



O PROCESSO DE INOVAÇÃO E DE ESTRATÉGIAS DE COOPERAÇÃO COMPETITIVA PARA A OBTENÇÃO DA INDICAÇÃO DE PROCEDÊNCIA VALE DOS VINHEDOS: O CASO DA VINÍCOLA BOUTIQUE LIDIO CARRARO- SERRA GAÚCHA- RS/BRASIL

SILVANA SAIONARA GOLLO; ALBERTO WILLIAM VIANA DE CASTRO;

EMBRAPA

BELÉM - PA - BRASIL

ssgollo@upf.br

APRESENTAÇÃO ORAL

Economia e Gestão do Agronegócio

O PROCESSO DE INOVAÇÃO E DE ESTRATÉGIAS DE COOPERAÇÃO COMPETITIVA PARA A OBTENÇÃO DA INDICAÇÃO DE PROCEDÊNCIA VALE DOS VINHEDOS: O CASO DA VINÍCOLA BOUTIQUE LIDIO CARRARO- SERRA GAÚCHA- RS/BRASIL

RESUMO

O grande desafio do arranjo vitivinícola da Serra Gaúcha é o aumento da competitividade dos vinhos finos nacionais. Isso poderá ocorrer por medidas de reduções tributárias, pelo aumento do consumo *per capita* brasileiro de vinho e, principalmente pela implementação de inovações e de estratégias que promovam a melhoria da qualidade dos vinhos e por meio de medidas jurídicas que atestem essa qualidade como as indicações geográficas. Constata-se que na região do Vale dos Vinhedos, na Serra Gaúcha/RS/Brasil, as vinícolas estão implementando inovações e estratégias de competição e cooperação com vistas à obtenção anual da indicação de procedência para os vinhos finos. Nesse contexto, este artigo tem como objetivo identificar as inovações e as



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



estratégias que têm sido desenvolvidas por uma vinícola do arranjo vitivinícola gaúcho para a obtenção da Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos - IPVV. O método da pesquisa é o estudo de caso aplicado a Vinícola Boutique Lídio Carraro, localizada no Vale dos Vinhedos, na Serra Gaúcha-RS/Brasil. Os dados foram coletados através de entrevistas realizadas com os gestores e enólogo. Consta-se que a empresa desenvolve inovações de produto, processo, distribuição e gestão, em diferentes níveis de intensidade, dimensionados num *continuum* entre incremental e radical. Percebe-se também que estas inovações geram diferentes impactos sobre os *stakeholders* que compõem a rede de valor da empresa. A estratégia de cooperação competitiva predominante é a em rede simples, representada pela associação de empresas de vinhos finos, a qual possibilitou a outorga da IPVV.

1 INTRODUÇÃO

Tem-se verificado que países, regiões e organizações bem-sucedidas estão mudando a forma de gerir seus negócios por entenderem que há uma nova dinâmica no mundo globalizado e que uma das maneiras de conquistarem vantagens competitivas é serem proativas às mudanças, superando as expectativas do mercado através do desenvolvimento de inovações e estratégias sustentáveis. Mas, para atuarem com competitividade no mercado global, as organizações contemporâneas não podem reduzir seus processos estratégicos a uma simples combinação de recursos internos, devendo substituir os conceitos tradicionais de organização mecanicista e de inovação linear, por uma perspectiva de processo interativo (EDWARDS, 2000) e desenvolver um comportamento estratégico orgânico e relacional (FARJOUN, 2002; DYER e SINGH, 1998). Acima de tudo, precisam entender os processos pelos quais ocorrem à inovação e a estratégia. Mas, as dificuldades impostas pelas novas contingências do mercado podem impor restrições ao desenvolvimento de inovações geradas de forma endógena e isolada, exigindo das organizações novas configurações estratégicas organizacionais e interorganizacionais, incluindo-se, assim, além das tradicionais estratégias de competição e de cooperação, as estratégias de cooperação competitiva – cooepição. No processo de cooepição as empresas, em especial, do mesmo arranjo produtivo, cooperam em determinadas atividades e, ao mesmo tempo, competem em outras atividades, com o fim de obter ganhos positivos, mas variáveis (BRANDENBURGER e NALEBUFF, 1996). Em organizações onde a inovação é uma fonte de vantagem competitiva a estratégia de cooperação competitiva – “Cooperação” - assume um papel relevante. Novos produtos, processos de produção, formas organizacionais e novos mercados são eficazmente competitivos quando a organização tem comportamentos competitivo e colaborativo com outras organizações. Isso porque, aumenta o acesso a novos conhecimentos, à aprendizagem organizacional, às novas tecnologias, aos produtos complementares, permitindo ampliar a capacidade tecnológica e o processo de inovação (JORDE e TEECE, 1989).



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



Uma variedade de razões pode ser enumerada para o aparente crescimento de relacionamentos de cooperação competitiva para a inovação. Os motivos que conduzem as organizações a desenvolver estratégias colaborativas, para competir são: a acirrada competição baseada em tecnologia, às mudanças tecnológicas rápidas, empreender atividades de desenvolvimento tecnológico, compartilhar riscos e custos da inovação e economia de escala, necessidade de obter recursos e produtos complementares, melhorar a apropriabilidade da inovação, adquirir e compartilhar conhecimentos, aprendizagem organizacional e habilidades, sobrepor barreiras à entrada, aumentar o poder de compra e acessar novos mercados, principalmente, os internacionais; oferecer uma linha de produtos de qualidade superior e mais diversificada, e a necessidade de focar em seu *core business* (KHANNA, GULATI e NOHRIA, 1998; NARULA e HAGEDOORN, 1999; AMATO NETO, 2000; MIOTTI, 2003).

Reportando-se ao cenário da viticultura, constata-se que os países europeus têm sido, ao longo da história, as referências mundiais em vinhos finos. Dados da FAO (2004) apontam que a produção mundial de vinhos em 2002 foi de, aproximadamente, 26,8 bilhões de litros, com a França liderando o mercado produtivo, seguida da Itália, Espanha e Estados Unidos, todos apresentando uma excelente relação qualidade-preço. Em diferentes regiões européias, como na Emília Romagna, na Itália, existe a formação de distritos industriais e redes de empresas, os quais têm viabilizado uma série de inovações e contribuído para a realização de pesquisa e desenvolvimento de vinhos finos de qualidade, produzidos regionalmente e consolidados com indicações geográficas. Algumas regiões, conhecidas como “o novo mundo do vinho” - Nova Zelândia, África do Sul, Califórnia, Chile, Argentina -, também se destacam no mercado internacional por apresentarem estratégias e inovações, como as indicações geográficas. As indicações geográficas constituem-se em uma das formas especiais de proteção aos produtos, que visam, principalmente, a distinguir a origem de um produto através da identificação da sua área de produção. Num mundo de relações econômicas globalizadas, as indicações geográficas possibilitam salvaguardar características locais e regionais dos produtos, valorizando e atestando seus níveis de qualidade, os quais são frutos dos fatores naturais de uma área delimitada e de fatores devidos à intervenção do homem. (TONIETTO, 2003).

O Brasil também se destaca no cenário mundial vitivinícola, figurando como o 16º produtor mundial. (FAO, 2004). Destacam-se como maiores produtores os estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Pernambuco, São Paulo e Minas Gerais. (UVIBRA, 2004). No Rio Grande do Sul a vitivinicultura desenvolveu-se especialmente na Serra Gaúcha responsável por mais de 90% da produção da indústria vinícola nacional, a qual tem orientado o desenvolvimento da produção e do mercado do vinho nacional constituindo-se, portanto, na principal referência à análise da evolução do setor no país. Nessa região está localizado o Vale dos Vinhedos, onde se concentra o maior número de vinícolas, as quais estão trabalhando imbuídas dos princípios de



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



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

Em face deste contexto, o presente ensaio procura resgatar as perspectivas teóricas de inovação a partir da teoria evolucionária e da perspectiva do processo interativo e o contexto das configurações estratégicas, as quais são tratadas a partir do enfoque das estratégias de cooperação competitiva. O objetivo central deste ensaio é aplicar o referencial teórico em uma vinícola da Serra Gaúcha/RS que obteve a indicação geográfica em 2001 e com isso tornou-se uma das referências em vinhos finos no Brasil, procurando-se responder a seguinte questão: Quais são as inovações e as estratégias de cooperação competitiva desenvolvidas pela Vinícola Corlelier para a obtenção da Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos?

2 FRAMEWORK CONCEITUAL

Neste item apresentam-se algumas contribuições teóricas relativas ao tema da inovação nas perspectivas evolucionária e do processo interativo.

2.1 A Visão Evolucionária de Inovação

A Teoria Evolucionária surge a partir de diferentes estudos que propõem visões alternativas à teoria ortodoxa, tais como: natureza da firma (COASE, 1937), a quebra do fluxo circular e a importância do empreendedor (SCHUMPETER, 1982; 1985), a teoria comportamental, enfocando a racionalidade limitada no processo de tomada de decisão, a economia dos custos de transação (WILLIAMSON, 1985). Destacam-se como evolucionários: SCHUMPETER, 1982; 1985; NELSON; WINTER (1982) e DOSI (1982), que buscam explicar as bases da teoria evolucionária, apresentando o empreendedor, as rotinas, as habilidades e o aprendizado como fatores impulsionadores da inovação. Ao contrário da economia neoclássica, com a preocupação de caracterizar estados de equilíbrio, a teoria evolucionária surge com a proposta de pensar os processos de mudança na estrutura econômica, dentro de uma abordagem que é a um só tempo holística, sistêmica e evolucionária. (FREEMAN, 1988, p.4). Segundo Schumpeter (1985, p. 48) a inovação é um processo caracterizado pela descontinuidade com o que está estabelecido, englobando cinco casos: novas combinações que são concebidas pela introdução de um novo bem, a introdução de um novo método de produção; a abertura de um novo mercado; a conquista de uma nova fonte de matéria-prima; o estabelecimento de uma nova



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



organização de qualquer indústria, como a criação de uma posição de monopólio. A partir dos estudos desse autor, ciência e tecnologia, que pelos padrões da teoria neoclássica apresentavam-se como variáveis exógenas ao sistema econômico, se endoginizam como elementos primordiais do processo de acumulação capitalista. É nessa linha *schumpeteriana* que se desenvolvem os trabalhos de Dosi (1982; 1988; 1991) e Nelson e Winter (1982). Segundo Dosi (1988, p.222) “as inovações implicam em novas soluções técnicas em produtos, processos e organizações, representadas por um processo contínuo de mutações, que dificultam o atingimento de um mesmo e único estado geral de equilíbrio” [...] “inovação diz respeito à busca, descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, processos de produção e formas organizacionais”. (DOSI, 1988, p. 222). Para Nelson e Winter (1982, p.340), as firmas são heterogêneas porque nenhum agente é perfeitamente racional e porque apresentam diferentes habilidades, aprendizado e rotinas. Para os autores a maneira como a rotina funciona na organização pode contribuir para a emergência da inovação, que surge na forma de problemas ou anomalias nas rotinas prevalentes; a inovação nas rotinas organizacionais consiste, em grande parte, em novas combinações da rotina existente, sendo entendida como um processo incremental. A sobrevivência e o crescimento da firma estão ligados à sua habilidade de aprender como alterar suas rotinas de ação.

2.2 A Perspectiva do Processo Interativo de Inovação

A perspectiva do processo interativo de inovação organizacional tem obtido popularidade em anos recentes, pois investiga a natureza do processo de inovação, examinando como e por quê as inovações emergem, desenvolvem, crescem e terminam. Essa perspectiva descreve a inovação como um processo complexo (e não estático), produzido por interações entre influências estruturais e ações de indivíduos, que ocorrem simultaneamente. O termo “processo interativo” tem sido utilizado para descrever as atividades intra e interfirmas (EDWARDS, 2000). Segundo Giget (1997), o processo inovativo não é determinista e não segue uma fórmula pronta; ele é socialmente construído pelos atores envolvidos ou interessados na geração da inovação e, portanto, deve ser entendido como uma série de interações e trocas entre pesquisadores, usuários, técnicos, cientistas, governo, empresas, os quais constituem a rede de inovação. Assim, a visão interativa de inovação é a base para muitas elaborações conceituais relacionadas ao processo inovador, que considera o aumento da complexidade, a importância de fontes de conhecimento externa à organização e as relações intra e interinstitucionais para o sucesso da inovação. Alguns modelos são referências nessa área, como os que tratam de sistema nacional de inovação (FREEMAN, 1987; 1991; LUNDVALL, 1988; 1992), sistemas locais de inovação (CASSIOLATO; LASTRES, 1999; 2004; LASTRES et alii, 2002) e os relativos a cadeias produtivas, *clusters*, redes de empresas. (PORTER, 1998; 1999).



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



Estudos na área de inovação apontam que o potencial de inovações é positivamente correlacionado com o número de relacionamentos competitivos e cooperativos existentes entre as organizações (AFUJA, 2002; CHUNG, BAE; KIM, 2003; QUINTANA-GARCIA; BENALVIDES-VELASCO, 2003, MIOTTI, 2003). Essas idéias reforçam os achados teóricos de que para inovar em produtos, processos, mercados e gestão as organizações têm de firmar relacionamentos com outras organizações, a montante e a jusante da sua cadeia produtiva, e com demais agentes do ambiente institucional numa visão de processo interativo. Diferentes autores (Albernathy; Utterback, 1978; Freeman, 1988; Henderson e Clark, 1990, Giget, 1997) procuram definir os tipos de inovações e a intensidade com que ocorrem na empresa. Giget (1997) apresenta um modelo para análise das inovações abordando os tipos de inovação e suas interações com as diversas áreas organizacionais. Para o autor (p.627), “inovação não está limitada estritamente à esfera técnica”; as inovações mais promissoras são aquelas que reposicionam as firmas em termos de competitividade, usando os recursos financeiros e humanos tão bem como os relacionamentos que existem entre as diferentes áreas de suas competências técnicas. O autor demonstrou, através do triângulo da inovação técnica que as competências técnicas em P&D, produção, *marketing* e vendas conduzem a três categorias de inovações técnicas: produto, produção e distribuição. De forma genérica, as inovações podem ser classificadas como radicais ou incrementais (ALBERNATHY; UTTERBACK, 1978; FREEMAN, 1988; Segundo Freeman (1988) pode-se entender a inovação radical como o desenvolvimento e introdução de um novo produto, processo ou forma de organização da produção inteiramente nova. Este tipo de inovações pode representar uma ruptura estrutural com o padrão tecnológico anterior, originando novas indústrias, setores, mercados, como gerar redução de custos e aumento de qualidade em produtos já existentes. As inovações podem ser ainda de caráter incremental, referindo-se a introdução de qualquer tipo de melhoria em um produto, processo ou organização da produção dentro de uma empresa, sem alteração na estrutura industrial. Inúmeros são os exemplos de inovações incrementais, muitas delas imperceptíveis para o consumidor, podendo gerar crescimento da eficiência técnica, aumento da produtividade, redução de custos, aumento de qualidade e mudanças que possibilitem a ampliação das aplicações de um produto ou processo. Henderson e Clark (1990) caracterizam os tipos de inovação como: a) Inovação Incremental: introduz relativamente menos mudanças nos produtos existentes, explorando o potencial do *design* estabelecido e, freqüentemente, reforçam o projeto dominante e as capacidades das firmas estabelecidas; b) Inovação Radical: baseada em um conjunto diferente de engenharia e princípios científicos e, freqüentemente, abre novos mercados e aplicações potenciais. c) Inovação Arquitetônica: sua essência é a reconfiguração de um sistema estabelecido, interligando os componentes existentes de uma nova maneira, deixando intactos os conceitos fundamentais do projeto dominante. d) Inovação Modular: representa a introdução de



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



novos conceitos fundamentais do projeto de uma tecnologia, incluindo novos componentes, inseridos dentro de uma arquitetura de produto, essencialmente, sem modificações, como foi o caso das inovações nos celulares ao passarem do processo analógico para o digital. Afuah e Bahram (1995) apontam que os pesquisadores ao concentrarem suas análises nos efeitos da inovação, como um todo, estão negligenciando os efeitos das inovações nas competências e ativos de fornecedores, consumidores e complementadores. Para eles, as inovações podem gerar impactos ao longo da cadeia de valor, afetando de forma diferenciada os diferentes *stakeholders*: uma inovação pode ser incremental para o inovador, em nível de manufatura e pode ser radical para os consumidores ou representar algo mais para os fornecedores de bens complementares. Estas várias faces de uma inovação, ao longo da cadeia de valor são denominadas de Hipercubo da Inovação (Fig. 03). O eixo vertical permite classificar as inovações em radical (4), arquitetônica (3), modular (2) e incremental (1), e o eixo horizontal permite identificar os impactos destas inovações nos diferentes agentes da cadeia de valor.

2.3 Análise da Inovação: Tipos, Intensidade e Impactos na Rede de Valor da Empresa

Focal: a partir do referencial teórico apresentado propõe-se analisar as inovações e as estratégias a partir dos seguintes aspectos: a) **tipos de inovações:** as organizações podem desenvolver inovações em produtos, processos, distribuição e gestão; b) **intensidades das inovações** são classificadas na pesquisa da seguinte forma: a) inovação incremental – Nível I: introduz pequenas mudanças nos produtos, processos, *marketing* e gestão organizacional ao longo do processo de melhoria, explorando o potencial estabelecido e, freqüentemente, reforçando o projeto dominante a capacidade técnica e as habilidades existentes; b) inovação incremental – Nível II: introduzem grandes mudanças nos produtos, processos, *marketing* e gestão organizacional ao longo do processo de melhoria, mas continuam explorando o potencial estabelecido e, freqüentemente, reforçando o projeto dominante, a capacidade técnica e as habilidades existentes; c) inovação radical – Nível I: é baseada num conjunto novo de conhecimentos e tecnologia e, freqüentemente, impulsionando pequenas alterações no projeto dominante, na capacidade técnica e nas habilidades existentes; d) inovação radical – Nível II: é baseada num conjunto novo de conhecimentos e tecnologia e, freqüentemente, impulsionando grandes alterações no projeto dominante, na capacidade técnica e nas habilidades existentes; c) **impactos sobre os stakeholders:** considera-se a intensidade da inovação para diferentes stakeholders: consumidores, fornecedores, concorrentes e complementadores.

2.4 As Estratégias de Cooperação Competitivas – “Coopetição”

Nos anos mais recentes, o conceito tradicional de negócios como “*winner takes all*”, inserido nos pressupostos do paradigma puramente competitivo, está cedendo espaço para novos conceitos estratégicos, embasados nos princípios da economia de rede, cujo paradigma pressupõe que as organizações precisam cooperar e competir, para obter maior competitividade. Esta nova



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



perspectiva de negócios, denominada de Estratégias de Cooperação Competitivas –“Coopetição”, requer que uma rede de organizações formule estratégias de negócios voltadas à cooperação e competição, simultaneamente, de forma a capitalizar os relacionamentos e criar valor máximo no mercado. Brandenburger e Nalebuff (1996) definem “Coopetição” como um novo e revolucionário modo de pensar que combina cooperação e competição, de forma simultânea. A idéia básica desenvolvida pelos autores é de que o negócio é um jogo, onde as organizações estão em algum tempo competindo e, em outros, cooperando com outras organizações (jogadores) em sua indústria. Ambos, cooperação e competição são aspectos necessários e desejáveis em uma estratégia de negócios. Um foco exclusivo na competição - pensamento predominante em muitos escritos teóricos sobre estratégia – permite visualizar, unicamente, a concorrência entre os agentes, ignorando os relacionamentos dos negócios, o potencial para a expansão do mercado ou a criação de formas empresariais novas e mais criativas. A cooperação procura formas para mudar e expandir os negócios, tão bem como as melhores e novas formas para competir, no entanto, visando parcerias de ganhos mútuos. Para os autores a visão “Coopetitiva” direciona-se para a estrutura do jogo positiva, mas variável, com objetivos, parcialmente, congruentes. Esta estrutura variável deriva da presença de incertezas e oportunismos, em face das pressões competitivas das firmas interdependentes, da dinâmica do meio ambiente exógeno à organização, de mudanças nas prioridades estratégicas da firma, da perda de liderança no processo cooperativo, as quais não são conhecidas *ex-ante*.

Brandenburger e Nalebuff (1996) apresentam um modelo para delinear a estratégia coopetitiva, formado por uma Rede de Valor e o Método P.A.R.T.S. A Rede de valor é formada por quatro tipos de jogadores: fornecedores, consumidores, concorrentes e complementadores, mostrando a interdependência existente entre eles. Na dimensão horizontal estão os concorrentes e os complementadores. O complemento de um produto ou serviço é qualquer outro produto ou serviço que torne o primeiro mais atraente ou mais valioso. Já, o entendimento de concorrente é o oposto: um jogador é um concorrente se os consumidores valorizam menos o seu produto quando têm o produto do outro jogador do que quando têm o seu produto isoladamente. Na dimensão vertical encontram-se os consumidores e os fornecedores da organização. Como ocorre com os consumidores, o jogo com os fornecedores, também, tem dois lados. Os jogadores podem complementar ou concorrer com a organização na captação de recursos dos fornecedores. Do lado do fornecedor, um jogador é seu complementador se for mais interessante para um fornecedor proporcionar-lhe recursos quando também está suprindo o outro jogador do que quando supre somente uma empresa. E, um jogador é seu concorrente se for menos interessante para um fornecedor proporcionar-lhe recursos quando também está suprindo o outro jogador do que quando supre somente uma empresa (BRANDENBURGER e NALEBUFF, 1996). Os



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



autores enfatizam a importância de reconhecer que as organizações desempenham múltiplos papéis no jogo dos negócios, os quais são possíveis de identificar na Rede de Valor. Para eles, é contraproducente rotular uma organização somente de consumidora ou de fornecedora, ou apenas de concorrente ou de complementar. Ao longo da dimensão vertical da rede de valores há uma mistura de cooperação e competição. “É cooperação quando fornecedores, organizações e consumidores juntam-se para criar valor. Mas, quando é preciso dividir o mercado, isto é competição” (BRANDENBURGER e NALEBUFF, 1996, p. 49).

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

Bengtsson e Kock (2000) conceituam “Coopetição” como relacionamentos diádico e paradoxal, que emergem quando duas firmas cooperam em algumas atividades, tais como em uma aliança estratégica, e em algum tempo competem com as firmas envolvidas, em outras atividades. As autoras apresentam um modelo de relacionamento “Coopetitivo” que pode ter diferentes formatos, dependendo do grau de cooperação e competição: Entre a cooperação e competição a empresa pode ter três diferentes tipos de relacionamentos cooperativos, dependendo do grau de cooperação e competição: relacionamento cooperativo dominante: relacionamento cooperativo consiste mais de cooperação do que competição; relacionamento igual: cooperação e competição são igualmente distribuídos; relacionamento competitivo dominante: relacionamento cooperativo consiste mais de competição do que cooperação. Para as autoras os relacionamentos “coopetitivos” são complexos por que consistem em duas lógicas de interação diferentes: de um lado hostilidade e interesses conflitantes e, de outro lado, amizade e interesses comuns. Estas duas lógicas de interação estão em conflito e devem ser separadas de forma apropriada, para tornar possível um relacionamento “coopetitivo”.

Para Dagnino e Padula (2002) a perspectiva “coopetitiva” gera uma interdependência entre as firmas. Os processos de criação de valor e valor compartilhado conduzem a uma estrutura de interesses e metas, parcialmente, convergentes, onde as questões competitivas e cooperativas estão, simultaneamente, presentes e interconectadas. Isto conduz a um novo tipo de interdependência estratégica entre firmas que os autores denominam de “Sistema Coopetitivo” para criação de valor. Segundo os autores esta perspectiva pode ser vista como uma tentativa para amenizar os efeitos negativos que afetam as perspectivas competitiva e cooperativa. O modelo de



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



estratégia “coopetitiva” proposto por Dagnino e Padula (2002) está baseado em duas formas básicas de “coopetição”: diádica e coopetição em rede. A “coopetição” diádica refere-se aos relacionamentos simples entre duas firmas: a) relacionamentos de “coopetição” diádica simples entre duas firmas em um nível simples da cadeia de valor (ex: consórcio estratégico em *P&D*); b) relacionamento de “coopetição diádica” complexa entre duas firmas em vários níveis da cadeia de valor (ex: um número de firmas, em uma indústria de automóvel, as quais cooperam nos projetos de *P&D* do carro e competem na distribuição do mesmo) (DAGNINO e PADULA (2002). As estratégias “Coopetitivas” são fundamentais ao sucesso no mundo globalizado, principalmente, às organizações inovadoras. O item a seguir aborda as novas configurações organizacionais e interorganizacionais possíveis de serem implementadas pelas organizações que inovam constantemente.

2.5. Indicações Geográficas: A Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos

O Brasil, ao ratificar o Acordo TRIPS, teve de rever a legislação sobre propriedade intelectual e direito autoral, elaborando novas leis sobre o assunto, daí surgindo a Lei da Propriedade Industrial, nº 9.279, de 14 de maio de 1996, em vigor desde 1997. Esta lei inovou ao prever que o INPI estabelecesse as condições de registro das indicações geográficas, previstas do art. 176 ao art. 186 e relacionados abaixo. Destacam-se aqui os artigos 176 a 178:

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

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

Art. 178 – Considera-se denominação de origem o nome geográfico de país, cidade, região ou localidade de seu território, que designe produto ou serviços cujas qualidades ou característica devam exclusivamente ou essencialmente ao meio geográfico, incluídos fatores naturais e humanos. (BRASIL, 1996).

A primeira Indicação Geográfica brasileira concedida pelo INPI em 2002 para os vinhos finos da região do Vale dos Vinhedos, na Serra Gaúcha/RS, na modalidade de indicação de procedência é a Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos - IPVV. Atualmente o Brasil possui, além da indicação de procedência em vinhos finos, também no café do Cerrado (MG), carne do Pampa Gaúcho (RS), cachaça de Paraty (RJ).



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste item são apresentados os tipos de pesquisa, a empresa estudada e o plano de coleta e análise dos dados.

3.1 Delineamento da Pesquisa: esta pesquisa pode ser classificada segundo os seguintes aspectos: a) quanto à abordagem: pesquisa qualitativa; quanto aos objetivos: exploratória; quanto ao procedimento: o método que melhor se enquadra para alcançar os objetivos propostos e operacionalizar esta pesquisa é o estudo de caso. Yin (2001) ressaltar que o objetivo do estudo de caso é o estudo em profundidade de um fenômeno social complexo, correlacionados nesta pesquisa aos processos de inovação e de estratégia.

3.2 Empresa estudada: A vinícola Boutique Lídio Carraro está instalada no Vale dos Vinhedos em Bento Gonçalves. Uma vinícola jovem com uma proposta diferenciada, a Lídio Carraro prima por criteriosas e avançadas técnicas, as quais passam por um rígido controle de qualidade em todas as etapas, desde o plantio das videiras, colheita e seleção de seus frutos, até a vinificação, envelhecimento e engarrafamento.

3.3. Plano de coleta de dados: foram utilizados dados primários obtidos através de entrevistas, com diretores, enólogos e assessor de marketing procurando-se analisar as inovações e estratégias ocorridos no período de 2002 a 2006 e que tem culminado com a certificação anual dos vinhos finos. O protocolo desta pesquisa foi estruturado em dois blocos de acordo com as unidades de análise: inovação e estratégia.

4. A VINÍCOLA BOUTIQUE LÍDIO CARRARO:

4.1 Histórico: a Lídio Carraro foi fundada em 2001. A filosofia da empresa está voltada para a obtenção de vinhos de qualidade, começando pela produção limitada nos vinhedos próprios, a cargo de Lidio Carraro, passando pela vinificação com mínima ação mecânica sobre a uva processada. Esse trabalho é coordenado pelos enólogos Mônica Rosseti e Juliano Carraro. A adega, ainda em fase de implantação, será preparada para receber visitantes, oferecer palestras, dispor de um restaurante panorâmico e de vendas a varejo. A implantação dos vinhedos Lidio Carraro ocorre com base em estudos científicos para a escolha das áreas que apresentam características geoclimáticas privilegiadas para o cultivo de cada variedade. As videiras são conduzidas em espaldeira, realizando-se um monitoramento constante, através de podas verdes, de forma a reduzir a produção de uva por planta e manter o correto equilíbrio vegetativo, visando



à concentração natural e à maior expressividade no vinho. A colheita de cada parcela particular do vinhedo é feita separada e manualmente quando atingido o ideal momento de maturação. Na vinícola, alia-se a busca constante de conhecimentos e o uso inteligente da tecnologia para potencializar e não modificar as características que conferem originalidade aos vinhos. Dessa forma, desde o recebimento das uvas, que é feito por gravidade, dispensando o uso de bombas (pioneiro no Brasil) e em cada etapa da elaboração do vinho evitam-se manipulações de forma a manter sua integridade, para que possa carregar as peculiaridades da terra onde nasce, as características da variedade que o identificam e um pouco de cada um daqueles que participaram de sua concepção.

4.2. Principais produtos: Merlot, Cabernet Sauvignon e Assemblage (Merlot, Cabernet Sauvignon, Cabernet Franc e Tannat)

4.3 Indicação de Procedência

A 1º Indicação de Procedência da Vinícola Lídio Carraro ocorreu em 2002 quando a empresa certificou 10.000 garrafas de Cabernet Sauvignon, 23.667 de Merlot e 13.467 da Assemblage Tinto. Em 2006, aproximadamente 55 mil garrafas possuem a certificação da IPVV.

4.4. As Inovações para a IPVV

As inovações implementadas pela empresa que culminaram com a indicação de procedência estão relacionadas a produtos, processos, distribuição e gestão (Figura 1).

**SOBER**XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural

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



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



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

Figura 1 - Tipos de inovações da Vinícola Boutique Lídio Carraro



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



Fonte: Dados da Pesquisa, 2006

A empresa é nova no mercado. Somente em 2002 a vinícola deu início à elaboração de seus vinhos, com a linha Grande Vindima, elaborada somente em safras de excelência. Em 2004 elaborou o Vinho *Assemblage*, composto por *tannat*, *cabernet sauvignon*, *cabernet franc* e *merlot* e o Vinho Merlot – varietal, com uma produção limitada de 13.500 garrafas cada. A empresa só trabalha com uma linha de vinhos finos. Entre as inovações em processo podem-se citar as alterações nos vinhedos e na vinificação dos vinhos:

- a) Inovações nos vinhedos: envolvem o manejo de solo e plantas e a reconversão de vinhedos: (1) sistema de manejo do solo e planta: segundo a diretora técnica e enóloga:

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

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



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



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

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

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

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



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



A produção média obtida pela empresa como a reconversão dos vinhedos está em torno de 7.000 a 8.000 kg/ha. A reconversão dos vinhedos foi realizada com os cultivares tradicionais plantados na região, como: *tannat*, *cabernet sauvignon*, *merlot*, *cabernet franc*. A empresa não utiliza uva de vinhedos de terceiros e as uvas para a produção de vinhos que possuem indicação de procedência são 100 da área delimitada do Vale dos Vinhedos. Em 2002, a empresa começou um novo investimento em vinhedos, localizado em Encruzilhada do Sul, na Serra do Sudeste, onde implantou as variedades: *pinot noir*, *chardonnay*, *cabernet sauvignon*, *merlot* e *tannat*, entre outras, para avaliação das suas potencialidades. As mudas foram importadas da França e da Itália, para garantir a sanidade e idoneidade das futuras vinhas. O total plantado é de 30 ha.

b) Inovações no sistema de vinificação: as alterações ocorridas no processo produtivo e que culminaram com a obtenção da IPVV são várias: na vinícola, aliamos a busca constante de conhecimentos e uso inteligente da tecnologia, para potencializar e não modificar as características conferem originalidade aos vinhos. Desta forma, desde o recebimento das uvas que é por gravidade, dispensando o uso de bombas (pioneiro no Brasil) e em cada etapa da elaboração do vinho, evitamos manipulações, de forma a manter sua integridade, para que ele possa carregar consigo as peculiaridades da terra onde nasce, as características da variedade que o identifica e um pouco de cada um daqueles que participaram de sua concepção (www.lidiocarraro.com.br). (1) alterações nos processos de recebimento das uvas:

Para garantir a qualidade do vinho é feita uma rigorosa seleção das uvas para a vinificação ainda no vinhedo, objetivando-se extrair somente aquelas de maior



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



potencialidade para a elaboração de grandes vinhos nacionais. As uvas são conduzidas até a vinícola em caixas de até 20Kg imediatamente após a colheita. (DIRETORA TÉCNICA E ENÓLOGA).

(2) sistemas de condução, fermentação e maceração:

Através de estudos a Lídio Carraro optou por um sistema de recebimento de uvas diferenciado e pioneiro no Vale dos Vinhedos e no Brasil, pelo qual as uvas são recebidas, desengaçadas e conduzidas diretamente para os tanques de fermentação, pelo sistema de gravidade. Com esse sistema de recebimento e condução não há ação mecânica (bombeamento), evitando-se a extração de componentes indesejáveis e a manipulação excessiva das uvas. Esta técnica aumenta a qualidade dos vinhos. (DIRETORA TÉCNICA E ENÓLOGA)

Para o processo de fermentação as uvas ficam em tanques de inox de 1.000 a 10.000 litros. A empresa possui sistemas de controle de temperatura e de remontagem automáticos, permitindo a extração sistemática e contínua dos compostos da casca durante a fermentação. Após a fermentação, o vinho é conservado em tanques de inox também de 1.000 a 10.000 litros, onde ocorrem a decantação espontânea e a estabilização tartárica a frio. Não são usados clarificantes para não interferir na integridade e no equilíbrio bioquímico do vinho; (3) processo de maturação do vinho: o processo de maturação dos tintos acontece nos próprios tanques de inox. Somente é feita uma filtração antes do engarrafamento; (4) processo de engarrafamento: o engarrafamento dos produtos é feito na própria empresa, garantindo que todo o produto seja engarrafado na origem; (5) processo de envelhecimento em caves: a empresa possui caves para o envelhecimento dos produtos com um sistema de climatização.

A vinícola possui um registro rigoroso de todas as etapas dos processos para todos os vinhos que são fabricados em cada uma das safras. Segundo a diretora técnica e enóloga:



A empresa possui um controle de rastreabilidade da uva e do vinho. Toda essa preocupação em registrar e qualificar as etapas de elaboração de seus vinhos é de aumentar cada vez mais a qualidade da produção limitada de garrafas, por safra. [...]. As atitudes no processo de vinificação, somadas ao uso inteligente da tecnologia, são adotadas para otimizar e não modificar as características que conferem originalidade aos vinhos.

A empresa começou a comercialização de seus produtos em 2003, com produtos da safra 2002. Sua estratégia de distribuição é de ampliação do mercado interno e, em pequena parcela, do mercado externo. Tem ampliado sua venda principalmente em capitais nacionais, como São Paulo e Rio Grande do Sul, e neste estado, mais intensivamente em Porto Alegre e Gramado; há vendas também em pequenas quantidades no Rio de Janeiro. A empresa pretende entrar nos próximos anos em Curitiba e Florianópolis. Segundo a gerente de marketing e vendas:

A proposta inovadora motivou a empresa a disponibilizar seus vinhos também a um seleto mercado internacional, oferecendo um vinho genuinamente brasileiro. Prova disso foi o reconhecimento da Brasif ao escolher os vinhos da Lídio Carraro, marcas Merlot e Assemblage Grande Vindima 2002, como referência em vinhos nacionais para representar o país nas lojas *Duty Free*.

A estratégia de distribuição da empresa direciona-se à comercialização para clientes particulares: casas especializadas em vinhos ou enogastronomia, os melhores hotéis e restaurantes, estabelecimentos de artigos de luxo, em razão de produzir vinhos exclusivos, em quantidade limitada. Os clientes conhecem as particularidades do vinho através de palestras realizadas pela enóloga da vinícola e as vendas são realizadas diretamente pelo diretor comercial.

Em termos de promoção, as inovações envolveram diferentes ações, tais como mudança nas embalagens, rótulos e selo da certificação; contratação de uma agência de propaganda que elabora mala direta, *folders*, proposta de novas embalagens; divulgação dos produtos e da



empresa em revistas especializadas. A proposta da empresa é ter uma identidade visual contemporânea em seus produtos. O rótulo é verticalizado para melhor visualização quando acondicionado. O contra-rótulo traz uma proposta diferenciada, tendo em vista que pode ser aberto, trazendo informações detalhadas sobre o produto. O selo da IPVV é colocado na cápsula da garrafa. As inovações em produtos e processos envolveram algumas ações de pesquisa e desenvolvimento. Como a empresa não possui laboratório interno, há contratação de laboratório externo para a realização de análises físico-químicas e microvinificações.

Para a obtenção da IPVV foram realizadas pequenas, mas constantes, inovações na gestão organizacional, buscando a modernização, tais como mudança na estrutura organizacional, com a definição de cargos e funções; mudança no estilo de gestão, de centralizado para uma maior descentralização, mais participativo e com delegação de responsabilidades.

As inovações realizadas pela empresa podem ser classificadas em diferentes níveis de intensidade. De forma geral, os entrevistados na empresa consideraram a intensidade das inovações com as seguintes médias: as inovações envolvendo produtos, processos e distribuição foram intensas, sendo atribuída média 9; na gestão organizacional, desde a sua constituição a empresa tem sido inovadora e tem implementado mudanças para sua modernização administrativa e a média atribuída foi 10.

Relativamente ao impacto das inovações sobre os diferentes *stakeholders*, a Lídio Carraro empresa assim se posicionou:



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



Como a proposta de Vinícola Boutique é inovadora, toda a cadeia produtiva deve ser trabalhada e adequada. Percebe-se que esta proposta causa um impacto inicial, pois não segue o modelo padrão. Para o concorrente nacional é uma proposta radical, e para o importador, que segue uma filosofia similar, é um concorrente direto, o impacto não é tão grande. Os consumidores reagem de forma muito positiva a esta proposta diferenciada; eles mantêm fidelidade e se identificam com a proposta. Os complementadores, considerando-se os restaurantes e hotéis, são nossos parceiros e percebem nossas inovações. Para esses agentes, consumidores, concorrentes e complementadores as inovações da empresa possuem grande impacto (DIRETORA TÉCNICA E ENÓLOGA).

4.5. Estratégias de Cooperação Competitiva

Os representantes da Lídio Carraro afirmam que não houve redirecionamento estratégico ao longo da vida da empresa, pois na sua constituição, em 2002, já se deu com a proposta de “vinícola boutique”. As estratégias de negócio são formadas pela empresa, por iniciativa individual, envolvendo todos os membros estratégicos da empresa. No que tange à IPVV, as estratégias desenvolvidas seguem a determinação da Aprovale. Entretanto, o sucesso da vinícola é atribuído mais a sua própria estratégia de “vinícola boutique”, do que à estratégia de obtenção da IPVV.

Com essa proposta de vinícola boutique quebrou-se um paradigma de seguir a cultura enológica da região, para adotar novos conceitos no que diz respeito, principalmente, à viticultura local. Além disso, a empresa apresenta um direcionamento diferenciado quanto às características sensoriais e à apresentação do vinho (DIRETORA TÉCNICA E ENÓLOGA).

Estamos em fase de documentação das iniciativas adotadas. O posicionamento de mercado está direcionado a oferecer a um público exigente e a apreciadores um vinho brasileiro contemporâneo de excelência. Nossa missão é oferecer um vinho brasileiro de excelência, autêntico, e com as peculiaridades da nossa terra [...]. Nossos principais concorrentes, em virtude do posicionamento que assumimos, são os vinhos importados, da Itália, França, Califórnia, Chile e Austrália, com preços mais elevados (GERENTE DE MARKETING E VENDAS).



A empresa Lídio Carraro possui estratégias de cooperação com outras empresas. Dentre os tipos de estratégias de cooperação em que está envolvida podem-se citar as alianças estratégicas e as redes de empresas:

a) Alianças estratégicas: as alianças estratégicas da empresa são caracterizadas como alianças informais, acordos tácitos de cooperação e intercâmbios entre empresas, envolvendo assistência técnica e controle de qualidade: **(1) parceria com os produtores de uva:** esta parceria tem por objetivo fornecer assistência técnica aos produtores, como forma de melhorar a qualidade da matéria-prima. Segundo a empresa, existe um alto grau de confiança nessa relação de parceria e a média atribuída foi 10. Existe certo grau de oportunismo, pois ambos querem ganhar com a parceria, e a nota foi 7.

O que falta em nossa região é qualificar os itens matéria-prima (uva). A tecnologia é outro ponto de estrangulamento para a melhoria da qualidade dos vinhos finos. Uma forma de impulsionar estas melhorias é a parceria com os produtores (DIRETORA TÉCNICA E ENÓLOGA).

Nesta aliança existe uma visão de cooperar para competir, pois ambos estão buscando melhorar seus produtos [...]. Visa-se, acima de tudo, aumentar a competitividade de mercado (DIRETORA DE MARKETING E VENDAS)

(2) pesquisa aplicada com a Embrapa: para identificar as parcelas de terrenos específicas e verificar a influência do fator solo nas características da uva e do vinho. Segundo a diretora técnica:

Estamos realizando esta pesquisa com uma instituição de pesquisa, para identificar as melhores parcelas de solo para o cultivo de variedades específicas, visando valorizar a identidade e proporcionar as melhores condições para que as videiras expressem o seu patrimônio genético.



A empresa firmou esta aliança com a visão de cooperar para melhorar sua competitividade. Entre as ações colaborativas visando a resultados mútuos está a análise de maturação fenólica da uva e do vinho. A empresa realiza o monitoramento dos vinhedos e as análises de solo, e a Embrapa fornece a infra-estrutura física e de equipamentos necessários às análises da uva e do vinho. A empresa classificou esta parceria com alto grau de confiança (nota 8) e alto grau de oportunidade (nota 9);

a) **Aliança com o Brasif - Duty Free:** esta aliança é com o cliente (distribuidor)

A Lídio Carraro teve sua proposta inovadora de vinícola boutique reconhecida internacionalmente, quando a Brasif escolheu os vinhos Merlot e Assemblage Grande Vindima 2002, para a comercialização dos primeiros vinhos brasileiros a representar o país nas lojas *Duty Free*, os famosos *free shops* dos aeroportos internacionais (Diretora de Marketing e Vendas)

b) Rede de empresas: a rede em que a empresa está inserida pode ser caracterizada como “rede burocrática simétrica”, descrita como uma **Associação de Produtores de Vinhos Finos Vale dos Vinhedos**: a empresa associou-se a essa entidade para obter a indicação de procedência e contribuir para as ações cooperativas em prol do desenvolvimento da região. Segundo a diretora de marketing e vendas:

Nosso principal objetivo é o associativismo; possuímos na região um espírito de associação, para promovermos mudanças radicais na área vitivinícola do Vale dos Vinhedos. Essa associação tem possibilitado a qualificação dos produtos e estimulado o turismo na região.

A empresa está participando de reuniões para a criação de outra associação de produtores, a Aprobelo, que também visa à obtenção da indicação de procedência para os vinhos finos daquela região. Estamos participando, porque as terras adquiridas recentemente pertencem a esta associação. .



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



Esta rede é formada por concorrentes da empresa, localizados na área delimitada Vale dos Vinhedos. O objetivo é buscar o fortalecimento do setor vitivinícola, trabalhando conjuntamente para ter mais representatividade e defender interesses comuns. A empresa firmou essa aliança com a visão de cooperar para competir, visando a que os parceiros obtenham ganhos positivos, mas não necessariamente iguais. Dentre as ações colaborativas a empresa cita a divulgação do Vale dos Vinhedos para fortalecer o setor; as ações meramente competitivas são as vendas em diferentes mercados. Segundo a vinícola, essa parceria com a Aprovale possui, de um lado, alto grau de confiança (nota 8) e, de outro, alto grau de oportunismo (nota 9).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações que melhor se adaptarem às novas tecnologias, através da inovação de produtos, processos, distribuição e gestão, num contínuo entre incremental e radical e se preocuparem com o impacto dessas inovações na rede de valor podem ser detentores de um diferencial para enfrentar as contingências de mercado e as mudanças organizacionais, mantendo-se nas fronteiras do conhecimento e mais competitivas. Da mesma forma, para aumentar a competitividade no mercado nacional e internacional as organizações estão formulando estratégias de cooperação numa lógica competitiva. Este tem sido o caso da Vinícola Cordelier, uma das empresas mais inovadoras na região do Vale dos Vinhedos, Serra Gaúcha/RS. A vinícola tem desenvolvido novos produtos e processos de produção de vinhas e vinhos finos buscando agregar valor aos seus produtos, principalmente no que tange a qualidade e a inovação. Tem investido na ampliação de mercado interno e externo e inovado em práticas comerciais e de marketing, trabalhando de forma diferenciada seu marketing mix e o processo de comunicação. Suas inovações são predominantemente radicais buscando uma diferenciação frente aos concorrentes. A vinícola tem implementado também estratégias de cooperação entre duas empresas, num elo simples da rede de valor – alianças estratégicas-, e em rede simples, caracterizada pela Associação de produtores de vinhos finos do Vale dos Vinhedos – a Aprovale-. A partir de um processo cooperativo e inovador a Cordelier tem sido reconhecida pela qualidade de seus vinhos finos através da obtenção anual, desde 2001, do selo da indicação de procedência vale dos vinhedos - IPVV

REFERÊNCIAS



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



ABERNATHY, W.; UTTERBACK, J. Patterns of industrial innovation. **Technology Review**, v.80, n.7, p.: 40-47, 1978.

AFUAH, Allan N;BAHRAM, Nik. The hipercube of innovation. **Research Policy**, v.24, p51-76, 1995.

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.

ANSERSON, E. S. E LUNDVALL, B-Å. Small National Systems of Innovation Facing Technological Revolutions: An Analytical Framework. In: Freeman C e Lundvall B-Å (Eds) **Small Countries Facing the Technological Revolution**. Pinter Publishers: Londres, 1988.

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

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento e Comércio Exterior. Instituto Nacional da Propriedade Intelectual. **Lei nº 9.279, de 14 de maio de 1996 – Lei da Propriedade Industrial**. Brasília, 1996.

CASAROTTO FILHO, N. E PIRES, LUIZ H. **Rede de pequenas e médias empresas e o desenvolvimento regional**. São Paulo: Atlas, 1999

CASSIOLATO, J.E.; LASTRES H. M. Inovação, Globalização e as Novas Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico. In: Cassiolato, J. E. e Lastres (eds) **Globalização e Inovação Localizada: Experiências de Sistemas Locais no Mercosul**, IBICT/IEL, Brasília, 1999.

_____. Políticas para promoção de sistemas produtivos locais: conceito, vantagens e restrições de equívocos usuais, IE/UFRJ, 2003. Disponível em <www.ie.ufrj.br>. Acesso em novembro de 2004.

CHIEN, Ting-Hua; CHUNG-SHAN. Competition and cooperation intensity in networks – a case study in Taiwan simulator industry. **Journal of American Academy of Business**. Cambridge, v.7, n.2, p.150-155, sept2005

CHILD, H; FAULKNER, D. **Strategies of co-operation. managing alliances, networks and joint ventures**. Oxford: University Press, 2000

CHUNG, J-W; BAE, Z-T; KIM, J.S. Changing Patterns of Technological Cooperation Activities of Innovative Small Firms along Technological Development Stages in the Korean telecommunication sector. **Technovation**, nº 23, p.163-173, 2003

COASE, Ronald. The nature of the firm. *Economica*, v. 4, pp. 386-405, 1937.

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



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



DOSI, G. Technological paradigms and technological trajectories. **Research Policy**. 11 North Holland, p. 147-162, 1982.

_____. The Nature of the innovative process. In: Dosi, G. et al. **Technical Change and Economic Theory**. London: Pinter, 1988.

_____. Perspectives on evolutionary theory. **Science and Public Policy**, 1991.

DYER, Jeffrey H.; SINGH, Harbir. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, vol.23, n.4, 660-679, 1998.

EDWARD, Tim. Innovation and Organizational change: developments towards and interactive process perspective. **Technology Analysis & Strategic Management**, v.12, n.4, p.445-464, 2000.

FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION (FAO). **Essential documents, statistics, maps and multimedia resources**. Disponível em [http/ www. fao.org](http://www.fao.org). Acesso em 30/11/2004.

FORJOUN. M. Towards an organic perspective on strategy. **Strategic Management Journal**. 23(7), p.561-666,2002.

FREEMANN, C. Introdução In: DOSI, Giovanni et al. **Technical change and economic theory**. London: Printer Publishers, p.1-12, 1988.

GIGET, M. Technology, innovation and strategy. **International Journal of Technology Management**, v. 14, n.6-7-8, p.613-635, 1997

HAGEDOORN. J. Organizacional modes of inter-firm co-operation and technology transfer. **Technovation**, v.10, n.1, p. 17-30, 1990.

HAGEDOORN, J. Inter-firm R&D partnerships: an inter-partner learning within international strategic alliances. **Strategic Management Journal**, v.12, p.83-103, 2002.

HAMILTON, W; SINGH, H. Strategic alliances in technological innovation: cooperation in biotechnology. **High Technology Management Research**. v.2, n. 2, 1991.

HENDERSON, Rebecca; CLARK, Kim. Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. **Administrative Science Quarterly**. v.35. p.9-30, 1990.

JORDE, Thoma M; TEECE, J. David. Competition and cooperation: striking the right balance. **California Management Review**, p. 25 a 37, spring/1989.

LADO, Augustine A; BOYD, N; HANLON, S.. Competition, cooperation and the search for economic rent: a syncretic model. **Academy of Management Review**, v 22, n.1, p. 110-141, 1997.

LASTRES, Helena M. M e CASSIOLATO, J. E. Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais, IE/UFRJ, 2002. Disponível em <http://www.ie.ufrj.br/redesist>. Acesso em novembro de 2004.

LASTRES, Helena; CASSIOLATO, José; LEMOS , Cristina; MALDONADO, José; VARGAS,



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



- Marco. **Globalização e Inovação Localizada. Nota Técnica 01/98.** Rio de Janeiro, 1998. Disponível em < www.ie.ufrj.br >. Acesso em novembro 2004
- LORANGE, Peter e ROSS. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução.** São Paulo: Atlas, 1995.
- LUNDEVALL, Bengt-Åke. Innovation as an Interactive Process: From User-Producer Interaction to the National System of Innovation. In: Dosi G, Freeman C, Nelson R, Silverberg G e Soete L **Technical Change and Economic Theory**, Pinter Publishers, Londres, 1988.
- LUNDEVALL, Bengt-Åke. **National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning.** Pinter Publishers: Londres, 1992.
- KHANNA, T; GULATI, R.; NOHRIA, N. The dynamics of learning alliances: competition, cooperation and relative cope. **Strategic Management Journal**, v.19, n.3, 1998.
- MIOTTI, L.; SACHWALD, F. Co-operative P&D; why and with whom? an integrated framework of analysis. **Research Policy**. v.16, n.7, p. 1-19, 2003.
- NALEBUFF, Barry; BRANDENBURGER, A. Co-opetição. São Paulo: Rocco, 1996.
- NARULA, R; HAGEDOORN, J. Innovation through strategic alliances: moving towards international partnerships and contractual agreements. **Tehnovation**, n.19, p.283-294, 1999.
- NELSON, R.; WINTER, S. **An evolutionary theory of economic change.** Cambridge: The Belknap Press, 1982.
- NELSON, Richard, R. **National Innovation Systems: A Comparative Analysis.** Oxford University Press: Nova Iorque, 1993.
- PORTER, M. **On competition.** Boston: Harvard Business Review Book, 1998
- PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.*
- QUINTANA-GARCIA, C. and BENAVIDES-VELASCO, C.A. Cooperation, competition and innovative capability: a panel data of European dedicated biotechnology firms. **Technovation**, nº 20, 2003, 1-12
- SCHUMPETER, JOSEPH. **Capitalismo, socialismo e democracia.** Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1982 (original-1942).
- SCHUMPETER, JOSEPH. **A Teoria do desenvolvimento econômico.** São Paulo: Abril Cultural, 1985 (original- 1912).
- TONIETTO, Jorge. Vinhos brasileiros de 4º geração: o Brasil na era das indicações geográficas. Bento Gonçalves: Embrapa – Uva e Vinho. **Comunicado Técnico**, 45, junho/2003b
- UVIBRA – União Brasileira de Vitivinicultura. Dados estatísticos da vitivinicultura. Disponível em < www.uvibra.com.br >. Acesso em fevereiro de 2004.
- WILLIANSO, O. **The Economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracts.** New York: The Free Press, 1985