competitivas (ZAWISLAK, 2004).

Para compreender-se melhor tal união organizacional, é preciso fazer uma abordagem mais inter-organizacional do que intraorganizacional. A ideia geral é de que, tanto os ativos tangíveis e intangíveis – tecnologia e conhecimento, respectivamente, de empresas distintas – ajam juntos para criar uma crescente sinergia que angaria valor competitivo. Conseqüentemente, a inovação organizacional e tecnológica pode se tornar possível onde antes aparentava ser inviável (ZAWISLAK, 2004).

Como será visto nesse capítulo, será feita a conceitualização do que são os arranjos cooperativos, como eles se apresentem e as diferenciações entre si, existindo tanto no formato de redes, quando no formato de alianças estratégicas, ou de acordos de cooperação, entre outros. Também será observado que certos autores utilizam-se desses termos como sinônimos e que, em certos momentos, os termos se confundem.

4.3.1. Estrutura Conceitual das Alianças Estratégicas

As alianças estratégicas são cada vez mais importantes na diversificação dos negócios internacionais competitivos hoje em dia. Porém, as diversas formas que as empresas se organizam, juntamente com o conflito de interesses que ocorre na cooperação entre duas ou mais empresas podem vir a dificultar essa união. Para contextualizar o que é uma aliança estratégica é importante definir uma série de conceitos e, assim, definir o que se encaixa dentro do termo e o que não pode ser considerado.

Somente caracterizando o que uma rede de empresas é que se pode entendê-la melhor e, assim, prosseguir no sentido de compreender mais amplamente essa forma organizativa, diferindo-o das outras formas de organização industrial - que não têm as mesmas particularidades - e que pouco, ou nada estão relacionadas com cooperação interindustrial (ZAWISLAK, 2002). Dessa forma, é preciso entender bem o que a literatura nos fornece para traduzir o real significado do que é uma rede, seja ela também chama de arranjo cooperativo, aliança estratégica ou qualquer outra nomenclatura disponível.

Root (1987 *apud* LORANGE e ROOS, 1996, p.15) define como alianças estratégicas empresas que possuem, entre outras características:

- a) Nacionalidade e algum grau de cooperação entre empresas;
- b) Contribuição de cada empresa na cadeia de valor;
- c) Escopo geográfico e missão, relativos a sua cadeia de valor;
- d) Exposição a riscos fiduciários e ambientais, e;
- e) Poder de barganha e propriedade.

Importante também salientar o grau de integração total das atividades dentro da organização. Uma empresa que sofreu uma fusão ou aquisição mostrar-se-á em um grau de integração vertical maior que uma participação societária, que apresentará um grau de integração vertical maior que um *joint-venture*, que por sua vez, será maior que um empreendimento cooperativo formal e este, maior que um empreendimento cooperativo informal (Lorange e Roos, 1996, p.15). Assim, quanto menor a integração vertical, maior será o risco dessas alianças.

A interdependência segue a mesma lógica. Nos tipos de alianças estratégicas citados anteriormente, quando maior o grau de integração vertical, maior será a interdependência da união, ao exemplo da empresa que foi fundida ou adquirida em um extremo. Da mesma forma, o empreendimento cooperativo informal apresenta baixa interdependência devido ao seu grau de integração vertical ser baixo. Não é recomendável escolher uma opção de aliança estratégica baseada no sentido imediato, mas sim, “na necessidade de desenvolver responsabilidade e confiança mútuas. Uma empresa pode desejar começar de maneira menos comprometida e, depois, aumentar o tipo de relacionamento cooperativo no decorrer do tempo” (LORANGE e ROOS, 1996, p. 16).

4.3.2. Motivos Genéricos para Alianças Estratégicas

Como vimos anteriormente, a inteiração entre as alianças estratégicas, pode depender do grau de integração vertical e interdependência mútua. Existem quatro motivos genéricos para a formação de alianças estratégicas (LORANGE e ROOS, 1996, p.18), que são estabelecidos segundo o posicionamento estratégico das empresas componentes da aliança, a bem dizer: a empresa-mãe e as empresas secundárias. Segundo Lorange e Roos (1996, p. 18), há um interesse de *defesa* para entrar em uma aliança estratégica quando o motivo para entrar no portfólio global da empresa-mãe é que há certa liderança global dessa empresa maior, desfrutando assim, da liderança, a empresa menor. Esse tipo de aliança caracteriza-se por poder assegurar produtos mais baratos, ou então alguma fonte de matéria-prima mais barata.

Da mesma forma, há o que Lorange e Roos caracterizam como aliança estratégica de *aquisição* quando o “negócio cai dentro da área principal do portfólio de uma empresa, mas ela é apenas uma seguidora no segmento de mercado”. Em volta disso existe um respaldo muito grande, pois é de se estranhar que uma empresa de um mesmo segmento tenha que fortalecer sua posição competitiva quase que sendo adquirido pela empresa-mãe. Justamente por isso “não se pode assegurar a vontade das partes durante muito tempo”.

Também, quando há a formação de uma aliança estratégica para que a eficiência máxima seja alcançada fora da posição da empresa, dentro de um “negócio que exerce papel relativamente periférico no portfólio global, mas onde a empresa é líder”, tem-se caracterizado a *permanência*. Por exemplo, uma empresa pode não ter um negócio como principal, mas pode perfeitamente adentrar uma aliança de uma empresa que o tenha, criando assim, muito mais valor para ambas as empresas do que se a junção não houvesse sido realizada e mantendo a permanência das duas no mercado. Grandes exemplos desse tipo de aliança ocorreram no Japão pós-Segunda Guerra, onde era proibido que alguma empresa estrangeira tivesse mais de 50% de participação, diante disso empresas de fora do país uniram-se a outras para poderem estabelecer-se no mercado daquele país. Como muitas dessas empresas tinham um portfólio que não

existia no Japão até então, criaram uma *joint-venture* com empresas de ramos semelhantes.

Caso a empresa seja mais do que “uma seguidora de mercado e se o negócio específico exercer papel relativamente periférico no portfólio da empresa-mãe” (LORANGE e ROOS, 1996, p.20) haverá, como principal motivo para estratégias cooperativas, a *reestruturação*. O objetivo de tal parceria pode ser de reestabelecer uma empresa quase falida em um negócio-chave para a empresa-mãe, para então, adquirir a empresa recém-estruturada, ou então torna-la sua subsidiária.

Todos os quatro motivos para formação de alianças estratégicas são de alguma importância para o portfólio da empresa por representarem sua força relativa dentro de seu segmento específico de negócio. Será visto, a seguir, os tipos genéricos de alianças que podem ser usados de acordo com os quatro motivos básicos.

4.3.3. Modelos de Alianças Estratégicas

Há de se considerar que quando da formação de uma aliança, recursos – não somente financeiros, mas também organizacionais, tecnológicos, de pessoal, e de assessoria – serão envolvidos por ambas as partes no projeto. Devido a essa criação de valor, Lorange e Roos (1996, p. 21) consideram dois extremos para a recuperação dos recursos envolvidos: de um lado as empresas-mães querem recuperar seus investimentos, principalmente, na forma de “lucro advindo do capital investido”, e; do outro lado com o resultado gerado e que ficaria retido em uma nova empresa, estando implicado, nesse caso, a construção de uma entidade organizacional que convergiria recursos da empresa-mãe para ter, agora, os seus recursos próprios.

Desse grau de investimentos envolvidos é que irá ser definido o modelo de aliança estratégica, como podemos ver na figura 3, abaixo. Em um modelo em que a empresa-mãe coloca o mínimo de recursos, “em base temporária para complementação uma da outra, para ser recuperado por ambas” (LORANGE e ROOS, 1996, p.21), um *acordo provisório* fica caracterizado, e um contrato por tempo determinado poderá estabelecer isso. A venda em conjunto de uma mesma gama de itens é um exemplo disso.

Com um pouco mais de investimentos, um *consórcio* é criado e os valores gerados são distribuídos entre as partes sócias. Muito comum quando da união por pesquisa e desenvolvimento, onde ambas as empresas juntam suas melhores tecnologias, cientistas, entre outros recursos e após os resultados, distribuem os benefícios das descobertas científicas.

Seguindo na análise, há o exemplo de quando os recursos estratégicos aplicados - crescentes em relação às situações anteriores e entrados em comum acordo com a outra empresa partícipe - pela empresa-mãe gera uma organização comum. Os recursos gerados não são distribuídos entre as partes, exceto financeiros, tratando-se de uma “aliança estratégica para agilizar a distribuição de tecnologias” (LORANGE e ROOS, 1996, p.22), como em uma criação de uma aliança em determinado país para facilitar a entrada de uma empresa estrangeira. A essa situação é dado o nome de *joint venture baseada em projeto*.

Na *joint venture plena* as duas partes colocam recursos em grandes porções, permitindo que os recursos gerados sejam mantidos na aliança. A criação de uma entidade organizacional relativamente autônoma com vida estratégica independente, feita pela cooperação dos sócios, em longo prazo, para o desenvolvimento de um negócio totalmente novo é uma maneira de ter tal junção.

Figura 3 - Modelos de Alianças Estratégicas

		Alocação de recursos	
		Suficiente para operações a curto prazo	Suficiente para operações a longo prazo
Recuperação ou retenção de recursos empregados	Para as empresas-mães	Acordo provisório	Consórcio
	Conserva na aliança estratégica	<i>Joint venture baseada em projeto</i>	<i>Joint venture plena</i>

Fonte: Lorange e Roos (1996, p.22)

As alianças estratégicas costumam acontecer em empresas de vários tamanhos, envolvendo elos verticais ou horizontais, e dos mais variados setores, porém grande parte delas visa a pesquisa e desenvolvimento através do compartilhamento de recursos. Zajac (1990 *apud* LORANGE e ROOS, 1996, p.24) fala que o engajamento em *joint venture* decorre de quatro situações principais, sendo elas: a obtenção de um meio de distribuição e de prevenção contra concorrentes; o ganho de acesso a novas tecnologias e a diversificação em novos negócios; além do ganho com uma economia de escala e integração vertical, e; por fim, a superação de barreiras alfandegárias.

Não são somente grandes corporações transnacionais que se unem em alianças estratégicas, apesar de, muitas vezes, somente formações com grande amontoado de capital serem noticiadas abertamente pela mídia. O menor envolvimento financeiro, em termos absolutos, não significa que tais alianças sejam menos importantes. Nem que sempre que houver uma aliança estratégica, esta operará no sistema de perde-ganha, como é comumente acreditado (LORANGE e ROOS, 1996, p. 26), daí a importância da organização empresarial dessa forma.

Nas últimas décadas, as empresas tem enfrentado uma a maior facilidade de internacionalizar seus negócios, devido a dinamicidade trazida ao mundo pela globalização, facilitando assim a atuação em mercados estrangeiros. Diante disso, Lorange e Roos elucidam cinco motivos principais para que as alianças estratégicas sejam tão difundidas entre empresas multinacionais:

- Pressão competitiva mais intensa devido à escala global;
- Apesar da globalização, precisam “permanecer fortes”, adaptando-se às necessidades e demandas locais;
- Rápidos desenvolvimentos tecnológicos que levam a ciclos de vida de produtos mais curtos, maior necessidade, portanto, de possuir P&D;
- Maior demanda por soluções sistêmicas que envolvem diversos tipos de competências, e;
- Surgimento de muitos novos concorrentes em negócios mais tradicionais, defendendo-se, dessa forma, através das alianças estratégicas.

Organizar-se em alianças estratégicas não é uma tarefa fácil, requer muito empenho, vontade, habilidade, interesse, *expertise*, entre outros fatores, mas é algo essencial para as organizações que visam diferenciar seu negócio e assim, inovarem de

alguma forma, para dessa maneira, manterem-se competitivas a nível global. Como definiu De Bennetti (1990 apud LORAGE e ROOS 1996, p. 29), formalizar redes é um desafio importante a ser vencido:

Se você não possui a estrutura de referência para uma organização em rede, é difícil fazer as alianças estratégicas funcionarem. Temos que superar a lógica do polvo e alcançar a lógica da rede. A “organização em rede” exige uma estrutural organizacional diferente, e, o que é mais importante, processos administrativos diferentes.

5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Encontram-se descritos nesse capítulo os procedimentos metodológicos que serão utilizados para a realização do trabalho a fim de serem alcançados os objetivos anteriormente propostos.

5.1. Método e Procedimento de Coleta de Dados

Para a realização da presente pesquisa será realizado o que Yin (2010) define como estudo de caso, que consiste em um “uma investigação empírica que investiga um fenômeno em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes” (p. 39). A citada forma de pesquisa também tem por objetivo averiguar uma decisão ou um conjunto de decisões, elucidando por quais motivos elas são tomadas, de que maneira são implementadas e quais os resultados obtidos nessa ação.

A investigação através do estudo de caso se propõe a enfrentar uma situação tecnicamente diferenciada que ocorre quando existem muito mais variáveis de potencial interesse ao estudo, do que pontos de dados a serem coletados. Como resultado acaba-se por contar com múltiplas fontes de evidência, necessitando convergir os dados de maneira triangular para obter um resultado benéfico ao desenvolvimento das proposições teóricas oriundas da orientação da coleta e da análise de dados.

A capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências, sejam elas documentos, entrevistas e observações faz do estudo de caso uma estratégia de pesquisa abrangida por um método com lógica de planejamento, juntamente com abordagens específicas à coleta de dados. Através do estudo de caso é possível investigar-se um “tópico empírico seguindo um conjunto de procedimentos preespecificados” (YIN, 2010, p. 43).

Roesch (2005) também cita o estudo de caso para um trabalho desenvolvido que se baseia em verificar um fenômeno observado, analisando suas peculiaridades, mais especificamente empresas específicas de um setor, sendo este o método escolhido. Conforme dito anteriormente, o estudo abordará algumas empresas do setor vitivinícola

do Estado do Rio Grande do Sul. No sentido mais básico, o projeto é a sequência lógica que conecta os dados empíricos às questões de pesquisa iniciais do estudo e, finalmente, às suas conclusões.

De acordo com as questões a serem abordadas e o desenvolvimento pretendido do projeto de estudo de caso, foram utilizados dados coletados de fontes primárias, ou seja, entrevistas em profundidade e, também, fontes secundárias, como documentos disponíveis ao público, relatórios de análises, sínteses do setor e ainda outras fontes materiais de informações pertinentes para o trabalho. Através de entrevista com o gestor e também diretor e enólogo da Vinícola Don Laurindo, que faz parte do setor vitivinícola, foram coletados os dados primários, de acordo com o interesse do estudo e com a possibilidade destes. Os dados secundários foram, basicamente, artigos publicados em revistas científicas e ainda, jornais não científicos de grande circulação local e regional, parte deles encontra-se no referencial teórico deste trabalho. Em outro capítulo pertinente esses dados serão confrontados e analisados.

De maneira geral, as entrevistas compõe uma fonte essencial de evidências para o estudo de caso (YIN, 2010). Os entrevistados podem fornecer importantes dados - que posteriormente são convertidos em informações para o presente trabalho - sobre a situação atual do setor, assumindo uma face informal, porém verídica, da sua realidade, com respostas às indagações e aos fatos, aplicando seu próprio direcionamento e interpretação pessoal.

Foi feita uma entrevista em profundidade semiestruturada, abordando os principais aspectos indagados neste trabalho, bem como a exploração do conhecimento tácito do entrevistado pelo entrevistador. A vinícola escolhida, Don Laurindo, agrega tanto um relevante histórico de crescimento cooperativado dentro da região serrana, como também agrega o potencial inovativo dentro de sua entidade, mostrando como agrega tal vantagem competitiva dentro de sua produção.

Além dos critérios supracitados, foi levada em conta a disponibilidade e o interesse da vinícola em participar do estudo. A referida consolidação da participação reforçar-se-á se, como tudo deve ser indicado, for confirmada a elaboração de um estudo em uma vinícola que, ao mesmo tempo, tenha práticas inovativas, bem como fomenta a cooperação entre os atores sociais partícipes.

5.2. Procedimentos de Análise de Dados

A análise dos dados consiste no exame, na categorização, na tabulação, no teste ou nas evidências recombinações de outra forma, para tirar conclusões baseadas empiricamente. Para isso, deve-se seguir uma estratégia analítica geral, definindo as prioridades do que analisar e por qual motivo (YIN, 2010). A coleta de dados prioriza as estratégias analíticas relevantes para o desenvolvimento do estudo, fazendo a orientação teórica de modo que ela guie a análise do estudo de caso de acordo com os objetivos pretendidos.

Com o intuito de melhor observar o setor produtivo em discussão e, diante da impossibilidade de estudá-lo minuciosamente como um todo, foi escolhida uma empresa do setor para ser analisada e nela, também, foi verificado o grau de desenvolvimento de descrição do caso de acordo com os objetivos, bem como foi feita a análise qualitativa dos mesmos (YIN, 2010). Uma entrevista em profundidade semiestruturada foi feita, analisando os dados qualitativos fornecidos nessa entrevista e posteriormente esses dados serão mostrados no presente trabalho.

A coleta de dados secundários e a realização das entrevistas direcionadas têm o propósito de atender aos objetivos específicos anteriormente apresentados, identificando o histórico e o comportamento produtivo do setor vitivinícola no Rio grande do Sul ao longo de sua existência, elucidando, também, os fatores ora considerados auxiliares e ora considerados prejudiciais na realização das estratégias das vinícolas do setor na região estudada.

No momento em que se analisam os dados é seguida uma estratégia geral que abranja a maneira com a que essa análise será realizada. De uma maneira ampla, o objetivo pontual da análise é o de tratar as evidências de forma adequada para se obter conclusões analíticas convincentes, eliminando as possíveis interpretações alternativas (YIN, 2010). O objetivo não é o de ter um estudo conclusivo de forma definitiva, mas desenvolver certos patamares para que um novo estudo sempre seja possível, evidenciando aqueles estudos de caso em que as suas narrações refletem proposições fundamentadas e significativas para esse trabalho.

Utilizando-se deste procedimento, foi feita a identificação e seriação das respostas encontradas, com o aparato do vasto referencial teórico utilizado, para, em seguida, ser desenvolvido o panorama e a interpretação do fenômeno-alvo do presente estudo. O desenvolvimento da descrição do caso visa estruturar de forma teórica os itens coletados, para posteriormente, analisá-los e interpretar a sua descrição, consistindo em uma opção relevante para identificar a quantificação da abordagem descritiva dos dados primários. .

6. ESTUDO DE CASO DA VINÍCOLA DON LAURINDO

Neste capítulo serão apresentados os principais resultados do estudo realizado junto à Vinícola Don Laurindo. O capítulo inicia contemplando os dados gerais e a contextualização histórica da vinícola. A seguir, apresentam-se as estratégias utilizadas para a manutenção do empreendimento passando pelas melhorias do mesmo, bem como as dificuldades e facilidades em que a vinícola viveu nos seus anos de existência. É feito o paralelo a respeito da forma com que essas mazelas circunstanciais da vida foram enfrentadas por todos os atores sociais, dentro e fora da vinícola. Por fim, algumas perspectivas futuras sobre as possibilidades de atuação da Don Laurindo e da região vinífera estudada como um todo.

6.1. CONTEXTUALIZAÇÃO

Desde a chegada dos primeiros imigrantes no Brasil, datados no início do século XIX, até a vinda, de fato, de estrangeiros italianos para o sul do país no final do mesmo século, houve a intensificação da produção de vinhos na região serrana do Rio Grande do Sul. A Vinícola Don Laurindo sofreu densa influência nesse processo de transformação (DON LAURINDO, 2012).

Um desses colonos italianos era Marcelino Brandelli, progenitor da vinícola, que no ano de 1887 chega a Bento Gonçalves. No início, sobreviveu dedicando-se à agricultura rudimentar, iniciando o plantio de uvas para fazer vinho, cujo consumo destinava-se a família. Anos mais tarde e herdada a técnica do pai, foi um dos seus filhos, Laurindo, que começou a dedicar-se aos vinhos finos de castas nobres, contando, então, com ajuda dos seus jovens descendentes, netos de Marcelino. Já o ano de 1991 marca a fundação comercial da Vinícola Don Laurindo sob a razão social de Vinhos Don Laurindo LTDA, onde a família cuida quase que integralmente da produção de vinhos (DON LAURINDO, 2012).

Foi sob esse contexto de incerteza e mudança de país que foi criada a produção vitivinícola no sul do Brasil. Ação essa que culminaria, no ano de 1991, com a fundação

do Vale dos Vinhedos, região localizada nas proximidades da cidade Bento Gonçalves e, mas tarde com o consórcio de vinícolas *Wines of Brasil*.

6.2. O ARRANJO PRODUTIVO E SUAS MAZELAS

A entidade Vale dos Vinhedos remete-se a uma região nos arredores da cidade de Bento Gonçalves, fazendo parte desta, englobando diversas vinícolas, além de vastos campos de uvas viníferas, possuindo ao todo 82 km². Conta, atualmente, com 27 parceiros associados à Aprovale (Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos), que trata da administração da região. As cinco casas fundadoras do Vale, também no ano de 1991 são: Don Laurindo, Casa Valduga, Miolo Wine Group, Dom Cândido e Cordelier. Elucida-se aqui o fato de que a Don Laurindo, assim como as outras vinícolas, viraram marcas comerciais juntamente com a criação do Vale, tamanha foi a necessidade da expansão profissional dos vinhos produzidos pelos colonos que antes eram vendidos informalmente.

A Wines of Brasil surgiu em 2002 e está aberta a todas as vinícolas brasileiras interessadas em atingir o mercado externo. Visa promover a qualidade dos vinhos brasileiros no mercado internacional, desenvolvendo um trabalho que começa dentro das vinícolas, orientando os produtores no caminho que leva à exportação, e resulta em ações de divulgação em diferentes partes do mundo, como a participação em feiras enológicas e o contato direto com agentes do trade e formadores de opinião (WINES OF BRASIL, 2012).

Deve ser feita a distinção do Vale dos Vinhedos e da Wines of Brasil. Enquanto a primeira é a região que comporta as vinícolas fisicamente, sendo explorada também através do turismo, entre outras formas comerciais, a segunda é o consórcio que agrega as principais vinícolas nacionais, sendo as vinícolas do Vale dos Vinhedos base dos integrantes dessa instituição e fornecendo maiores oportunidades e visibilidade aos seus agregados.

Segundo o relatado, a formação de um consórcio é de fundamental importância para a prosperidade da região, pois a união - advinda do enfrentamento das adversidades pelo coletivo - ensinou da forma mais amarga àquelas pessoas que distinções

individuais as fariam perder o rumo e perecer. Somente com um grupo coeso e ciente de seus problemas e de suas potencialidades é que seria possível desenvolver a todos, não de forma separada, mas em conjunto.

Inicialmente a organização em arranjo produtivo possibilitou a troca de informações entre seus membros para, gradualmente, levar ao aumento do poder de barganha dos associados. Insumos indiretos, como caixa de papelão, rótulo e rolha dos produtos são conseguidos de forma mais barata e atrativa para as entidades. É interessante notar que essa conciliação de interesses se deu de forma muito oportuna para todos, pois apesar da junção por melhores preços e a exploração comercial da marca Vale dos Vinhedo como um todo, a preparação e a comercialização dos vinhos são feitas de forma isolada por cada uma das vinícolas. Portanto, a independência das ações comerciais é feita de acordo com o interesse de cada um, como nesse exemplo, em que as instituições se unem em momento adequado e quando da atuação em outro campo, diferente do anterior, voltam a se separarem.

O Vale dos Vinhedos tem uma série de diretrizes para manter o padrão estabelecido ao longo dos anos, principalmente no que tange à qualidade dos vinhos, sendo mais abrangente em outros aspectos. Recentemente foi alcançado o selo, aguardado por quase dez anos, de certificação para os vinhos e espumantes das uvas das variedades Merlot e Chardonnay (GLOBO, 2012). Conquistas como essa fazem com que as regras para manutenção da qualidade sejam rigidamente estabelecidas e cobradas, gerando algumas desavenças por parte daqueles que não pretendem ter a qualidade do seu vinho tão exaltada.

O começo do Vale dos Vinhedos foi muito perspicaz, alavancando rapidamente as empresas atuantes no setor de vinhos finos da região serrana, principalmente, devido a forte união que ocorreu nos primórdios de sua criação. Porém tal entidade mostrou-se inócua quando alguns dos atores começaram a crescer demasiadamente, já que houve maior distância político-social entre a Miolo Wine Group, hoje considerado o carro chefe das vinícolas da região, somando-se a este gigante a presença, em segundo plano, da Casa Valduga. Não é de interesse de nenhuma desses dois expoentes negociarem conjuntamente com vinícolas menores por melhores condições.

É possível observar, portanto, que há uma dissonância muito grande entre essas vinícolas que cresceram de forma exacerbada - à exceção das demais - tais como a

Miolo Wine Group e a Casa Valduga, e o resto do arranjo produtivo, que permanece sendo uma economia de médio a pequeno porte. Miolo e Valduga produzem, respectivamente, 12 milhões de litros e 1,5 milhão de litros anualmente, e são as duas maiores vinícolas em termos de produção e de circulação de divisas. Vinícolas menores, a exemplo da Don Laurindo, com sua ínfima produção - de 120 mil litros por ano - comparada às maiores, não tem o mesmo poder de barganha das grandes. Nota-se que a Miolo é cem vezes maior que a Don Laurindo em termos de produção e a Valduga é mais de dez vezes maior, sendo que há vinícolas ainda mais irrisórias na cooperativa. Isso gera certo desconforto entre os partícipes menores da cooperativa, pois se veem impossibilitados de estabelecerem acordos comerciais, tanto na compra de matéria-prima indireta (garrafas, rótulos, caixas de papelão), como na venda de grande quantidade de seus vinhos.

Neste caso, o poder de barganha está vinculado ao tamanho da produção de cada vinícola, pois quando ocorre a necessidade de alguma das vinícolas de grande porte precisar negociar com seus *stakeholders*, o tratamento dado a esta é diferente ao modo como é conduzida a situação com as menores. Tal situação poderia ser diferente se houvesse ainda mais união dentro do consórcio, entre os seus participantes, pois é percebida, ainda uma falta de fortalecimento na união dos membros, ocorrida, principalmente após o crescimento exponencial de cada uma das vinícolas menores separadamente. No momento do início, em que havia dificuldade, tal união foi fundamental para a consolidação do arranjo produtivo.

A inovação dos vinhedos da Don Laurindo é feita em parceria com a EMBRAPA Uva e Vinhos, visando fomentar a região, de modo que continue a se desenvolver. A principal inovação dos últimos anos foi a melhora da matéria-prima, sendo plantadas diversas videiras de castas viníferas, em substituição às castas americanas, que ainda remanesciam na vinícola Don Laurindo. Esse trabalho de parceria foi desenvolvido por agrônomos e enólogos de ambas as entidades que buscaram a melhor condição possível, levando em conta as condições climáticas da região.

No sentido da inovação incremental, o ganho com a nova qualidade tende a ser muito maior que os ganhos provenientes de culturas anteriores, não na questão de quantidade, mas sim na qualidade, o item que a Don Laurindo mais preza. Faz-se

relevante e notório que mesmo diante de patamares de qualidade nunca antes vistos, a vinícola não deixar de estar continuamente voltada à inovação, pois impera no alto escalão da vinícola a mentalidade de inovação contínua sempre que possível, sendo este melhoramento genético apenas o primeiro passo. A empresa não pretender parar com possíveis modificações que venham a beneficiar a lavoura e o restante dos vinhos oriundos dela.

Qualquer outra decisão da Don Laurindo é centralizada na sua direção, que preconiza o que eventualmente define como ser mais necessário no momento. Tal lapso de decisão pode ser decidido tanto em alguma feira, quando na tranquilidade dos longos campos das videiras, não havendo, portanto, um departamento de P&D (Pesquisa & Desenvolvimento) propriamente dito. Quanto à universidade, os vinhedos são objeto de pesquisa para certos trabalhos das instituições desse tipo da metrópole da região, porém não é feito nenhum trabalho objetivando a criação de alguma nova tecnologia que possa vir a agregar valor.

O papel do governo apresenta-se secundário para a Don Laurindo, pois desde o início do arranjo produtivo, desde o asfaltamento até a implementação de energia elétrica na região foi feito por iniciativa dos cooperados, estando os órgãos governamentais aliado do processo de desenvolvido dada a falta de verba para tais obras. Nessa esfera política, são elencados atores que notoriamente são financiados tanto por dinheiro público quanto privado, indo do interesse das vinícolas em fazê-lo. O IBRAVIN, por exemplo, que foi instituído por lei federal, provavelmente oriundo do lobby do setor atuando em cima do governo e desenvolve atividades de arrecadação de fundos, sendo uma fonte de recursos específica para aplicação nas deficiências existentes no setor, dentre as quais podemos citar a fiscalização e ordenamento da cadeia produtiva, em busca do desenvolvimento harmônico do setor.

Há também a APEX (Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos), cuja agregação ao funcionamento da máquina vinífera serrana só foi possível graças ao Wines of Brasil, pois diante da necessidade de crescimento cada vez maior do setor e da expansão para o mercado internacional, percebeu-se que o auxílio de uma agência governamental seria imprescindível, o que só foi possível ocorrer com a parceria da *Wines of Brasil*. Esse auxílio com outras instituições, a exemplo da citada agência, favorece a expansão do setor, pois também são ministrados cursos e outras

atividades, em parceria, no sentido de internacionalizar o negócio para aqueles que ainda não detêm tal expertise. A divulgação da marca dos vinhos é feita em feiras internacionais, cuja participação, muitas vezes se dá de forma mais barata do que uma feira de mesmo porte feita em território nacional, tamanho os subsídios fornecidos pela APEX.

Outro ponto a ser elucidado é a elevada carga tributária que incide sobre o vinho brasileiro. Por ser uma bebida alcóolica o percentual de imposto chega a margens exorbitantes, tangenciando o número de 60% do que é cobrado sobre a mercadoria, não importando o sistema de tributação optante pela vinícola, dentre os tantos oferecidos pelo governo para facilitar o seu pagamento. Nesse aspecto, a Argentina, por fazer parte do Mercosul (Mercado Comum do Sul) e o Chile, devido a diversos acordos bilaterais entre os dois países saem ganhando. Os dois são exímios produtores de vinho e vem no Brasil um grande mercado consumidor, ao mesmo tempo em que seu produto entra quase que sem impostos em terras nacionais.

Uma vez que o a união entre os membros estava consolidada, de forma coerente e viável, tanto econômica quanto socialmente, a necessidade da manutenção do alicerce que outrora criou a cooperativa se desfez. Cada vinícola, isoladamente, diminuiu sua dependência perante as demais, devido ao crescimento que conseguiram em conjunto. Nesse novo cenário paradoxal, cada uma das vinícolas, detém maior poder por si só, sem depender das demais, uma vez que seus ganhos permitiram que a qualidade de vida dos seus integrantes fosse melhorada. Olhando de outra maneira, a emancipação, ao longo dos anos, das vinícolas fez com que as diferenças iniciais para a consolidação do arranjo fossem esquecidas, em proveito de um bem maior: o sucesso de todos. Uma vez que isso tenha ocorrido, essas mesmas diferenças - quanto à forma de pensamento relativa ao manejo das atividades produtivas e demais formas de condução administrativa – foram enaltecidas por aqueles que, agora, ganharam maior poder de barganha, podendo colocar em pauta o que antes tiveram que esquecer para que seu empreendimento fosse exitoso.

É interessante observar esse acontecimento: o crescimento em demasia pode ser prejudicial, mesmo que seja uniforme dentre os seus envolvidos. Há o exponencial aumento das possibilidades decisórias, uma vez que a necessidade primária já fora alcançada – crescer, a qualquer custo, antes de fenecer – pelas vinícolas, esse aumento

das possibilidades de escolhas, principalmente na maneira como deve ser conduzidas as ações administrativas do grupo gera desentendimentos, como os observados no presente trabalho. Talvez seja necessário um novo momento de crise, em que o aperto da circunstância faça-os esquecerem novamente das diferenças para seguirem uma direção, de forma conjunta, duradoura e rentável.

Mesmo passando por algumas dificuldades ao longo do percurso, o caminho traçado pela vinícola Don Laurindo foi de sucesso e conquistas. Com o histórico de atuação secular, perfazendo diversas gerações e acompanhando diversos eventos importantes na vida da sociedade em que está englobada, a vinícola pode se considerar vitoriosa no que se propôs a realizar, erguendo, juntamente com seus outros cooperados toda uma região de um estado e um setor da economia, o que é uma conquista a ser louvada.

Atualmente, o advento da Copa do Mundo no Brasil também merece ser lembrado, pois tal evento trás oportunidade sem igual para as regiões nacionais já internacionalmente estabelecidas e reconhecidas mundo afora. Como é o caso do Vale dos Vinhedos ocasionando que um dos caminhos gaúchos selecionados, dentre cinco, para um projeto nacional que investirá R\$ 3,8 bilhões e possui o objetivo de atrair visitantes estrangeiros durante a Copa (BANDEIRA e TIPA JÚNIOR, 2012).

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A formação de arranjos organizacionais competitivos em nível internacional que ocorre na região da Serra do Brasil proporciona a cooperação entre vinícolas locais frente o mercado global. Além da inferência a respeito da inovação que ocorre em tal segmento, mostrando como ela é desenvolvida em um dos atores da rede, no caso, a Vinícola Don Laurindo.

Verificando o contexto em que a criação dos arranjos cooperativos se deu na Região da Serra do Rio Grande do Sul é possível estabelecer um parâmetro com o passado, no momento de sua criação, com o desenrolar do que ocorreu e ocorre, desde então, até o presente momento na forma das vinícolas organizarem-se e competirem no mercado. Bem como o trabalho que é realizado hoje em dia para a manutenção da qualidade, e conseqüente alta movimentação financeira na região vitivinícola da Serra do Estado do Rio Grande do Sul.

No caso específico da Don Laurindo a inovação não é deixada de lado em momento algum, mas esta decisão está centrada em poucos gestores da empresa, não havendo um departamento específico para tal, de maneira que a definição do que será melhorado é feita de acordo com o que se julga necessário. Tal iniciativa, porém, não impede que a inovação exista de forma impactante, pois órgãos como a EMBRAPA Uva e Vinho atuam em parceria com a instituição, auferindo grandes ganhos para a mesma.

Viu-se também que o governo tem uma ínfima participação direta da condução do empreendimento, assim como as universidades. Já agências de fomento participam de forma mais atuante, seja no caso da inovação, na questão da exportação, ou em fundos para desenvolvimento do setor, em que, respectivamente, EMBRAPA Uva e Vinho, APEX e IBRAVIN encontram-se plenamente atuantes. A diversificação dos atores sociais que auxiliam no aprimoramento do setor é fundamental para a manutenção deste, como pôde ser observado.

Foi possível perceber que a Vinícola Don Laurindo possui objetivos constantes a seguir, almejados pelas suas mais diversas áreas de atuação, tais como metas internas de aperfeiçoar os custos, e aumentar produção e vendas. Mesmo sem um departamento

especializado nesse sentido, pois ainda mostra grandes traços de uma empresa familiar, onde muitas vezes a passionalidade orienta os rumos a serem seguidos, com resquícios de uma grande empresa, profissionalmente atuante e centrada. A exemplo da sua grande irmã, a Miolo Wine Group, a Don Laurindo consegue, por maiores que sejam as dificuldades, permanecer inabalável quanto à comercialização de seus vinhos.

Carece, ainda, de uma maior cooperação entre as pequenas vinícolas da região, atuação essa que se mostrou maior em tempos de outrora e que agora já não é mais a mesma, não apenas por questões circunstanciais, mas também por desavenças ideológicas quanto à maneira com que o coletivo seria conduzido em uma eventual parceria. A vinícola tenta aumentar, insistente e corretamente, o consumo de vinho no país através de alianças políticas não só com entidades sul-rio-grandenses, mas também de fora do estado e do Brasil, visando expandir o negócio e instituir uma cultura de consumo de vinhos finos no Brasil, mercado potencialmente gigantesco.

Além da inovação oportuna, sempre que necessário, e do aperfeiçoamento permanente, sempre que possível, como diretriz geral guiando a empresa, a vinícola exerce atuação permanente com seus parceiros interno – outras vinícolas – trocando informações abertamente com seus companheiros de colheita, o que é um excelente modo de adquirir conhecimento externo e crescer de forma compartilhada. Ao observar outras práticas, pode melhorar a sua própria, além de ensinar aos demais agregados o que eventualmente estejam fazendo de errado, melhorando a produção deles também.

Fora a grande interação interna e externa, a Don Laurindo ainda tenta sensibilizar o governo nas questões tributárias e alfandegárias, fato fugaz e insistentemente reclamado pelo diretor da vinícola, assim como do empreendedor brasileiro de um modo geral, não importando o setor em que atue. Quanto a esse cenário, a vinícola está consciente de suas dificuldades e dos entraves burocráticos que poderão levar anos para que sejam alterados na legislação brasileira.

Quanto ao trabalho em si, houve certas limitações em que o trabalho esbarrou, tal como a carência de tempo hábil para análise de um maior número de vinícolas da região. Bem como a falta de interesse apresentado por executivos e diretores daquelas empresas que se encaixavam no perfil escolhido. Tal estudo limitou-se a aprofundar-se em apenas uma instituição, observando os diversos atores sociais com os quais esta se relaciona, não se tratando, portanto, somente de mais um estudo lindeiro em relação ao

tema analisado, como tantos existentes no meio acadêmico, estando focado diretamente com as peripécias dos acontecimentos histórico-sociais ocorridos.

Utilizar-se de um estudo de caso pode ser deveras pecunioso quanto à aferição dos resultados, obtendo-se relevantes conclusões ao fim do estudo. É importante salientar, contudo, que analisar apenas qualitativamente algum dado faz com que a probabilidade de pegarmos a exceção venha a ocorrer. Desta maneira, sempre é pertinente uma análise posterior, em algum outro momento, e sob a luz indagativa de outro autor, confrontando os dados aqui encontrados com os dados vindouros, transparecendo um estudo ainda mais consonante, e, portanto, mais coerente com a realidade de fato.

Quanto a questão da inovação, é sabido, pelas conversas informais ocorridas durante a pesquisa com o diretor da Vinícola Don Laurindo, além da confrontação direta com os diretores da Miolo Wine Group que o desenvolvimento de inovação, por parte da mesma, ocorre de outra maneira. Dado o aporte mais vultoso da Miolo em comparação à Don Laurindo, a primeira possui um centro de P&D (Pesquisa & Desenvolvimento) próprio, destinado à elaboração de melhorias incrementais em seus vinhos, o que também ocorre com a segunda, porém de forma mais esporádica.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BANDEIRA, E.; TIPA JÚNIOR, N. Uma janela para a produção gaúcha. **Zero Hora**, Porto Alegre, 30 dez. 2012. Campo & Lavoura, p. 1-3.

Cadastro Vitícola do Rio Grande do Sul, 2005-2007. Editora técnica: Loiva Maria Ribeiro de Mello. CD-ROM, versão 1.0 Bento Gonçalves: Embrapa Uva e Vinho/Ibravin. 2007.

CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES, L. H. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2001;

DON LAURINDO. **Uma História de Família**. http://www.donlaurindo.com.br/site/don_laurindo/. Acesso em 18/12/2012.

DOSI, G.; PAVITT, K.; SOETE, L.; **The Economics of Technical Change and International Trade**. New York: Harvester Wheatsheaf, 1990.

FAGUNDES, P. R. S.; VERDI, A. R.; FRANCISCO, V. L. F. S. **Panorama da Vitivinicultura Brasileira**. In: Análises e Indicadores do Agronegócio. Instituto de Economia Agrícola. v.2, n.4, abril 2007.

FIGUEIREDO, Paulo N. **Gestão da Inovação: Conceitos, Métricas e Experiências de Empresas no Brasil**. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

GERCHMAN, E. **Análise Estrutural da Indústria Vinícola no Brasil**. 1995. Dissertação (Mestrado em Administração) – PPGA, Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre, 1995.

GLOBO. **Vale dos Vinhedos Recebe Selo de Denominação de Origem de Vinhos**. <<http://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/noticia/2012/09/vale-dos-vinhedos-no-rs-recebe-selo-de-denominacao-de-origem-de-vinhos.html>>. Portal G1. Acesso em 14/11/2012

JALFIM, A., GRANDO, M. **Os Novos Rumos da Vitivinicultura no Rio Grande do Sul**. Indicadores Econômicos FEE. 1990

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Produção Agrícola Municipal: Culturas Temporárias e Permanentes 2010**. Rio de Janeiro: IBGE, v.37, 2010.

IBRAVIN - Instituto Brasileiro do Vinho. **Informativo Saca-rolhas**. Ano 3, nº5, Abril de 2012. Bento Gonçalves, 2012.

LALL, Sanjaya. **Science and Technology in the New Global Environment: Implications for Developing Countries**. New York: United Nations, 1995.

LORANGE, Peter; ROOS, Johan. **Alianças Estratégicas: Formação, Implementação e Evolução**. São Paulo: Atlas, 1996;

LUNDVALL, B. **Innovation Policy in the Globalizing Learning Economy**. In: The globalizing learning economy. North Yorkshire: Oxford University Press, 2002.

MATTOS, Ana Maria. **Normas para Apresentação de Trabalhos Acadêmicos da Escola de Administração: adequada à NBR 14724 de 2011** / Ana Maria Mattos, Tânia Marisa de Abreu Fraga. – 2011;

MELLO, L. M. R. **Atuação do Brasil no Mercado Internacional de Uvas e Vinhos – Panorama 2004**. Porto Alegre, EMBRAPA/Centro de Pesquisa Unidade Uvas e Vinhos. 2005.

MELLO, L. M. R. **Área e Produção de Uvas: Panorama Mundial**. Porto Alegre, EMBRAPA/Centro de Pesquisa Unidade Uvas e Vinhos. 2009.

MELLO, Loiva Maria Ribeiro de. **Vitivinicultura Brasileira: Panorama 2010**. Disponível em: <<http://www.cnpuv.embrapa.br/publica/artigos/prodvit2010.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2012;

MILES, MATTHEW B. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. 2nd ed. Thousand Oaks, California, USA: Sage Publications, 1994.

O BOTICÁRIO, consultoria Charlotte Marc e Ricardo Castilhos. **Larousse do Vinho**. São Paulo: Larousse do Brasil, 2004.

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **The Knowledge-Based Economy**. OECD: Paris, 1996.

PADILHA, Ana Claudia Machado; SEVERO, Lessandra Scherer; DELGADO, Natalia Aguilar; SILVA, Tania Nunes da. **Inovação Tecnológica em Indústrias Competitivas do Agronegócio: uma análise na Cooperativa Vinícola Aurora Ltda. - RS**. Estudo & Debate (UNIVATES. Impresso), v. 17, p. 91-109, 2010.

PHILLIPS, R. **Uma Breve História do Vinho**. Tradução Gabriela Máximo. 3ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2005.

PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PROTAS, J. F. S., CAMARGO, U. A., MELLO, L. M. R. **A Vitivinicultura Brasileira: Realidade e Perspectivas**. In: Viticultura e Enologia – atualizando conceitos. Caldas: Epamig – FECD, 2001.

PROTAS, J. F. da Silva. **A Produção de Vinhos Finos: Um Flash do Desafio Brasileiro**; Agropec. Catarin., v. 21, 2008.

PROTAS, J. F. S., CAMARGO, U. A. **Vitivinicultura Brasileira: Panorama Setorial de 2010**. Brasília, DF: SEBRAE; Bento Gonçalves: IBRAVIN; Embrapa Uva e Vinho, 2011.

ROESCH, SYLVIA MARIA AZEVEDO. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2005

ROSA, S. E. S.; COSENZA, J.P.; LEÃO, L.T.S. **Panorama do Setor de Bebidas no Brasil**. In: *BNDES Setorial*, n. 23, p. 101-150. Rio de Janeiro: BNDES, 2006;

RURAL BR. **Governo do Rio Grande do Sul dobra recursos destinados ao Instituto Brasileiro do Vinho**. Rural BR Agricultura, 12/01/2012 <<http://agricultura.ruralbr.com.br/noticia/2012/01/governo-do-rio-grande-do-sul-dobra-recursos-destinados-ao-instituto-brasileiro-do-vinho-3628867.html>>. Acesso em Acesso em 04/06/2012.

SILVEIRA DA ROSA, S.; SIMÕES, P. **Desafios da Vitivinicultura Brasileira**. In: *BNDES Setorial*, n. 19, Rio de Janeiro, p. 74. Rio de Janeiro: BNDES, 2004;

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

SCHUMPETER, J. A. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucro, capital, crédito, juro e ciclo econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1985;

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da Inovação**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2008;

WEBER, Arnold R. **Stability and change in the structure of Collective bargaining**. New Jersey: Englewood Cliffs, 1967.

WINES OF BRASIL. **Vinícolas**. <http://www.winesofbrasil.com/Vinicolas.aspx>. Acesso em 14/11/2012.

WINES OF BRASIL. **Quem somos**. <<http://www.winesofbrasil.com/Conteudo.aspx>>. Acesso em 14/11/2012.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZAWISLAK, Paulo Antonio. **A constituição de sistemas locais de inovação e produção no Rio Grande do Sul: uma análise das redes de empresas de conservas, moveleiras, de máquinas e implementos agrícolas e de autopeças**. In: Programa de Apoio aos Sistemas Locais de Produção: a Construção de uma Política Pública no RS. Porto Alegre: FEE; SEDAI, p. 66-89, 2002.

ZAWISLAK, P. A.; BORGES, M.; WEGNER, D.; SANTOS, A.; CASTRO-LUCAS, C. **Towards the Innovation Function**. Journal of Technology Management & Innovation, Vol.3, Issue 4, November, 2008.

ZAWISLAK, Paulo Antonio. **From the “Dream of Opportunities” to the “Nirvana of Trust”**: Issues for a Framework on Cooperative Agreement Stability. REAd – Special Issue 42, Vol. 10, Nº 6, December, 2004

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS (de citações citadas pelos autores anteriores)

DE BENEDETTI, C. **International Alliances: a Major Contribution to the Development of Global Companies.** Artigo distribuído no Fórum Eksport, Oslo, Noruega, 1990;

ROOT, F. R. **Entry Strategies for International Markets.** Lexington, MA: Lexington Books, 1987;

ZAJAC, E. **CEO's Views on Strategic Alliances.** Marketing Science Institute's Conference on Managing Long-Run Relationships, Boston, 1990.

ANEXO A – TRANSCRIÇÃO DE ENTREVISTA

Anexo A – Transcrição da entrevista ao Diretor da vinícola Don Laurindo, Ademir Brandelli

E – Entrevistador

A – Diretor da vinícola Don Laurindo, Ademir Brandelli

n.a. – Não aplicável

1. Identificação do Entrevistado

1.1. Nome: Ademir Brandelli

1.2. Idade: 55 anos

1.3. Formação: Enólogo

1.4. Atuação: Diretor e Enólogo da Vinícola Don Laurindo

E – Olá! Vamos falar um pouco sobre a vinícola Don Laurindo, vou realizar algumas perguntas às quais o tema da pesquisa se une à realidade da vinícola, certo?

A – Certo, pode começar!

E – Que tipo de atividades, formais ou informais que são desenvolvidas com outras vinícolas?

A – Bom, aqui nos temos duas coisas que são distintas uma da outra. Se nos falarmos em termos de Vale dos Vinhedos, quando nós começamos a instituição Vale dos Vinhedos foi com o intuito de divulgar essa região, divulgar ela turisticamente. Também fazer o trabalho de indicação de procedência e hoje já temos a dimensão jurídica. E isso tudo pra quê? Pra dar mais visibilidade, mostrar mais a marcar e vender mais o produto. E graças a Deus e ao nosso trabalho isso aconteceu, está acontecendo e tá funcionando muito bem, e por quê? Porque aonde você faz um trabalho sozinho, é sozinho, fica mais difícil. E na hora que você faz um trabalho cooperado, através de uma associação, com várias empresas, fica mais fácil pra você abranger a nível Brasil – esse país que é tão grande – e até fora do Brasil.

E – Sobre os fornecedores e distribuidores, como funciona essa relação com a Don Laurindo?

A – Fornecedores de matéria-prima, alguma coisa a gente tem feito através da entidade para negociar e conseguir o melhor preço. Se eu vou como Don Laurindo, comprar rolha, por exemplo, compramos 120 mil rolhas por ano. Se formos falar em termos de Vale dos Vinhedos, somando todas as vinícolas, falamos em torno de 40 a 50 milhões de rolhas. Isso tanto pra rolha, pra cápsula, pro rótulo... Nós conseguimos fazer um trabalho bom de negociar nisso daí. Porém a forma de comercialização dos nossos produtos, cada vinícola estabelece o seu. Lógico, o nome Vale dos Vinhedos e os nomes das entidades pesam. Por exemplo, eu vou agora a Erechim dia primeiro para divulgar a região, eu estou vendendo o Vale, automaticamente vai pulverizar em todas as marcas do Vale, mas a parte comercial é cada um por si e Deus pra todos (risos).

E – Então a imagem do Vale é que conta como um todo. Tem alguma diretriz que é seguida pelos componentes do Vale para que todos a sigam?

A – Sim, a diretriz nossa é focada em vinhos de castas de uvas viníferas, pois dentro do Vale ainda tem uma boa produção de uvas de castas americanas, ou seja, uma comum. Nosso foco é castas viníferas, preocupada com a qualidade, focando na qualidade e a gastronomia, a parte do turismo no Vale. Tudo que é feita a gente se preocupa, desde placas de sinalização, nas estradas, enfim, uma série de coisas e tudo focado em manter a imagem e cada vez melhorar a imagem. Se nós formos ver isso daqui há anos atrás, se pegarmos nos últimos vinte anos não tinha nem asfalto lá no outro lado. Então aqui, eu, vinte e um anos atrás, quando quis construir o primeiro prédio pensando em construir a vinícola tive que puxar a luz, não tinha nem luz no passado. Puxei a luz lá do fundo, coloquei o transformador, tudo de recursos próprios, e doei-o para a CEEE (Companhia Estadual de Energia Elétrica). Celular nem pensar nessa época, eu comprei aquele “tijolão”, pesado, mas tinha que ir lá em cima para funcionar. E hoje, olha só como está o Vale, mudou bastante. Se você for ver prefeitura, governo do estado, etc... Não! Nós que fizemos a coisa, fomos nós. Até o asfalto, esse asfalto aqui, cada proprietário pagou a metragem da sua frente, lógico não total, mas uma boa parte e isso seria “obrigação” da prefeitura. A prefeitura disse que não teria condições de bancar, então tivemos que colocar grana e fizemos assim. Então se o Vale está desse jeito hoje, fomos nós, cinco atores principais que começaram: Don Laurindo, Casa Valduga, Miolo, Dom Cândido e Cordelier. Na época tinham essas cinco vinícolas e hoje têm 32 vinícolas, com tendência a surgirem mais. Se tivéssemos ficado só nós cinco, estaria pobrezinho o Vale. O italiano aqui tem um ditado: “*Quanto pipa le terre, ti sabiatti*”, “Quanto mais frutinhas, mais o passarinho vem comer”, quanto mais vinícolas, quanto mais atrativo, turismo, hotelaria, etc., mais vêm pessoas pra cá. Qual o nosso objetivo? É divulgar, atrair pessoas e vender o nosso produto, com qualidade de vida. E funcionou bem e vêm funcionando muito bem. Hoje o Vale dos Vinhedos é uma referência mundial, em qualquer lugar do Brasil que você vá, falou em vinho, opa, falou em Vale dos Vinhedos. Hoje o Vale, na nossa região, é mais importante que Bento, que Garibaldi. O pessoal não fala que vai para Bento, mas fala que vai para o Vale dos Vinhedos. E para nós isso é muito importante. Cria um “ciuminho” para os prefeitos, os governantes, pois não se

fala da cidade. Eu brinco com o pessoal de Bento dizendo que Bento é o principal polo moveleiro do Vale dos Vinhedos (risos).

E – Você falou que começaram em cinco vinícolas principais. Como havia a base do conhecimento para começar o negócio?

A – A nossa tradição, isso eu falo pela Don Laurindo, mas outras também estão próximas disso, começou em 1837, meu bisavô que veio da Itália se estabeleceu nessa propriedade plantando uva, lógico, não eram uvas de castas viníferas, eram uvas americanas, vendia uva para outras vinícolas e fazia o vinho para o consumo da família. Já nos anos 70 o meu pai, junto com meu avô, começou a fazer a conversão de uvas comum para uva vinífera, mas sempre pensando em vender a uva. Eu fui estudar, fui me aperfeiçoar, tanto na parte da viticultura, quanto na parte da enologia, fiz enologia, fui trabalhar fora, trabalhei 16 anos como responsável do Dal Pizzol, responsável técnico. Um pouquinho antes, bom, me formei, fui lá pro Vale do São Francisco trabalhar com uva lá, aí vim pro Dal Pizzol, em 91 colocamos a nível comercial, com marca registrada e tudo mais. Então a gente tem história, arte, técnica, já que fomos evoluindo, não é só experiência. Conta história, experiência, com arte, técnica e amor pelo vinho. O amor pelo vinho está conosco até hoje, se tu fores ver em nossa propriedade, nós fizemos a conversão total dos nossos vinhedos da condição latada, que são aquelas que ficam lá em cima das encostas, elas são dos nos nossos vizinhos, que é o que cobre todo o terreno. Lá eles cobrem de 20 a 30 mil quilos por hectare, nós aqui 7 a 8 mil quilos, só que a qualidade aqui é muito maior. Todos os vinhos hoje da Don Laurindo não têm mais nada de chaptalização, a adição de açúcar, porque não precisa, é tudo natural, tamanha a qualidade das castas. A qualidade do vinho está diretamente ligado a qualidade da uva. Então a gente fez esse trabalho por quê? Eu viajei muito, viajo muito, participo de congressos mundiais, degustações e foi evoluindo, fui estudando e fomos chegando a esse trabalho.

A – Isso eu falei mais Vale, agora se formos pela Wines, é mais fácil e mais em conta fazer uma feira nos Estados Unidos para Don Laurindo do que fazer uma feira em São Paulo e por quê? Por que através desse consórcio aí, nós temos recursos da APEX (Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos) para incentivo a exportação. Então para ir fazer uma feira lá fora eu tenho o custo de passagem, alimentação, hospedagem e mandar as amostras. Passo uma série de coisas, toda a logística de preparar tudo para a gerente do consórcio que organiza tudo isso daí. A Don Laurindo já foi a feiras nos Estados Unidos, no Canadá, República Tcheca, enfim, em vários lugares do mundo em função disso. Se eu não tivesse sido isso daí eu não tinha nem saído de casa, através do consórcio. Participa quem quer no Wines, deve haver umas 40 empresas que fazem parte e nem todas vão para fora para fazer evento e de acordo com o país e o evento que lhe interessa.

E – Então o Wines também ajuda a trazer conhecimento para as vinícolas, para saber onde eles querem atuar, onde elas querem vender?

A – Com certeza, têm palestras, têm a presença. Quando vão fazer uma ação nos Estados Unidos, depois voltam e quem não foi aprende com quem foi.

E – Qual o papel das universidades no desenvolvimento de inovação, vocês tem alguma parceria relacionada à pesquisa para descobrir novos produtos ou novas aplicações?

A – Aqui nos temos um belo de um trabalho feito pela EMBRAPA Uva e Vinho. Quando tem alguma contaminação, alguns vírus ou alguma coisa sobre determinada variedade nos vinhedos vem a EMBRAPA aqui, agrônomos, pesquisadores, com mais de 15 anos de experiência na pesquisa e tem outros também, a escola, faculdade de enologia vem fazer pesquisa aqui. Mas em menor número por que a Escola de Viticultura e Enologia, que é CEFET agora, é mais voltada a teoria e a EMBRAPA já é prática e voltada a pesquisa mesmo. Pesquisa de campo, pesquisa de laboratório, essas coisas assim.

E – Quanto ao processo de melhoria, como vocês melhoram o vinho quando ele não está tão bom? Tem melhorar com a EMBRAPA? Ou tem algum processo próprio?

A – Não, é próprio mesmo, isso eu mesmo faço. Aquilo que te falei antes eu repito: a qualidade do vinho está diretamente relacionada com a qualidade da uva. Você tendo uma boa uva, uma boa matéria-prima, a preocupação do enólogo é não estragar a sua matéria-prima. Então processar ela da melhor maneira possível para você ter um bom vinho e eu estou com 37 anos que estou vinificando, graças a Deus que até hoje nunca tive problema de perder dinheiro com uva que entrou boa e saiu com vinho ruim ou que entrou uma uva ruim que me deu vinho com problema, pois se a uva é ruim, não entra na vinícola. Aqui na Don Laurindo nos 15 hectares que nos temos, todos os anos sai uva boa ou uva excepcional em função das condições climáticas. É um pouco diferente se você vai falar com alguém, por exemplo, vamos citar aí, não é antiético citar a Miolo que processa, no grupo todo, 20 milhões de quilos de uva, é diferente da Don Laurindo que processo 120 mil quilos de uva, é bem diferente. São vinhos finos voltados para outro mercado. Da garrafa em diante é uma coisa, mas da garrafa pra trás, o trabalho do campo, do vinhedo é diferente. Cuidar de 30 hectares e tu teres um monte de parceiros com a própria vinícola é diferente da Miolo que hoje tem 400 hectares. Para eles cuidar disso aí é um pouquinho mais complicado.

E – E outra coisa, não sobre o vinho em si, mas sobre embalagem, armazenamento, como que fazem isso em conjunto, como que a Don Laurindo faz isso?

A – Tudo individual, não tem nada a ver “em conjunto”. Eu compro a embalagem, decido qual eu quero, qual o rótulo, qual o visual que eu vou dar para o meu produto. A característica de cada produto tem que ter qualidade, mas no Vale dos Vinhedos cada um tem a sua escolha. Hoje já tem a denominação dos vinhos que tem origem no Vale dos Vinhedos, com uma série de regras que têm que ser seguidas. Então hoje existem uns oito Merlot, e quatro ou cinco Chardonnay, entre Miolo, Don Laurindo, Valduga e outras. Se você pegar os oito Merlot, são oito vinhos diferentes. Você pode perguntar:

mas como assim? Cada um tem a sua cara, a sua identidade, isso que é importante, mas tudo de ótima qualidade. A característica do Merlot é uma, mas cada um tem a sua “personalidade”, isso que é bom do vinho.

E – E isso é refletido também na embalagem? Na identidade visual de cada uma?

A – Sim, Cada vinícola determina o que quer na parte da embalagem.

E – E vocês (da Don Laurindo) têm profissionais que atuam ou é alguém que escolhem?

A – Sou eu, na Don Laurindo eu faço tudo. Tanto é que, até falei pro Moisés (filho), que não poderia estar aqui, dando essa entrevista, pois tinha uma degustação na EMBRAPA e não poderia estar aqui, mas ele, como é meu filho e está começando agora, ia ficar te devendo muitas respostas, mas aqui na Don Laurindo eu faço tudo.

E – Vocês não negociam em grandes lotes, por exemplo, a compra de vasilhames?

A – Não, nem tem como porque é uma multinacional, sentamos com eles e tudo e não fazem, não querem, eles não fazem isso aí. Por quê? É a Saint–Gobain (Verallia Saint Gobain Vidros S.A.), né? Que é de Campo Bom, todos os vinhos no mercado pra que vão negociar para baixar preço se sabem que tão garantido todos os anos? É óbvio que o preço que vende pra Miolo, a garrafa, não é o mesmo preço para nós. Eu pago 20% a 30% mais caro, eu até já falei para vendedora: “me faz o mesmo preço da Miolo, eu te pago à vista”, e não tem jeito. Então se quer, quer, já se não quer... A rolha já conseguimos negociação, caixa de papelão, rótulo. O rótulo baixamos 50% do valor. E... rolha, caixa de papelão, rótulo... Essas coisas aí.

E – E de onde é a procedência da rolha?

A – De Portugal, maior produtor de cortiça. Mas como aqui têm três ou quatro que trazem pra processar, então tem negociação. Na garrafa não... Imagina, você vem aqui me vender esse aparelho aqui (aponta para o gravador) e você é o único, não tem ninguém como concorrente. “Ademir, é X, é esse o preço”, mas eu te compro um milhão, “É esse o preço”. Infelizmente com a garrafa nós estamos assim, por enquanto ainda, por que teve um pessoal da China já pesquisando na região uma área para colocar. Tomara que seja para amanhã isso, ou pra ontem, para quebrar o monopólio. Aí com certeza vão sentar–se à mesa para negociar. Mas digo uma coisa, estava tudo certo para sair e de repente eu não sei o que eu houve, se a multinacional fez alguma coisa para eles saírem. Mas eles não conseguem monopolizar toda a vida, uma hora vai cair. Mas essa parte comercial, de compra, venda, nós do Vale, poderíamos estar um pouquinho mais evoluídos, de uma forma um pouco mais cooperada, mas como têm duas empresas que cresceram bastante – que é o caso da Miolo e da Valduga – e o resto nem média, e sim, pequena para bem pequena empresa ficou difícil para fazer uma coisa unificada. E por quê? Por que a Miolo e a própria Valduga têm uma máquina que faça a produção andar. Eles têm o departamento de marketing, departamento de vendas, etc.,

por que eles têm que montar algo que funcione. Então não interessa para eles fazer essa forma cooperativada de comercialização.

E – Eles são um pouco mais independentes do resto...

A – É, e nós poderíamos também fazer, nós, outros, mas sabe que a cabeça das pessoas é um pouco complicada. Então não tem, até hoje, é cada um pra si Deus pra todos.

E – Isso em que sentido?

A – Da parte comercial.

E – E em termos de imagem?

A – A imagem é compartilhada, tanto é que eu vou a Erechim e vou falar do Vale e vão me perguntar o vinho tal da vinícola tal? E eu vou explicar... A Alma Única que é a mais recente, eu vou explicar quem é a Alma Única porque surgiu e tudo, quanto a essa parte aí, sim. Não, mas eu quero comprar vinho da Alma Única. Está aqui o endereço, eu não vendo vinho da Alma Única, o meu negócio é Don Laurindo. Eu quero o lote 43 da Miolo, então tu tens que entrar em contato com a Miolo. Esse país do jeito que está, se a gente tivesse uma logística e fazer de uma forma cooperada ficaria muito mais fácil, principalmente para ir lá para cima, Norte, Nordeste, etc., mas não tem.

E – Já que estavas falando do vinho das outras culturas, vocês trocam informações a respeito do vinho ou o que cada um está fazendo?

A – Com certeza, nós fazemos degustações, trocamos informações, isso aí... Bah! Isso aí desde que começamos. Quando nós começamos tínhamos muito problemas de qualidade de vinho. Se pegava, se pega ainda vinho no comércio, aleatoriamente, para degustação às cegas, pontua-se, e aquele que não chega na qualidade X é chamado o produtor e dito: seu vinho está com isso, isso e isso. Isso aí eu que comecei a fazer quando era presidente da APROVALE (Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos) e teve um produtor que queria minha cabeça, teve uma vez que foi reprovado um vinho, estava oxidado, estava assim, assim, assado. Eu peguei e fui falar com ele e só eu sabia, só eu e ele e ao invés dele levar numa boa, ele se ofendeu. Mas... É passado... Essa vinícola eu nem citei ela por que ela quebrou, fechou. Foi briga de pai e filho que quebraram e fecharam, por isso. Você nem lembra, nem nunca ouviu falar, pois foi logo quando começou o Vale e ela não vingou. Como eu digo: nada acontece por acaso, tudo tem um porquê. Mas a gente faz isso daí ainda tranquilo: degustações. Agora foram feitas degustações para as castas tintas, houve seis vinhas que foram reprovadas, pediram recurso pra ver se aprova ou não. Está sendo agora, às dez e meia a degustação.

E – Okay, abordamos muitos aspectos, mas eu gostaria de saber quanto à interação das vinícolas dentro da rede...

A – A interação com o Vale, lógico, é mais unido. Mas eu, falando um pouco de mim, se sair agora daqui e formos juntos lá na Moscato, eu entro, te mostro a vinícola Moscato, te dou degustação e tudo mais. Falo: “Ó, Clóvis, já estou aqui, já tomei conta”. Eu entro em qualquer vinícola, se tenho dúvida ou se quero trocar informações com o Adriano Miolo, que é enólogo, que viaja o mundo todo, a gente troca informação abertamente.

E – Vocês se juntam para competir fora, aqui não tem competição.

A – O maior concorrente nosso, a maior competição que a gente tem é o importado. E hoje fala-se: Chile, em primeiro lugar, e Argentina. E tá vindo a Europa aí, porque eles tão sobrando vinho, estão com preços lá embaixo. Esse que é o nosso competidor concorrente, nós aqui somos colegas.

E – E no Brasil também não tem concorrente...

A – No Brasil todo, o vinho brasileiro não é concorrente entre a gente, o que concorrendo com a gente é exatamente o Chile, em primeiro lugar, Argentina depois.

E – E a carga tributária?

A – Bah... A carga tributária é um absurdo... 56%. E cada estado tem uma regra da Substituição Tributária e agora entrou Goiânia, Goiás e em dezembro vai entrar Brasília. Fala a ST que na entrada do estado já tem que estar recolhido o imposto. Então o que que nós estamos fazendo para poder tentar vender: nós recolhemos antecipado. Aqui no estado também tem, tem uma diferença, né? Mas também tem. Então, por exemplo, se você tem uma loja de vinhos em Porto Alegre e compra dez caixas de vinho, tem lá, digamos, dois mil reais de Substituição Tributária para recolher, nós recolhemos

Estamos antecipando pro governo e estamos dando prazo para pagarem. Então tá complicado, tá muito complicado.

E – E vinho de fora vem muito subsidiado, e aí a concorrência é desleal.

A – A Argentina não tem, por causa dos acordos do MERCOSUL (Mercado Comum do Sul), no Chile têm negociações que vão ônibus da Marcopolo e não sei mais o que e vem uma cota com zero ou cinco por cento, por causa dos tratados, então é quase zero a tributação.

E – E depois o pessoal não sabe porquê chega no supermercado, vê vinho brasileiro e diz: “Mas olha vinho brasileiro, feito aqui e é caro”. Não adianta é a carga tributária que tem em cima.

A – Se nós pegarmos os vinhos com imposto que temos normal e daqui para São Paulo mais a ST é 100%, 100% transforma-se em impostos, é muito, é um absurdo.

E – Tem que ser macho e bailarino para sobreviver nesse ambiente...

A – Bah! Olha, como foi bom quando nós começamos que a empresa era classificada no SIMPLES. O SIMPLES na época, se não me engano, o total de imposto que tinha para recolher era sete ou 8%. Aí depois, faz uns 15 anos que taxaram as bebidas alcóolicas normal, não tem mais SIMPLES, não tem mais nada.

E – Por isso tinha aquela iniciativa para mudar para o vinho para alimento.

A – Exatamente, pois o objetivo nosso não era incentivar o cara a beber vinho, deixar de comer um pão e tomar um vinho lá, era exatamente para baixar o imposto, a carga tributária. Mas hoje em dia com esse negócio das leis do álcool e do jeito que tá, acho que vai impossível nós irmos por aí, encaixar como alimento, porque tem muitos médicos, muitas pessoas, assim... Que são contra, pois dizem que você está incentivando a pessoa a tomar e ainda tem o álcool, sendo que é de outra maneira. A abordagem agora é de outra maneira, é via governo e que faça alguma coisa, que baixe os impostos de outra maneira.

E – Aí eles querem limitar o consumo do vinho e querem liberar o consumo da maconha...

A – É! Viu no Uruguai? O Uruguai liberou e os Estados Unidos em alguns Estados também pode. Nos Estados Unidos é assim mesmo, até pro vinho: se você exportar vinho pro Estados Unidos, você tem que tem um importador em cada Estado e o importador não pode vender, ele importa e tem a permissão para vender em certos lugares, não são todos, só onde é permitida a bebida alcóolica. Mas cada Estado tem as regras dele... Aqui no Brasil podia ter evoluído um pouco mais essa parte dos vinhos. O vinho é tratado junto com a cachaça, com o uísque... Teria que ter um tratamento diferente, teria que estar dentro da cadeia alimentar. Eu penso o seguinte: soma o valor total dos impostos – PIS, COFINS, Imposto de Renda, IPI, ICMS, que é um valor significativo – representa em torno de 20% em outros países, é em torno disso daí, varia de 15 a 30% do valor. Se tivesse numa faixa dessas daí, de 20%, estaria bom. Mas 60%, quase, é muito. E a ST (Substituição Tributária de ICMS) não deixa de ser. Os governantes e os Estados, eles garantem, porque saiu a nota da indústria, já tá garantido. O teu comércio que tu tens lá em Porto Alegre não precisa fiscalização não precisa nada, A ST é assim que funciona porque já saiu a nota, então eles fiscalizam aqui e o imposto já é recolhido aqui e já está garantido lá. É na saída. Mais alguma coisa?

E – Além desse inibidor do imposto, tu vê alguma coisa que pode prejudicar futuramente?

A – Prejudicar não, pelo contrário, o consumo do Brasil vai aumentar. Hoje nós consumimos dois litros *per capita*, eu acho que nos próximos anos a tendência é aumentar o *per capita* do brasileiro. Eu vejo que hoje estamos passando por uma certa dificuldade do vinho brasileiro por causa que mais de 90% dos vinhos finos consumidos são vinhos importados, mas a tendência é que o brasileiro comece a valorizar um pouquinho mais o que é nosso. Porque não é só questão de preço e nem é questão de qualidade, é questão de mentalidade, da cultura do brasileiro. Isso aqui é *Made in*

China? Então é bom. Opa, feito no Brasil? Então não é bom. É uma questão cultural, nós não valorizamos o que é nosso, não só no vinho, em qualquer coisa. O que eu vejo é isso aí, mas está mudando, porque o que eu vejo... Os meus filhos, eu criei eles – um tem 21, outro tem 20 – sempre falando: “Quando vocês vão precisar de alguma coisa, sempre vê se tem na cidade de vocês, comprem! Mesmo um pouquinho mais caro, comprem!” Hoje em dia todo mundo tem uma qualidade boa, então vejam se tem na cidade, no estado, na região e no país. É uma questão que tem que fazer a cabeça das pessoas, é cultural.

E – E ainda incentiva a economia regional, isso que é importante...

A – Se nós voltarmos no vinho e pegamos, aqui, oito garrafas de vinho e botar quatro importadas e quatro brasileiras, e pegarmos das mesmas safras e dos mesmos valores, tenho quase certeza que as oito, na degustação às cegas, vocês consumidores, de gosto geral, vão dizer qual que deu mais prazer, qual que gostou mais e assim vai selecionando. Quando veem o rótulo já muda um pouco.

E – Uma última coisa, sobre inovação, nos últimos cinco anos, se pudesse me listar o que mudou, me citares alguma coisa que melhorou na Don Laurindo.

A – A maior inovação que nós tivemos foi no vinhedo, na matéria-prima. Foi o que mais foi sentido em termos de qualidade de repercussão, em tudo. Porque todo enólogo, toda indústria vinícola que não se preocupa com a matéria-prima e fica só com tecnologia, nem com o melhor enólogo do mundo, não adianta. Se não tem matéria-prima, não vai pra frente.

E – Tu vê alguma coisa que ainda pode melhorar na Don Laurindo, o que pode crescer em algum aspecto?

A – Olha, no vinhedo cada vez mais a gente vai melhorando. Pra ti teres uma ideia, o meu irmão cuida do vinhedo com os funcionários, ele não viajou, não estudou, mas disse que tudo no vinhedo está perfeito. Eu disse: “Não, nós começamos” E ele estranhou, “Mas como se já fizemos a reconversão?” Por que amanhã ou depois já tem que substituir algum vinhedo, tem que substituir algum pé, na nossa condição vamos ter que trabalhar mais. E podemos melhor ainda na qualidade da uva e na parte da elaboração sempre tem alguma novidade, alguma coisa que descubro em alguma feira. Como usar outro tipo de barrica de carvalho, fazer testes com isso, etc. Sempre tem como criar, sempre tem algo pra fazer e estar sempre focado em fazer algo diferente, mas com qualidade.

E – Qual é a vida útil do vinhedo?

A – Olha, a média é em torno de vinte anos, mas têm vinhedos aí com 30, 35 anos. Eu tinha um vinhedo com 35 anos de Merlot, fantástico em termos de qualidade, e só cortamos ele fora para fazer essa reconversão, então o Merlot se deu muito bem aqui na região, tanto é que é a variedade que adotamos para conversão de origem.

E – Merlot eu gosto muito, acho ele um vinho mais aveludado... A safra de 91 foi famosa, né?

A – Nós começamos em 91! Começamos de pé direito, foi massa. Foi um ano muito, muito bom...

E – Muito bem! Agradeço a entrevista e a disponibilidade em me receber para fazer o trabalho. Muito Obrigado!

A – Obrigado, volte quando quiseres!