

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

**André Cherubini Alves**

**Rotinas, Capacidades e Inovação na Vitivinicultura Gaúcha**

Porto Alegre

2010

**André Cherubini Alves**

**Rotinas, Capacidades e Inovação na Vitivinicultura Gaúcha**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Antônio Domingos Padula

**Porto Alegre**  
**2010**

**André Cherubini Alves**

**Rotinas, Capacidades e Inovação na Vitivinicultura Gaúcha**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Conceito Final:

Aprovado em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Dr. Paulo Antônio Zawislak – PPGA/UFRGS

---

Prof. Dr. Eugênio Ávila Pedrozo – PPGA/UFRGS

---

Prof. Dr. Paulo Vitor Dutra de Souza – Programa de Pós-Graduação em Fitotecnia - UFRGS

---

Orientador: Prof. Dr. Antônio Domingos Padula - PPGA/UFRGS

## **AGRADECIMENTOS**

Após essa rica, porém trabalhosa e difícil jornada, gostaria de agradecer aos professores da UFRGS por mais esta oportunidade de aprendizado e convivência.

Aos amigos e colegas que tive a oportunidade de conhecer e com os quais pude conversar longamente durante esses dois anos sobre diversos assuntos, inclusive Ciência, História e Filosofia.

A todos os profissionais do setor do vinho contatados para esta pesquisa.

À minha família, por ter me apoiado até o fim.

## RESUMO

Encontrar as razões que tornam as firmas bem-sucedidas em meio à grande competição está constantemente entre as motivações da agenda de pesquisa em administração. Capacidades e capacidades dinâmicas são frequentemente os termos utilizados na literatura para descrever, respectivamente, o que as firmas estão aptas a fazer e como elas buscam e implementam mudanças e inovações para criar e sustentar vantagem competitiva. Assim, é importante compreender de que forma as firmas se tornam capazes e quais são os diferentes caminhos para inovação. Porém os termos capacidades e inovação possuem ambigüidades. Segundo a literatura, as capacidades das firmas estão relacionadas às suas rotinas, um dos conceitos centrais da teoria evolucionária de Nelson e Winter (1982). Já a inovação é tratada, geralmente, sob a perspectiva de mudanças tecnológicas em produtos e processos, porém o conceito pode envolver outras perspectivas. O presente trabalho, a partir de um estudo de casos múltiplos, buscou verificar a relação existente entre rotinas, capacidades e inovação em duas empresas do setor vitivinícola gaúcho. Para tanto, foi desenvolvido um esquema analítico que integra a teoria de inovação de Schumpeter (1997), bem como a teoria econômica evolucionária de Nelson e Winter (1982). Ademais, foi traçada uma evolução histórica do setor, visando compreender de que forma a indústria do vinho se desenvolveu e como se dá a competição nesse setor nos tempos atuais. As empresas escolhidas, situadas no Vale dos Vinhedos, na Serra Gaúcha, representam duas abordagens diferentes de competição e de busca por mudança e inovação observadas no setor do vinho mundial. De um lado, uma empresa de pequeno porte orientada por uma estratégia de produção e comercialização menos dinâmica, voltada para nicho semelhante às estratégias observadas nos países do Velho Mundo; de outro, uma empresa de grande porte que segue estratégias de produção e comercialização com forte orientação para o mercado, inovação e tecnologia semelhantes às estratégias frequentemente observadas em países produtores do Novo Mundo. O trabalho identificou e analisou as capacidades de Produção, *Marketing* e Pesquisa e Desenvolvimento de ambas as empresas por meio de uma visão baseada em rotinas, assim como os tipos de inovações implementadas pela empresa ao longo de sua trajetória. Os resultados mostram que, embora o vinho seja uma das mais antigas bebidas do mundo com tradição – a qual exerce um papel importante na forma como o produto é elaborado e consumido – e as empresas estudadas concorram com dinâmicas diferentes, o desenvolvimento de capacidades e a busca por tipos diferentes de mudança e inovação foram necessários em ambos os casos para obter distinção no mercado.

**Palavras-chave:** Rotinas, Capacidades, Capacidades Dinâmicas, Inovação, Mudança

## ABSTRACT

Finding the reasons that make firms successful in a competitive environment are among the most common motivations in the business research agenda. Capabilities and dynamic capabilities are often the terms used in the literature to describe respectively what firms can do and how they seek and implement change and innovation to create and sustain competitive advantage. In this sense, it is relevant to understand how firms develop their capabilities and what are the different ways they can search for change and innovation. On the other hand, both terms capability and innovation show ambiguities in the literature. This work observes that concept of capability is closely related to the term 'routine' which is one of the central concepts of the evolutionary theory of economic change. Innovation is generally treated under the perspective of technological changes in products and process, but the concept involves other perspectives. Through multiple case studies in two firms, the present dissertation aims at verifying the relations among routines, capabilities and innovation in the vitiviniculture industry in Rio Grande do Sul. In order to do that, it was necessary to build an analytical framework integrating the Schumpeterian theory of innovation as well as Nelson and Winter's evolutionary theory of economic change. It was traced back a brief historical evolution of the wine sector to understand its development and how competition occurs in the present. The two specific cases represent two different approaches to competition and search for change and innovation observed in the wine industry. On the one side a large and very market oriented firm, and on the other, a small very niche oriented winery. This work identify and analyzed the production, marketing and research and development capabilities through a routine-based view of the firm as well as the types of change and innovation implemented by the two firms throughout their trajectory. The results show that, although wine is one of the world's oldest types of beverages with tradition playing an important role in the way it is elaborated and consumed, dynamic capabilities promoting change and innovation in both cases were necessary in order to obtain distinction in the market.

**Key-words:** Routines, Capabilities, Dynamic Capabilities, Innovation, Change

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comparativo entre a abordagem de Francis e Bessant (2005) e a de Schumpeter (1997) .....	15
Quadro 2 – Lista não exaustiva de diversos tipos de alianças estratégicas .....	17
Quadro 3 – Conceitos e Definições de Capacidades ( <i>Capability</i> ).....	22
Quadro 4 – Funções das Capacidades Dinâmicas .....	25
Quadro 5 – Definições de Rotinas .....	27
Quadro 6 – Papéis e características das rotinas .....	28
Quadro 7 – Ligações entre recursos, rotinas e capacidades .....	30
Quadro 8 – Esquema analítico para análise integrada das rotinas, capacidades e tipos de inovação.....	33
Quadro 9 – Empresas selecionadas e características dos entrevistados .....	35
Quadro 10 – Etapas, aspectos considerados e fontes de dados da pesquisa.....	36
Quadro 11 – Categorias e Dimensões avaliadas.....	38
Quadro 12 – Capacidades e Rotinas Avaliadas .....	38
Quadro 13 – As duas classificações para vinhos .....	43
Quadro 14 – Principais avanços na vitivinicultura mundial no século XX.....	45
Quadro 15 – Comparativo geral de características e práticas do Velho Mundo e Novo Mundo do Vinho relacionados aos tipos de inovação/mudança de Schumpeter e Francis e Bessant. .	47
Quadro 16 – Períodos evolutivos da produção vitivinícola comercial consolidada no Brasil: quatro gerações de vinhos brasileiros .....	49
Quadro 17 – Contexto Estrutura do Cluster Vitivinícola da Serra Gaúcha.....	52
Quadro 18 – Elos frágeis da cadeia de suprimentos vitivinícola brasileiro.....	53
Quadro 19 – Linhas de produto da empresa.....	57
Quadro 20 – Série histórica de acontecimentos, tipos de mudanças e capacidades desenvolvidas da Vinícola Don Laurindo .....	58
Quadro 21 – Capacidades Operacionais para Viticultura da Vinícola Don Laurindo.....	61
Quadro 22 – Capacidades Operacionais para Viticultura da Vinícola Don Laurindo.....	62
Quadro 23. Capacidades de Marketing da Vinícola Don Laurindo .....	64
Quadro 24. Capacidades de Pesquisa e Desenvolvimento da Vinícola Don Laurindo .....	66
Quadro 25 – Aspectos observados Vinícola Don Laurindo em relação às práticas de Velho e Novo Mundo.....	69
Quadro 26 – Distribuição da produção do Miolo Wine Group no Brasil.....	71
Quadro 27 – Linhas de produtos em projetos próprios, em sociedade ou em parcerias. ....	73
Quadro 28 - Acontecimentos históricos, tipos de inovação observados e capacidades envolvidas.....	79
Quadro 29 - Capacidades operacionais de produção vitícola da Vinícola Miolo .....	84
Quadro 30 – Capacidades operacionais de produção vinícolas da Vinícola Miolo .....	85
Quadro 31 – Capacidades de <i>Marketing</i> da Vinícola Miolo .....	88
Quadro 32 – Capacidades de Pesquisa e Desenvolvimento da Vinícola Miolo.....	90
Quadro 33 – Aspectos observados na Vinícola Don Laurindo em relação às práticas de Velho e Novo Mundo.....	92
Quadro 34 Traduções e definições para a palavra <i>capabilities</i> e seus sinônimos .....	114

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Visões diferentes sobre Capacidades e Capacidades Dinâmicas .....	25
Figura 2 – Mapa do mundo vitivinícola .....	41
Figura 3 – Processo produtivo do Vinho .....	42
Figura 4. Regiões brasileiras produtoras de vinho .....	54
Figura 5 – Classificação dos vinhos da Miolo.....	72
Figura 6 – Crescimento da área produzida em hectares da Miolo no Rio Grande do Sul.....	80
Figura 7 - Evolução das áreas produzidas em hectares da Miolo no Rio Grande do Sul.....	81

## LISTAS DE TABELAS

Tabela 1 – Número de resultados encontrados para termos relacionados à capacidades ( <i>capability</i> ) .....	21
Tabela 2 – Ano de Fundação das vinícolas .....	51

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	9
1.1	OBJETIVOS	11
1.1.1	Objetivo Geral	11
1.1.2	Objetivos Específicos	11
1.2	JUSTIFICATIVA	11
<b>2</b>	<b>INOVAÇÃO, CAPACIDADES E ROTINAS</b>	13
2.1	INOVAÇÃO	13
2.1.1	Tipos de inovação	14
2.1.2	Classificações da inovação quanto à sua intensidade	18
2.1.3	Classificações da inovação quanto ao grau de novidade	19
2.2	CAPACIDADES	20
2.3	CAPACIDADES DINÂMICAS	24
2.4	ROTINAS	26
2.5	ESQUEMA ANALÍTICO	31
<b>3</b>	<b>MÉTODO</b>	34
3.1	ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS	34
3.2	SELEÇÃO DOS CASOS	34
3.3	PROCEDIMENTOS PARA COLETA DOS DADOS	35
3.4	INSTRUMENTOS DE PESQUISA E FONTES DE DADOS	36
3.5	ANÁLISE DOS DADOS	38
3.6	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	39
<b>4</b>	<b>A INDÚSTRIA DO VINHO</b>	40
4.1	SETOR DO VINHO: BREVE HISTÓRICO E TENDÊNCIAS	40
4.1.1	Produto, Culturas de Consumo e Produção	41
4.1.2	Crises, desenvolvimento da tecnologia e evolução da competição	44
4.2	O SETOR VITIVINÍCOLA BRASILEIRO	48
4.2.1	Estágios evolutivos da vitivinicultura brasileira	48
4.2.2	Caracterização do setor	51
<b>5</b>	<b>REULTADOS</b>	56
5.1	VINÍCOLA DON LAURINDO	56
5.1.1	Macroanálise da dinâmica da organização ao longo de sua trajetória	57
5.1.2	Microanálise das Capacidades e Rotinas da Vinícola Don Laurindo	59

5.1.2.1 Capacidades de Produção: Vitícola e Vinícola.....	59
5.1.2.2 Capacidades <i>Marketing</i> .....	63
5.1.2.3 Capacidades de Pesquisa e Desenvolvimento .....	65
5.1.2.4 Vantagem Competitiva e Valor .....	67
5.2 VINÍCOLA MIOLO.....	69
5.2.1 Macroanálise da dinâmica da organização ao longo de sua trajetória.....	73
5.2.1.1 Década de 90: Construção de Capacidades de Produção e de Distribuição .....	74
5.2.1.2 Primeira Década de 2000: Ampliação e Aprimoramento das Capacidades de Marketing, Comercialização e Pesquisa.....	75
5.2.2 Microanálise das Capacidades e Rotinas da Vinícola Miolo em Bento Gonçalves .....	82
5.2.2.1 Capacidades Produção: Vitícola e Vinícola .....	82
5.2.2.2 Capacidades de <i>Marketing</i> .....	86
5.2.2.3 Capacidades de Pesquisa e Desenvolvimento .....	89
5.2.2.4 Vantagem Competitiva e Valor .....	91
5.3 DISCUSSÃO.....	93
<b>6 CONCLUSÃO.....</b>	<b>99</b>
6.1 LIMITAÇÕES E SUGESTÃO PARA PESQUISAS FUTURAS .....	102
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>103</b>
<b>APÊNDICE A: ROTEIRO PARA COLETA DE DADOS DAS EMPRESAS.....</b>	<b>110</b>
<b>ANEXO A: TRADUÇÕES E DEFINIÇÕES PARA <i>CAPABILITIES</i> E SINÔNIMOS</b>	<b>114</b>
<b>GLOSSÁRIO .....</b>	<b>115</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Encontrar as razões que tornam as firmas bem-sucedidas em meio à grande competição está constantemente entre as motivações da agenda de pesquisa em administração. É possível encontrar na literatura a noção de que firmas sobrevivem quando são capazes de produzir valor de forma eficiente e lucrativa e, para tanto, precisam ser capazes de fazer algo melhor do que outras. A competição emerge nesse contexto e dita o ritmo em que as firmas precisam buscar novas formas de produzir valor, o que se dá mediante a aquisição e aplicação de novos conhecimentos, desenvolvidos externamente e internamente, visando ao aprimoramento de seus produtos e processos, bem como ao desenvolvimento de novos por meio da inovação.

*Capabilities* e *dynamic capabilities*, traduzidos neste trabalho respectivamente por ‘capacidades’ e ‘capacidades dinâmicas’, são freqüentemente os termos utilizados para descrever o que a firma está apta a fazer e como ela busca e implementa mudanças e inovações, sendo assim fontes de vantagem competitiva sustentável. O termo capacidades foi introduzido por Richardson (1972) para descrever “o conhecimento, a experiência e as habilidades” da firma. Segundo Dosi, Nelson e Winter, (2000), ser capaz é ter a proficiência para fazer algo como resultado de uma ação pretendida. Logo, de um ponto de vista geral, esses conhecimentos, experiências e habilidades são observados quando colocados em prática nos processos e *rotinas* da firma para a produção de bens e serviços. Na literatura, diversos estudos defendem a noção de que capacidades são constituídas de um conjunto de rotinas, que é um dos conceitos centrais na teoria evolucionária de Nelson e Winter (GRANT, 1991; CHANDLER, 1992; COLLIS, 1994; WINTER, 2000).

Por outro lado, se as rotinas constituem as bases das capacidades da firma, à medida que esta enfrenta mercados competitivos e dinâmicos, parece não mais fazer sentido sustentar a vantagem competitiva por meio de capacidades, uma vez que elas próprias podem se tornar obsoletas. Dessa forma, assim como os mercados, as capacidades também devem ser dinâmicas. Teece, Pisano e Shuen (1997, p.516) cunham o termo *capacidades dinâmicas* para designar “a habilidade da firma de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para responder a ambientes em constante mudança”. Nesse contexto, a capacidade dinâmica reflete a mudança nos padrões do que a firma é capaz de fazer, ou seja, mudança nas suas rotinas.

Entretanto, capacidades e inovação são termos que ainda possuem ambigüidades na literatura. As capacidades dinâmicas, por exemplo, são geralmente empregadas para tratar de

indústrias tipicamente de alta tecnologia, tais como biotecnologia, tecnologia da informação e telecomunicações. Da mesma forma, inovação geralmente é utilizada para tratar mudanças em produtos e processos de cunho tecnológico. Nesse sentido, parece interessante verificar como a dinâmica e as inovações ocorrem em indústrias caracterizadas como maduras, em estágios mais saturados de desenvolvimento e com intensidade tecnológica baixa, como o agroindustrial, por exemplo.

O presente trabalho explora capacidades e inovação na indústria vitivinícola, com enfoque em duas empresas situadas na Serra Gaúcha. Apesar de se tratar de um produto antigo, produzido vastamente na Europa (Velho Mundo) e carregado de tradição própria, as tecnologias para a produção de vinhos de qualidade é um desenvolvimento dos últimos sessenta anos, influenciadas, em grande parte, pela entrada de novos competidores dos países produtores do chamado Novo Mundo (CHARTERS, 2006). O novo panorama competitivo apresenta o aprimoramento não só de diversos aspectos da produção como também das estratégias de comercialização por meio da compreensão dos hábitos e preferências dos clientes e do *marketing* em massa. Por outro lado, ainda persistem empresas mais conservadoras, cuja estratégia é focada na produção de vinhos de forma artesanal, em pequenas propriedades orientadas primeiramente para produção. Essas diferenças geram uma aparente dicotomia entre os modos de produção e comercialização das empresas que investem na elaboração de vinhos em maiores quantidades e buscam o crescimento por múltiplos caminhos de mudança, e das empresas de pequeno porte, que seguem modos de produção e comercialização tradicionais, aparentemente avessas à inovação e mudança.

O Brasil é um país produtor do Novo Mundo, porém é possível verificar modos de competição que se assemelham a ambos os casos descritos acima. A introdução das novas tecnologias se deu, no Brasil, nos anos 70 e 80, com a chegada de empresas internacionais decididas a apostar no mercado de vinhos finos do país. Porém, na década de 90, com a abertura comercial e a conseqüente entrada de produtos importados no mercado brasileiro, ocorreu grande pressão competitiva sobre a indústria nacional, provocando, assim, diversas ações de reestruturação (ALIEVI; FENSTERSEIFER, 2007).

Levando em conta os conceitos de capacidades e capacidades dinâmicas, rotinas e inovação, este trabalho visa responder às seguintes questões de pesquisa: Como ocorre a competição entre firmas no setor vinícola? Que mudanças ocorreram e como é possível explicar a construção de vantagem competitiva em empresas deste setor? Como é possível entender as capacidades das firmas e as capacidades dinâmicas? Que rotinas operacionais e de busca estão associadas a essas capacidades?

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

Identificar a relação entre capacidades, rotinas e inovação em duas empresas do setor vitivinícola gaúcho.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar os padrões de competição existentes no setor vitivinícola mundial e Brasileiro;
- Analisar a evolução e os tipos de inovações/mudanças ocorridas em duas empresas do setor vitivinícola gaúcho desde a sua fundação;
- Identificar as capacidades das duas empresas por meio das suas rotinas subjacentes;

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Segundo Dosi, Nelson e Winter (2000), a pesquisa sobre as *capacidades* avança a agenda da economia evolucionária de três formas significativas. Primeiramente, fornece exemplos concretos e evidências empíricas específicas, que ilustram e dão suporte à visão do comportamento da firma na teoria evolucionária. Além disso, trata do entendimento da relação entre capacidades e rotinas organizacionais, as quais possuem papel central na teoria evolucionária de Nelson e Winter. Finalmente, fornece uma ponte entre o interesse predominantemente descritivo da teoria evolucionária e a análise prescritiva da estratégia da firma.

As diferentes abordagens na literatura indicam uma lacuna quando se trata de acessar as capacidades (PENG; SCHROEDER; SHAH, 2007). O presente trabalho se insere e se

justifica dentro desse contexto, pois busca avançar nas diversas categorias de contribuições descritas acima. A partir da utilização de duas empresas do setor vitivinícola do Rio Grande do Sul, que passou por grandes transformações nos últimos anos em termos de gestão visando a uma maior participação no mercado internacional, o estudo contribui para a compreensão do comportamento da firma sob a perspectiva da teoria evolucionária.

Nesse sentido, o entendimento do processo em que as firmas constroem suas capacidades e os diferentes caminhos que a inovação e/ou simplesmente a mudança podem assumir fornece *insights* importantes sobre as possibilidades das firmas para a geração de vantagem competitiva. Se, de um lado, existe a necessidade de a firma reunir capacidades para inovar, de outro existem diferentes caminhos e possibilidades para promover a inovação. Em boa parte da literatura de administração e economia, a inovação refere-se a mudanças em produtos e processos (geralmente de produção). Por outro lado, formas de agregação de valor por meio da mudança e inovação podem extrapolar essas duas alternativas.

Dessa forma, poucos estudos fornecem uma visão integrada entre as capacidades da firma, suas rotinas e as diferentes possibilidades de inovação. Com base na construção de um esquema analítico, o presente trabalho visa avançar nesse sentido, mediante estudo de caso em empresas do setor vitivinícola gaúcho.

## 2 INOVAÇÃO, CAPACIDADES E ROTINAS

Nesta seção, serão discutidos os conceitos e as definições de inovação, capacidades e rotinas que compõem o esquema analítico desta dissertação.

### 2.1 INOVAÇÃO

A tendência inerente ao ser humano de pensar em formas novas e melhores de fazer as coisas não é um fenômeno novo (FAGDEBERG, 2003). No entanto, para firmas, conforme observam Kline e Rosenberg (1986), a inovação se tornou um custo de simplesmente continuar no mercado. A busca pela vantagem competitiva impõe às empresas a necessidade de buscar constantemente formas de oferecer valor. À medida que a competição se acirra, essa busca passa necessariamente pela inovação. Bessant *et al*, (2005) argumentam que a inovação representa o processo fundamental de renovação na organização. Segundo eles, a menos que a empresa mude a forma como ela oferece e entrega seus bens e serviços, ela estará colocando em risco as suas possibilidades de crescimento. Isso requer, no entanto, conforme Drucker (1994), que a inovação em si mesma seja organizada como uma atividade sistemática.

Para Schumpeter (1997), são as sucessivas mudanças endógenas e descontínuas na produção de bens e serviços que explicam o fenômeno fundamental do desenvolvimento econômico. As inovações emergem quando o agente econômico ‘firma’, na figura do empreendedor ou unidade organizacional específica (como P&D, por exemplo), descobre “novas combinações” dos fatores de produção que, quando comercializados no mercado, levam o inovador a auferir lucros extraordinários. À medida que os demais competidores aprendem e desenvolvem propostas semelhantes ou iguais, o lucro é generalizado e emerge daí a necessidade de outra inovação.

Na literatura, o conceito de inovação está associado, principalmente, a mudanças em produtos e processos envolvendo o uso, a aplicação e a transformação do conhecimento técnico e científico em solução de problemas relacionados com a produção e a comercialização, tendo como perspectiva o lucro (FREEMAN, 1994). Portanto, para poder inovar, a firma normalmente precisa combinar diferentes tipos de recursos, tais como conhecimentos relacionados a produção, habilidades e instalações industriais, a conhecimento

de mercado, a um sistema de distribuição eficiente, a recursos financeiros suficientes, entre outros (FAGDEBERG, 2003). A aplicação comercial da invenção a torna uma inovação (ROTHWELL; GARDINER, 1985). Nesses casos, o resultado da inovação é uma nova solução tecnológica, porém existem outras dimensões da inovação.

As subseções a seguir apresentam as diferentes classificações da inovação segundo as abordagens de Schumpeter (1997), Francis e Bessant (2005), outros autores que complementam a tipologia. Segundo as diferentes abordagens teóricas, a inovação pode ser classificada por: a) tipo, b) grau de intensidade, e c) grau de novidade.

### 2.1.1 Tipos de inovação

Grande parte dos estudos tem se detido na análise das inovações tecnológicas em produtos e processos. Conforme a terceira edição do Manual de Oslo (2005), elaborado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), a abordagem de inovação tecnológica em produto e processo (TPP) restringe a amplitude de entendimento da inovação em outras áreas que não são necessariamente tecnológicas, como serviços, organizacionais e *marketing*. Sendo assim, o manual classifica inovações em tecnológicas e não-tecnológicas.

Desde a primeira classificação de Schumpeter, poucos estudos em administração e economia avançaram na identificação de tipos de inovação. Conforme a classificação de Schumpeter (1997), o lucro empresarial surge da capacidade que o empresário tem de realizar “novas combinações”. Essas novas combinações vão além da dicotomia produto/processo englobando os cinco casos seguintes:

- 1) Introdução de um ***novo bem*** — ou seja, um bem com que os consumidores ainda não estiverem familiarizados — ou de uma nova qualidade de um bem.
- 2) Introdução de um ***novo método*** de produção, ou seja, um método que ainda não tenha sido testado pela experiência no ramo próprio da indústria de transformação, que de modo algum precisa ser baseada numa descoberta cientificamente nova, e pode consistir também em nova maneira de manejar comercialmente uma mercadoria.
- 3) Abertura de um ***novo mercado***, ou seja, de um mercado em que o ramo particular da indústria de transformação do país em questão não tenha ainda entrado, quer esse mercado tenha existido antes, quer não.
- 4) Conquista de uma ***nova fonte de oferta de matérias-primas*** ou de bens semimanufaturados, mais uma vez independentemente do fato de que essa fonte já existia ou teve que ser criada.
- 5) Estabelecimento de uma ***nova organização de qualquer indústria***, como a criação de uma posição de monopólio (por exemplo, pela trustificação) ou a fragmentação de uma posição de monopólio. (SCHUMPETER; 1997, p. 76)

Francis e Bessant (2005), de forma similar, desenvolvem um modelo em que a inovação pode ser obtida em quatro áreas genéricas. Os quatro P's são: P<sub>1</sub> inovação em introduzir ou melhorar *produtos*; P<sub>2</sub> inovação em introduzir ou melhorar *processos*; P<sub>3</sub> inovação em definir ou redefinir o *posicionamento* dos produtos/serviços da firma; e P<sub>4</sub> inovação em definir ou redefinir o *paradigma* dominante da firma em termos de valores compartilhados e/ou o próprio modelo de negócios da empresa e a forma como ela está estruturada. Ambas as conceituações possuem algumas semelhanças em conteúdo, podendo ser contrastadas conforme o Quadro 1.

<b>Francis e Bessant</b>	<b>Schumpeter</b>
A P <sub>1</sub> <b>Produto/Serviço:</b> Inovação/mudança no que é oferecido	1) Introdução de <b>novos produtos</b> no mercado ou de produtos já existentes, mas melhorados; 4) Utilização de <b>novas fontes de matéria-prima</b>
B P <sub>2</sub> <b>Processo:</b> Inovação/mudança na forma pela qual os produtos/serviços são criados e entregues	2) Introdução de <b>novos métodos</b> de produção
C P <sub>3</sub> <b>Posição:</b> Inovação/mudança no contexto em que produtos/serviços são introduzidos	3) Abertura de <b>novos mercados</b>
D P <sub>4</sub> <b>Paradigma:</b> Inovação/mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz	5) Surgimento de <b>novas formas de organização</b> de uma indústria

**Quadro 1 – Comparativo entre a abordagem de Francis e Bessant (2005) e a de Schumpeter (1997)**

Fonte: Elaborado pelo autor

Uma das aplicações mais visíveis da inovação é aquela que tem como resultado novos **produtos** ou serviços. A literatura em desenvolvimento de novos produtos reconhece essa capacidade como importante fonte de vantagem competitiva (COOPER, 2001; STALK; EVANS; SCHULMAN, 1992; WHEELWRIGHT; CLARK, 1992; CHRISTENSEN, 1999). A história é repleta de exemplos de desenvolvimento de produtos e serviços bem sucedidos, como o surgimento do automóvel, dos aviões comerciais, telefones, micro-computadores, etc.

Conforme a tipologia de Schumpeter (1997), a inovação/mudança em produtos pode estar relacionada a novas e/ou diferentes **fontes de matéria-prima**, ou ainda às diferentes formas de combinação dessas fontes. Para Henderson e Clark (1990), o entendimento de produtos com base nos componentes (ou módulos) que fazem parte do produto e no modo como eles são combinados abre margem para quatro tipos de inovação: incremental, modular, arquitetural e radical. A mudança apenas nos componentes caracteriza a ‘inovação modular’; já a mudança apenas na forma como os componentes são combinados gera a ‘inovação arquitetural’. Quando há mudança em ambos, surge a ‘inovação radical’; quando a mudança apenas aprimora os componentes e não há alteração na forma como estes são combinados surge a ‘inovação incremental’ ou a simples melhoria.

Nesse sentido, inovações em produtos geralmente acarretam simultaneamente inovações em **processos**. Utterback e Abernathy (1975) demonstram que as taxas de inovações em produtos e processos estão relacionadas ao estágio de desenvolvimentos da tecnologia, ou seja, a inovação de um produto que surge de procedimentos não-coordenados de desenvolvimento, conforme é introduzido no mercado, causa transformações nos processos de fabricação com o objetivo de se obter ganhos de escala. No entanto, mudanças em processos podem ser buscadas para obter ganhos de eficiência. Schroeder, Scudder e Elm (1989) sugerem que a inovação em manufatura inclui a implementação de novas idéias ou mudanças, tanto pequenas quanto grandes, as quais possuem um potencial para contribuir com os objetivos organizacionais. Entre os exemplos históricos de inovação/mudança em processos de manufatura está o desenvolvimento do Sistema Toyota de Produção, que tem sido amplamente disseminado como manufatura enxuta.

Outra dimensão da inovação, segundo Schumpeter (1997) e também Francis e Bessant (2005), está associada à inovação em **mercados**. A mudança/inovação em produtos geralmente visa à manutenção do mercado atual ou à criação de novos por meio da identificação de novas necessidades e perspectivas de valor (CHRISTENSEN, 2003). A inovação em mercados pode estar relacionada à introdução de produtos que sejam novos para determinado mercado, como um novo país em que tal produto ainda não tenha sido apresentado, por exemplo. No entanto, é possível encontrar em algumas correntes do pensamento a noção de que firmas podem criar novos mercados mesmo sem novos produtos.

Segundo Anderson e Gatignon (2005, p.403), novos mercados não emergem nem aparecem de repente, mas são criados por atividades da firma. Isso ocorre quando ela prevê corretamente, por acidente ou por *design*, uma necessidade latente e comunica sua solução para essa necessidade. “A mera atividade de *marketing* não só pode criar novos mercados, como pode alterar a forma como os mercados funcionam”. Essa é também uma idéia sustentada por Francis e Bessant (2005) sob o nome de inovação em posição. Para os autores, a inovação em posição pode acontecer quando a percepção de um produto ou processo é modificada em um contexto particular (FRANCIS; BESSANT, 2005). Segundo Tull e Hawkins (1993) *apud* Francis e Bessant (2005), a capacidade de inovar em posição tem crescido nos últimos cinquenta anos em função da melhora na habilidade das agências de *marketing* e propaganda de construir significados para consumidores em potencial por meio do crescimento da qualificação, disponibilidade de dados de mercado e proliferação dos meios de persuasão.

Além das quatro possibilidades de mudança/ inovação já descritas (produtos, matéria-prima, mercados e processos), outra categoria sujeita a mudança/ inovação na forma de novas combinações, conforme Schumpeter (1997), é a **organização da indústria**. Os exemplos citados pelo autor envolvem a formação de oligopólios ou mesmo monopólios, ou de forma inversa, a fragmentação dessas posições.

Algumas teorias econômicas são capazes de explicar as razões e levam algumas indústrias a se organizarem de determinada forma partindo da visão holística da firma. Conforme a teoria de Coase (1937), a firma precisa decidir sobre o que irá realizar internamente e o que irá obter pelo mecanismo de preços no mercado, ou seja, a compra. Dentro dessa perspectiva, a organização da indústria se dá entre agentes econômicos que fazem e outros que simplesmente compram. Por outro lado, Richardson (1972) observa que a organização da indústria ultrapassa as relações de compra e venda e as firmas podem estabelecer formas de cooperação. Essa forma híbrida de coordenação pode surgir toda vez que duas ou mais firmas não dispuserem dos recursos necessários para internalizar a transação (WILLIAMSON, 1985). Neste sentido, formas alternativas de cooperação, ou alianças, surgem como um modo de negociação que envolve a realização de acordos entre dois ou mais agentes visando buscar complementaridade entre duas partes (ZAWISLAK, 2000). O Quadro 2 apresenta alguns exemplos dessas diferentes formas de cooperação.

<b>Relação</b>	<b>Descrição</b>	<b>Tipo</b>
Relação simples de compra e venda	Trata-se de uma relação cooperativa, uma vez que há a confiança de que se receberá pelo que se paga, e vice-versa. Este tipo de relação é, porém, muito fugaz para caracterizar um acordo no sentido estrito do termo.	<i>Mercado</i>
Licenciamento	Parte do pressuposto de que o conhecimento tecnológico de um pode ser completado pela capacidade de assumir riscos de outro (as franquias são um exemplo)	<i>Híbrida</i>
Relação usuário-produtor	Dentro do quadro de relações de fornecimento cada vez mais cooperativas entre empresas de uma cadeia produtiva; este tipo de relação tem substituído os tradicionais “leilões” de fornecedores.	<i>Híbrida</i>
Investimento direto	Mais do que uma relação de fornecimento (de capital de risco, no caso), ela subentende uma clara divisão futura de possíveis ganhos.	<i>Híbrida</i>
Transferência de tecnologia:	Diferente do licenciamento, esta modalidade envolve um grau de relacionamento no processo de adaptação da tecnologia que vai além de uma relação comercial (a relação universidade-empresa é um exemplo)	<i>Híbrida</i>
P&D conjunto	Trata-se da “competição” clássica (no sentido de Nalebuff & Brandenburger, 1996), ou seja, na hora de construir algo, se coopera; e na hora de dividir o que se construiu, se compete.	<i>Híbrida</i>
Joint-venture	Aliança estratégica típica em que duas empresas geram uma nova empresa.	<i>Híbrida</i>
Fusão	O grau de complementaridade das empresas é tal que elas se unem em uma única nova empresa.	<i>Hierárquica</i>
Aquisição	Não deixa de ser uma relação de compra e venda. Neste caso, porém, o produto é a própria empresa que irá servir de complemento para outra.	<i>Hierárquica</i>

**Quadro 2 – Lista não exaustiva de diversos tipos de alianças estratégicas**

Fonte: Elaborado com base em Zawislak (2000)

Além dos diferentes arranjos descritos acima, a necessidade de cooperação inter-firmas pode resultar em sistemas locais de produção ou *clusters*. Conforme Porter (1998), essa forma de organização são concentrações geográficas de firmas inter-relacionadas de determinado ramo, tais como fornecedores especializados, maquinário e serviços, instituições financeiras, universidades, centros de pesquisa e associações comerciais. Esse tipo de organização da indústria gera ganhos de qualidade e redução de custos em função da presença de companhias especializadas e complementares no fornecimento de equipamentos, serviços, e qualificação de pessoal já adaptados ao sistema local. Assim, a organização da indústria em si pode ser objeto da mudança, e também pode estimular a inovação nos outros tipos.

Conforme será observado nas seções subseqüentes, dentro da perspectiva evolucionária, o resultado bem-sucedido das inovações em produtos, fontes de matéria-prima, processos e mercados podem ser consequência das capacidades da firma, as quais surgem do conjunto de rotinas da organização. Por outro lado, a inovação/mudança na forma de organização da indústria pode surgir como forma de complementar determinadas capacidades que a firma não detém.

A inovação pode ainda ser classificada de duas outras formas: a) quanto à sua intensidade e impacto; e b) quanto ao seu grau de novidade. A primeira refere-se a “o que” é novo, e a última refere-se “para quem” algo é novo.

### 2.1.2 Classificações da inovação quanto à sua intensidade

Segundo Freeman (1982), a inovação pode ser classificada em incremental e radical. A primeira se refere a melhorias nos processos e produtos existentes, ocorrendo de forma contínua; já a segunda está relacionada a eventos descontínuos que alteram a base tecnológica e, com frequência, envolve uma combinação de produtos, processos e inovações organizacionais. A habilidade de melhorar de forma incremental os produtos e processos existentes e a habilidade de desenvolver novos produtos e processos são capacidades importantes que a firma deve desenvolver para a construção de vantagens competitivas (BENNER; TUSHMAN, 2003; FUJIMOTO, 1998).

A noção entre melhoria incremental e inovação algumas vezes se confundem. Para alguns autores, tanto o melhoramento de produtos e/ou processos existentes como o

desenvolvimento de novos produtos e/ou processos podem ser considerados inovações (PENG; SCHROEDER; SHAH, 2007). Bessant *et al* (2005) e Francis e Bessant (2005), respectivamente, denominam as inovações incrementais como *steady state* ou *do better innovations*, e as inovações radicais como *discontinuous* ou *do different innovations*.

Apesar de conceitualmente as inovações incrementais e radicais parecerem duas categorias estanques, alguns autores defendem que sejam entendidas em níveis ao longo de um *continuum*, podendo haver categorias intermediárias que vão desde inovações radicais até pequenas mudanças incrementais. Para Figueiredo (2009), a noção entre inovações incrementais e radicais pode ser entendida ao longo de um *continuum*. Inovações radicais são baseadas em um conjunto de princípios científicos e de engenharia diferentes e, freqüentemente, abrem espaço para novos mercados e aplicações potenciais (HENDERSON; CLARK, 1990). Tais inovações podem ser consideradas mais atraentes, pois provocam uma ruptura na perspectiva de valor do mercado, conferindo à empresa que a desenvolve, mesmo que momentaneamente, uma posição de monopólio sobre aquela inovação ou aquele novo “saber fazer” e, como consequência, força os demais atores econômicos a se adaptarem à nova realidade.

No entanto, as inovações incrementais ou melhorias possuem grande importância ao longo do tempo. Para Fagderberg (2003), essa observação pode ser feita em diversos produtos manufaturados quando se comparam suas versões atuais com as anteriores. Esse fato se dá pela incorporação de um número significativo de inovações incrementais. Conforme Kline e Rosenberg (1986), as melhorias subseqüentes à introdução no mercado podem ser mais importantes economicamente do que a disponibilização da inovação na sua forma original. Para Bessant e Francis (1999), a prática da melhoria contínua, quando amplamente disseminada na empresa, amplia o potencial de geração de inovações estratégicas e aprendizagem organizacional.

### 2.1.3 Classificações da inovação quanto ao grau de novidade

Conforme o Manual de Oslo (2005), classifica-se o grau de novidade da inovação em três níveis: 1) nova apenas para a empresa; 2) nova para a indústria no país ou para o mercado em que a empresa opera; e 3) nova no mundo. Assim, dependendo do contexto em quem essa

novidade é apresentada, ela também pode ser considerada inovação mesmo não sendo uma novidade no mundo.

Além disso, poucos estudos abordam a distinção entre o que é novidade para a firma e o que é novidade para o mercado. Conforme discutido na seção anterior, firmas podem criar mercados por meio de outras atividades não-tecnológicas simplesmente buscando mudar a forma como determinado produto é percebido no mercado. Um desenvolvimento nesse sentido foi dado por Ansoff (1957), que classifica quatro estratégias por meio de uma matriz que relaciona produtos e mercados que podem ser novos ou existentes.

## 2.2 CAPACIDADES

A pesquisa sobre capacidades não chegou à maturidade (WANG; AHMED, 2007). Diversos autores defendem que a sustentação da vantagem competitiva das firmas resulta da construção de competências e capacidades (Hayes, 1985; PRAHALAD; HAMEL, 1990; STALK; EVANS; SHULMAN, 1992). No entanto, suas definições continuam ambíguas e variáveis. Para se ter uma breve idéia, a Tabela 1 apresenta o número aproximado de resultados encontrados para termos relacionados às capacidades em inglês, no singular e no plural, em artigos nas áreas do conhecimento de negócios, administração, finanças e economia, segundo levantamento realizado no site *google.schoolar.com*.

**Tabela 1 – Número de resultados encontrados para termos relacionados à capacidades (*capability*)**

Conceito	Singular	Plural	Conceito	Singular	Plural
<i>Technological Capability</i>	9.610	17.100	<i>Distinctive Capability</i>	394	1.670
<i>Organizational Capability</i>	5.880	11.700	<i>Business Capability</i>	713	1.520
<i>Dynamic Capability</i>	3.630	11.600	<i>Distribution Capability</i>	526	1.170
<i>Core Capability</i>	1.870	6.290	<i>Integration Capability</i>	791	1.170
<i>Production Capability</i>	4.260	5.570	<i>Entrepreneurial Capabilities</i>	460	1.070
<i>Manufacturing Capability</i>	3.350	4.390	<i>Logistics Capability</i>	711	1.010
<i>Innovation Capability</i>	4.410	3.730	<i>Product development Capability</i>	661	688
<i>Managerial Capability</i>	1.460	3.690	<i>Information Capability</i>	985	594
<i>Marketing Capability</i>	1.500	3.400	<i>Technology Capability</i>		
<i>Learning Capability</i>	3.110	3.190	<i>Investment Capability</i>	395	479
<i>R&amp;D Capability</i>	1.880	3.160	<i>Knowledge Management Capability</i>	390	436
<i>Operational Capability</i>	2.750	2.980	<i>Coordination Capability</i>	218	421
<i>Strategic Capability</i>	1.820	2.840	<i>Change Capability</i>	308	300
<i>Competitive Capability</i>	1.350	2.830	<i>Improvement Capability</i>	349	155
<i>Financial Capability</i>	2.930	2.150	<i>Linkage Capability</i>	59	143

Fonte: Levantamento realizado no site *google.scholar.com* no dia 7/03/2010

A Tabela 1 apresenta uma lista não-exaustiva, uma vez que o número de resultados encontrados para a palavra *capability*, em artigos nas mesmas áreas, foi tão-somente de 435.000 no singular e 515.000 no plural. Capacidades Tecnológicas (LALL, 1992; BELL; PAVITT, 1995) aparecem com a maior frequência; seguida de Capacidades Organizacionais (BARNEY, 1991; COLLIS, 1994), Capacidades Dinâmicas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997), e Capacidades Centrais (PRAHALAD; HAMEL, 1990; LEONARD-BARTON, 1992). Além disso, outros termos relacionados às capacidades podem ser entendidos dentro de áreas funcionais da organização, como, por exemplo: Produção e Manufatura, P&D e *Marketing*.

Para Dosi, Nelson e Winter (2000), a importância de entender as capacidades está justamente no fato de o termo representar a expressão do que a firma “sabe fazer”, como, por exemplo, produzir automóveis ou computadores, ou voar de um continente a outro. Segundo eles, ser capaz é ter a proficiência para fazer algo como resultado de uma ação pretendida. Nesse caso, as capacidades preenchem essa lacuna entre a intenção e o resultado de tal forma que o resultado carrega a similitude definitiva do que fora pretendido.

O termo ‘capacidades’ foi cunhado por Richardson (1972), que o definiu como conhecimento, experiência e habilidades da firma. Entretanto, é possível verificar diversos autores que estabelecem uma relação do termo capacidades com o termo rotinas. Grant (1991) entende o termo como uma rotina ou um número de rotinas inter-relacionadas. Chandler

(1992) considera que a hierarquia de rotinas organizacionais, que abrange desde as atividades que envolvem menos qualificações e o modo como elas são coordenadas até os procedimentos de tomada de decisão sobre o que fazer em relação às atividades menos qualificadas, são aspectos chave para se entender capacidades organizacionais. “A qualquer momento, as rotinas em prática que são construídas dentro da organização definem o conjunto de coisas que a organização é capaz de fazer de forma confiante” (p.86). Collis (1994) define capacidades como as rotinas socialmente complexas que determinam a eficiência com a qual as firmas transformam fisicamente entradas em saídas. Winter (2000) classifica as capacidades organizacionais como uma rotina de alto nível ou uma coleção de rotinas. O Quadro 3 apresenta algumas dessas definições.

<b>Definição</b>	<b>Autoria</b>
O conhecimento, experiência e habilidades de uma organização	Richardson, 1972, p.888
A capacidade é, em essência, uma rotina, ou um número de rotinas em interação. A própria organização é uma grande rede de rotinas. Estas incluem a seqüência de rotinas que governam a passagem de matéria- prima e componentes através do processo produtivo, bem como rotinas da alta gerência que incluem retinas para monitorar o desempenho do negócio, para orçamento de capital, e formulação da estratégia.	Grant, 1991, p. 122.
As capacidades organizacionais centrais são baseadas em uma hierarquia de rotinas praticadas as quais definem habilidades organizacionais de níveis inferiores e como estas são coordenadas, e procedimentos de tomada de decisão de nível superior voltadas a escolha do que é para ser feito nos níveis mais baixos.	Chandler, 1992, p. 86
Refere-se a capacidade de organizar recursos, geralmente em combinação, utilizando processos organizacionais, para atingir um fim desejado.	Amit e Shoemaker, 1993
Rotinas socialmente complexas que determinam a eficiência com a qual firmas transformam fisicamente entradas em saídas.	Collis, 1994
A capacidade de desenvolvimento da produção de uma firma se referem a certos padrões específicos da firma de recursos produtivos e atividades que resultam em vantagens competitivas sobre seus rivais. Assumindo que tanto o desempenho competitivo e capacidades mudam ao longo do tempo, é preciso distinguir pelo menos três níveis das capacidades da firma: estática, de melhoria, e evolucionária.	Fujimoto, 1998
Uma capacidade organizacional é uma rotina de alto nível (ou uma coleção de rotinas) que, juntamente com os seus fluxos de entradas em implementação, confere à gestão organizacional, um conjunto de opções de decisão para a produção de saídas significativas de um tipo em particular.	Winter, 2000
Capacidades envolvem atividades organizadas e o exercício da capacidades são tipicamente repetitivas em parte substancial.	Dosi, Nelson e Winter, 2000
A capacidade é a força ou proficiência de um conjunto de rotinas inter-relacionadas para a realização de tarefas específicas.	Peng, Schroeder e Shah 2007

**Quadro 3 – Conceitos e Definições de Capacidades (*Capability*)**

Fonte: Elaborado pelo autor

Percebe-se que existe uma relação entre as capacidades da firma e “rotinas”, um dos conceitos centrais da teoria evolucionária de Nelson e Winter (1982). Para os autores, a firma exerce, a partir de conhecimentos internos tanto explícitos quanto tácitos, uma série de atividades inter-relacionadas (rotinas) que expressam as suas capacidades. Ketokivi e

Schroeder, (2004) argumentam que, ao caminhar em uma planta industrial, por exemplo, verificam-se equipamentos e pessoas, mas, acima de tudo, verificam-se equipamentos e pessoas executando certas rotinas. Essa constatação pode ser feita ao entrar em contato com plantas industriais de diferentes setores, onde a existência de equipamentos e pessoas pode parecer semelhante, no entanto as rotinas diferem quanto à sua existência, conteúdo e intensidade.

Capacidades também é um termo trabalhado dentro da *Resource-based view* (RBV). Em seu artigo seminal, Barney (1991) argumenta que a sustentação da vantagem competitiva deriva dos recursos e capacidades que uma firma controla, os quais são *valiosos, raros, inimitáveis e não-substituíveis* (VRIN). Esses recursos e capacidades podem ser vistos como um conjunto de ativos tangíveis e intangíveis, incluindo as qualificações de gestão da firma, os seus processos e rotinas, informações e conhecimentos que ela controla (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991).

Segundo Grant (1991), os recursos e capacidades da firma fornecem a direção básica da sua estratégia e constituem a sua fonte primária de lucro, porém existe uma distinção clara entre recursos e capacidades. As capacidades são a expressão das atividades e tarefas que a firma consegue executar a partir de um grupo de recursos. O conjunto de capacidades da organização está organizado dentro de uma hierarquia integrada nas áreas funcionais da empresa. Na base da hierarquia, encontram-se os conhecimentos especializados retidos nos membros individuais da organização. Tais conhecimentos são integrados em capacidades de realização de tarefas específicas que são integradas em capacidades funcionais gerais, como, por exemplo: capacidades operacionais, de P&D, de gestão de sistemas de informação, de *Marketing* e Vendas, de Recursos Humanos, etc. No último nível da hierarquia estão as capacidades cross-funcionais (*cross-functional capabilities*), que integram as diferentes áreas funcionais para o desenvolvimento de produtos, gestão da qualidade e suporte a clientes (GRANT, 1991). Conforme Chandler (1992), a noção de hierarquia de rotinas organizacionais é a chave para o conceito de capacidades organizacionais.

A *Resource-based view* (RBV) fornece um quadro conceitual bastante coerente e disseminado entre acadêmicos. Apesar disso, alguns autores como Nelson (1991) e Teece, Pisano e Shuen (1997) apontam a necessidade de se entender a razão pela qual as firmas se diferenciam e como isso impacta na sua competitividade, em um ambiente cuja principal característica é a constante mudança. Dentro desse contexto, acenam com uma teoria das ‘capacidades dinâmicas’ da firma a qual leva em conta a proposta evolucionária de Nelson e Winter (1982).

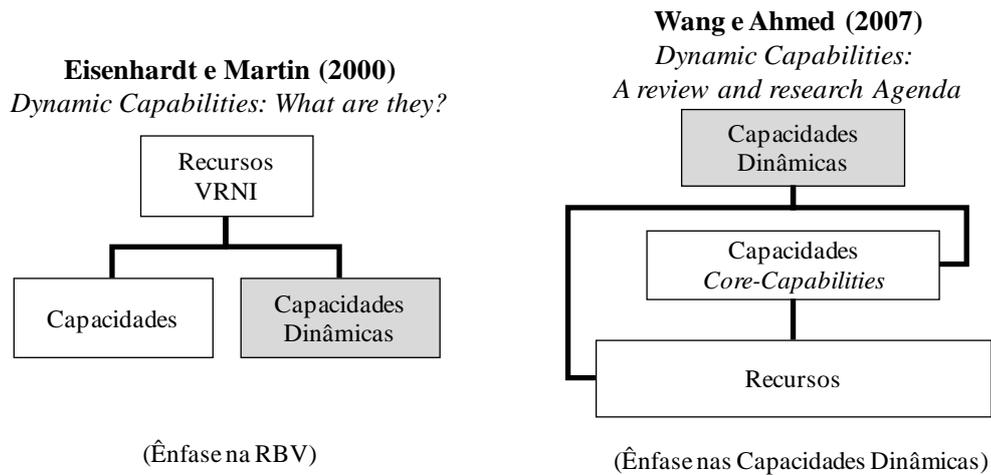
## 2.3 CAPACIDADES DINÂMICAS

Para Winter (2003), a capacidade dinâmica conota mudança. A teoria das capacidades dinâmicas, proposta conceitualmente pela primeira vez por Teece, Pisano e Shuen (1997, p.516), é definida como a “habilidade da firma de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para responder a ambientes em constante mudança”, sendo assim fonte de vantagem competitiva sustentável.

Eisenhardt e Martin (2000) divergem desse ponto, argumentando que as capacidades dinâmicas garantem vantagem competitiva sustentável apenas se forem implementadas antes, com mais astúcia, e com mais sorte do que a concorrência. As capacidades dinâmicas da firma são definidas com as rotinas organizacionais e estratégicas pelas quais as firmas alcançam novas configurações de recursos conforme mercados emergem, colidem, se dividem, se desenvolvem e morrem. Os autores entendem que essas capacidades se tornam irrelevantes ao longo do tempo e só têm maior valor quando aliadas a recursos VRIN, o que reforça o quadro conceitual da RBV.

Por outro lado, Wang e Ahmed (2007) discutem os recursos e capacidades da firma em uma ordem hierárquica onde os recursos são a fundação da firma e a base para suas capacidades e capacidades centrais. As capacidades são a habilidade de reunir os recursos para atingir o objetivo desejado, e as capacidades centrais são o conjunto de recursos e capacidades estrategicamente importantes para a geração da vantagem competitiva em determinado ponto. No entanto, em um ambiente dinâmico, os recursos VRIN e capacidades não persistem por muito tempo e assim não podem ser fonte de vantagem competitiva sustentável. Dessa forma, as capacidades dinâmicas são entendidas como elementos de ‘terceira-ordem’, enfatizando a orientação comportamental da firma de constantemente integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades e, mais importante, atualizar e reconstruir suas capacidades centrais em resposta a ambientes em mudança para obter e sustentar sua vantagem competitiva.

Portanto, a argumentação de Eisenhardt e Martin (2000) sobre a habilidade de aplicar as capacidades antes, mais astutamente e com mais sorte é a característica central da capacidade dinâmica, ao passo que Wang e Ahmed (2007) entendem que as Capacidades Dinâmicas são a capacidade máxima organizacional que conduz à performance de longo-prazo. A figura 1 mostra, esquematicamente, as principais diferenças entre as abordagens de Eisenhardt e Martin (2000) e de Wang e Ahmed (2007).



**Figura 1 – Visões diferentes sobre Capacidades e Capacidades Dinâmicas**  
Fonte: Elaborado pelo autor

Apesar de as capacidades estarem relacionadas com o termo rotinas, a relação de capacidades dinâmicas e rotinas não é tão clara uma vez que as rotinas possuem um caráter repetitivo. Bessant e Francis (1999) consideram que capacidade dinâmica é constituída de três elementos: trajetória, posição e processo. Os dois primeiros se relacionam com o conjunto de competências que a organização pode acumular e a posição particular que é capaz de adotar dentro do ambiente de mercado. O terceiro, no entanto, possui uma peculiaridade importante uma vez que se refere ao conjunto de rotinas e comportamentos que descrevem a maneira como a organização lida com inovação, aprendizado e renovação. Zollo e Winter (2002) consideram a capacidade dinâmica como um padrão aprendido e estável de atividades coletivas por meio do qual a organização gera e modifica suas rotinas operacionais sistematicamente, visando melhorar sua eficiência. O Quadro4 apresenta algumas das funções encontradas para capacidades dinâmicas entre os diferentes autores.

		<b>Autoria</b>							
		Teece, Pisano e Schuen 1997	Bessant e Francis, 1999	Zollo e Winter, 1999	Eisenhardt e Martin, 2000	Wang e Ahmed, 2007	<b>Funções</b>		
<b>Funções</b>	Integrar						<b>Integrar</b>		
	Construir		Inovar	Gerar	Configurar			<b>Construir</b>	
	Reconfigurar					Reconfigurar			<b>Reconfigurar</b>
						Recriar			
		Renovar	Modificar		Adaptar	<b>Adaptar</b>			
					Renovar		<b>Modificar</b>		
		Aprender						<b>Renovar</b>	
									<b>Aprender</b>

**Quadro 4 – Funções das Capacidades Dinâmicas**  
Fonte: Elaborado pelo autor

Adler, Goldoftas e Levine (1999) defendem a existência de rotinas que visam à mudança de rotinas ou à criação de novas, as quais chamam de *meta-rotinas*. Segundo tais

autores, a importância das meta-rotinas se dá à medida que objetivam a melhoria e a resolução de problemas de uma forma proativa e não reativa por parte dos integrantes da organização. Citando um exemplo prático, tanto a Gestão da Qualidade Total quanto a metodologia Seis Sigma defendem algum tipo de meta-rotina por meio de suas diversas ferramentas que ocorrem de forma sistematizada (GOSH; SOBEK, 2009). Entre essas técnicas está o consagrado ciclo de Deming (*Plan, Do, Check, and Act*), segundo o qual agir implica mudança ou melhoria da rotina pré-existente.

Para Peng, Schroeder e Shah (2007), ambas as capacidades de inovação e melhoria emergem de múltiplas rotinas organizacionais inter-relacionadas. Eisenhardt e Martin (2000) sugerem que a capacidade de desenvolvimento de novos produtos/processos é um conjunto de rotinas organizacionais específicas e identificáveis. Bessant e Francis (1999) notam que a capacidade de melhoria consiste em um amplo processo organizacional de inovações incrementais e sustentáveis, sendo essencialmente um conjunto de rotinas. Por outro lado, se rotinas formam as capacidades da firma, a relação entre capacidades dinâmicas e rotinas não é tão clara. A seção seguinte visa esclarecer o termo rotinas de Nelson e Winter (1982) e estabelecer essa relação.

## 2.4 ROTINAS

Conforme Dosi, Nelson e Winter (2000), as rotinas são vistas como unidades de atividades organizadas com um caráter repetitivo e podem ser entendidas como *'building blocks'* das capacidades. Nelson (2009) aponta que o conceito de rotinas criado por ele e Winter possui duas facetas. De um lado, a rotina é uma tecnologia no sentido de ser uma técnica produtiva para fazer algo de forma programada; de outro, é uma capacidade organizacional no sentido de envolver diversas atividades coordenadas de indivíduos. A execução dessas rotinas permite que a organização desenvolva e aprimore as habilidades para desempenhá-las, e o conhecimento por trás dessas habilidades são, em grande parte, tácitos.

Para Becker (2009), um dos aspectos fundamentais do conceito de rotinas organizacionais é fornecer os meios para descrever como se comporta a organização e como ela muda. O enfoque dado às rotinas está ligado ao fato de auxiliar a microanálise do processo evolucionário (NELSON; WINTER, 1982). O Quadro 5 apresenta algumas definições de rotinas trazidas por alguns autores posteriores a Nelson e Winter (1982).

<b>Definição</b>	<b>Autoria</b>
Rotinas são as habilidades de uma organização.	Nelson e Winter 1982
Rotinas são para as organizações o que as habilidades são para o indivíduo.	Grant, 1991
Quando ativos específicos da firma são montados em clusters integrados de indivíduos e grupos para o desempenho de atividades distintas, estas atividades constituem as rotinas organizacionais e processos.	Teece, Pisano e Schuen 1997
Rotinas são padrões estáveis de comportamento que caracterizam reações organizacionais a estímulos internos e externos variados.	Zollo e Winter 1999
Rotinas são os <i>building blocks</i> das capacidades com uma natureza repetitiva e dependente de contexto apesar de não serem os únicos. Habilidades individuais são, os <i>building blocks</i> das rotinas organizacionais.	Dosi, Nelson e Winter, 2000
Em um sentido bem amplo, o conceito de rotina se refere desde simples regras de decisão que requerem baixos níveis de processamento de informação, mas também a comportamentos complexos e automatizados que envolvem altos níveis de processamento de informação repetitiva.	Cohen et al.,1996 <i>apud</i> Dosi 2003).

#### **Quadro 5 – Definições de Rotinas**

Fonte: Elaborado pelo autor

Apesar das diversas definições, ainda existe dificuldade em encontrar um consenso quanto aos papéis das rotinas. Estudos mais recentes têm demonstrado que o conceito de rotinas é empregado de diferentes maneiras na literatura e possui papéis também diferentes e por vezes contraditórios. Segundo Milagres (2008), os grandes problemas que envolvem as rotinas podem ser classificados em três aspectos: o primeiro se refere à profusão de conceitos e sua falta de clareza; o segundo, à falta de estudos empíricos; e o terceiro, à falta de micro-fundamentos que sustentem o conceito. A mesma autora identifica seis papéis e oito características das rotinas encontradas na literatura, conforme o Quadro 6.

Muito embora o termo rotina remeta a idéia de processos repetitivos e estáveis, conforme as definições de Nelson e Winter (1982), as rotinas da organização podem acontecer de forma aleatória. O fato é que nem sempre as organizações exercem as rotinas a todo o momento sem cessar. Na realidade, as rotinas emergem a partir de um repertório de alternativas possíveis dentro da organização. Esses repertórios são acionados como resposta a mensagens ou sinais transmitidos por eventos aleatórios internos ou externos que são interpretados pelos indivíduos da organização (NELSON; WINTER, 1982). Ou seja, nesse caso, as rotinas passam a ser uma probabilidade de ocorrência dentro de uma extensão limitada de possibilidades de cada firma.

Conforme Nelson e Winter (1982), ser capaz significa reunir os requisitos necessários para a execução dessas rotinas, os quais são: 1) que os indivíduos da organização sejam dotados dos conhecimentos necessários referentes aos repertórios de ações possíveis; 2) que haja equipamentos e plantas especializados (sistemas-técnicos) e a habilidade de manuseá-las

esteja contida no repertório individual e coletivo; e 3) que haja *inputs* que serão utilizados durante os processos. Portanto, se as rotinas são os *building blocks* das capacidades, os conhecimentos e habilidades individuais, equipamentos ou sistemas técnicos específicos e certos *inputs* constituem os *building blocks* das rotinas.

<b>Papéis</b>	<b>Explicações</b>
Oferecem coordenação, controle e coerência	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dão estrutura para as ações da firma, seqüência e uniformidade;</li> </ul>
Agem como gatilhos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• São acionadas e acionam outras rotinas;</li> </ul>
Mínimizam conflitos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mediam questões ligadas à disputa de poder e conflitos;</li> </ul>
Reduzem a incerteza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simplificam e reduzem a complexidade das decisões, aumentam a confiança nos padrões adotados;</li> </ul>
Incorporam conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• São a memória das organizações, o lócus do conhecimento;</li> </ul>
Reduzem o uso de recursos cognitivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permitem ações automáticas que, com isso, liberam espaço cognitivo.</li> </ul>
<b>Características</b>	<b>Explicações</b>
Podem ser repetitivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• São caracterizadas pela capacidade de o ator repetir uma ação – de maneira igual ou similar</li> </ul>
Podem ser coletivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podem estar distribuídas ao longo da organização e refletem o fato de o conhecimento estar disperso nas organizações</li> </ul>
São não-deliberadas e auto-impostas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possuem um caráter automático e para serem postas em prática não precisam de processo de reflexão</li> </ul>
Podem ser estáveis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persistindo e promovendo especialização, coerência e minimizando conflitos</li> </ul>
Podem ser dinâmicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atendendo às necessidades da firma de se adaptarem ao contexto interno e externo;</li> </ul>
Possuem natureza processual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• São formadas de um conjunto interdependente de ações;</li> </ul>
São dependentes de contexto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estão inseridas nas organizações e suas estruturas;</li> </ul>
São dependentes de escolhas passadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emergem ao longo da história da organização</li> </ul>

**Quadro 6 – Papéis e características das rotinas**

Fonte: Adaptado de Milagres (2008)

Conforme Nelson e Winter (1982), o comportamento que visa à mudança e inovação emerge do conjunto de heurísticas da firma o qual altera o conteúdo das rotinas, ou seja, da busca diária para a resolução de problemas que surgem à medida que os indivíduos da organização se deparam com eventos aleatórios internos e externos. Esse comportamento é oriundo de um segundo conjunto de rotinas denominadas ‘busca’. De maneira geral, os autores classificam as rotinas em três tipos:

**Rotinas Operacionais:** é o que a firma faz a qualquer momento dado o seu estoque anterior de fábricas, equipamentos e outros fatores de produção que não podem ser rapidamente aumentados no curto espaço de tempo.

**Rotinas de Decisão sobre o estoque de capital:** rotinas de determinação do aumento ou a diminuição do estoque de capital da firma, período a período (aqueles fatores que são fixos no curto prazo). Por exemplo: decisão de construção de uma nova fábrica, ou da desutilização de algum equipamento;

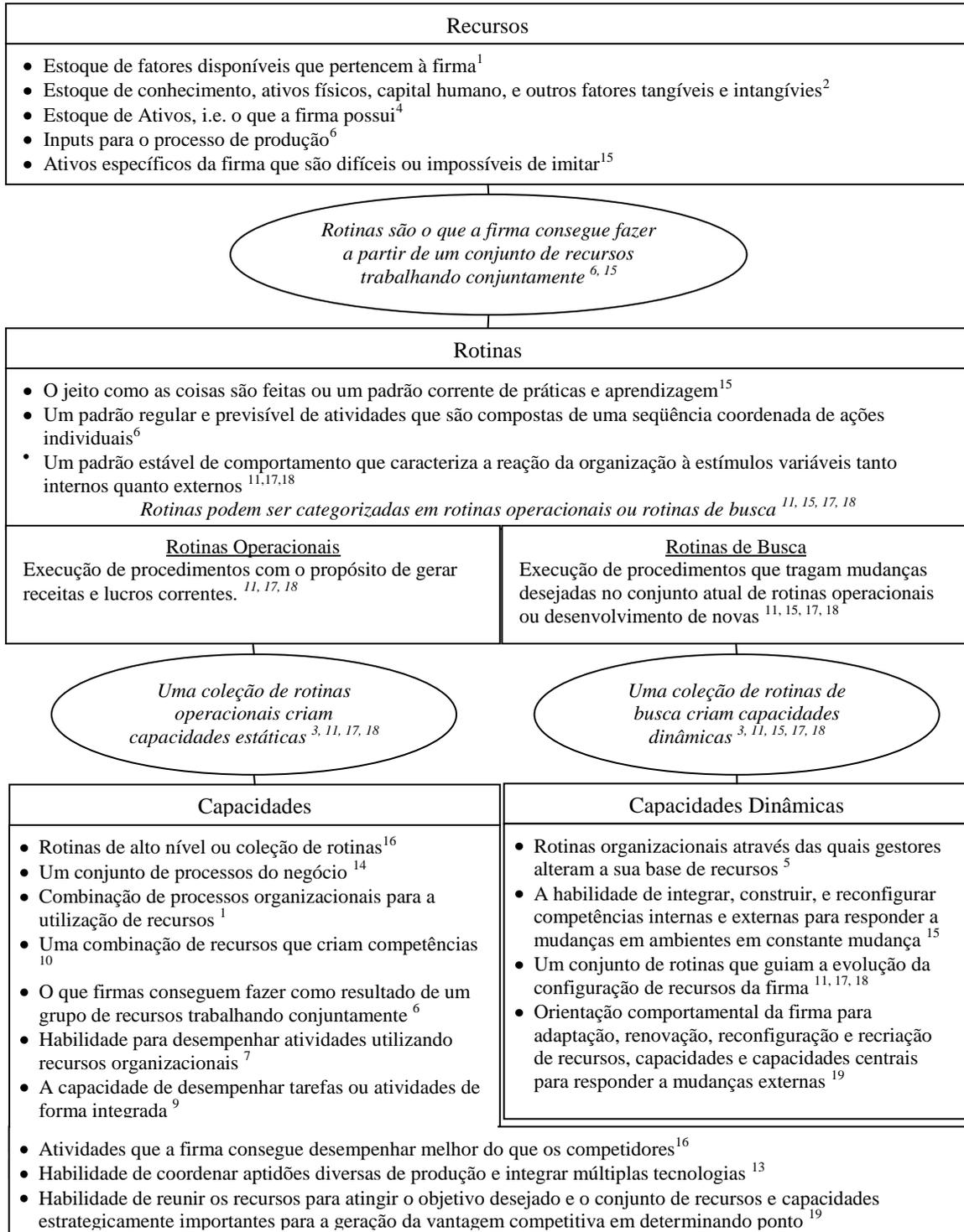
decisão de assumir algum programa de Pesquisa e Desenvolvimento em alguma fronteira tecnológica recém-aberta.

**Rotinas de Busca:** funcionam para modificar vários aspectos da sua característica operacional ao longo do tempo. Podem ser estruturadas formalmente através de departamentos de análise de mercado, oficinas de pesquisa operacional e laboratórios de pesquisa e desenvolvimento, ou, nos casos mais simples, pode ocorrer quando algumas pessoas dentro da firma, de tempos em tempos, se engajarem em refletir sobre o que a firma está fazendo e por quê, com vistas a uma revisão ou mesmo uma mudança radical.

As rotinas de busca são atividades da firma que estão associadas à avaliação das rotinas correntes, que podem levar tanto à sua modificação quanto a mudanças mais drásticas, ou mesmo à sua substituição. Algumas dessas atividades podem ser parcialmente rotinizadas e previsíveis, mas também podem ter um caráter aleatório ou estocástico. Dentro dessa perspectiva, para que as firmas consigam existir em ambientes competitivos, é preciso que consigam promover, em maior ou menor grau, mudança nessas rotinas.

Assim, o que dispara o processo de mudança pode ser uma reação a fatores externos e internos ou deliberados como parte de uma estratégia. O resultado bem-sucedido da mudança poderá ser observado em inovações ou melhorias em produtos e serviços, processos internos, estratégias de comercialização ou mesmo no modelo de negócios da firma. Para tanto, a firma precisa estabelecer formas de buscar e aplicar novos conhecimentos nos seus processos internos objetivando algum nível de mudança para a geração de valor.

A capacidade dinâmica, portanto, está na capacidade com que a empresa realizar mudanças nas suas rotinas. Para melhor compreender as interligações entre recursos, rotinas e capacidades, foi montado o Quadro 7 baseado em Peng, Shroeder e Shah (2007), mostrado a seguir. Em seguida, é apresentado o esquema analítico construído para o entendimento das capacidades e dos tipos de inovação.



Referências: (1) Amit e Schoemaker, 1993; (2) Caprom e Hulland, 1999; (3) Collis, 1994; (4) Dierickx e Cool, 1989; (5) Eisenhardt e Martin, 2000; (6) Grant, 1991; (7) Helfat e Peteraf, 2003; (8) Henderson e Cockburn, 1994; (9) Hoskisson et al., 2004; (10) Madhok, 1997; (11) Nelson e Winter, 1982; (12) Porter, 1996; (13) Prahalad e Hamel, 1990; (14) Stalk, Evans and Schulman, 1992; (15) Teece, Pisano e Shuen, 1997; (16) Winter, 2003; (17) Zollo e Winter, 2002; (18) Zott, 2003; (19) Wang e Ahmed; 2007. As caixas representam as definições e conceitos chave; Balões representam a relação entre os conceitos.

### Quadro 7 – Ligações entre recursos, rotinas e capacidades

Fonte: Adaptado de Peng, Schroeder e Shah (2007)

## 2.5 ESQUEMA ANALÍTICO

Com base no pilar conceitual sobre tipos de inovação, capacidades e rotinas apresentado nas seções anteriores, foi elaborado o esquema analítico do Quadro 8 para análise das capacidades da firma, bem como os tipos de inovação/mudança que podem ser verificados. O esquema ilustra como as diferentes capacidades da firma, por meio de suas rotinas subjacentes, se relacionam com os múltiplos tipos mudança de Schumpeter (1997) e de Francis e Bessant (2005), oferecendo, assim, uma visão integrada entre capacidades e tipos de inovação.

A caixa cinza representa as capacidades da firma, ou seja, aquilo que a empresa está apta a fazer. Conforme Grant (1991), essas capacidades podem ser entendidas dentro de uma hierarquia de rotinas a qual envolve as diferentes áreas funcionais da empresa. Para a análise foram selecionadas três capacidades específicas por combinarem as rotinas de caráter operacional e de busca que a firma possui para a produção e comercialização de produtos e serviços: capacidades de produção, de *marketing* e de pesquisa e desenvolvimento

As capacidades operacionais de produção focam a realização de atividades ligadas à produção de bens e logística de forma eficiente, com flexibilidade e com o mínimo desperdício de recursos. As capacidades de pesquisa e desenvolvimento se referem aos processos que permitem à firma criar ou converter tecnologias existentes para desenvolver novos produtos e serviços (KRASNIKOV; JAYACHANDRAN, 2008). Assim, ela depende de rotinas que a ajudem a desenvolver novos conhecimentos tecnológicos, combiná-los com tecnologias existentes e desenhar produtos e serviços superiores. Já as capacidades de *marketing* constituem a função responsável por encontrar a solução para as necessidades dos consumidores a partir da percepção sobre o mercado e da ligação com os consumidores. Segundo Day (1994), as capacidades de *marketing* abrangem processos estabelecidos na organização para decifrar a trajetória de necessidades de consumidores mediante a aquisição, gestão e utilização eficaz de informações, bem como a construção de relações sustentáveis com consumidores.

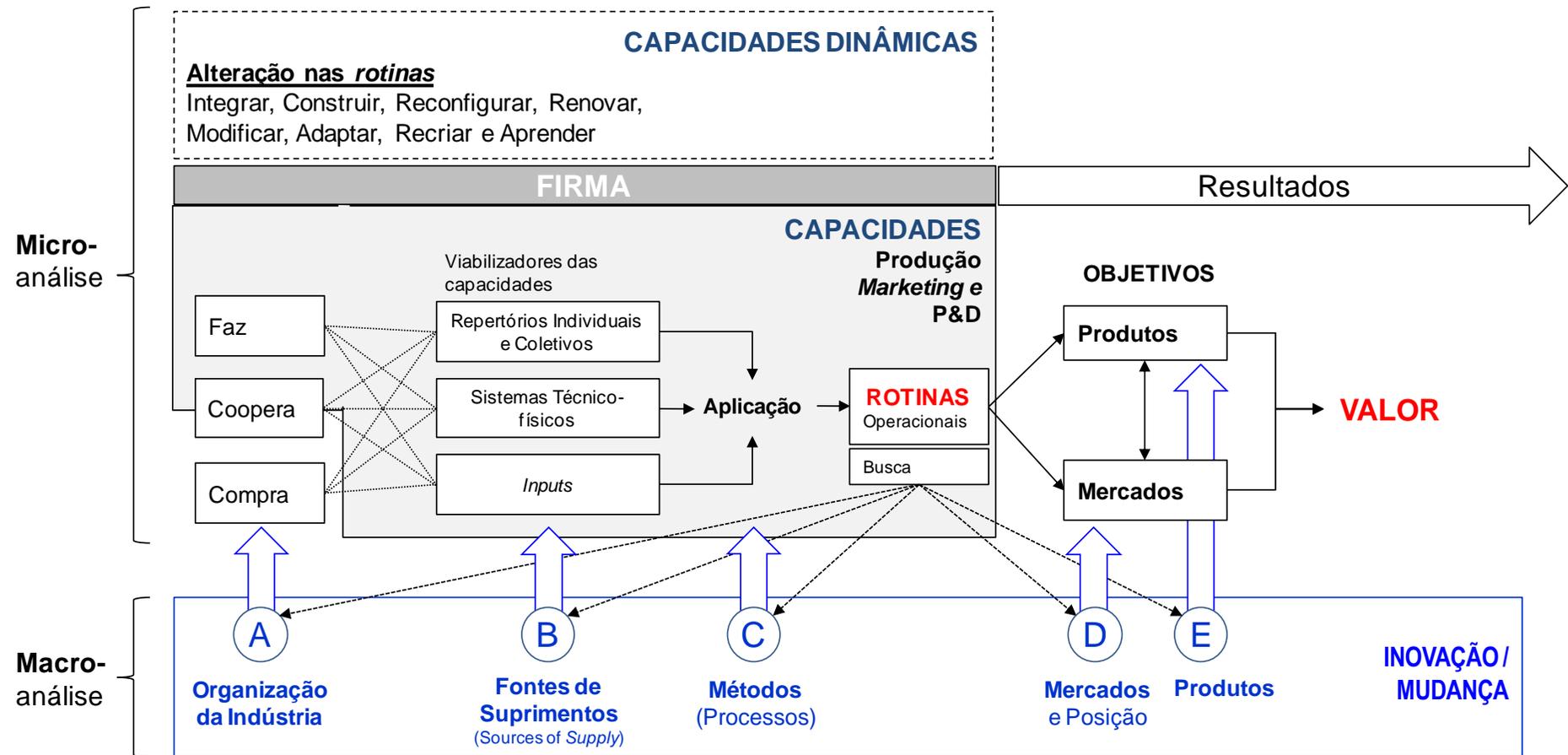
As diferentes capacidades são entendidas pelo conjunto de rotinas da firma cuja execução é viabilizada pelas condições relativas aos conhecimentos tácitos e explícitos individuais e coletivos para a realização das atividades; dependência de sistemas técnico-físicos, isto é, equipamentos, planta e demais recursos técnicos necessários; e os *inputs* para cada processo (NELSON; WINTER, 1982).

Considerando tal conceituação e descrição das capacidades da firma, a capacidade dinâmica emerge da integração, construção, reconfiguração, renovação, modificação, adaptação e recriação das rotinas da firma como resultado de novos conhecimentos tanto pela capacitação dos indivíduos *per sé*, que pode gerar mudanças no que eles fazem e/ou aumentam o seu repertório, quanto pelas mudanças nos sistemas técnicos e *inputs*, que alteram o modo de fazer as coisas dentro da firma e/ou aumentam o seu repertório de possibilidades.

No entanto, a inovação/mudança nas capacidades da firma não é um fim em si mesmo. Geralmente, seu objetivo é a inovação/mudança em produtos e/ou inovação/mudança em mercados. Assim, é importante distinguir os meios dos fins, ou seja, as mudanças e inovações nos processos internos da firma e na forma como ela organiza sua atividade. Em função dos seus limites peculiares, tais como não deter conhecimentos específicos, capital para investir, quantidade de pessoal especializado suficiente ou sistemas técnicos apropriados, algumas firmas se valem de arranjos cooperativos e/ou de terceirização de algumas dessas rotinas. Esses novos arranjos foram classificados, segundo o tipo de inovação, como organização da indústria. Muito embora Schumpeter (1997) não tenha discorrido sobre arranjos cooperativos, o esquema analítico se apropriou da classificação para explicar também essas diferentes combinações.

Dessa forma, os diferentes tipos de inovação propostos por Schumpeter se integram ao modelo de rotinas proposto por Nelson e Winter (1982), pois afetam, direta ou indiretamente, a estrutura da rotina da firma. No presente esquema, no entanto, foi necessário ampliar o conceito de inovação de Schumpeter ‘novas fontes de matéria-prima’ para ‘novas fontes de suprimentos’, para abarcar, de maneira geral, mudanças nos sistemas técnicos e novos conhecimentos que podem ser obtidos para alteração da rotina.

Conforme visto no capítulo 2, as capacidades podem ser fonte de vantagem competitiva, no entanto, à medida que mercados se tornam competitivos, a vantagem competitiva sustentável se dá através das capacidades dinâmicas. Em última análise, o objetivo da firma com a criação e sustentação da vantagem competitiva por meio de suas capacidades e capacidades dinâmica, é a geração de valor.



Quadro 8 – Esquema analítico para análise integrada das rotinas, capacidades e tipos de inovação.

Fonte: Elaborado pelo autor

### 3 MÉTODO

Nesta seção, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para a realização desta pesquisa.

#### 3.1 ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS

Neste trabalho, foi utilizado o método de estudo de casos múltiplos. O estudo de caso é indicado quando a questão de pesquisa visa entender os “comos” e/ou “porquês”, quando não se podem controlar as variáveis e o período relevante é o presente (YIN, 2001). Segundo Sterns, Schweickhardt e Peterson (1998), o estudo de caso é capaz de gerar um arranjo robusto e compreensivo de conhecimentos em torno de fenômenos econômicos e sociais complexos, altamente interdependentes e dinâmicos. Segundo os mesmos autores, em se tratando de pesquisa em agronegócios, muitas questões se deram com o objetivo de entender o processo de tomada de decisão, ou seja, como as coisas ocorrem “dentro da caixa preta” da firma.

#### 3.2 SELEÇÃO DOS CASOS

Conforme Sterns, Schweickhardt e Peterson (1998), o estudo de caso pode ser utilizado visando a três objetivos de pesquisa: 1) a fim de conduzir pesquisa aplicada voltada para a resolução de problemas relacionados à tomada de decisão ou à firma; 2) para desenvolver novas teorias; e 3) para testar teorias. Quando o propósito da pesquisa é o de construir novas teorias, o pesquisador pode selecionar uma ou duas firmas “arquetípicas” que aparentem ser um tipo particular de firma ou de tomada de decisão.

Conforme será abordado na seção seguinte, a seleção dos casos se deu a partir da identificação de dois tipos distintos de competição existentes na indústria do vinho. De um lado, empresas de pequeno porte focadas na produção artesanal de pequena escala; de outro, empresas de maior porte que, além da produção em grande escala, possuem estratégias mais

agressivas na busca de múltiplos caminhos para mudança e crescimento. Assim, o presente estudo analisou dois casos localizados na Serra Gaúcha de empresas que, aparentemente, representam esses dois padrões de competição, conforme apresenta o Quadro 9.

<b>Empresas Selecionadas</b>	<b>Número de Respondentes</b>	<b>Cargo</b>	<b>Grau de envolvimento com a família</b>
Vinícola Don Laurindo	1	Diretor Geral e Enólogo Chefe	Da Família - Proprietário
Miolo Wine Group	2	Enólogos	Contratados
	1	Gerente de Relações Internacionais	Contratada

**Quadro 9 – Empresas selecionadas e características dos entrevistados**

Fonte: Elaborado pelo autor

### 3.3 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DOS DADOS

Segundo Yin (2001), a construção do protocolo de coleta de dados do estudo de caso possibilita a utilização de diferentes fontes, que se resumem a seis tipos distintos: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. A utilização de múltiplas fontes de dados se justifica porquanto possibilita confrontar as informações, o que confere maior confiabilidade ao estudo. Quanto à sua fonte, os dados podem ser classificados como primários, quando forem coletados diretamente no campo pelo pesquisador, ou secundários, quando forem coletados por meio de consultas a dados obtidos por terceiros, como pesquisas anteriores e documentos (HAIR *et al*, 2005).

Como fonte de dados primários, o presente estudo utilizou entrevistas. Segundo Hair *et al* (2005), as entrevistas podem ser estruturadas, não-estruturadas ou semi-estruturadas. As entrevistas estruturadas possuem um caráter fechado, quando o pesquisador segue a seqüência de um roteiro específico pré-planejado. A entrevista não-estruturada possui um caráter aberto, quando o pesquisador elabora as questões consoante diferentes assuntos são abordados pelo entrevistado. Já na entrevista semi-estruturada, o pesquisador utiliza um roteiro, porém possui autonomia para alocar as questões conforme o andamento do diálogo, bem como para formular novas questões que não estavam contidas no roteiro inicial.

Como fonte de dados secundários, o presente trabalho utilizou informações públicas disponíveis sobre as empresas, como *sites*, notícias e materiais institucionais das empresas, e ainda pesquisas nelas realizadas anteriormente.

### 3.4 INSTRUMENTOS DE PESQUISA E FONTES DE DADOS

Para poder alcançar os objetivos propostos, foi necessário dividir o trabalho em três partes: 1) imersão no setor vitivinícola mundial e brasileiro com a investigação do desenvolvimento histórico e dos padrões de competição existentes; 2) *macroanálise* da evolução histórica das empresas, visando identificar os principais acontecimentos e classificando-os de acordo com os tipos de mudança/ inovação observados e as capacidades desenvolvidas; 3) *microanálise* das capacidades de Produção (vinhos tranquilos), *Marketing* e P&D da firma por meio da descrição e análise das suas rotinas subjacentes; e 4) Discussão sobre as vantagens competitivas da firma e sua caracterização quanto aos padrões de competição observados na etapa 1.

	<b>Etapas</b>	<b>Aspectos considerados</b>	<b>Fontes de dados</b>
1) Imersão no Setor	Identificação dos padrões de competição	Evolução histórica, produtos, processos, tecnologia e cultura no mundo e no Brasil.	Literatura especializada, Teses, Dissertações, Monografias, materiais disponíveis em <i>sites</i> , Entrevistas com especialistas.
2) Esquema Analítico	a) Macroanálise da Firma	Evolução da empresa, tipos de inovação/mudança e capacidades desenvolvidas	Literatura especializada, Teses, Dissertações, Monografias, materiais e notícias disponíveis em <i>sites</i> , Entrevistas com especialistas e profissionais das empresas.
	b) Microanálise da Firma	Análise das capacidades e das rotinas subjacentes e alterações recentes nas capacidades	
3) Discussão sobre geração de valor		Análise das práticas comparadas aos padrões de competição identificados na etapa 1.	

**Quadro 10 – Etapas, aspectos considerados e fontes de dados da pesquisa.**

Na etapa 1, foi realizada uma investigação na literatura especializada, em teses, dissertações, monografias, materiais disponíveis em *sites* e entrevistas com especialistas, objetivando entender os aspectos relevantes durante a evolução histórica do setor do vinho e o modo como tais aspectos influenciaram nos padrões de competição existentes atualmente.

Para as etapas 2a e 2b, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas e pesquisa em fontes de dados secundários de forma complementar. As entrevistas foram conduzidas tendo como base o roteiro apresentado no Apêndice ‘A’, que teve como objetivo explorar: a) as

características gerais da empresa; b) as percepções do entrevistado sobre aspectos objetivos e subjetivos da elaboração e do consumo do vinho; c) as mudanças/ inovações implementadas nos últimos quatro anos nas diferentes categorias propostas por Schumpeter (1997) e Francis e Bessant (2005); d) a forma como a empresa busca e implementa mudanças.

A pesquisa via dados secundários buscou conferir maior riqueza de detalhes tanto sobre a evolução histórica das empresas como na descrição e análise das capacidades das firmas. Em função do grau de complexidade das diferentes empresas e das suas trajetórias, as fontes de dados para as duas empresas não se mostraram homogêneas. A Vinícola Miolo, por exemplo, já foi objeto de inúmeros estudos anteriores que facilitaram o acesso a determinadas informações. Quanto aos dados históricos, as principais fontes consultadas sobre a Miolo foram: Susin (2003), que detalhou a dinâmica estratégica da empresa; Ferreira (2005), que discorreu sobre as empresas gaúchas que investiram na vitivinicultura na metade sul do Estado; Mercio *et al* (2009), que detalharam o processo de internacionalização da empresa; Hernandez e Pedrozo (2008), que discorreram sobre a formação de uma das *joint ventures* da empresa; Gollo (2006), que analisou as inovações implementadas pelas empresas situadas no Vale dos Vinhedos para a obtenção da indicação de procedência. Além disso, foram utilizados o informativo institucional disponibilizado para a pesquisa e informações públicas disponíveis em *sites* e notícias.

Dada a complexidade da organização, a microanálise das rotinas de Produção da Miolo *Wine Group* se deteve na análise da planta situada no Vale dos Vinhedos, que é a matriz onde boa parte das inovações em processos se deu primeiramente.

Já com relação à Vinícola Don Laurindo, apesar de haver menos dados disponíveis em fontes de dados secundários quando comparada à Vinícola Miolo, a sua organização simples facilitou a construção do histórico da empresa.

Para a microanálise das rotinas, foi necessário identificar o conjunto de rotinas existentes para cada empresa analisada. As categorias de rotinas analisadas foram elaboradas com base em classificações de trabalho realizado por Gollo (2006) e cruzado com outras fontes, como manuais da EMBRAPA, livros especializados e entrevistas com especialistas.

### 3.5 ANÁLISE DOS DADOS

Conforme o referencial teórico apresentado no Capítulo 2 sobre inovação, capacidades e rotinas, o estudo analisou as seguintes categorias e dimensões mostradas no Quadro 11:

<b>Etapas</b>	<b>Tipo de Análise</b>	<b>Dimensões</b>	<b>Referencial</b>
Macroanálise da Firma	Evolução, Tipos de inovação/mudança e capacidades desenvolvidas	Produtos e Matéria- Prima, Processos, Mercados e Posição, Paradigma e Organização da Indústria .	Schumpeter (1997) e Francis e Bessant (2005)
Microanálise da Firma	Análise das capacidades e rotinas subjacentes	Capacidades e Capacidades Dinâmicas, Rotinas e seus requisitos.	Nelson e Winter (1982), Teece, Pisano e Schuen (1997)

**Quadro 11 – Categorias e Dimensões avaliadas.**

Os dados coletados nas diferentes categorias e as dimensões utilizadas foram analisados e apresentados na forma de explicações, seguidas de quadros que compilam e resumem os diferentes itens. Para a macroanálise, os dados foram organizados cronologicamente consoante os principais acontecimentos históricos das organizações desde a sua fundação até os dias de hoje, classificando as mudanças de acordo com os tipos de inovação/mudança de Schumpeter (1997) e Francis e Bessant (2005). Tal análise possibilitou uma noção da dinâmica da organização nos últimos anos.

Já na microanálise, as rotinas identificadas foram classificadas, conforme Nelson e Winter (1982), em dois tipos: operacionais e de busca; e categorizadas em três grupos, conforme identificadas no esquema analítico: 1) capacidades de produção; 2) capacidades *marketing* e comercialização; e 3) capacidades de pesquisa e desenvolvimento. O Quadro 12 representa, de forma sumariada, essas subdivisões.

<b>Capacidades</b>	<b>Rotinas</b>	<b>Classificação</b>
<b>Produção:</b>	Vitícola	Operacionais
	Vinícola	Operacionais
<b>Marketing</b>	Manejo de solos e plantas;	Operacionais
	Recebimento e desengace das uvas; Sistemas de condução, fermentação e maceração;Sistemas de Maturação, Processos de Engarrafamento; Processo de Envelhecimento em Caves; Sistemas de controles	Operacionais
	Pesquisa de Mercado;	Operacionais
<b>Pesquisa e Desenvolvimento</b>	Ações de Divulgação, Publicidade e Propaganda;	Operacionais
	Desenvolvimento de Estratégias;	Operacionais
	Comercialização e Distribuição Nacional e Internacional	Operacionais
<b>Pesquisa e Desenvolvimento</b>	Pesquisa Vitícola;	Busca
	Pesquisa Vinícola,	Busca
	Desenvolvimento de Produtos.	Operacional

**Quadro 12 – Capacidades e Rotinas Avaliadas**

### 3.6 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Os dados coletados foram apresentados na forma de quadros e gráficos, seguidos de análise. Para a *macroanálise* das empresas, os dados foram organizados de acordo com os principais acontecimentos históricos, identificados e posteriormente agrupados em um quadro que relaciona as mudanças ocorridas aos tipos de inovação/mudança e as capacidades envolvidas ou desenvolvidas.

Já para a *microanálise*, foram listadas as principais rotinas relacionadas às três capacidades selecionadas: Produção, *Marketing* e Pesquisa e Desenvolvimento, levando em conta os aspectos apresentados no esquema analítico, como rotinas e seus requisitos para que elas ocorram, assim como a opção da empresa por fazer, cooperar ou comprar. Uma vez feita a análise das rotinas, buscou-se verificar as mudanças ocorridas nos últimos 4 anos, com o objetivo de compreender a direção dos esforços de busca recentes de cada empresa para o aprimoramento de suas capacidades.

A seção a seguir se destina a apresentar o setor vitivinícola mundial e brasileiro.

## 4 A INDÚSTRIA DO VINHO

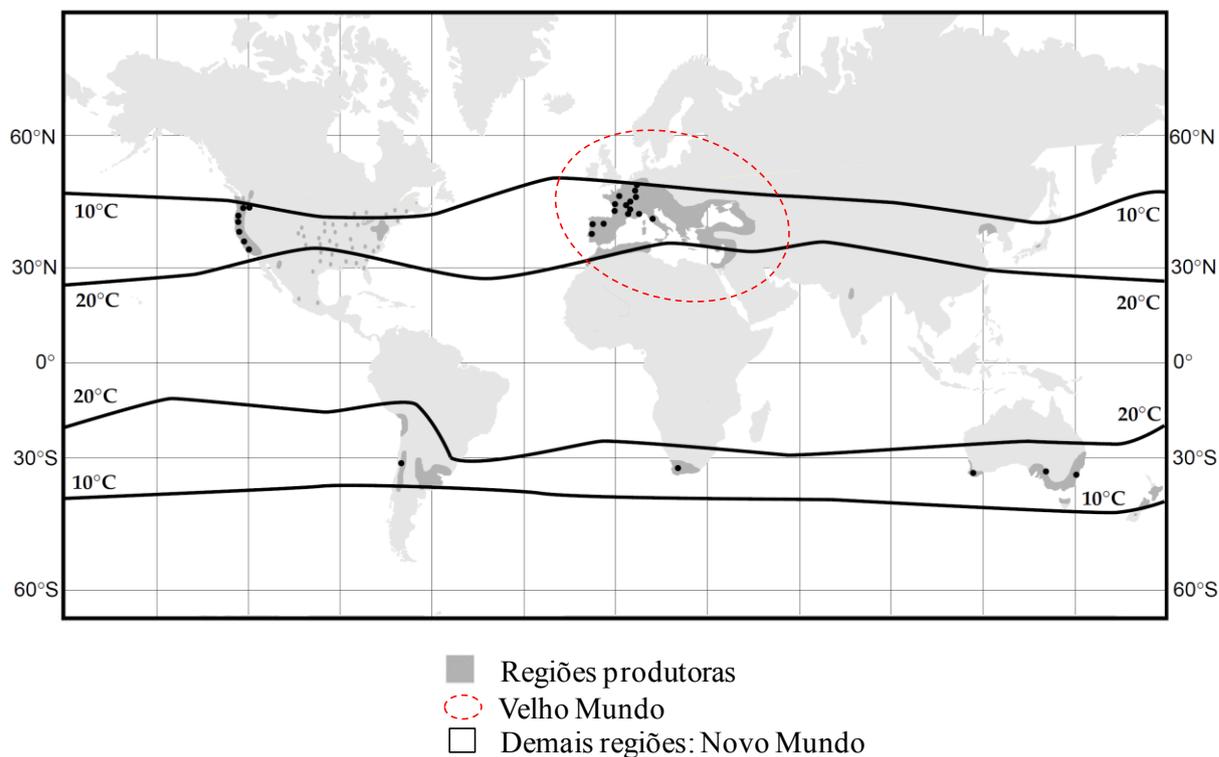
Esta seção tem como objetivo apresentar o setor vitivinícola, traçando um breve histórico, bem com as tendências mundiais e brasileiras.

### 4.1 SETOR DO VINHO: BREVE HISTÓRICO E TENDÊNCIAS

Segundo estudo realizado por Sousa (1969), o vinho provavelmente tenha surgido, pela primeira vez, na Ásia Ocidental, a partir da espécie de videira *vitis vinífera caucásica*, entre o Mar Negro, o Mar Cáspio e os maciços montanhosos do Cáucaso, no final da Idade do Bronze. A Ásia Ocidental, segundo Souza (2005), é um dos três principais focos de sobrevivência da videira após a era glacial, juntamente com a Europa (*vitis vinífera silvestris*) e América do Norte (*vitis* e *euvtis*). Hoje as variedades originárias desses três focos geográficos encontram-se espalhadas por praticamente todos os continentes.

Situadas entre os paralelos 30° e 50° do hemisfério norte, essas regiões possuem condições de solo e clima ideais para o cultivo da uva para elaboração de vinhos. Entre as condições necessárias estão o equilíbrio de exposição ao sol, temperatura e chuvas necessárias desde o período de dormência até o período de maturação da uva. Tais condições podem ser encontradas, de forma semelhante, nos mesmos paralelos no hemisfério sul (FERREIRA, 2005). A Figura 2 apresenta o mapa das principais regiões produtoras no mundo.

O panorama mundial de competição no setor vitivinícola mudou drasticamente nos últimos 60 anos com o ingresso de países do chamado Novo Mundo vitivinícola, como Austrália, Chile e Argentina. De acordo com o *Global Wine Monitor* (2009), até 2008 os cinco maiores produtores do mundo foram Itália (4.7 bilhões de litros), França (4.4 bilhões de litros), Espanha (3.7 bilhões de litros), Estados Unidos (2.5 bilhões de litros) e Argentina (1.5 bilhões de litros). Juntos, estes países detinham 62% do vinho produzido no mundo. A Austrália foi o sexto país em produção, com 1.3 bilhões de litros em 2008, atrás da Argentina, com 5% da produção mundial.



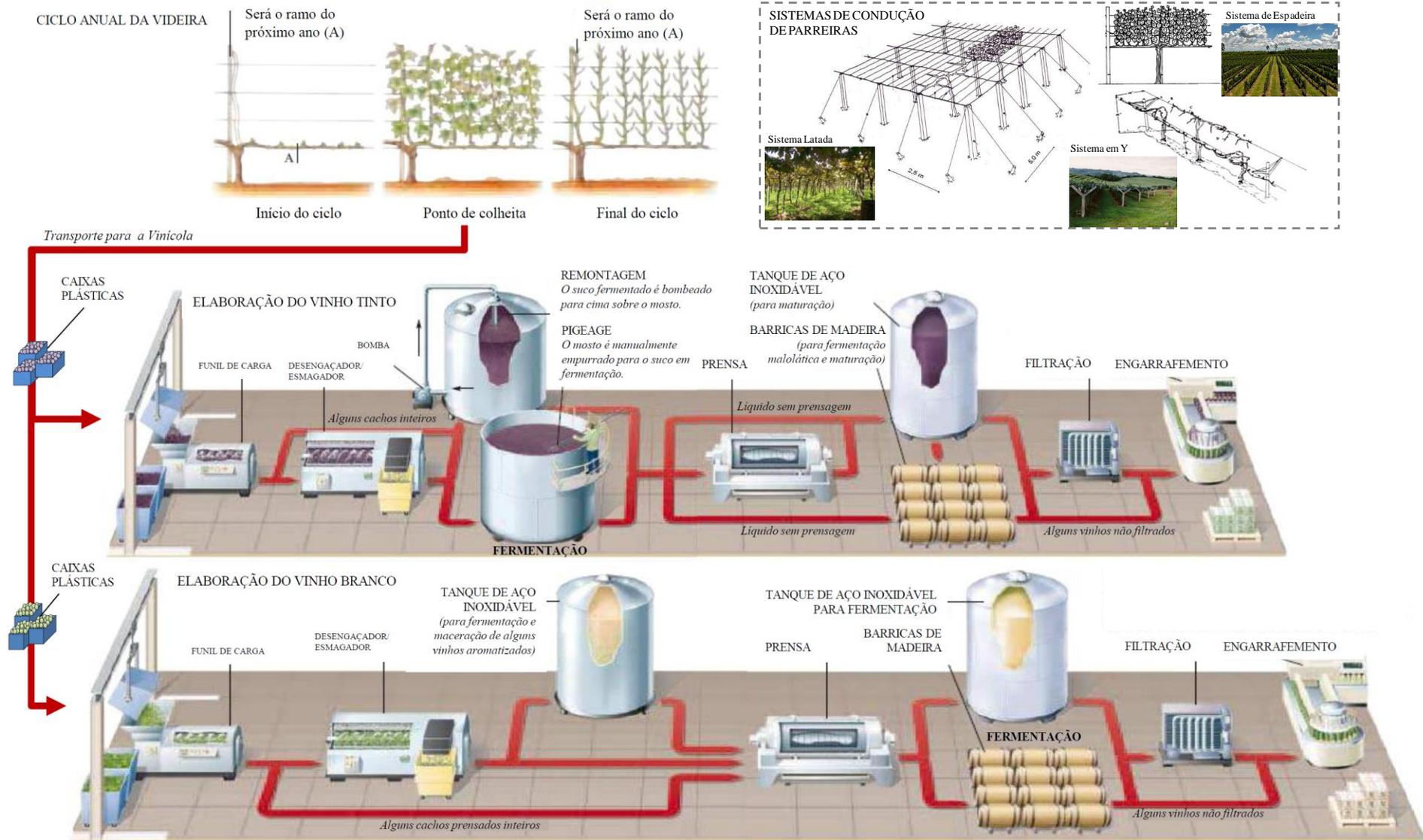
**Figura 2 – Mapa do mundo vitivinícola**

Fonte: Adaptado de Jones *et al* (2004)

#### 4.1.1 Produto, Culturas de Consumo e Produção

O vinho é oriundo do processo natural de fermentação alcoólica dos açúcares do suco (ou mosto) da uva sã, fresca e madura, de diversas variedades e regiões do mundo. A elaboração do vinho passa por dois momentos principais que influem na qualidade final do produto: a forma de cultivo das diferentes variedades de uva (viticultura) e o emprego de tecnologias de elaboração (vinificação), que incluem forma de transporte das uvas à cantina, separação dos grãos, tanques de fermentação, tanques e barricas de carvalho para o envelhecimento, engarrafamento, conforme mostra a Figura 3 na próxima página. Há ainda, no caso da elaboração de espumantes, uma segunda fermentação, que pode ser feita em garrafas ou em claves de aço inoxidável, o que ocorre principalmente com vinhos brancos.

Dependendo da qualidade da matéria-prima e dos métodos de controle, de cultivo da uva, utilização da terra e outros aspectos relacionados à estratégia de comercialização, resultam vinhos das mais variadas faixas de preço e qualidade, desde dois dólares até 160.000 dólares (HALL; MITCHELL, 2008).



**Figura 3 – Processo produtivo do Vinho**  
 Fonte: Adaptado de Stevenson (2005)

Apesar de haver uma grande diversidade de produtos e rótulos e certa dificuldade de definir ao certo os diferentes segmentos de mercado do vinho (HALL; MITCHELL, 2008), Charters (2006) caracteriza dois tipos emblemáticos que são distinguíveis, por um lado, pela cultura de produção e, por outro, pela cultura de consumo. Um deles é o produto de volume comum (*bulk wine*), que pode ou não ser produzido em massa, mas que é geralmente comprado em grandes quantidades e possui preços mais baixos. O outro tipo de produto é o que o autor designa de vinho Premium (*Premium wine*), que é produzido em menores quantidades, com matérias-primas de melhor qualidade e por um processo mais controlado. Esses vinhos, por sua vez, possuem preços mais elevados. O Quadro 13 descreve as principais diferenças entre os dois tipos gerais de vinhos.

	<b>Cultura</b>	<b>Premium</b>	<b>Comum</b>
<b>Cultura de consumo</b>	Apreciação estética	Apreciação dos sabores, e aromas, complementaridade com outros alimentos, prazer.	Bebe-se em função da acessibilidade, pelo fator alcoólico.
	Objetivo Social	Associado a status em função do custo ou reputação do vinho e do ‘ <i>connoisseur</i> ’	Pode ter um sentido pejorativo associado a um “antielitismo”, pois oferece pouca oportunidade para diferenciação pessoal.
<b>Cultura de Produção</b>	Geografia para produção	Pode vir de regiões mais quentes, porém boa parte é originária de regiões mais frias.	Requer locais onde se possam produzir grandes quantidades de forma barata e com menor risco de variações climáticas. Originária de regiões mais quentes.
	Atitudes em relação às formas de lidar com a terra	Valorização do <i>Terroir</i> <sup>1</sup> Considera-se que o vinho reflete a expressão da terra de onde ele foi produzido	Não necessariamente possui designação ou uma função interpretativa É meramente um produto agrícola

**Quadro 13 – As duas classificações para vinhos**

Fonte: Elaborado com base em Charters (2006)

Segundo Unwin (1996), esses dois tipos de produtos surgiram, principalmente, no século XVIII, em função do rápido crescimento demográfico na Europa no século XVII, que gerou forte demanda por vinhos produzidos em massa, em especial da variedade *Gamay*, cujo rendimento, em termos de produção, era maior. Com o vinho tornando-se uma bebida da população em massa, a aristocracia passou a demandar novos tipos de vinho como símbolo de distinção. Gradualmente, em diferentes partes da França, teve início um processo de especialização de alguns produtores de vinhos para atender aos dois mercados contrastantes. *Médoc*, Borgonha e *Champagne* são as regiões que ficaram conhecidas pelo foco na qualidade, enquanto as demais regiões do país, particularmente na bacia do Rio Loire e no Sul da França, enfatizaram o atendimento do mercado urbano.

<sup>1</sup> *Terroir*: palavra francesa de difícil tradução literal para outra língua por expressar uma condição complexa condicionada à influência do ambiente físico e humano, para a produção de um produto alimentar. (Roni, 2008)

#### 4.1.2 Crises, desenvolvimento da tecnologia e evolução da competição

Na segunda metade do século XVIII, boa parte dos vinhedos Europeus, especialmente da França, foi devastada pela praga *phylloxera* e outras doenças trazidas com amostras de cepas norte-americanas. Na França, por exemplo, a praga destruiu praticamente toda a produção em torno de 1880 (UNWIN, 1996; ANDERSON, 2004). Entre as conseqüências dessa crise, é possível destacar: 1) a redução nas áreas devotadas a vinhedos; 2) as pequenas vinícolas não resistiram aos crescentes custos de produção; 3) a redução da oferta acarretou o surgimento de fraudes com vinhos adulterados; 4) tais problemas nas primeiras três décadas do século XX acarretaram a emergência de legislações rígidas para garantir a origem dos vinhos Franceses com a *Appellation d'Origine Contrôlée (AOC)* e, mais tarde, nos demais países da Europa; e 5) a redução da produção nas regiões tradicionais levou a um aumento da produção em outras regiões menos afetadas pela *phylloxera* (UNWIN, 1996).

Países do Novo Mundo também foram estimulados a iniciar a produção em conseqüência da crise. No Chile, por exemplo, a variedade de uva *Carmenere*, que se tornou referência nos países, desapareceu no restante do mundo durante a crise. Outros países do Novo Mundo, como a Austrália, também foram afetados pela praga, porém isso não acarretou legislações tão rígidas quanto na França.

Durante o século XX, e principalmente a partir da década de 60, após a Segunda Guerra Mundial, uma série de inovações tecnológicas em viticultura e vinificação surgiram com o intuito não apenas de reduzir custos de produção, mas também de produzir vinhos de qualidade invariáveis mais adequados aos mercados emergentes de massa. Assim, no século XX, a balança de poder se deslocou dos produtores individuais e mercadores para algumas grandes corporações transnacionais com capitais suficientes para investir em novas tecnologias e *marketing* (UNWIN, 1996; ANDERSON, 2004; CHARTERS, 2006).

Segundo Unwin (1996), essas mudanças são associadas ao crescimento do número de pessoas investindo na formação em viticultura e enologia em instituições tais como a Universidade da Califórnia, em Davis, e *Roseworthy College*, na Austrália. Como conseqüência, durante as décadas de 70 e 80, a indústria recebeu um grande fluxo de pessoal altamente qualificado para a elaboração de vinhos, e isso, de maneira geral, contribuiu para o aumento da qualidade da produção.

Por conta da crescente especialização, durante o final do Século XIX e ao longo do Século XX, inúmeros experimentos visando melhorar a qualidade dos vinhos foram realizados por produtores, em especial na África, Califórnia e Austrália, no sentido de viabilizar a viticultura e vinificação em outras localidades com regimes climáticos distintos. Essas pesquisas foram desenvolvidas principalmente em dois âmbitos: primeiro, no sentido de identificar as melhores variedades a serem cultivadas em cada zona climática; e segundo, no sentido de transpor problemas relacionados a altas temperaturas para a fermentação em regiões mais próximas da linha do equador (UNWIN, 1996; ANDERSON, 2004; CHARTERS, 2006).

De maneira geral, as principais mudanças ocorridas pelo lado da produção na indústria vitivinícola se deram em três linhas gerais: 1) delimitação de demarcação das regiões produtoras; 2) integração vertical e horizontal do setor de produção e comercialização e 3) avanços tecnológicos em viticultura e vinificação. O Quadro 14 apresenta tais mudanças.

1) <b>Delimitação de demarcação das regiões produtoras</b> de vinhos com o intuito de garantir a procedência e a qualidade do vinho;	
2) <b>Integração vertical e horizontal do setor de produção e comercialização;</b> e	
3) <b>Avanços tecnológicos em viticultura e vinificação</b> que permitiram a produção de vinhos com maior consistência.	<p><b>Viticultura</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento de vinhas para diferentes condições climáticas;</li> <li>• Cruzamentos com variedades híbridas de diferentes espécies tanto para aprimorar a resistência contra doenças e pragas quanto para reter diferentes sabores e aromas;</li> <li>• Mecanização da colheita em algumas localidades e tipos de plantação;</li> <li>• Sistemas de irrigação por gotejamento e drenagem;</li> </ul> <p><b>Vinificação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuidado com a higienização das cantinas;</li> <li>• Utilização de técnicas de manuseio anaeróbico para manter o frescor do vinho;</li> <li>• Habilidade de manter o vinho frio independentemente da região geográfica e época do ano;</li> <li>• Habilidade de melhorar a estabilidade do vinho – nos casos mais avançados, por meio de filtração com minúcia celular – o que evita que o vinho estrague ou que, em vinhos mais doces, haja uma fermentação, além da utilização de aditivos químicos;</li> <li>• Pesquisas com enzimas e leveduras que melhor extraíam as diferentes propriedades contidas na uva.</li> </ul>

**Quadro 14 – Principais avanços na vitivinicultura mundial no século XX.**

Fonte: Elaborado com base em Unwin, (1996), Charters (2006) e Anderson (2004)

Assim, de um produto tradicionalmente Europeu (Velho Mundo), de países como França, Itália, Espanha e Portugal, outros países como Austrália, Nova Zelândia, EUA, Chile, Argentina e África do Sul ingressaram no cenário mundial, principalmente a partir da década de 70. Tais países designam os produtores do Novo Mundo. De acordo com Anderson (2004), a mudança no cenário ocorre primeiramente em função de uma mudança nos padrões de

consumo dos países tradicionais. França, Itália, Portugal e Espanha têm visto o consumo per capita diminuir no seu mercado doméstico, e isso vem implicando diminuição dos preços médios e, como consequência, diminuição dos vinhedos de 5 milhões de hectares, no final dos anos 60, para 4 milhões no final dos anos 80 e praticamente 3 milhões atualmente.

Segundo Anderson (2003), o crescimento das exportações de vinho do Novo Mundo se deve, em grande parte, às mudanças nas leis de licenciamento de bebidas alcoólicas britânicas nos anos 70. Essas leis passaram a permitir a venda de vinhos em supermercados. Os laços históricos com a Inglaterra privilegiaram as companhias australianas, que responderam a esse novo mercado primeiramente. Apesar do crescimento da demanda nos EUA e no Reino Unido, os fornecedores europeus não souberam responder a ela devido ao grande número de regulamentações criadas após as crises e escândalos posteriores a *phylloxera*, as quais restringem quais tipos de variedades de uvas podem ser usadas em cada denominação de origem, teor alcoólico, densidade do vinhedo, sistemas de condução dos parreirais, entre outros.

Segundo Anderson (2004), esses novos mercados requeriam grandes volumes e vinhos consistentes, baixo preço, de fácil assimilação por novos consumidores, o que muitas vezes significava produtos adocicados e promoção de *marketing* em massa. Os grandes vitiviniculturistas Australianos tinham a capacidade para atender a todos esses requisitos. Esse potencial de crescimento gerou iniciativas tais como a Federação Australiana de Produtores de Vinho, que publicou um documento chamado Estratégia 2025 o qual estimulou uma explosão de novas plantações a partir dos anos 90. Tal iniciativa foi reproduzida de forma semelhante no Brasil pelo Programa visão 2025, que estabelece diretrizes, metas e ações para o desenvolvimento ordenado do setor vitivinícola do Rio Grande do Sul.

Segundo Ditter (2005), a indústria vitivinícola vem se consolidando progressivamente com a concentração das transações e a crescente internacionalização por meio de alianças e *joint ventures* entre empresas, bem como fusões e aquisições que favorecem a emergência de grandes *players* globais. Com o crescimento da competitividade, Ditter (2005) observa a existência de dois modelos distintos de produção e *marketing*. O primeiro é o tradicional modelo francês, baseado no certificado de denominação de origem AOC, o qual tem por objetivo tornar o vinho um produto “típico”, de alto valor agregado, produzido em pequenas quantidades por meio da combinação de um território demarcado chamado de *Terroir* e da imposição de regulamentações e especificações restritivas a determinadas práticas de elaboração. O segundo é um modelo que tem-se consolidado principalmente nos países produtores do Novo Mundo, que é baseado em produtos “industrializados” relativamente

padronizados, produzidos em massa, facilmente identificáveis em função de marcas privadas com intensa utilização de *marketing*. Essa diferenciação é análoga à de Charters (2006) sobre tipos de cultura de produção e consumo do Quadro 13.

Outra característica freqüentemente referida pelos produtores do Novo Mundo é a forma de organização entre produtores e demais entidades de classe formando um *Cluster*. Dentro desses mercados, o vinho pode ser considerado um “produto técnico” que pode ser objeto de inovações contínuas de acordo com a evolução da demanda. O quadro 15 traça um comparativo entre as diversas práticas e características de acordo com os tipos de oportunidades de mudança propostas por Schumpeter (1997) e Francis e Bessant (2005).

Francis e Bessant (2005)	PRODUTOS	Schumpeter (1997)	<i>Produtos</i>	<i>Premium</i> <-----> <i>Comum</i>		
			<i>Fontes de Matéria-prima</i>	Uvas de alta qualidade Enzimas e leveduras presentes no ar Barrís de carvalho novos Garrafas tradicionais, rótulos tradicionais Rolhas de cortiça	Uvas de menor qualidade Experimentação com novas enzimas e leveduras Barrís já usados ou retrabalhados Novas garrafas, embalagens e rótulos Rolhas sintéticas e tampas de rosca	
	PROCESSOS		<i>Métodos</i>	Sem aditivos Ênfase na noção de Terroir Produção e pequenas quantidades Colheita manual Barreiras regulatórias (denominações de origem) e tradicionais para a mudança altas:	Utilização de aditivos Ênfase em processos tecnológicos Produção em grande quantidades Colheita mecanizada Menores barreiras regulatórias e tradicionais para a mudança	
	POSIÇÃO		<i> Mercados</i>	Venda passiva baseada no boca-a-boca Orientadas à nicho Tradição e reputação é importante Consumidor com mais <i>Connoisseur</i> Produto menos acessível e associado à <i>status</i> Bebe-se por prazer	Uso intenso de ferramentas de marketing Consumo em massa Tradição e reputação menos importante Consumidor leigo Produto mais acessível Bebe-se pelo álcool	
	PARADIGMA		<i>Organização da Indústria</i>	Produção própria de uvas Sem cooperação com concorrentes Sem cooperação com o cliente Menor necessidade de canais de distribuição Menor cooperação com Universidade e Institutos de pesquisa (foco nas denominações de origem)	Produção Integrada com o produtor Arranjos cooperativos com concorrentes Arranjos cooperativos com Clientes Arranjos cooperativos com canais de distribuição Arranjos cooperativos com Universidades e Institutos de Pesquisa	Compra direta
			<i>Modelo de Negócios</i>	Orientação à produção	Experiência	Orientação ao mercado
	<i>Modelo Mental</i>	<i>Velho Mundo</i> <-----> <i>Novo Mundo</i>				

**Quadro 15 – Comparativo geral de características e práticas do Velho Mundo e Novo Mundo do Vinho relacionados aos tipos de inovação/mudança de Schumpeter e Francis e Bessant.**

Fonte: Elaborado com base em Unwin (1996); Charters (2006), Ditter (2005), Hall e Mitchell (2008) e entrevistas com especialistas

Alguns exemplos emblemáticos dessa distinção podem ser encontrados na região de Borgonha para práticas e características do Velho Mundo e, em contrapartida, algumas vinícolas situadas no Sul da Austrália apresentam as práticas descritas como Novo Mundo (Ditter, 2005).

Por outro lado, as características do Quadro 15 não podem ser consideradas categorias estanques, uma vez que diferentes vinícolas podem optar por combinações de práticas. Apesar

da distinção entre vinhos do Velho e do Novo Mundo, alguns autores observam a tendência de convergência entre as diversas práticas. Conforme Aylward (2005), até a década de 60 e 70, os países do Novo Mundo se contentavam em produzir vinhos de qualidade variável e em grandes volumes, o que lhes tem valido, na Europa, a classificação de vinhos “industriais”, enquanto países do Velho Mundo, principalmente a França, se concentrava na normatização e certificação de qualidade dos vinhos. No entanto, as mudanças nos padrões de consumo, as quais acabaram por popularizar o vinho, bem como o crescente interesse dos consumidores na educação sobre os mistérios e prazeres do vinho têm gerado pressões para a internacionalização e a busca pela produção de vinhos de alta qualidade *super Premium* por países tanto do Velho quanto do Novo Mundo.

A próxima seção apresenta o desenvolvimento da vitivinicultura no Brasil.

## 4.2 O SETOR VITIVINÍCOLA BRASILEIRO

Conforme Fensterseifer (2007), o Brasil é um dos países produtores do Novo Mundo e ocupa a 17ª posição na escala de produção, sendo o terceiro maior produtor da América do Sul, depois da Argentina e do Chile, de acordo com os dados recentes disponíveis. Por outro lado, com uma produção que representa apenas 1,2% do total produzido mundialmente, o país tem perdido espaço no mercado interno para produtos importados. Apesar de questionada a sua capacidade de sobreviver em um mercado altamente competitivo em função do retrospecto desfavorável, o setor vitivinícola brasileiro passou por grandes transformações.

### 4.2.1 Estágios evolutivos da vitivinicultura brasileira

Segundo Protas, Camargo e Melo (2002), a introdução da videira no Brasil se deu no início da colonização, em 1532, por meio de Martin Afonso Souza, na então Capitania de São Vicente, estado de São Paulo. No entanto, a cultura vitivinícola se estabelece no Rio Grande do Sul em 1875, principalmente com a imigração italiana.

Conforme Tonietto e Mello (2001), a produção vitivinícola brasileira passou por estágios evolutivos que podem ser segmentados em quatro períodos, conforme o Quadro 16.

Nos anos de 1870 a 1920, teve início a implantação das primeiras videiras de variedades americanas trazidas pela colonização italiana. O segundo período, entre as décadas de 30 e 60, caracterizou-se pela formação de inúmeras cooperativas e, conseqüentemente, pelo aumento da área cultivada, onde surgiram alguns vinhos híbridos de variedades viníferas. Na década de 40, a Faculdade de Agronomia da UFRGS, por intermédio do professor Celeste Gobatto, introduziu variedades européias de uva para o cultivo no Rio Grande do Sul. Inicialmente essas variedades foram cultivadas em frente à Faculdade de Agronomia, em Porto Alegre, e mais tarde é que foram levadas pelo mesmo professor Gobatto para Caxias do Sul.

Nesse mesmo período foram criados o Instituto Rio-Grandense do Vinho e estações experimentais de enologia em algumas localidades, como Bento Gonçalves e Flores da Cunha, no Rio Grande do Sul; Videira, em Santa Catarina; São Roque, em São Paulo; e Caldas, em Minas Gerais. Tais regiões promoveram importações de mudas de variedades européias, como também foi criada, em Bento Gonçalves, a Escola de Viticultura e Enologia, atual Centro Federal de Educação Tecnológica (CEFET-BG) (SOUZA, 2006).

Durante os anos 70 até os 90, um terceiro período ocorre com o processo mais intenso de reconversão de vinhedos de variedades americanas para européias (viníferas), que dão origem aos vinhos varietais. A chegada das empresas estrangeiras Chandon, De Lantier, Forestier, entre outras, na década de 70, impulsionou um processo de modernização de equipamentos e investimentos em transporte de uvas, além de novas vinícolas.

	<b>1º Período</b>	<b>2º Período</b>	<b>3º Período</b>	<b>4º Período</b>
PERÍODO	Anos 1870 aos anos 1920	Anos 1930 aos anos 1960	Anos 1970 aos anos 1990	Anos 2000 (em fase de transição)
GERAÇÃO	1ª GERAÇÃO	2ª GERAÇÃO	3ª GERAÇÃO	4ª GERAÇÃO
ESTÁGIO	Implantação da vitivinicultura	Diversificação de produtos	Incremento da qualidade	Afirmação da identidade regional
VINHOS	Vinhos de uvas americanas	Vinhos de híbridos e de viníferas	Vinhos varietais	Vinhos de qualidade: Indicações geográficas

**Quadro 16 – Períodos evolutivos da produção vitivinícola comercial consolidada no Brasil: quatro gerações de vinhos brasileiros**

Fonte: Tonietto e Mello (2001)

Por outro lado, ao mesmo tempo em que houve um grande esforço de modernização tecnológica, emergiram alguns obstáculos econômicos para os agricultores. O preço pago pelas empresas multinacionais, que passaram a dominar o mercado, começou a não cobrir os custos de produção (POLITA, 2002 *apud* FLORES, 2007). Os produtores, dessa forma, passaram a ser pressionados pelo mercado, que aumentou a exigência por mais qualidade do

produto (principalmente de vinhos produzidos com *vitis viníferas*), e pelas empresas multinacionais, que detinham uma parte do controle sobre os nichos de mercado.

Durante as décadas de 80 e 90, a participação das cooperativas vitivinícolas declinou substancialmente devido à concorrência com as empresas multinacionais. As cooperativas não conseguiam remunerar adequadamente seus associados nem manter a fidelidade construída por gerações com seus fornecedores, acelerando, assim, o enfraquecimento progressivo. A desvalorização das uvas *vitis viníferas*, que chegaram a ser comercializadas com preços iguais ao da uva comum, forçou os viticultores a optarem pelo plantio de uvas americanas ou mesmo por mudança de setor de atuação. Consta que, no início da década de 90, agricultores arrancaram suas videiras e iniciaram outra atividade, como, por exemplo, o cultivo de pessegueiros (SUSIN, 2003).

Tais fatores motivaram iniciativas de algumas famílias voltadas para a produção de vinhos com maior qualidade no sentido de buscar maior competitividade e espaço no mercado (POLITA, 2002 *apud* FLORES, 2007). Houve, por parte de diversas famílias descendentes de imigrantes, o investimento nas novas gerações, especializando-os em diversos campos da produção vitivinícola e em atividades complementares, como o enoturismo, por exemplo.

A abertura de mercado no início dos anos 90 gerou forte pressão competitiva sobre a indústria nacional e provocou importantes ações de reestruturação no setor vinícola. Conforme Alievi e Fensterseifer (2007), as principais ações reestruturantes foram a promoção de melhorias nos equipamentos e processos produtivos, a introdução de inovações nos produtos e o investimento na capacitação de recursos humanos e em mudanças organizacionais e ações baseadas na cooperação.

Foi durante esse mesmo período que grande parte das empresas vitivinícolas se estabeleceram. Conforme dados da Tabela 4, 72% das 50 empresas pesquisadas se originaram a partir da década de 70, sendo anteriores a 1940 apenas 8% das empresas. Já no caso das cooperativas, principais responsáveis pelo desenvolvimento do setor vitivinícola na Serra Gaúcha, apenas uma tem data de fundação posterior a 1940.

**Tabela 2 – Ano de Fundação das vinícolas**

<b>Faixas</b>	<b>Nº de empresas</b>	<b>% Empresas</b>	<b>Nº de cooperativas</b>	<b>% cooperativas</b>
Até 1920	2	4,0	0	0,0
1920 – 1940	2	4,0	7	87,5
1940 – 1960	5	10,0	0	0,0
1960 – 1970	5	10,0	1	12,5
1970 – 1980	12	24,0	0	0,0
1980 – 1990	15	30,0	0	0,0
1990 – 2000	8	16,0	0	0,0
Pós 2000	1	2,0	0	0,0
<b>Total vinícolas</b>	<b>50</b>	<b>100,0</b>	<b>8</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Alievi e Fensterseifer (2007)

Finalmente, de 2000 até o momento caracteriza-se o quarto período evolutivo, segundo Tonieto e Melo (2001), a partir do qual tem havido esforços das empresas no sentido de consolidar uma identidade do vinho nacional por meio do desenvolvimento das indicações geográficas e denominações de origem.

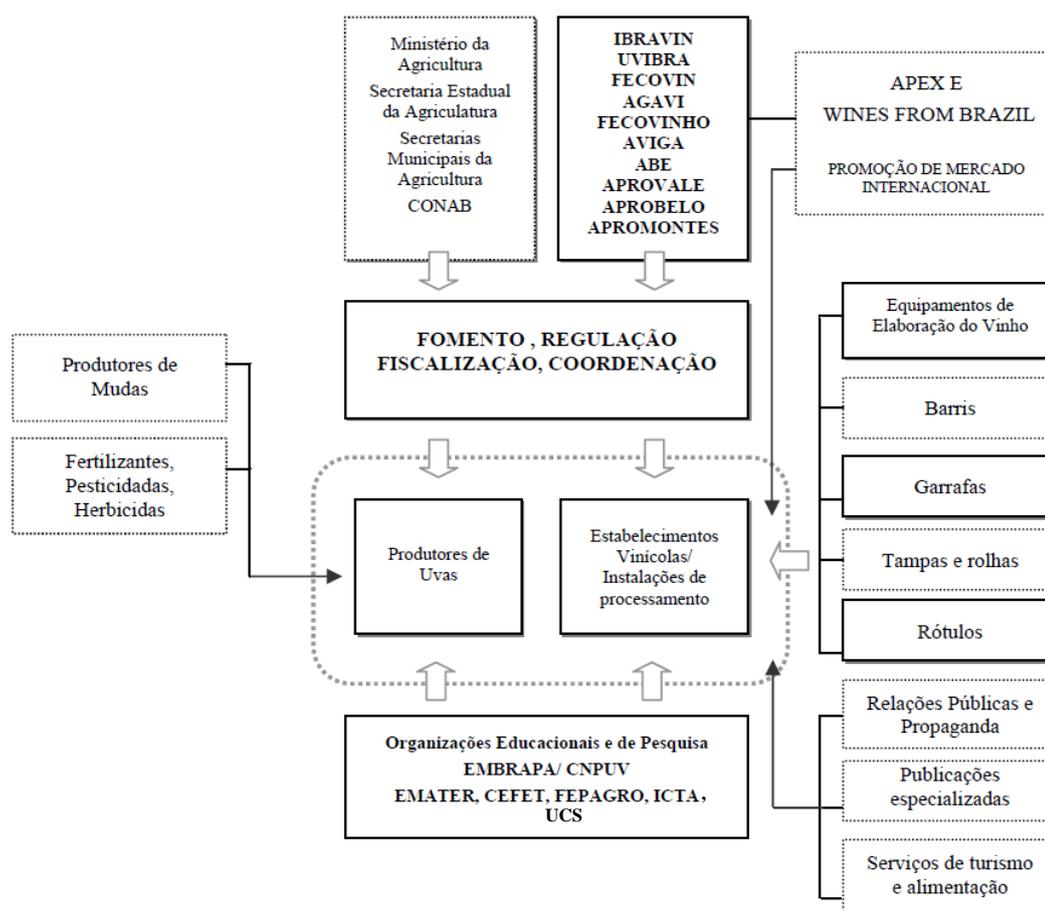
#### 4.2.2 Caracterização do setor

Juntamente com o aprimoramento das empresas produtoras, outras entidades também passaram a fazer parte do quadro institucional do setor. Além do conjunto de viticultores e vinícolas, seguindo a lógica dos países produtores de vinho do Novo Mundo, participam do setor vitivinícola brasileiro no Rio Grande do Sul, em especial, na Serra Gaúcha, diversos outros agentes ligados a fornecimento de insumos e equipamentos, associações, instituições de governança e empresas dedicadas ao turismo (WILK, 2006). A figura 4 apresenta como o cluster vitivinícola da Serra Gaúcha está estruturado.

O Ministério da Agricultura juntamente com as Secretarias Estadual e Municipal da Agricultura atuam na fiscalização de uvas e vinhos. De forma associada, a Companhia Brasileira de Abastecimento (CONAB) participa anualmente no processo de definição dos preços das uvas.

Fundado em 1998, o Instituto Brasileiro do Vinho (IBRAVIN) é uma sociedade civil, sem fins lucrativos, ao qual estão associados pessoas jurídicas de direito privado, representantes de produtores de uva, cooperativas, indústria vinícola e ainda o Governo do Estado do Rio Grande do Sul. É mantido com recursos públicos derivados de um fundo criado para o desenvolvimento da vitivinicultura. O IBRAVIN tem a proposta de ser o fórum maior de debate e encaminhamento de ações coletivas para o setor.

Além do IBRAVIN, outras entidades e associações atuam na defesa de interesses de grupos específicos, como é o caso da Associação de Produtores (APROVALE, APROMONTES e APROBELO), da União da Vitivinicultura Brasileira (UVIBRA), da Associação Gaúcha de Vitivinicultores (AGAVI), entre outras. O quadro 17 apresenta como está estruturado o *cluster* vitivinícola gaúcho (WILK, 2006).



**Quadro 17 – Contexto Estrutura do Cluster Vitivinícola da Serra Gaúcha**

Fonte: Wilk (2006) baseado em Porter (1998) e Fensterseifer (2007)

Com o objetivo de iniciar o processo de exportação de vinhos brasileiros, foi estabelecido pela Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul (FIERGS), no ano de 2002, um projeto de exportação constituído de seis vinícolas. Em 2004, o projeto passou a ser chamando PSI – Projeto Setorial Integrado *Wines from Brazil* – em conjunto com a Agência Brasileira de Promoção de Exportações (APEX) e Investimentos, todos focados na promoção dos vinhos brasileiros, bem como na capacitação e adequação dos processos e produtos brasileiros para exportação.

Entre as entidades ligadas à difusão de conhecimentos científicos no *cluster* estão a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), a Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado (EMATER), o Centro Federal de Educação Tecnológica (CEFET), a Fundação Estadual de Pesquisa Agropecuária (FEPAGRO) e o Instituto de Ciência e Tecnologia de Alimentos (ICTA) da UFRGS (WILK, 2006). Em 2009, o Instituto de Biotecnologia (IB) da Universidade de Caxias do Sul (UCS), em parceria com o Programa de Pós-Graduação em Biotecnologia, passou a desenvolver um projeto de pesquisa visando à qualificação da vitivinicultura da região Serrana do Rio Grande do Sul. Entre os objetivos do projeto destacam-se a ampliação do conhecimento sobre as especificidades da produção vitícola e enológica da região, e a construção de caminhos para qualificar a produção sustentável de uvas para a vinificação e a produção de sucos.

Em relação ao fornecimento de insumos, Wilk (2006) observa a existência de alguns elos frágeis em viticultura e vinicultura, conforme resume o Quadro 18.

<b>Elos Frágeis</b>	<b>Explicação</b>
<b><u>Viticultura</u></b>	
Produção de mudas	<ul style="list-style-type: none"> <li>É importada, o que pode incorrer em maiores custos além de oferecer deficiências na fiscalização do processo, abrindo margem para entrada de mudas contaminadas que podem transmitir doenças e viroses aos vinhedos da região.</li> </ul>
Fertilizantes e Defensivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apesar de existir uma ampla estrutura de fornecimento desses itens, o setor ainda prima por maior difusão do conhecimento entre os viticultores com relação à utilização desses produtos químicos. Essa situação pode expor viticultores a políticas de vendas oportunistas que podem contribuir para o aumento dos custos de produção.</li> </ul>
Máquina agrícolas, estruturas de sustentação.	<ul style="list-style-type: none"> <li>O setor possui ampla estrutura de fornecimento desses itens.</li> </ul>
<b><u>Vinificação</u></b>	
Equipamentos, tanques de fermentação e produtos enológicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Em relação à vinicultura, é possível obtê-los de forma satisfatória dentro do próprio país, ao contrário de itens, como rolhas e barris de carvalho, que são obtidos via importação.</li> </ul>
Rolhas	<ul style="list-style-type: none"> <li>São geralmente originárias de Portugal e Espanha, sendo processadas no país por cinco fabricantes.</li> </ul>
Barris de Carvalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>São oriundos da França e dos Estados Unidos, tornando-se importante item de custos a ser considerado.</li> </ul>
Garrafas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existem apenas dois fornecedores no país, os quais produzem em grande escala para a indústria cervejeira, o que implica preços pouco competitivos para aquisições em pequena escala do setor vinícola.</li> </ul>

**Quadro 18 – Elos frágeis da cadeia de suprimentos vitivinícola brasileiro**

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da atualização Wilk (2006)

Embora alguns elos da cadeia ainda permaneçam fracos, o setor vem se estruturando, fato que pode ser observado pelo crescente investimento feito pelas empresas do setor e pela conseqüente melhora na qualidade dos produtos. Segundo Souza (2005), a inserção de

profissionais qualificados em viticultura e enologia foi de fundamental importância para o aperfeiçoamento das vinícolas e a conseqüente melhora na qualidade dos produtos.

Como forma de ampliar a produção vitivinícola, algumas empresas têm buscado explorar outras regiões com potencial para produção de uvas tanto em função das características endofo-climáticas mais favoráveis, quanto em função de alternativas ao alto preço das terras na Serra Gaúcha (FERREIRA, 2005). Atualmente, a matriz produtiva brasileira está espalhada em nove regiões, conforme a figura 5. De acordo com o Instituto Brasileiro do Vinho (IBRAVIN), destacam-se as seguintes regiões:

- Como zonas de viticultura temperada, destacam-se as regiões da Fronteira, Serra do Sudeste, Serra Gaúcha, Campos de Cima da Serra e regiões Central e Norte do Estado do Rio Grande do Sul; as regiões do Vale do Rio do Peixe, Planalto Serrano e Planalto Norte e Carbonífera, no Estado de Santa Catarina; a região Sudeste do Estado de São Paulo e a região Sul do Estado de Minas Gerais.
- Em zonas subtropicais, encontra-se o Norte do Paraná e, em regiões tropicais, estão o Noroeste do Estado de São Paulo, o Norte do Estado de Minas Gerais e o Vale do Sub-Médio São Francisco (Pernambuco e Bahia),
- Caracterizam-se como zonas tropicais, com sistemas de manejo adaptado às suas condições ambientais específicas.



**Figura 4. Regiões brasileiras produtoras de vinho**

Fonte: [www.sitedovinhobrasileiro.com.br](http://www.sitedovinhobrasileiro.com.br)

O Rio Grande do Sul é o principal produtor brasileiro. Entre os municípios produtores de vinhos da Serra Gaúcha estão: Antônio Prado, Bento Gonçalves, Carlos Barbosa, Caxias do Sul, Farroupilha, Flores da Cunha, Garibaldi, São Marcos e Veranópolis. Em termos regionais, o município de Bento Gonçalves é o que responde pela maior parte da produção de vinhos finos.

Apesar da crescente produção de uvas vitiviníferas, de 2005 a 2009 a média de produção de vinhos finos no Rio Grande do Sul representou 12%, enquanto vinhos comuns de variedades americanas e híbridas representaram 67%, segundo dados da EMPBRAPA (2010).

Na seção seguinte, são apresentados os resultados da análise de duas empresas situadas na Serra Gaúcha.

## 5 REULTADOS

Na presente seção, serão apresentados os resultados encontrados para duas vinícolas com suas matrizes situadas na Serra Gaúcha.

### 5.1 VINÍCOLA DON LAURINDO

Segundo o proprietário e enólogo chefe da empresa, a tradição da família Brandelli na vitivinicultura vem da imigração italiana em 1897, quando seu bisavô recebeu a área, onde são cultivados os vinhedos atualmente, para produção de uvas com fins comerciais. Pequenas vinificações eram realizadas apenas para consumo familiar. A tradição do cultivo da uva foi passada de geração para geração. Na década de 70, a família reconverteu seus vinhedos, passando a cultivar variedades européias no lugar das americanas. A fundação e o ingresso da vinícola Don Laurindo no mercado de vinhos finos se deram em 1991, a partir do contexto de crise setorial de meados da década de 90.

Atualmente a vinícola cultiva suas uvas nos mesmos 15 hectares da sua fundação na região do vale dos vinhedos e tem capacidade de elaboração de vinhos de 120 mil garrafas por ano. A empresa conta com 9 funcionários, quatro trabalhando no vinhedo e cinco na vinícola.

Nas palavras do proprietário, a proposta da vinícola é a de “estar entre os melhores”, não significando estar entre os maiores. Nesse sentido, a empresa não busca o crescimento, mas a produção de vinhos que possuam valor agregado em função de qualidade, forma de cultivo e elaboração peculiares do proprietário e enólogo-chefe. Desde sua fundação, o foco de comercialização da produção tem sido restaurantes, lojas especializadas e consumidor final direto na vinícola. Com base nos padrões de competição observados na seção sobre o setor do vinho, a estratégia da empresa é bastante semelhante às das vinícolas mais tradicionais do Velho Mundo.

Entre os produtos elaborados pela vinícola estão vinhos tintos reserva e *grand* reserva, vinhos brancos reserva, espumantes, grapa, licorosos, e vinagres, conforme o Quadro 19.

<b>Classificação</b>	<b>Variedades</b>	<b>Q</b>
Reserva	Tintos: Tannat, Merlot Leve, Merlot Encorpado, Cabernet Sauvignon, Assemblage, Ancellota, Malbec, Brancos: Malvásia.	8
Reserva especial	Tannat 10 anos, Tannat 3 litros	2
Grand Reserva	Tannat e Ancellota,	1
Espumantes	Chardonay Brut	1
Licorosos	Licoroso - Tipo Porto	1
Grappas	Grappa	1
Vinagres	Balsâmico e de Vinho Tinto	2
Total de produtos		16

**Quadro 19 – Linhas de produto da empresa**

Fonte: Elaborado pelo autor

Na subseção seguinte, são apresentados os principais acontecimentos ao longo da trajetória da vinícola.

### **5.1.1 Macroanálise da dinâmica da organização ao longo de sua trajetória**

Desde a sua fundação, a empresa manteve uma estrutura enxuta de produção e uma estratégia de comercialização e identidade do produto sem muitas alterações. As principais mudanças ao longo dos quase vinte anos de sua existência se deram em torno da aquisição e aprimoramento de algumas tecnologias e equipamentos e, nos últimos 4 anos, a principal mudança ocorrida, considerada de grande impacto para a qualidade dos vinhos, foi a reconversão do método de condução dos vinhedos (de latada para espadeira, considerado o mais adequado para vinhos finos).

Apesar de pequena, segundo o enólogo-chefe e proprietário da vinícola, a Don Laurindo foi precursora na introdução de algumas variedades de uvas no Brasil. Em 1995, a empresa lançou um vinho com a variedade *Tannat*. Para o enólogo, a vinícola foi pioneira na elaboração de um vinho *Assemblage* como um vinho Reserva. Segundo ele, nas demais vinícolas da região, os vinhos *Assemblage* eram elaborados com restos de uvas de pior qualidade que sobravam ao fim da colheita.

Em 1999, a empresa investiu no processo de engarrafamento dos vinhos como forma também de garantir maior qualidade e engarrafamento direto na fonte, sem necessidade de transporte para outros locais. No ano de 2000, a empresa lançou o primeiro vinho com a variedade italiana *Accelotta* no Brasil, e fez a sua última adaptação relevante na produção: a

substituição total dos velhos barris de carvalho por tanques de aço inox com controle de temperatura.

Em 2001, a empresa obteve a sua primeira indicação de procedência e, para tanto, precisou fazer uma série de adaptações em processos de elaboração, conforme Gollo (2006). Em 2002, a empresa lançou um vinho *Malbec*.

Em 2004, a empresa realizou a sua primeira exportação para a República Tcheca e, em 2005, passou a integrar o consórcio de exportação *Wines from Brazil*. Também em 2005 a empresa converteu seus vinhedos do sistema latada para espaldeira (ver figura 3, p.42), e isso conferiu maior qualidade na produção de uvas. Em 2007, a empresa lançou um vinho *Tannat* em comemoração aos 10 anos da variedade no Brasil. Em 2008, a empresa lançou um vinho leve com a variedade *Merlot*. A partir de 2009, a empresa passou a colaborar com a Universidade de Caxias do Sul no projeto para qualificação da vitivinicultura gaúcha. O quadro 20 apresenta o resumo dos principais acontecimentos da vinícola.

ANO	ACONTECIMENTOS	Tipos de Inovação / Mudança	Capacidades (des) Envolvidas
1991	<ul style="list-style-type: none"> <li>É fundada a empresa com estrutura para vinificação com tanques de aço inox e em carvalho</li> </ul>		<b>Produção</b>
1995	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lançamento do primeiro vinho Tannat</li> </ul>	<b>PRODUTOS</b>	<b>Produção, Marketing e Comercialização</b>
1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instalação da linha de engarrafamento própria</li> </ul>	<b>PROCESSOS</b>	<b>Produção</b>
2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lançamento do Vinho Ancelotta</li> <li>Aquisição de novos tanques e desutilização dos barris de carvalho para fermentação inicial</li> </ul>	<b>PRODUTOS / PROCESSOS</b>	<b>Produção, Marketing e Comercialização</b>
2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obteve sua primeira indicação de procedência</li> </ul>	<b>PRODUTOS/ PROCESSOS</b>	<b>Produção, Marketing e Comercialização</b>
2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lançamento do Vinho Malbec, Vinho Gran Reserva Assemblage de <i>Tannat</i> e <i>Ancelotta</i>; e um vinho Reserva Assemblage <i>Merlot</i> e <i>Cabernet Sauvignon</i>.</li> </ul>	<b>PRODUTOS</b>	<b>Produção, Marketing e Comercialização</b>
2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inicia algumas exportações para a República Tcheca</li> </ul>	<b>MERCADOS</b>	<b>Marketing e Comercialização</b>
2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reconversão dos vinhedos do modo de condução latada para espaldeira.</li> <li>A empresa começou a participar de treinamentos sobre exportação oferecidos pelo <i>Wines from Brazil</i> e começa a exportar para Estados Unidos, Inglaterra e México.</li> </ul>	<b>PROCESSOS</b>	<b>Produção, Marketing e Comercialização</b>
2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lançamento do vinho Reserva <i>Tannat</i> 10 anos comemorativo.</li> <li>A empresa começa a participar de feiras internacionais e treinamentos sobre exportação oferecidos pela <i>Wines from Brazil</i>.</li> </ul>	<b>PRODUTOS</b>	<b>Produção, Marketing e Comercialização</b>
2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participação no projeto com a Embrapa para a obtenção da Denominação de Origem Controlada.</li> <li>Lançamento de um vinho <i>Merlot</i> Leve</li> </ul>	<b>ORGANIZAÇÃO DA INDÚSTRIA / PRODUTOS</b>	<b>Produção, Marketing e Comercialização</b>
2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>Colaboração na Pesquisa sobre Qualidade do Vinho da UCS</li> </ul>	<b>ORGANIZAÇÃO DA INDÚSTRIA</b>	<b>P&amp;D</b>

**Quadro 20 – Série histórica de acontecimentos, tipos de mudanças e capacidades desenvolvidas da Vinícola Don Laurindo**

Fonte: Elaborado pelo autor

## **5.1.2 Microanálise das Capacidades e Rotinas da Vinícola Don Laurindo**

Nesta subseção, são analisadas as capacidades da vinícola Don Laurindo por meio da análise das rotinas subjacentes a elas, bem como verificadas as alterações nessas rotinas ocorridas nos últimos 4 anos.

### **5.1.2.1 Capacidades de Produção: Vitícola e Vinícola.**

Com relação às capacidades de viticultura, as rotinas de manejo de solos e plantas - com o controle do sistema de nutrição das plantas (adubação), controle de gemas, podas de inverno, podas dos ramos verdes e eliminação de cachos, visando regular a produção; controle de doenças e pragas, acompanhamento da maturação, renovação e reconversão de vinhedos - são realizadas internamente pela equipe de funcionários da empresa e proprietários.

A análise mais fina da matéria-prima é terceirizada, pois requer sistemas técnicos que a empresa não detém, como um Laboratório para análises químicas. A colheita é exercida pela própria equipe da empresa após autorização do enólogo-chefe.

A principal mudança/ inovação nas capacidades vitícolas da empresa, nos últimos 4 anos, ocorreu nos sistemas técnicos e no método de condução das videiras. A empresa fez a reconversão dos seus vinhedos do sistema latada para espaldeira. A mudança acarretou a redução da quantidade produzida visando à qualidade. Os 15 hectares da propriedade produziam, no sistema anterior, uma quantidade suficiente de uvas para elaborar 150 mil litros por ano. Com a mudança no sistema, essa quantidade caiu para 120 mil litros. No entanto, apesar da redução, houve ganho da qualidade.

Assim como nas capacidades vitícolas, a empresa possui praticamente domínio sobre as rotinas das capacidades vinícolas, com exceção das rotinas mais especializadas, como no caso das análises microbiológicas em laboratório.

Segundo o proprietário, as capacidades vinícolas em nada foram alteradas, com exceção da adoção do método e sistema técnico-físico de filtração tangencial em vinhos brancos. Essa adaptação foi motivada pela expectativa do proprietário de que isso passe a ser uma exigência nos vinhos brancos para exportação. Outra mudança menos relevante - que altera o sistema técnico-físico, porém não necessariamente impacta a rotina - foi o início da

utilização de barris de carvalho americanos paralelamente ao uso de barris que costumavam ser exclusivamente franceses. Tal mudança no sistema técnico não representa mudança na rotina, pois não há alteração no *modus operandi* da firma.

De modo geral, em se tratando de mudanças no âmbito operacional de produção, a maior mudança ocorreu no sistema técnico-físico utilizado nos vinhedos. Conforme pesquisa realizada por Gollo (2006), a empresa utilizava o sistema latada por estar convencida de que tal sistema era o mais adequado para a região, no entanto essa crença foi aparentemente desfeita. Cabe ainda destacar que o processo todo é acompanhado e realizado conjuntamente com o enólogo e o proprietário da empresa.

Os Quadros 21 e 22, a seguir, mostram de forma esquemática as interligações das capacidades operacionais nos âmbitos da viticultura e da vinicultura, respectivamente.

ROTINAS	Subrotinas	Viabilizadores da rotina:	Faz / Coopera / Compra?	Análise	Mudança nas Rotinas nos últimos 4 anos?	Capacidades Dinâmicas
<b>VITICULTURA</b>						
<b>Manejo de Solos e Plantas</b>	Controle do sistema de nutrição das plantas (adubação); Controle de gemas; Podas de inverno, Podas de ramos verdes para eliminação de cachos visando regular a produção; Controle de doenças e pragas; Acompanhamento da maturação com análises da matéria-prima e a autorização para a colheita.	Conhecimentos especializados em Agricultura e Enologia, mão-de-obra e instrumentos específicos.	Faz	Realiza um controle rigoroso da maturação dos cachos para colheita.	Manteve sem alteração.	n/a
	Renovação e reconversão de vinhedos.	Conhecimentos especializados em Agricultura e Enologia, mão-de-obra e sistemas técnicos específicos.	Faz	A empresa até 2004 utilizava o sistema latada, pois o considerava o melhor para a Região.	Fez a reconversão do sistema latada para espaldeira.	Renovação, Modificação, Reconfiguração

**Quadro 21 – Capacidades Operacionais para Viticultura da Vinícola Don Laurindo**

Fonte: Adaptado de Gollo (2006) e atualizado com os dados coletados em entrevistas

ROTINAS	Subrotinas	Viabilizadores da rotina:	Faz / Coopera /Compra ?	Análise	Mudança nas Rotinas nos últimos 4 anos?	Capacidades Dinâmicas
<b>VINICULTURA</b>						
<b>Processo de recebimento e desengace das uvas.</b>	Pré-seleção das uvas na colheita.	Conhecimentos especializados de Enologia.	Faz	Faz a pré-seleção das uvas a cada 50 caixas de 20Kg	Manteve sem alteração.	n/a
	Desengace das uvas.	Máquina desengaçadeira-esmagadeira	Faz	Possui desengaçadeira importada.	Manteve sem alteração.	n/a
<b>Sistema de condução, fermentação e maceração.</b>	Condução das uvas por Bombeamento ou por gravidade	Bombas para bagaço ou instalações adequadas	Faz	Conduz por bombeamento	Manteve sem alteração.	n/a
	Prensagem	Prensa pneumática	Faz	Possui prensa importada	Manteve sem alteração.	n/a
	Fermentação em tanques de aço inox	Equipamentos especializados	Faz	Realiza em tanques de aço inox italianos com controle de temperatura.	Manteve sem alteração.	n/a
	Remontagem	Equipamentos especializados	Faz	A remontagem se dá de forma automática nos tanques.	Manteve sem alteração.	n/a
	Filtração.	Equipamentos especializados	Faz	Realiza por decantação natural	Alteração no sistema técnico-físico. Passou a usar filtração tangencial para vinhos brancos	Modificar
<b>Sistema de Maturação</b>	Envelhecimento em barris de carvalho.	Barricas importadas	Faz	Barricas Francesas	Passou a utilizar barricas americanas também, mas não alterou a rotina.	n/a
<b>Processo de Engarrafamento</b>	Engarrafamento dos vinhos.	Linha de engarrafamento por meio de máquinas	Faz	Possui sistema de engarrafamentos próprio.	Manteve sem alteração.	n/a
<b>Processo de Envelhecimento em Caves</b>	Envelhecimento nas caves.	Instalações adequadas	Faz	Possui caves climatizadas	Manteve sem alteração.	n/a
	Controle de temperatura.	Instalações e equipamentos adequados	Faz	Possui instalações	Manteve sem alteração.	n/a

**Quadro 22 – Capacidades Operacionais para Vinicultura da Vinícola Don Laurindo**

Fonte: Adaptado de Gollo (2006) e atualizado com os dados coletados em entrevistas

### 5.1.2.2 Capacidades *Marketing*

A estratégia de comercialização, distribuição e *marketing* para o mercado nacional tem se mantido coerente desde a sua fundação. O foco da empresa são lojas especializadas, restaurantes, varejo próprio da empresa e vendas *on-line*. A empresa comercializa seus produtos principalmente na região Sul e em São Paulo.

Segundo o proprietário, o processo de venda que ocorre na empresa é passivo, ou seja, não há a necessidade de investimento em *marketing* e a divulgação se dá basicamente por boca a boca, revelando a crença de que o produto bom se vende sozinho. A prospecção ocorre de maneira informal, em confrarias e reuniões para as quais o enólogo é convidado, porém é geralmente um processo passivo em que os potenciais consumidores entram em contato com a empresa. É nessas oportunidades de contato mais próximo com os clientes que se dá o processo de busca e pesquisa de mercado.

Eu fico sempre atento à tendência do mercado. Abre um loja de vinho, um restaurante a gente procura, mas normalmente o que acontece é o contrário. Eles ligaram pra nós. Precisamos colocar o vinho aqui porque já veio gente pedindo. Então, a nossa venda é uma venda passiva. (Enólogo Chefe e proprietário da Vinícola Don Laurindo).

As principais mudanças ocorreram na estratégia de comercialização e distribuição para mercados internacionais. Em 2004, a empresa realizou a sua primeira exportação para a República Tcheca e, em 2005, ao se integrar ao consórcio *Wines from Brazil*, a empresa tem enxergado oportunidades consideradas interessantes. Uma das motivações é a divulgação do vinho brasileiro no exterior, visando consolidar a imagem fora do país. O proprietário da empresa tem participado com maior frequência das viagens para prospecção e divulgação junto a *Wines from Brazil*, o que, segundo ele, tem facilitado a inserção de empresas que não possuem tanto conhecimento.

Comecei para aprender. Eu via a exportação como um “bixo papão”. Daí na primeira feira que eu fui em Londres junto com o consórcio, já pareceu bem mais fácil. A integração, e essa união, gera um aprendizado conjunto. Sempre tem alguma coisa pra agregar no teu negócio.” (Enólogo Chefe e proprietário da Vinícola Don Laurindo)

O Quadro 23 esquematiza as capacidades de *Marketing* da vinícola.

ROTINAS	Subrotinas	Viabilizadores da rotina:	Faz/ Coopera/ Compra	Análise	Mudança nas Rotinas nos últimos 4 anos?	Capacidades Dinâmicas:
<b>MARKETING</b>						
<b>Pesquisa de em Marketing</b>	Pesquisa de Mercado	Pode ser feito de forma intuitiva ou por meio de técnicas e conhecimentos especializados.	Faz	Pesquisa simples no contato direto ou indireto com o consumidor. Atenção às tendências. Realização de viagens de prospecção.	Aumentou a participações em eventos internacionais	Aprender
<b>Ações de Divulgação, Publicidade e Propaganda</b>	Elaboração de material de divulgação dos produtos da empresa, como <i>folders</i> , folhetos, informativos, embalagens e rótulos.	Equipamentos simples.	Faz	A empresa realiza sem auxílio de empresas especializadas. Envia mala direta para mais de 15.000 clientes cadastrados no varejo da empresa. A divulgação da empresa é em grande parte via boca a boca.	Manteve sem alteração	n/a
	Divulgação dos produtos por meio de revistas especializadas, feiras e concursos nacionais e internacionais e cursos de degustação.	Acesso aos diferentes canais.	Faz	A empresa também participada da APROVALE, parceria com concorrentes no sentido de divulgar a região e os produtos do Vale dos Vinhedos. Frequentemente o enólogo chefe é convidado para palestrar sobre degustação de vinho em confrarias.	Tem participado com mais frequência de eventos internacionais	Aprender
<b>Estratégias de comercialização e distribuição</b>	Comercialização e Distribuição em Mercados Nacionais	Acesso aos diferentes canais.	Faz	Lojas especializadas, Restaurantes, Varejo da Empresa e Vendas <i>on-line</i> . Nas regiões Sul, São Paulo e demais regiões	Manteve sem alteração	n/a
	Comercialização e Distribuição em Mercados Internacionais	Acesso aos diferentes canais; Conhecimentos de Comércio Exterior	Faz	Exporta para República Tcheca, Estados Unidos, Inglaterra e México.	Passou a buscar mercados internacionais	Aprender

**Quadro 23. Capacidades de Marketing da Vinícola Don Laurindo**

Fonte: Adaptado de Gollo (2006) e atualizado com os dados coletados em entrevistas

### 5.1.2.3 Capacidades de Pesquisa e Desenvolvimento

O desenvolvimento e lançamento de novos vinhos é considerado importante para a manutenção do negócio. Quando perguntado sobre isso, o enólogo argumenta que é uma necessidade do mercado que sempre demanda novidade.

Toda a hora, a primeira coisa que o consumidor pergunta é: oh Ademir, qual é novidade? Não só pra mim, para todos. Tu pode ver que todas as empresas estão toda a hora inovando sempre alguma coisa. Então lançar novos vinhos é uma necessidade do mercado. Seria muito mais fácil pra nós ter um vinho tinto, um vinho branco e vamos trabalhar esses dois. (Enólogo Chefe e proprietário da Vinícola Don Laurindo).

A pesquisa realizada pela empresa para o desenvolvimento de novos vinhos se dá basicamente por experimentação e observação dos resultados obtidos com as mudanças do ano anterior. O desenvolvimento de produtos, assim como os demais processos, é totalmente centralizado na figura do enólogo chefe. A aprendizagem é, em grande parte, informal e tácita.

Eu sou a pessoa que faz, que intui, que refaz, não vou pedir opinião, não vou atrás de ninguém. (Enólogo Chefe e proprietário da Vinicola Don Laurindo)

Analisando apenas o aspecto de desenvolvimento de novos produtos a cada safra, não é possível afirmar que houve mudança de rotina nos últimos 4 anos. O fato de a vinícola desenvolver novos vinhos a cada ano faz parte de novas combinações que compõem os repertórios individuais do enólogo e de seus sistemas técnicos; sendo assim, desenvolver novos vinhos combinando diferentes elementos já conhecidos é rotina.

Em se tratando de pesquisa em vitivinicultura, a empresa tem participado ativamente do projeto, em conjunto com a EMBRAPA, para a obtenção dos selos de Denominação de Origem Controlada, que possuem um valor estratégico para a empresa uma vez que dão mais credibilidade ao vinho produzido visando à comercialização tanto no Brasil como no exterior.

Pesquisa microbiológica a empresa não realiza, pois não detém os sistemas técnicos necessários; portanto, apenas compra de laboratórios especializados as enzimas e leveduras de que necessita. Segundo o proprietário, a compra visa reduzir o erro, comprando apenas aquilo que dá certo. A empresa também colabora fornecendo algumas amostras com o projeto qualidade da vitivinicultura gaúcha da Universidade de Caxias do Sul.

ROTINAS	Subrotinas	Viabilizadores da rotina:	Faz / Coopera / Compra?	Mudança nas Rotinas nos últimos 4 anos?	Mudança nas Rotinas nos últimos 4 anos?	Capacidades Dinâmicas:
<b>PESQUISA E DESENVOLVIMENTO</b>						
<b>Pesquisa em viticultura</b>	Pesquisa sobre solos, plantas, regiões geográficas	Infra-estrutura e recursos humanos capacitados	Coopera	Participação em projeto conjunto com a EMBRAPA e Universidade de Caxias do Sul para o desenvolvimento da Denominação de Origem Controlada para os produtos do Vale dos Vinhedos.	Iniciou o projeto, porém não houve mudanças nas rotinas por enquanto.	n/a
<b>Pesquisa em viniculutura</b>	Análises microbiológicas e físico-químicas	Laboratório para análises químicas	Compra / Coopera	Terceiriza para um laboratório externo a parte operacional. Coopera com o instituto de Biotecnologia da UCS para qualificação dos vinhos da região.	Iniciou em 2009 simplesmente colaborando	n/a
<b>Desenvolvimento de produtos</b>	Microvinificações e/ou Vinificações	Infraestrutura e recursos humanos capacitados e integração com a área de <i>marketing</i> da empresa	Faz	Baseada na experimentação e aprendizado com resultados passados. Todas as funções principais são centralizadas na figura do proprietário. Os desenvolvimentos de produtos são realizados de forma intuitiva de acordo com as percepções sobre o mercado aliados à escolha de cortes e métodos de elaboração do próprio enólogo.	Manteve sem alteração. Sistemas técnicos iguais, repertórios e tipos de inputs também iguais.	n/a

**Quadro 24. Capacidades de Pesquisa e Desenvolvimento da Vinícola Don Laurindo**

Fonte: Adaptado de Gollo (2006) e atualizado com os dados coletados em entrevistas

Em termos de pesquisa e experimentação com novas fontes de matéria-prima, novas embalagens, como *bag-in-box*, novas garrafas, rolhas sintéticas ou de rosca, a empresa adota uma postura bastante conservadora pois considera a manutenção da identidade um aspecto importante para quem quer ter um diferencial no mercado.

Eu adotei um padrão de garrafa, a Bordeaux Tradição. Ser o diferente é ter a identidade. Eu quero que o consumidor identifique que o vinho possui identidade. Vinho Don Laurindo é isso aqui. Tem consumidores que perguntam, por que você não muda a embalagem, a garrafa e eu digo, você vai tomar a garrafa? Você vai tomar o rótulo? Você não vai tomar o produto lá dentro? Ah mas ajuda! Eu não quero volume. O diferente é marcar a identidade que eu quero pra minha empresa. (Enólogo Chefe e proprietário da Vinícola Don Laurindo).

O conhecimento é oriundo de 33 anos de formação do enólogo. A empresa recorre a instituições mais especializadas apenas quando surge algum problema imprevisto e novo, como doenças e fungos. Por outro lado, a empresa tem se colocado à disposição para colaborar com projetos de pesquisa, como no caso do projeto da Universidade de Caxias do Sul para a qualificação do vinho brasileiro.

Na próxima seção, são discutidos alguns pontos sobre a vantagem competitiva da vinícola.

#### 5.1.2.4 Vantagem Competitiva e Valor

Apesar de conservadora em alguns aspectos, a empresa demonstra ser aberta à adoção de novas práticas em vitivinicultura e comercialização. Por outro lado, a vantagem competitiva da firma é baseada na reputação adquirida pela qualidade dos vinhos e pelos relacionamentos estabelecidos. As capacidades da Don Laurindo estão bastante centralizadas na figura do proprietário e enólogo chefe. A empresa detém os sistemas técnicos e *inputs* necessários e adequados para a produção, desenvolvimento e comercialização de vinhos de que necessita, no entanto esses sistemas técnicos e *inputs* só se transformam em práticas e rotinas quando aliados aos conhecimentos e habilidades do enólogo. Conforme o referencial teórico, firmas precisam reunir capacidades para fazer coisas melhores do que outras e se manterem e prosperarem no mercado. À medida que o mercado se acirra, essa busca passa pela inovação e mudança. O enólogo considera que o seu diferencial está na forma como ele próprio elabora seus vinhos.

Para aqueles que me perguntam o porquê da qualidade do vinho Don Laurindo, por que desse diferencial, ou por que o consumidor prefere o vinho Don Laurindo, eu digo que é o vinhedo e a maneira de eu trabalhar. A minha maneira de trabalhar,

com certeza é diferente da dos outros e isso chama atenção dos consumidores. Opa! É diferente! (Enólogo Chefe e proprietário da Vinícola Don Laurindo)

A vinícola conserva, em grande parte, as práticas observadas em vinícolas de regiões tradicionais do Velho Mundo, principalmente na relação artesanal de elaboração de vinhos de alta qualidade e em pequenas quantidades para um público que valoriza o *connoisseur* e que respeita e valoriza os aspectos mais subjetivos ligados à tradição do vinho; a produção de uvas e vinhos é própria, e a forma de comercialização e divulgação é principalmente baseada no boca a boca. Essas características apresentam uma orientação voltada para a produção e a experiência. Por outro lado, a orientação para o mercado não pode ser menosprezada. A empresa se mantém atenta e busca produzir produtos que agradem tanto ao consumidor quanto ao enólogo.

Eu sempre fui de garimpar, de ir à procura de variedades. Uvas diferentes, mas com qualidade, para elaborar um produto que agrade tanto a mim como produtor e a vocês consumidores. (Enólogo-chefe e proprietário da Vinícola Don Laurindo).

Por ser brasileira e localizada em um *cluster*, observam-se algumas práticas consideradas do Novo Mundo. Do ponto de vista da utilização de tecnologia na elaboração de vinhos, a empresa realiza experimentação de novas enzimas e leveduras selecionadas, porém é uma prática que envolve baixo risco. A empresa compra esses insumos de laboratórios especializados que garantem a qualidade nos resultados.

A cooperação entre concorrentes, cliente e institutos de pesquisa também está presente, uma vez que a empresa compõe o conselho diretivo da APROVALE e dele participa. Além disso, a empresa busca se manter atualizada para adaptar-se às mudanças que acontecem constantemente.

Eu sempre digo o seguinte. Em tudo que tu fazes, uma coisa certa é que algo vai mudar no teu negócio. Para nós, uma das maiores mudanças foi o vinhedo. Pra quem quer estar dentro desse contexto mundial, tem que mudar, se não está fora. E por isso eu comecei a viajar pra fora há 15, 20 anos, na América do Sul há 30 anos. Essas mudanças têm que acontecer. (Enólogo Chefe e proprietário da Vinícola Don Laurindo).

O proprietário considera ainda que o Brasil ainda vai se desenvolver muito e demonstra confiança quanto ao crescimento do mercado.

Francis e Bessant (2005)	PRODUTOS	<i>Produtos</i>	<b>Premium</b> <-----> <b>Comum</b>		
		<i>Fontes de Suprimento</i>	Uvas de alta qualidade Enzimas e leveduras presentes no ar Barris de carvalho novos Garrafas tradicionais, rótulos tradicionais Rolhas de cortiça	Uvas de menor qualidade Experimentação com novas enzimas e leveduras Barris já usados ou retrabalhados Novas garrafas, embalagens e rótulos Rolhas sintéticas e tampas de rosca	
	PROCESSOS	<i>Métodos</i>	Sem aditivos Ênfase na noção de Terroir Produção e pequenas quantidades Colheita manual Barreiras regulatórias (denominações de origem) e tradicionais para a mudança altas:	Utilização de aditivos Ênfase em processos tecnológicos Produção em grande quantidades Colheita mecanizada Menores barreiras regulatórias e tradicionais para a mudança	
			<i>Mercados</i>	Venda passiva baseada no boca-a-boca Orientadas à nicho Tradição e reputação é importante Consumidor com mais <i>Connoisseur</i> Produto menos acessível e associado à <i>status</i> Bebe-se por prazer	Uso intenso de ferramentas de marketing Consumo em massa Tradição e reputação menos importante Consumidor leigo Produto mais acessível Bebe-se pelo álcool
	PARADIGMA	<i>Organização da Indústria</i>	Produção própria de uvas	Produção Integrada com o produtor	Compra direta
			Sem cooperação com concorrentes Sem cooperação com o cliente Menor necessidade de canais de distribuição Menor cooperação com Universidade e Institutos de pesquisa		Arranjos cooperativos com concorrentes Arranjos cooperativos com Clientes Arranjos cooperativos com canais de distribuição Arranjos cooperativos com Universidades e Institutos de Pesquisa
	<i>Modelo de Negócios</i>	Orientação à produção	Experiência	Orientação ao mercado	
	<i>Modelo Mental</i>	<b>Velho Mundo</b> <-----> <b>Novo Mundo</b>			

**Legenda**

Aspectos observáveis na empresa

**Quadro 25 – Aspectos observados Vinícola Don Laurindo em relação às práticas de Velho e Novo Mundo**

Fonte: Elaborado pelo autor, com base na entrevista

A próxima seção analisa a vinícola Miolo.

## 5.2 VINÍCOLA MIOLO

A vinícola Miolo é umas das referências na elaboração de vinhos no Brasil. A empresa passou por grandes transformações desde sua fundação. Atualmente constitui a *Miolo Wine Group*, gerenciando seis projetos nacionais em diferentes regiões do país e três *joint ventures* na Argentina, Chile e Espanha. Conforme o informativo institucional (MIOLO, 2010), a empresa detém cerca de 40% de *marketshare* na comercialização de vinhos finos entre as vinícolas brasileiras. Os diferentes projetos nacionais são responsáveis pela elaboração de cerca de 100 rótulos. A empresa é a maior exportadora brasileira de vinhos e está entre as três principais produtoras de espumantes, com participação de 15% no mercado.

Anualmente são produzidos cerca de 12 milhões de litros de vinhos finos em uma área de vinhedos próprios de 1.150 hectares, todos de uvas viníferas, conduzidas pelo sistema vertical (espaldeira). Além dos vinhedos próprios, a empresa também coordena a produção de uvas em 330 hectares pertencentes a 60 famílias na Serra Gaúcha. Nos últimos dez anos, a *Miolo Wine Group* investiu R\$ 120 milhões em expansão da produção, tecnologia de ponta, mudas importadas, instalações e equipamentos de última geração.

A história da Vinícola Miolo está ligada à chegada do imigrante Giuseppe Miolo (1897), que recebe o lote 43 de 30 hectares na região do vale dos vinhedos para a produção de uvas. Até a década de 70, a família produzia uvas de origem Americanas e inicia a reconversão dos seus vinhedos para a produção de uvas vitiviníferas (Européias) em função da entrada das empresas multinacionais. A partir da crise em 1987-1993 e a conseqüente desvalorização da uva vitiviníferas, a família precisou buscar alternativas para a necessidade de comercialização de 300.000 de uvas produzidas na propriedade. Assim, em 1989, foi constituída a Vinícola Miolo objetivando a elaboração de vinhos pelos irmãos Darcy, Antonio e Paulo Miolo, pertencentes à terceira geração da família.

Em duas décadas a empresa se expandiu em função de um grande número de mudanças que vão desde a melhoria na capacidade de produção de uvas e elaboração de vinhos finos de qualidade, passando pelo aprimoramento dos seus processos de distribuição, estratégias de comunicação, *marketing* e desenvolvimento de produtos. Essas mudanças foram viabilizadas tanto pelo aprimoramento das suas capacidades próprias quanto pelo estabelecimento de alianças estratégicas com empresas do setor vitivinícola nacional e internacional. O Quadro 26 apresenta a distribuição da produção da vinícola tanto em projetos próprios quanto de suas parcerias.

	Serra Gaúcha		Campos de Cima da Serra	Campanha Gaúcha		Vale do Rio São Francisco
<b>Localização e Altitude</b>	29° de latitude sul; 450 a 650 metros	400 a 700 metros	28° de latitude sul; aprox.1000 metros	31° de latitude sul e 53° de longitude; de 100 a 300 metros	31° de latitude sul; 210 metros	08° de Latitude; 300 metros
<b>Município e Estado</b>	Bento Gonçalves/RS (Vale dos Vinhedos)		Muitos Capões	Candiota/RS	Santana do Livramento/RS	Casa Nova/BA
<b>Produção anual total</b>	4,7 milhões de litros em 450 hectares	100 mil em 50 hectares.	200 mil litros em 50 hectares	520 mil em 150 hectares	6 milhões de litros de vinhos finos a partir dos 585 hectares de vinhedos	2 milhões de litros entre vinhos e espumantes e mais 500 mil litros de vinho para brandy
<b>Propriedade</b>	120 hectares próprios e 330 hectares integrados com 80 produtres	Vinhedos Lavora	Vinícola Miolo e RAR	Vinhedos próprios	Vinícolas Miolo, Lovara e RAR.	Vinícolas Miolo, Lovara e Osbrone da Espanha
<b>Variedades cultivadas</b>	<i>Gamay, Chardonnay, Cabernet Sauvignon, Merlot, Sauvignon Blanc e Pinot Noir.</i>	<i>Merlot, Cabernet Sauvigno e Chardonay</i>	<i>Cabernet Sauvignon e Merlot</i>	Tintos: <i>Cabernet Sauvignon, Tannat, Pinot Noir, Petit Verdot</i> ; -brancas: <i>Sauvignon Blanc, Pinot Grigio, Viognier, Chardonnay.</i> Castas portuguesas: <i>Touriga Nacional, Tempranillo e Alfrocheiro Preto.</i>	Moscato Branco, <i>Gewurztraminer e Sauvignon Blanc. Riesling Itálico / Riesling Renano. Merlot e Tannat. Gamay Beaujolais, Napa Gamay e Moscato Hamburgo, Cabernet Franc, Cabernet Sauvignon .</i>	<i>Shiraz, Chenin Blanc, Moscatel</i>
<b>Linhas de Vinhos</b>	Miolo Reserva, Miolo Seleção, <i>Cuvée Tradition, Cuveé Giuseppe</i> , Grappa, Lote 43, Merlot Terroir e Espumante Brut Millésime	Gran Lovara e linhas Premium	<i>Cabernet Sauvignon 750 ml e 6 litros,</i> e RAR <i>Collezione Pinot Noir.</i>	Sesmarias, Quinta do Seival, Fortaleza do Seival,	<i>Cabernet, Gamay Rosé, Merlot, Riesling e Sunny Days.</i>	Terranova e o brandy Osborne,
<b>Estimativas de Crescimento até 2018</b>		Produzir 300 mil litros de vinhos.	1,5 milhões de litros em 200 hectares	Produzir 3 milhões de litros de vinhos e implantação de 400 hectares de vinhedos		Duplicar e estar produzindo quase 10 milhões de litros de vinhos, espumantes e brandy.

**Quadro 26 – Distribuição da produção do Miolo Wine Group no Brasil.**  
 Fonte: Elaborado pelo autor com base no informativo institucional da empresa.

Conforme apresentado na seção 3, existem tipos gerais de vinhos que representam extremos de um *continuum*: vinhos Premium e vinhos Comuns. Entre as classificações mais utilizadas para a determinação dos níveis de qualidade do vinho estão: vinhos de mesa, vinhos varietais, vinhos reserva e vinhos *gran* reserva. A vinícola Miolo utiliza uma classificação própria, segmentada em sete níveis e baseada em modelo australiano, conforme a Figura 5.



**Figura 5 – Classificação dos vinhos da Miolo**  
Fonte: Site da vinícola Miolo (acessado em 30/4/2010)

Dentro da idéia de vinhos, nos últimos 10 anos a empresa lançou novos produtos nos diversos níveis. As inovações vão desde a criação de novos produtos na mesma linha até a criação de novas linhas e o aprimoramento dos produtos existentes. As linhas de produtos que compreendem o portfólio da empresa são divididas de acordo com o Quadro 27, na próxima página.

Projetos em Parcerias								
Classificação	Miolo	Q	Estância do Seival	Q	Ouro Verde	Q	Almadén	Q
Ícone	Lote 43	1	Sesmarias	1				
Ultra Premium	Merlot Terroir,							
Super Premium	Millésimo	2						
	Cuvée Giuseppe	1	Quinta do Seival	2				
Premium	Reserva Miolo		Fortaleza do					
Básico Luxo	Cuvée	6	Seival	6	Terranova Reserve	2		
Básico Semiluxo	Miolo Seleção	3	Gamay	1	Terranova	5		
Básico Popular								
Sem Classificação							Linha Almadén	5
<b>Total</b>		13		10		7		5

Projetos em Parcerias										
Classificação	RAR	Q	Lovara	Q	Los Nevados	Q	Costa do Pacífico	Q	Osborne	Q
Ícone										
Ultra Premium										
Super Premium			Gran Lovara	1			Costa do Pacífico	4		
Premium	RAR	3	Lovara	3	Los Nevados	3				
Básico Luxo										
Básico Semiluxo										
Básico Popular										
Sem Classificação									Produtos Osbrone	21
<b>Total</b>		3		4		3		4		21

Total em cada categoria	
Ícone	2
Ultra Premium	2
Super Premium	8
Premium	23
Básico Luxo	9
Básico Semiluxo	0
Básico Popular	0
Sem Classificação	26
<b>Total</b>	<b>70</b>

**Quadro 27 – Linhas de produtos em projetos próprios, em sociedade ou em parcerias.**

Fonte: Elaborado pelo autor

Na próxima seção, será analisada a dinâmica da organização ao longo da sua trajetória.

### 5.2.1 Macroanálise da dinâmica da organização ao longo de sua trajetória

As principais mudanças ocorridas na organização nos últimos vinte anos são apresentadas nos itens abaixo. Para elaborar o histórico a seguir, foram consultadas múltiplas fontes de dados secundários: Susin (2003), Ferreira (2005), Mercio *et al* (2009), Hernandez e Pedroso (2008), informativo institucional da empresa (Miolo, 2010) e dados primários obtidos nas entrevistas.

### 5.2.1.1 Década de 90: Construção de Capacidades de Produção e de Distribuição

A década de 90 representou para a empresa o início das suas atividades de vinificação e distribuição. A empresa vinificou a primeira safra de uvas *Merlot* e *Sauvignon Blanc* e iniciou a comercialização dos seus vinhos a granel para outras vinícolas. A partir de 1994, a empresa decidiu lançar 8.000 garrafas de vinho Reserva *Merlot* e *Sauvignon Blanc*, safra 1990, e mais tarde um *Cabernet Sauvignon*, safra 1991, para agregar valor à marca.

Com a aceitação do produto no mercado, a empresa iniciou um programa de investimentos em vinhedos e instalações industriais. Em 1997, foi instalada a linha própria de engarrafamento de vinhos que, até então, era terceirizada. No mesmo ano, a empresa estabeleceu um escritório em São Paulo como forma de ampliar os canais de distribuição e atender ao mercado sudeste do país. Em 1998, tem início um Projeto visando à Qualidade no Vale dos Vinhedos para desenvolver as técnicas de elaboração de espumantes e de vinhos brancos e ampliar a capacidade produtiva da empresa.

A elaboração de espumantes e de vinhos brancos, nessa época, era terceirizada, como decorrência da opção por investir primeiro em comercialização e divulgação da marca para, posteriormente, investir em estrutura de cantina e equipamentos próprios. A empresa desenvolveu uma estratégia de vendas pulverizada em diversos segmentos, realizou degustações e ofereceu seus produtos para venda.

Com o crescimento da demanda entre 1998 e 1999, que ultrapassou a sua capacidade de produção, a Miolo iniciou projetos de ampliação das instalações para vinificação de 700.000 litros para 2 milhões de litros de vinhos no Vale dos Vinhedos e, em 1999, foi feito um projeto complementar de mais 2 milhões de litros.

Para tanto, também foram adquiridas novas propriedades, paralelamente ao desenvolvimento de um trabalho de parceria com 60 produtores da região, somando mais 300 hectares. Além da ampliação das áreas no Vale dos Vinhedos, a empresa passou a buscar alternativas para ampliação da empresa em outras regiões. Entre 1997 e 1998, a empresa iniciou pesquisas para elaboração de vinhos finos no Vale do Rio São Francisco.

A primeira década de 2000 é analisada na subseção seguinte.

### 5.2.1.2 Primeira Década de 2000: Ampliação e Aprimoramento das Capacidades de Marketing, Comercialização e Pesquisa.

A primeira década de 2000 representou grandes mudanças na organização tanto em termos das suas capacidades produtivas e de desenvolvimento quanto de distribuição e ampliação do mercado por meio de formação de parcerias e *joint ventures* nacionais e internacionais. No ano de 2000, foram iniciados três novos projetos: 1) parceria com Raul Randon para produção dos vinhos RAR nos Campos de Cima da Serra; 2) projeto Estância Fortaleza do Seival no município de Candiota, região da Campanha do RS, onde são produzidas as linhas Quinta do Seival e Fortaleza do Seival; e 3) projeto Ouro Verde, no Vale do Rio São Francisco.

O projeto da Fazenda Ouro Verde, desenvolvido numa área de 700ha no município de Casa Nova, na Bahia, e em sociedade com a Empresa Lovara, foi um dos primeiros projetos de vitivinicultura do Vale do São Francisco que se tornou viável após intenso trabalho de pesquisa para aclimação, que revelou melhores índices de qualidade pelas variedades Shiraz e Moscatel. A partir de 2001, teve início a elaboração e o engarrafamento de toda a linha Terra Nova, exceto do espumante. Nessa região, o volume produzido por hectare é menor, se comparado com a Serra Gaúcha; trabalha-se, no entanto, com 1,5 safras por ano. A estratégia de comercialização desses produtos segue uma tendência de segmentação mundial, ou seja, a partir da observação de tintos mais alcoólicos e encorpados, e brancos mais frutados e perfumados, direcionados principalmente para um público consumidor mais jovem e disposto a experimentar novos produtos.

Também no ano de 2000, teve início o projeto Fortaleza do Seival em Candiota, cidade situada na região da Campanha do Rio Grande do Sul. Nessa localidade, dadas as condições climáticas mais favoráveis para a viticultura em relação à Serra Gaúcha, a empresa começou a elaborar vinhos buscando um perfil diferenciado. Para tanto, a empresa precisou buscar cepas portuguesas, espanholas, francesas e italianas, que ainda não estavam sendo cultivadas no Brasil, para oferecer ao consumidor. Os primeiros produtos dessa linha foram lançados em 2004.

Além dos projetos próprios, a Vinícola Miolo buscou expandir a sua participação no mercado por meio de parcerias e *joint ventures* com empresas nacionais e internacionais. Em 2000, a empresa iniciou o projeto com Raul Randon para a elaboração do vinho com a marca RAR. O objetivo foi a elaboração e o engarrafamento de um vinho fino de alta qualidade,

elaborado com uvas *cabernet sauvignon* e *merlot*, cultivadas nos vinhedos de Randon, localizados na região de Campos de Cima da Serra.

Além da ampliação da produção, do estabelecimento de parcerias e desenvolvimento de novas linhas de produtos, a empresa buscou criar o seu próprio mercado por meio do desenvolvimento da sua equipe de vendas em três escritórios, nas cidades de Bento Gonçalves, São Paulo e Recife, responsáveis por atender as diferentes regiões do país. Desde 2001 a empresa atende a todo o território nacional. Outras iniciativas para o desenvolvimento de mercados foram investimentos em comunicação para informar o público consumidor sobre o vinho nacional, uma vez que grande parte do mercado consumidor é de vinhos finos importados. Desde 2000, 5% do faturamento bruto é investido em comercialização e *marketing*. Em 2001, Adriano buscou atualizar a vinícola iniciando um curso de pós-graduação em Gestão e *Marketing* do Vinho, oferecido pela Organização Internacional da Vinha e do Vinho (OIV).

Além do desenvolvimento do mercado nacional, a Miolo buscou a ampliação da sua participação em mercados internacionais. Em 2002, foi realizado o primeiro planejamento estratégico da empresa lançando metas ousadas, tais como ter 1000 hectares de vinhedos próprios; produzir 12 milhões de litros de vinhos finos por ano; exportar 30% da produção anual; faturar 150 milhões de reais por ano e tornar-se o maior negócio de vinhos finos do Brasil. No mesmo ano, foi criado um departamento de exportações focado, inicialmente, nos Estados Unidos, Canadá, Suíça e República Tcheca. Em 2003, a empresa estabeleceu um contrato de consultoria com o enólogo Michel Rolland, com o intuito de atingir um padrão de qualidade superior nos seus vinhos Super Premium. No mesmo ano, a empresa conseguiu exportar 48 mil garrafas, praticamente dobrando o volume de exportações em 2004, além de ingressar em dois novos mercados para a empresa: França e Itália. Com o objetivo de aprimorar ainda mais a qualidade dos produtos, outra mudança importante começou a ocorrer em 2004, na matriz produtiva da viticultura, com a redução do número de produtores integrados na Serra os quais não se adequavam aos novos padrões de qualidade exigidos pela empresa.

Outra iniciativa para a divulgação da marca nos meios de comunicação foi a participação em concursos nacionais e internacionais. Essas participações são uma forma de revalidação desses títulos, os quais são importantes para trabalhar no mercado externo, além do contato com jornalistas especializados. A empresa acredita que o reconhecimento em mercados internacionais pode gerar efeitos positivos também no mercado nacional.

Em 2005, a empresa estabeleceu a primeira *joint-venture* internacional com a vinícola Chilena *Via Wine Group*, criando a empresa Via Sul para a comercialização das linhas de produtos com denominação de origem chilena: Oveja Negra e Costa do Pacífico.

Em 2006, a empresa consolidou a segunda *joint-venture* internacional com a empresa espanhola Osborne com o objetivo de produzir um *Brandy* na fazenda Ouro Verde, com o acompanhamento dos enólogos espanhóis. A *joint-venture* com a Osborne possui outro atrativo, que é a possibilidade de expansão das exportações por meio da utilização dos canais de distribuição mundiais já estabelecidos em 39 países pela vinícola espanhola. No mesmo ano, a Miolo criou a *Miolo Wine Group*, reunindo os sete projetos descritos anteriormente e desenvolvidos com as parcerias nacionais e internacionais. Como decorrência das diversas iniciativas, em 2007 a empresa ampliou suas exportações para mais cinco países: Singapura, Tailândia, Coreia, Austrália e Holanda.

Em 2008, outra parceria internacional foi iniciada, resultando na linha de vinhos argentinos Los Nevados. A origem da parceria foi a relação estabelecida entre o enólogo César Augusto Borba de Azevedo, brasileiro que construiu sua carreira no país vizinho e que fora colega de Adriano Miolo no curso de Enologia, na faculdade Don Bosco, em Mendoza, entre 1988 e 1995. Os produtos da linha são distribuídos, no Brasil, pela Miolo Wine Group; na Argentina e mercados internacionais, por Azevedo. Essa linha é formada inicialmente pelos variedades tintos *Malbec* e *Cabernet Sauvignon* e o branco *Chardonnay*. Também em 2008 a empresa inaugurou um complexo enoturístico na Fazenda Ouro Verde, com a intenção de promover e divulgar a cultura do vinho no norte do Brasil.

Em 2009, as vinícolas Miolo, RAR e Lovara fecharam a aquisição da vinícola Almadén, localizada em Santana do Livramento, no Rio Grande do Sul, uma das mais tradicionais empresas de vinhos do Brasil com as linhas de produtos - Almadén Clássica, com as variedades *Cabernet Sauvignon*, *Merlot*, *Riesling* e *Gamay Rosé*, e o *Sunny Days White*. Outro complexo enoturístico foi inaugurado na região da Serra Gaúcha, em conjunto com a Lovara Vinhas e Vinhos. O projeto incluiu também a modernização das instalações para a elaboração de vinhos da empresa.

Em meados de 2010, a empresa fechou mais uma parceria internacional com as vinícolas italianas *Giovani Rosso* e *Podere San Cristoforo* para venda exclusiva de dois vinhos produzidos nestas vinícolas. Continuando no esforço para ampliar sua participação no mercado internacional, a Miolo contratou uma consultora, em 2010, para o desenvolvimento do mercado japonês. A seguir, o Quadro 28 apresenta, de forma esquemática, os fatos que se

destacaram nas últimas duas décadas, evidenciando os tipos de mudanças/ inovações observados e as capacidades desenvolvidas.

ANO	ACONTECIMENTOS	Tipos de Inovação / Mudança	Capacidades (des) envolvidas
1989	• Fundação da Vinícola	-	
1991	• Construção da Estrutura para vinificação	PROCESSOS	Produção
	• Vendas a granel de uvas e vinhos	PRODUTOS / MERCADOS	Comerciais e de Distribuição
	• Vinificação da primeira safra de uvas Merlot.	PRODUTOS	Produção
1993	• Engarrafamento terceirizado da primeira safra	ORGANIZAÇÃO DA INDÚSTRIA	Produção
1994	• Incremento da produção. Substituição do vinho a granel pelo vinho engarrafado	PROCESSOS / PRODUTOS	Produção
	• Lançamento do primeiro vinho engarrafado com rótulo Giuseppe Miolo (8.000 garrafas). Reserva Merlot e Sauvignon Blanc safra 1990 e Cabernet Sauvignon, safra 1991.	PRODUTOS	Produção, Marketing e Comercialização
1996	• Investimentos em comercialização. Estabelecimento do escritório em São Paulo.	PROCESSOS / MERCADOS	Marketing e Comercialização
1997	• Instalação das linhas de engarrafamento próprios e novas instalações.	PROCESSOS	Produção e P&D
	• Início da participação de Adriano Miolo em projeto de vinhos finos no Nordeste.		
	• Início de uma parceria com a empresa Lovara onde enólogos da Miolo coordenam a produção de vinhos e fornecem assistência técnica aos fornecedores de uva da Lovara.	ORGANIZAÇÃO DA INDÚSTRIA	Produção
1998	• Início do projeto Qualidade	PROCESSOS	Produção, Marketing e Comercialização
2000	• Investimentos em tecnologia de ponta na cantina, instalações e aquisição de barricas de carvalho americano e francês.	PROCESSOS	Produção e P&D
	• Início do projeto na Estância Província do Seival (busca de cepas em Portugal, França, Espanha e Itália).		
	• Início da política de investimento em <i>Marketing</i> 5% do faturamento.	PROCESSOS / MERCADOS	Marketing e Comercialização
	• Empresa conta com 70 representantes		
	• Início da parceria com Raul Randon para a produção de uvas e vinhos nos Campos de Cima da Serra.		
	• Formação da <i>joint-venture</i> entre Miolo e Lovara para aquisição da Fazenda Ouro Verde no Vale do Rio São Francisco.	ORGANIZAÇÃO DA INDÚSTRIA	Produção
2001	• Início da elaboração e do engarrafamento de toda a linha, exceto a do espumante no Vale do Rio São Francisco	PROCESSOS / PRODUTOS	Produção
	• A equipe de vendas consegue atender a todo o território nacional	PROCESSOS / MERCADOS	Marketing e Comercialização
	• Adriano Miolo inicia curso de pré-graduação em <i>marketing</i> do vinho da OIV.	MERCADOS	Marketing e Comercialização
	• Produção e elaboração da linha Terra Nova no Vale do Rio São Francisco.	PRODUTOS	Produção
2002	• A Miolo cria um departamento de exportações para focar seu desenvolvimento no mercado internacional.	PROCESSOS/ MERCADOS	Marketing e Comercialização
	• Primeiros vinhos com a marca RAR.	PRODUTOS	Produção
	• Lançamento dos primeiros vinhos da Linhas Terra Nova: <i>Shiraz</i> , <i>Moscatel Espumante</i> , <i>Late Harvest</i> , <i>Cabernet-Schiraz</i> e <i>Muskadel</i>	PRODUTOS	Produção, Marketing e Comercialização

(continua)

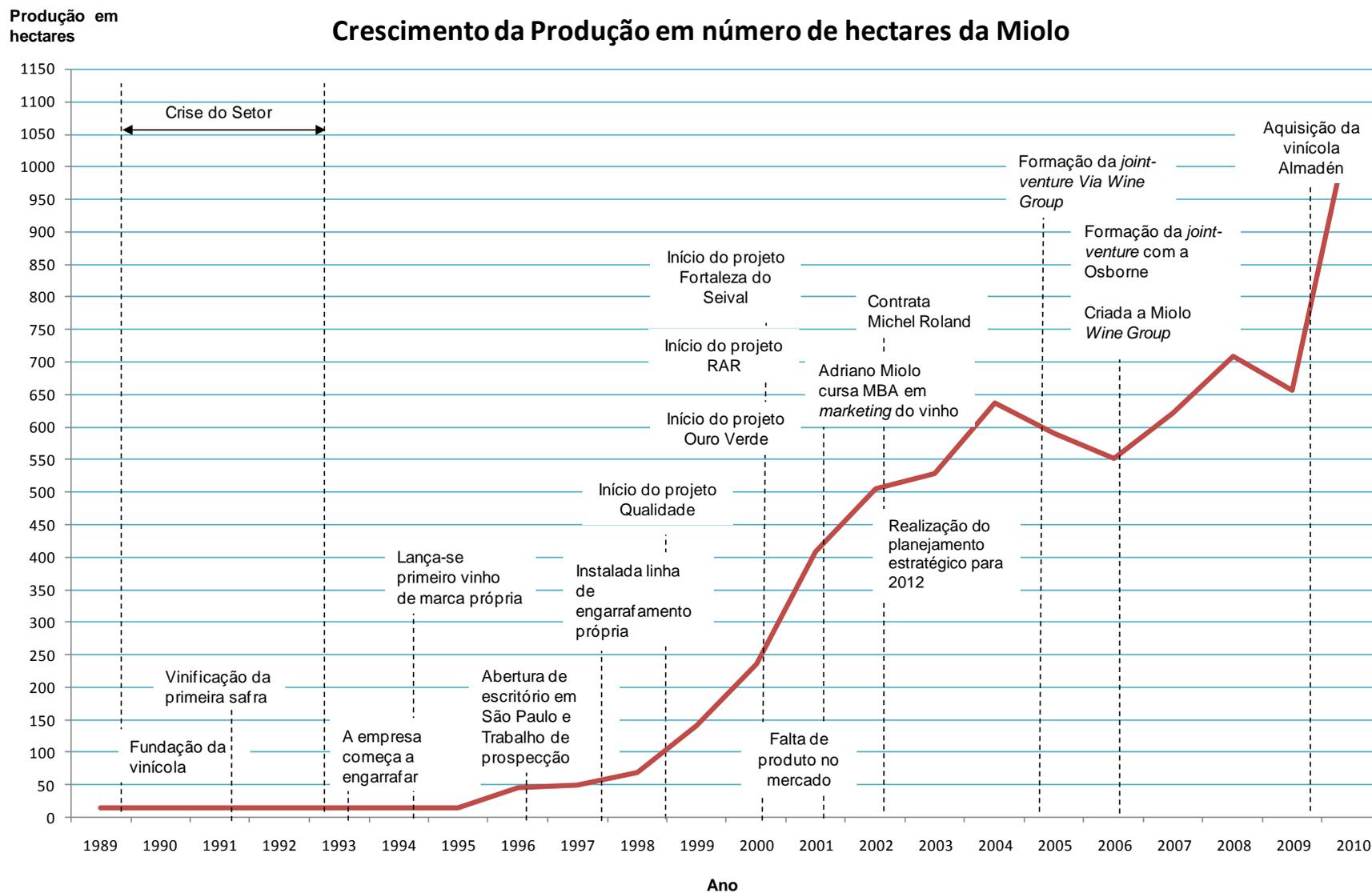
(continuação)

ANO	ACONTECIMENTOS	Tipos de Inovação / Mudança	Capacidades (des) envolvidas
2003	• Contrato do enólogo Michel Rolland como consultor para aprimorar os vinhos Super Premium.	PROCESSOS	P&D, Produção Marketing e Comercialização
	• Exportação de 48 mil garrafas para os Estados Unidos, Canadá, Suíça e República Tcheca.	MERCADOS	Marketing e Comercialização
2004	• Exportação de 98 mil garrafas e ingresso nos mercados da Itália e França, tradicionais produtores e consumidores de vinho.	MERCADOS	Marketing e Comercialização
	• Lançamento no mercado dos vinhos Fortaleza do Seival	PRODUTOS	Produção, Marketing e Comercialização
	• Início do processo de renovação da matriz produtiva em viticultura com a redução de produção integrada	PROCESSOS	Produção
2005	• É firmado a <i>joint-venture</i> com a vinícola chilena <i>Via Wine Group</i> criando a empresa <i>ViaSul</i> comercializando linhas de produtos DO, Oveja Negra e Costa do Pacífico.	ORGANIZAÇÃO DA INDÚSTRIA / PRODUTOS	Marketing e Comercialização
2006	• A Miolo fatura US\$ 649 mil com vendas externas e está presente em 11 países com suas exportações	MERCADOS	Marketing e Comercialização
	• Consolidação de sua segunda <i>joint-venture</i> , desta vez com a empresa espanhola Osborne. A nova aliança começa a produzir brandy em um dos investimentos da Miolo em território brasileiro.	ORGANIZAÇÃO DA INDÚSTRIA / PRODUTOS / PROCESSOS	Produção, P&D e Marketing e Comercialização.
	• Criação da <i>Miolo Wine Group</i> reunindo os sete projetos desenvolvidos com parcerias nacionais e internacionais. A proposta é atuar tanto no mercado doméstico brasileiro como no exterior com sua linha de mais de 60 produtos.	ORGANIZAÇÃO DA INDÚSTRIA / MERCADOS	Produção, P&D, Marketing e Comercialização
2007	• Exportação para cinco novos países: Singapura, Tailândia, Coreia, Austrália e Holanda.	MERCADOS	Marketing e Comercialização
2008	• Início de uma parceria para a elaboração de vinhos na Argentina com a marca Los Nevados.	ORGANIZAÇÃO DA INDÚSTRIA	Produção, Marketing e Comercialização
	• Obtenção da Certificação Internacional de Segurança em Alimentos. ISO 2200	PROCESSOS	Produção, Marketing e Comercialização
	• Inauguração do Complexo Enoturístico da Fazenda Ouro Verde	PRODUTOS	Marketing e Comercialização
	• Inauguração de uma regional em Salvador	PROCESSOS	Marketing e Comercialização
2009	• Aquisição conjunta da Vinícola Almadén por parte da Miolo, RAR e Lovara. Os sócios planejam investir R\$ 12 milhões iniciais em <i>marketing</i> , vinhedos, mecanização, tecnologia e na modernização da estrutura de enoturismo semelhante à do Vale dos Vinhedos.	ORGANIZAÇÃO DA INDÚSTRIA / PROCESSOS	Produção, P&D, Marketing e Comercialização
	• Inauguração do Complexo Enoturístico e novas instalações da Lovara Vinhas & Vinhos.	PROCESSOS / PRODUTOS	Marketing e Comercialização
2010	• Parceria com as vinícolas italianas <i>Giovani Rosso</i> e <i>Podere San Cristoforo</i> para venda exclusiva dos vinhos <i>Barolo Serralunga</i> e <i>Carandelle</i>	ORGANIZAÇÃO DA INDÚSTRIA / PRODUTOS	Marketing e Comercialização
	• Contratação de consultora paulista, responsável pela operação de internacionalização e reposicionamento de marca das sandálias Havaianas, para assessorá-la em sua entrada no mercado japonês.	MERCADOS	Marketing e Comercialização

**Quadro 28 - Acontecimentos históricos, tipos de inovação observados e capacidades envolvidas**

Fonte: Elaborado com base em dados secundários e entrevistas

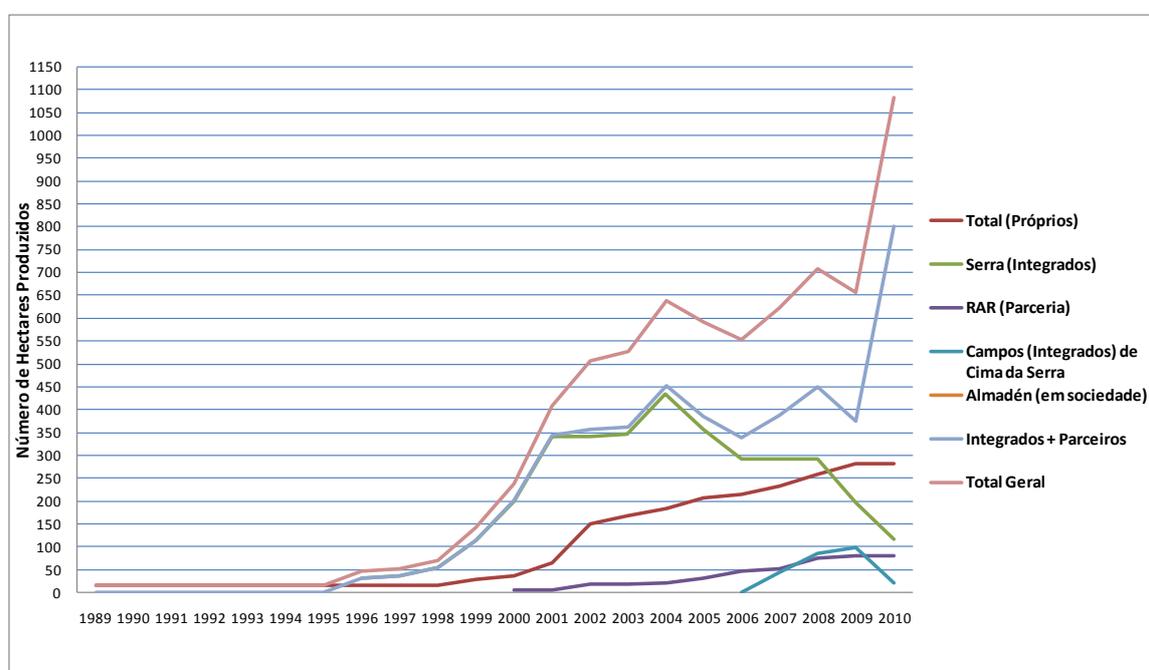
Na próxima página, a Figura 6 ilustra o crescimento da empresa ao longo dos anos, em termos de número de hectares produzidos.



**Figura 6 – Crescimento da área produzida em hectares da Miolo no Rio Grande do Sul**

Fonte: Elaborado pelo com dados da pesquisa (2010)

A mudança na matriz produtiva da empresa pode ser verificada na figura 7. A partir de 2004, a empresa passou a substituir parte da produção integrada da Serra por novas propriedades e/ou estabelecimento de parcerias. Até 2004, a empresa trabalhava com aproximadamente 430 hectares de produção integrada, ou seja, com compra de uva sob a coordenação da sua equipe de técnicos agrícolas supervisionando as famílias integradas. De 2004 até 2006 houve redução do número de hectares produzidos para os atuais 330 hectares. De 2008 até 2010 houve uma queda na produção em função do processo de reconversão dos vinhedos das propriedades integradas, no entanto a perspectiva é de que a produção nessas propriedades volte a aumentar nos próximos anos, quando os vinhedos estiverem totalmente reconvertidos.



**Figura 7 - Evolução das áreas produzidas em hectares da Miolo no Rio Grande do Sul**

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Conforme as entrevistas com diferentes atores do setor, a vinícola Miolo é considerada uma das referências no setor vitivinícola gaúcho e possui um papel importante na consolidação da imagem e da promoção do vinho brasileiro no país e no exterior. O crescimento da Vinícola tem-se dado, em boa parte, em função da busca por múltiplos caminhos de mudança/ inovação. Essas mudanças incluem a construção e o aprimoramento dos três tipos de capacidades discutidas no esquema analítico apresentado na seção de metodologia (de produção, de *marketing*, e de pesquisa e desenvolvimento), algumas delas

sendo potencializadas com base no estabelecimento de diversos arranjos inter-organizacionais.

A subseção, a seguir, analisa as capacidades da empresa com base na identificação de suas rotinas subjacentes e dos seus requisitos conforme esquema analítico.

## **5.2.2 Microanálise das Capacidades e Rotinas da Vinícola Miolo em Bento Gonçalves**

Por se tratar de um conglomerado, as análises das capacidades de produção foram realizadas na unidade principal da vinícola Miolo, situada em Bento Gonçalves. As capacidades *marketing* são integradas ao conglomerado, por isso não podem ser analisadas de forma independente. As capacidades de P&D também são analisadas de maneira geral, pois o conhecimento produzido tem impactos nas diferentes unidades. Conforme desenvolvido na macroanálise, a vinícola passou por grandes reformulações. A partir de 1998, com o projeto Qualidade, diferentes ações de reestruturação foram realizadas tanto no âmbito produtivo quanto na forma como a empresa opera no mercado. A presente seção apresenta a microanálise das capacidades da empresa com o intuito de identificar as mudanças ocorridas, nos últimos 4 anos, nas capacidades de Produção, *Marketing* e P&D.

### **5.2.2.1 Capacidades Produção: Vitícola e Vinícola**

A Vinícola Miolo possui tecnologias de última geração e profissionais qualificados que estão em constante atualização. Nos últimos 4 anos, diversos processos em viticultura e vinificação foram aprimorados para cumprir os requisitos internacionais de segurança em alimentos e de qualidade em processos para a obtenção das certificações ISO 22000 e ISO9001. Além disso, a própria meta estratégica da empresa – a de ser a maior produtora de vinhos Premium no país - também motivou essa busca.

Com relação à capacidade em viticultura, apresentado concisamente no Quadro 29, a empresa trabalha com produção própria e integrada (por terceiros, mas com supervisão e acompanhamento dos técnicos agrícolas da empresa). As maiores mudanças nos últimos anos foram o trabalho com os viticultores integrados para a reconversão dos seus vinhedos do

sistema de condução latada para espaldeira, bem como a qualificação dos processos para sua adequação às ISO. A meta é que, até o ano de 2012, toda a produção seja apenas nessa forma de condução, considerada a mais adequada para vinhos finos. Ambas as mudanças ocorridas no Manejo do Solo e Plantas e no sistema de reconversão dos vinhedos alteraram as rotinas porquanto mudaram a forma como os conhecimentos e sistemas técnicos são aplicados.

As capacidades vinícolas da empresa também foram alteradas para a obtenção das certificações. Em 2006, foi contratada uma engenheira de alimentos para tratar de aspectos como higienização da cantina, manuseio dos processos, capacitação dos funcionários. Com esses requisitos todos cumpridos, a empresa obteve a certificação em 2008.

As rotinas de recebimento das uvas passam por uma classificação anterior de acordo com a qualidade e, posteriormente, elas são encaminhadas ao processo de desengace e esmagamento. Nos últimos 4 anos, tem havido mais rigor no processo de classificação da matéria-prima, o qual inicia antes mesmo de a uva entrar na esteira da cantina, no próprio vinhedo. Com relação aos sistemas de condução, fermentação e maceração, as mudanças envolveram modificação dos métodos para condução das uvas até os tanques. A empresa utiliza o método de condução por gravidade e bombas para transportar o vinho, de forma mais suave, até o ponto de despejo das uvas. Estas, porém, não são bombeadas de baixo para cima.

No sistema de maturação não foi verificada nenhuma mudança nas rotinas de produção, apenas no modo de fornecimento, segundo um dos entrevistados, no qual as peças são adquiridas desmontadas e encaminhadas para um montador no Brasil, o qual as adapta à necessidade específica da Miolo. Já nas linhas de engarrafamento, houve mudanças nas rotinas devido à ampliação do sistema técnico-físico e ao rearranjo da organização de acordo com as diferentes linhas de produto.

Os Quadros 29 e 30, apresentados a seguir, mostram as interligações das capacidades operacionais da vinícolas nos âmbitos da viti e da viticultura.

ROTINAS	Sub-rotinas	Viabilizadores da rotina:	Faz / Coopera /Compra	Análise	Mudança nas Rotinas nos últimos 4 anos?	Capacidades Dinâmicas
<b>VITICULTURA</b>						
<b>Manejo do solo e plantas</b>	Controle do sistema de nutrição das plantas (adubação); Controle de gemas; Podas de inverno, Podas de ramos verdes para eliminação de cachos visando regular a produção; Controle de doenças e pragas; Renovação e reconversão de vinhedos. Acompanhamento da maturação com análises da matéria-prima e autorização para a colheita.	Conhecimentos especializados em Agricultura e Enologia, mão-de-obra e sistemas técnicos específicos.	Faz e Coopera	A Vinícola Miolo possui uma equipe de técnicos agrícolas especialistas em viticultura em tempo integral, além dos sistemas técnicos de última geração.	As mudanças ocorridas envolveram maior rigor nos controles e sistemas decorrentes da implantação das normas de segurança alimentar, como a rastreabilidade e acompanhamento criterioso do amadurecimento e da qualidade das uvas.	Integrar, Modificar, Renovar
	Renovação e reconversão de vinhedos.	Conhecimentos especializados em Agricultura e Enologia, mão-de-obra e sistemas técnicos específicos.	Faz e Coopera		Renovação e reconversão dos vinhedos das famílias que ainda produzem no sistema latada. A meta é substituir totalmente o sistema e trabalhar somente com o sistema de espaldeira.	Renovação

**Quadro 29 - Capacidades operacionais de produção vitícola da Vinícola Miolo**

Fonte: Adaptado de Gollo (2006) e atualizado com os dados coletados em entrevistas

ROTINAS	Sub-rotinas	Viabilizadores da rotina:	Faz / Coopera / Compra	Análise	Mudança nas Rotinas nos últimos 4 anos?	Capacidades Dinâmicas
<b>VINICULTURA</b>						
<b>Processo de recebimento e desengace das uvas:</b>	Classificação das uvas em função da qualidade apresentada.	Conhecimentos especializados e Enologia.	Faz	A empresa realiza a classificação das uvas em função da qualidade	A qualificação e separação das uvas já começam antes de estas chegarem à vinícola, com uma seleção de cachos já no próprio vinhedo.	Construir Renovar
	Desengace das uvas.	Equipamentos de desengace e esmagamento	Faz	Possui equipamentos sofisticados.	Manteve sem alteração	n/a
<b>Sistema de condução, fermentação e maceração</b>	Prensagem.	Prensa pneumática.	Faz	Utiliza uma prensa pneumática de última geração.	Manteve sem alteração	n/a
	Condução das uvas por Bombeamento e por Gravidade.	Bombas e instalações propícias	Faz	Realiza a condução por gravidade.	Utiliza bombas hidráulicas para o transporte do vinho de forma mais suave. A uva em si nunca é bombeada, devido à instalação voltada para a ação gravitacional.	Modificar, Construir Renovar
	Fermentação em tanques de aço inox.	Conhecimentos especializados em Enologia e Tanques.	Faz	Os tanques são todos de aço inox, e a remontagem é realizada automaticamente.	Os tanques também são rastreados, seus controles de frio são automatizados.	n/a
	Remontagem automática.	Equipamentos especializados.	Faz	Dispõe de <i>software</i> que controla a temperatura e ativa o sistema de remontagem para os vinhos de maior produção.	Manteve sem alteração	n/a
<b>Sistema de Maturação</b>	Envelhecimento em barris de carvalho.	Barricas importadas.	Faz	Possui barricas de carvalho importadas dos EUA e França, periodicamente renovadas.	Mudanças no fornecimento. Compra as barricas desmontadas e possui um montador no Brasil, porém não modificou a rotina específica da produção.	n/a
<b>Processo de Engarrafamento</b>	Engarrafamento dos vinhos.	Linha de engarrafamento por meio de máquinas.	Faz	Possui linha própria e ainda presta serviço de engarrafamento para outras vinícolas da região.	Ampliou e dividiu as linhas de acordo com os tipos de produto.	Modificar Reconfigurar
<b>Processo de Envelhecimento em Caves</b>	Envelhecimento nas caves.	Instalações e equipamentos adequados.	Faz	A empresa possui caves com controle de temperatura para o envelhecimento dos produtos.	Manteve sem alteração	n/a
	Controle de temperatura ao longo de todo o processo.	Instalações e equipamentos adequados.	Faz		Manteve sem alteração	n/a

**Quadro 30 – Capacidades operacionais de produção vinícolas da Vinícola Miolo**

Fonte: Adaptado de Gollo (2006) e atualizado com os dados coletados em entrevistas

### 5.2.2.2 Capacidades de *Marketing*

As capacidades de *Marketing* da Miolo também passaram por reformulações. Desde 2000, a empresa investe 5% do faturamento bruto em *marketing*. Nos últimos 4 anos, ocorreram mudanças estruturais na forma como a empresa desenvolve suas estratégias de *marketing* após a formação do conglomerado Miolo *Wine Group*. O planejamento e as estratégias comerciais eram realizados com maior autonomia pelas filiais regionais. Com a formação do conglomerado, cada ação planejada em função de oportunidades percebidas pelas filiais deve passar pela aprovação da diretoria do *marketing* Institucional da Miolo *Wine Group*, a qual define as diretrizes gerais da empresa.

As rotinas de busca são pesquisas de mercado realizadas pelas filiais regionais, pelo departamento de *marketing* e pelas agências especializadas. A participação no projeto *Wines from Brazil* também é uma fonte de informações e pesquisa de mercado importante. Em 2008, o IBRAVIN realizou um esforço de pesquisa em três capitais brasileiras (Porto Alegre, São Paulo e Recife), a fim de entender as características da oferta e da demanda em termos qualitativos e quantitativos no Brasil. As pesquisas foram realizadas com o intuito de fornecer informações necessárias para iniciar um processo de construção da imagem e reposicionamento dos vinhos brasileiros no exterior. A iniciativa gerou novas estratégias e campanhas no sentido de dar mais coerência à imagem do Brasil como produtor.

No Brasil nós temos a imagem do noninho pisando a uva, mas lá fora o foco é na juventude que expressa mais a imagem que as demais partes do mundo têm do Brasil. Isso tudo acompanhou uma mudança de rótulos. O Brasil associa à jovem, alegre. Nós não somos Velho Mundo, somos Novíssimo Mundo estávamos querendo passar uma imagem de 1000 anos de tradição quando nós só temos 100.  
(Gerente de Relações Internacionais)

As estratégias de comercialização e distribuição internacionais ocorrem por intermédio do departamento de exportação. A prospecção se dá mediante contatos em feiras e com os importadores, que funcionam também como consultores das necessidades da região específica e das potenciais oportunidades. Desde que iniciou as exportações, a empresa tem aumentado a cada ano o número de países atendidos. Em 2006, a empresa exportava para 11 países, entre eles Estados Unidos, Canadá, Suíça, República Tcheca e Alemanha. A partir da *joint venture* internacional firmada com a Vinícola espanhola Osborne, obteve acesso a canais de distribuição dessa empresa, que é uma das mais tradicionais produtoras na Espanha. Com a parceria, a empresa já possui seus produtos espalhados por 23 países.

A Osborne é uma empresa estabilizada no mercado internacional, uma das maiores na Espanha. A associação da Miolo com a marca Osborne é muito positiva. A empresa possui uma distribuição bem-estruturada que coloca a Miolo hoje em mercados que ainda não eram explorados. (Enólogo)

Como forma de divulgação, a empresa participa de diversas feiras e concursos internacionais. O objetivo é obter reconhecimento a partir das opiniões de especialistas de renome, que são formadores de opinião. Acredita-se também que a valorização do produto no exterior, a partir dessas ações, terá efeitos positivos no Brasil, pois se considera que os brasileiros, de maneira geral, valorizam mais os produtos nacionais quando percebem seu reconhecimento no exterior.

No mercado nacional, a empresa consegue atender, desde 2001, a todo o território nacional. Até 2006 a empresa operava com três escritórios regionais e concentrava suas vendas através de venda direta, vendas *on-line*, representantes, distribuidores. Desde então são mais três escritórios regionais: Regional Sul, São Paulo e São Paulo Interior, Regional Centro (no Rio de Janeiro), Regional Salvador e Regional Recife. A empresa buscou mudar suas estratégias por meio da reestruturação da área do setor de *marketing* e da forma de atuação no mercado. Foram estabelecidas diretorias focadas em dois tipos de comércio, voltadas, respectivamente, para bares e restaurantes e para o varejo. Para isso, foram contratados novos executivos para a área, a fim de expandir tanto o mercado nacional quanto o internacional.

O Quadro 31, a seguir, mostra os relacionamentos das capacidades de *marketing* da Miolo.

ROTINAS	Sub-rotinas	Viabilizadores da rotina:	Faz / Coopera / Compra	Análise	Mudança nas Rotinas nos últimos 4 anos?	Capacidades Dinâmicas
<b>MARKETING</b>						
<b>Pesquisa de em Marketing</b>	Pesquisa de Mercado.	Pode ser feito de forma intuitiva e informal ou de forma estruturada com conhecimentos e técnicas especializados.	Faz, Coopera e Compra	Realiza viagens de prospecção, contratação de agências especializadas em <i>marketing</i> bem como por intermédio do IBRAVIN e <i>Wines from Brazil</i> . e de suas <i>joint ventures</i> . As filiais regionais estão em constante contato com o mercado verificando oportunidades.	Reorganização da estrutura de <i>marketing</i> após a formação da Miolo Wine Group. Ampliação de seus escritórios para seis regionais	Reconfigurar Modificar
<b>Ações de Divulgação, Publicidade e Propaganda</b>	Elaboração de material de divulgação dos produtos da empresa como <i>folders</i> , folhetos, informativos, embalagens e rótulos.	Pessoal qualificado dedicado a essa função. Sistemas técnicos simples.	Faz, Coopera e Compra	Realizadas pelo setor de <i>marketing</i> da empresa juntamente com agências de propaganda e <i>marketing</i> contratadas.	Alterou estrutura, contratou executivos.	Reconfigurar Modificar, Renovar
	Divulgação dos produtos por meio de revistas especializadas, feiras e concursos nacionais e internacionais.	Pessoal qualificado dedicado a essa função. Sistemas técnicos simples.	Faz, Coopera	Participa das principais feiras de vinhos do mundo.	Tem buscado ampliar a participação no mundo.	Reconfigurar Modificar Renovar
<b>Estratégias de comercialização e distribuição</b>	Distribuição e comercialização Nacional	Acesso a canais de distribuição	Faz	Opera hoje em todos os Estados brasileiros, concentrando suas vendas por venda direta, vendas <i>on-line</i> , representantes, distribuidores, em três escritórios regionais	Expansão e novas estratégias de relacionamento	Reconfigurar Modificar Criar
	Distribuição e comercialização Internacional	Acesso a canais de distribuição internacionais; conhecimentos sobre comércio exterior	Faz	Exporta seus produtos para 25 países; até 2007, exportava para 11 países. A busca por oportunidades ocorre mediante contatos em feiras e com importadores que funcionam também como consultores.	Ampliação dos mercados. E hoje tem um alcance de exportação para 23 países.	Reconfigurar Modificar

**Quadro 31 – Capacidades de Marketing da Vinícola Miolo**

Fonte: Adaptado de Gollo (2006) e atualizado com os dados coletados em entrevistas

### 5.2.2.3 Capacidades de Pesquisa e Desenvolvimento

A vinícola Miolo investiu consideravelmente em sua estrutura para pesquisa e desenvolvimento. A empresa instalou um moderno laboratório para realização de microvinificações e análises microbiológicas.

Em se tratando de pesquisa em viticultura, a Miolo possui parceria com a EMBRAPA e colabora com a pesquisa fornecendo amostras de solos e plantas, ao mesmo tempo uma forma de atualização e capacitação de seus técnicos agrícolas e enólogos. A parceria com a Osborne, além dos objetivos comerciais, também rende frutos na parte técnica. Especialmente na região do Vale do São Francisco, é produzido um *Brandy* elaborado com a supervisão dos enólogos espanhóis.

A Miolo possui projetos em fase de teste para entrar em novos segmentos como os de vinhos orgânicos e biodinâmicos voltados para uma produção sustentável. A produção desses vinhos requer cuidados especiais, como a não-utilização de agrotóxicos e pesticidas nos vinhedos e, no caso dos vinhos biodinâmicos, a utilização apenas de meios totalmente naturais para a produção.

Com relação à pesquisa em vinificação, o laboratório ganhou equipamentos novos que auxiliam a percepção e sensibilidade da degustação dos enólogos. Esses equipamentos são capazes de analisar todos os elementos do vinho: acidez, álcool, cor, açúcar, ph, densidade, extrato seco reduzido, taninos, entre outros. Isso permite uma análise com precisão extrema.

Apesar de tecnologicamente equipada, o desenvolvimento de novos vinhos é cuidadosamente realizado e acompanhado de perto pelo proprietário Adriano Miolo. A partir da contratação de Michel Roland, a empresa tem investido no desenvolvimento, aprimoramento e inovação nos seus vinhos. Um dos exemplos disso é o caso do vinho *Sesmarias*, que tem como apelo comercial o fato de ser considerado o primeiro vinho ícone produzido no Brasil, seguindo métodos de produção semelhantes aos dos vinhos produzidos em *Bordeaux*. Os desdobramentos das capacidades de P&D são mostrados no Quadro 32, a seguir.

ROTINAS	Sub-rotinas	Viabilizadores da rotina:	Faz / Coopera / Compra	Análise	Mudança nas Rotinas nos últimos 4 anos?	Capacidades Dinâmicas
<b>PESQUISA E DESENVOLVIMENTO</b>						
<b>Pesquisa</b>	Pesquisa sobre solos em diferentes localidades e métodos de produção vitícola.	Recursos humanos capacitados. Estrutura para análises físico-químicas.	Faz e Coopera	Realiza pesquisas constantemente, principalmente por meio de parceria com a EMBRAPA.	Iniciou desenvolvimento de vinhedos para a produção sustentável com conceitos orgânicos e biodinâmicos.	Criar Construir Aprender
	Pesquisas microbiológicas e análises físico-químicas incluindo leveduras, enzimas e demais componentes.	Infraestrutura própria e recursos humanos capacitados.	Faz	A empresa possui um moderno laboratório para análises microbiológicas e físico-químicas.	O laboratório recebeu novas máquinas que auxiliam a percepção e sensibilidade da degustação dos enólogos.	Construir
	Pesquisa com novos materiais, embalagens e rolhas.	Infraestrutura própria e recursos humanos capacitados.	Faz	Há testes com diferentes tipos de materiais já existentes no mercado.	Manteve sem alteração. Continua realizando.	n/a
<b>Desenvolvimento</b>	Desenvolvimento de produtos, materiais, métodos, etc.	Infraestrutura própria e recursos humanos capacitados, além de integração com a área de marketing.	Faz	No laboratório a empresa possui estrutura para realização de microvinificações e experiências com novas combinações de cortes, enzimas e leveduras. Além disso, a empresa conta com a consultoria especializada do <i>winemakers</i> Michel Rolland.	Aprimoramento e desenvolvimento de novos vinhos com métodos até então não utilizados. Ex: desenvolvimento do vinho <i>Sesmarias</i> .	Modificar Recrutar Construir

**Quadro 32 – Capacidades de Pesquisa e Desenvolvimento da Vinícola Miolo**  
 Fonte: Adaptado de Gollo (2006) e atualizado com os dados coletados em entrevistas

#### 5.2.2.4 Vantagem Competitiva e Valor

A Vinícola Miolo reúne tecnologias em viticultura e vinificação atualizadas e uma forma de gestão em acordo com as práticas observadas no Novo Mundo vitivinícola. No entanto, tem buscado aliar isso a conceitos em viticultura e vinificação dentro das convenções do Velho Mundo, ou seja, com a valorização da noção de *terroir*, da produção de um produto Premium e da disseminação da cultura de consumo de vinhos de maior qualidade, distinção e valorização da tradição.

A vantagem competitiva da empresa está nas suas capacidades de produção, marketing e P&D. A empresa possui alta tecnologia para produzir vinhos dentro de normas internacionais de segurança alimentar, unindo capacidade de produção em quantidade porém com a qualidade de vinhos Premium. As normas ISO são consideradas um importante fator na busca da melhoria contínua, pois as constantes auditorias impõem rotinas de busca periódicas, como os ciclos de *Demming* (PDCA).

A empresa desenvolveu uma estrutura de *marketing* e distribuição que tem buscado ampliar o mercado nacional e internacional por meio de estratégias de propaganda, formas alternativas de comercialização e de desenvolvimento dos canais de distribuição internacionais.

A capacidade de Pesquisa e Desenvolvimento da empresa é sofisticada, com tecnologias de ponta, profissionais qualificados, além das consultorias especializadas, que fazem com que a empresa esteja sempre em busca de novas áreas para produção, efetuando testes para descobrir as variedades que melhor se adaptam aos diferentes locais, desenvolvendo de novos vinhos e testando diferentes tipos de embalagens.

Para atingir o nível atual de suas capacidades, a empresa buscou diferentes caminhos para mudança, desenvolvendo novos produtos, aprimorando processos, explorando novos mercados e estabelecendo diversas alianças estratégicas. O Quadro 33 apresenta os aspectos observados na Miolo *Wine Group* em relação às práticas do Novo versus Velho Mundo.

Francis e Bessant (2005)	PRODUTOS	Schumpeter (1997)	<b>Produtos</b>	<b>Premium</b> <-----> <b>Comum</b>	
			<b>Fontes de Suprimento</b>	Uvas de alta qualidade	Uvas de menor qualidade
	Enzimas e leveduras presentes no ar			Experimentação com novas enzimas e leveduras	
	PROCESSOS		<b>Métodos</b>	Sem aditivos	Utilização possível de aditivos para maquear
				Ênfase na noção de Terroir	Ênfase em processos tecnológicos
	POSIÇÃO		<b>Mercados</b>	Produção e pequenas quantidades	Produção em grande quantidades
Colheita manual		Colheita mecanizada			
PARADIGMA	<b>Organização da Indústria</b>	Barreiras regulatórias (denominações de origem) e tradicionais para a mudança altas:	Menores barreiras regulatórias e tradicionais para a mudança		
		Venda passiva baseada no boca-a-boca	Uso intenso de ferramentas de marketing		
		Orientadas à nicho	Consumo em massa		
		Tradição e reputação é importante	Tradição e reputação menos importante		
		Consumidor com mais <i>Connoisseur</i>	Consumidor leigo		
		Produto menos acessível e associado à <i>status</i>	Produto mais acessível		
		Bebe-se por prazer	Bebe-se pelo álcool		
		Produção própria de uvas	Produção Integrada com o produtor		
		Sem cooperação com concorrentes	Arranjos cooperativos com concorrentes		
		Sem cooperação com o cliente	Arranjos cooperativos com Clientes		
		Menor necessidade de canais de distribuição	Arranjos cooperativos com canais de distribuição		
		Menor cooperação com Universidade e Institutos de pesquisa	Arranjos cooperativos com Universidades e Institutos de Pesquisa		
	<b>Modelo de Negócios</b>	Orientação à produção	Experiência		
	<b>Modelo Mental</b>	<b>Velho Mundo</b> <-----> <b>Novo Mundo</b>			

**Legenda**

 Aspectos observáveis na empresa

**Quadro 33 – Aspectos observados na Vinícola Don Laurindo em relação às práticas de Velho e Novo Mundo**

Fonte: Elaborado pelo autor, com base na entrevista

Na próxima seção, são apresentadas as conclusões desta pesquisa e sugestões para pesquisas futuras.

### 5.3 DISCUSSÃO

Analisando o setor vitivinícola, foram verificadas algumas peculiaridades. Trata-se de um produto milenar oriundo de um processo de elaboração artesanal, cuja produção, comercialização e consumo sofrem influências tanto de aspectos tecnológicos e mais objetivos como, por exemplo, a qualidade do produto, quanto de aspectos não-tecnológicos e mais subjetivos como tradição, misticismo, imaginação e moda. Apesar de ser um produto milenar, grande parte das mudanças e inovações ocorreram a partir da década de sessenta nesse setor, em nível mundial. Tais mudanças abarcaram não só a crescente especialização do conhecimento técnico sobre métodos de produção vitícola, manejo de solos e plantas, tecnologia de elaboração e armazenamento, como também novas formas de se desenvolver o mercado por meio de estratégias de comercialização mais agressivas e formas de organizar a indústria por meio da formação de *clusters* e alianças estratégicas entre firmas. Tais mudanças permitiram a entrada de novos competidores de regiões menos tradicionais no mundo vitivinícola.

A partir da análise realizada, foram caracterizados dois tipos emblemáticos de competição, baseados tanto na forma como o produto é elaborado quanto no modo como é comercializado e consumido. De um lado, têm-se as estratégias mais tradicionais, efetuadas especialmente em algumas regiões de países europeus, as quais se caracterizam por pequenas e médias propriedades familiares que produzem vinhos de forma artesanal e entendem o vinho com resultado singular do *Terroir*. E de outro, apresentam-se as grandes propriedades, não necessariamente familiares, que produzem em escala industrial, com estratégias de comercialização e marketing bem mais elaboradas, tendo suprimido, nos casos mais extremos, a importância dada ao *terroir* pela utilização das tecnologias para vinificação.

Na década de 70, o Brasil entrou na rota de empresas multinacionais que seguiam uma tendência de exploração de novas localidades menos tradicionais no mundo do vinho. Essas empresas trouxeram consigo novas tecnologias e estabeleceram as relações de compra com viticultores, o que, posteriormente, acarretou uma crise de oferta e demanda. Na década de 90, a abertura comercial acirrou a competitividade e impôs extremas mudanças na organização do setor. Novas empresas ingressaram no mercado de produção de vinhos finos. Algumas foram motivadas pela necessidade de encontrar uma saída para a produção excedente de uvas;

outras, pelas perspectivas de crescimento geradas pelo aquecimento da demanda oriundas de fatores como matérias sobre os benefícios do vinho e o paradoxo francês.

Se, na década de 90, a busca tecnológica se voltou principalmente para o desenvolvimento da viticultura com o objetivo de alcançar patamares próximos aos dos países mais desenvolvidos, a década de 2000 representou o avanço tanto na viticultura quanto nos métodos, com vistas à maior qualidade da uva. As empresas do setor buscaram adaptar e renovar seus sistemas técnicos, principalmente na forma de conduzir os vinhedos.

A partir da macroanálise do desenvolvimento das empresas, percebe-se que ambas implementaram algum tipo de inovações/mudanças em Produtos, Processos, Mercados (posição) e Organização da Indústria.

Ambas as empresas possuem trajetórias semelhantes até a fundação das vinícolas. As empresas de base familiar começaram com uma área produtiva semelhante, produzindo uvas americanas, e fizeram a reconversão dos seus vinhedos para uvas de castas européias na década de 70. Foram fundadas em meados da década de 90 e, nos primeiros anos, foram feitos investimentos no aprimoramento de suas capacidades de produção vinícolas, com ênfase nos sistemas técnicos, tais como tanques de aço inox, linhas de engarrafamento, prensas, etc.

A produção de vinhos finos no Brasil estava começando a se desenvolver, o que permitiu inovações no mercado brasileiro dos “garimpeiros”, como o caso da Don Laurindo, que introduziu novas cepas - que não existiam no país - como *Tannat*, *Acellotta*, *Malbec*. Por outro lado, a vinícola Miolo, em 1995, começou a trabalhar com famílias integradas para expandir a produção e, como consequência, investiu no aprimoramento de suas capacidades comerciais, instalando, em 1996, o escritório em São Paulo. A partir de então, foi iniciado um ciclo de crescimento da capacidade produtiva. Enquanto a Don Laurindo adotou uma estratégia comercial passiva, que continua em vigência hoje, a Miolo adotou uma estratégia ativa de busca por novos mercados.

Apesar de ambas as empresas terem desenvolvido suas capacidades em viticultura principalmente nos anos 90, remanesceram problemas em viticultura relativos à forma de condução dos vinhedos, a qual afetava a qualidade final do vinho. Para a vinícola Don Laurindo, isso foi um problema menor, pois a produção em pequena escala é mais facilmente controlada pelo enólogo chefe e possibilita uma elaboração mais minuciosa e cuidadosa. Já para a Miolo, a forma de produção integrada com diversas famílias gerou problemas de controle da qualidade da matéria-prima. Em 1998, com o Projeto Qualidade, a Miolo iniciou uma série de mudanças nas suas capacidades de produção, comercialização e *marketing*.

Ocorreram mudanças nos sistemas técnicos de viticultura e enologia, bem como na especialização do conhecimento mediante a contratação de enólogos e consultores. Foram adquiridos novos equipamentos e adotados novos métodos de produção, como, por exemplo, o início da reconversão dos vinhedos para sistemas de condução espaldeira; a utilização de sistemas de recebimentos e condução das uvas por gravidade na vinícola; e tecnologias para realizar osmose reversa, que substitui a necessidade de regulação dos níveis de açúcar no vinho por chaptalização. O aprimoramento das capacidades da Miolo se deu também em nível estratégico, com a realização do curso de Gestão em *marketing* do vinho, realizado por Adriano Miolo em Mendoza, o qual é tido como um marco para a estratégia atual da empresa. Em 2004, ocorreu uma mudança mais drástica na relação com os produtores integrados, iniciando um processo de substituição daqueles que não se adequavam às novas políticas de qualidade da empresa.

Já na Don Laurindo, mudanças ocorridas na década de 2000 foram pontuais. A empresa implementou algumas mudanças em processo para obter a indicação de procedência. Em 2005, decidiu acompanhar as mudanças nos sistemas de condução que estavam ocorrendo no setor a fim de se adaptar aos padrões de qualidade do setor e se preparar para a obtenção das certificações de denominações de origem controlada. Do ponto de vista comercial, a empresa permanece com estratégia de vendas passiva para o mercado nacional, porém iniciou esforços voltados para a entrada em mercados internacionais participando dos eventos, em conjunto com a *Wines from Brazil*, para se habilitar a exportar. O objetivo inicial não é obter crescimento, mas adicionar valor ao produto por meio do reconhecimento pela qualidade no mercado internacional, com a expectativa de que isso produza efeitos positivos no mercado nacional, pois considera que o brasileiro valoriza mais o produto quando percebe que ele é exportado.

É interessante notar que essas empresas possuem um papel importante na disseminação da cultura de consumo do vinho fino no Brasil. A Don Laurindo, desde a fundação, teve como foco principal o atendimento a casas especializadas utilizando o apelo de *marketing* de possuir uma qualidade superior. Conforme a visão do proprietário, vender em supermercado pode afetar negativamente a imagem do seu produto, hajam vista as condições em que os produtos são armazenados e expostos e o tipo de produto vendido, que, segundo ele, possuem qualidade inferior. O estabelecimento desses padrões e a busca pela qualidade têm sido importantes para a disseminação do conhecimento sobre vinho no Brasil e para a formação da distinção entre as empresas.

Embora cerca de 67% da produção de vinhos no Brasil ainda seja de vinhos de mesa originários das variedades americanas, as respostas dos entrevistados revelaram uma perspectiva de crescimento da demanda no país por produtos *Premium*, que é influenciada, em grande parte, pelas campanhas setoriais e pelos trabalhos realizados na vinícolas de difusão do conhecimento sobre vinho. Conforme foi discutido na seção 2 sobre inovação, novos mercados não emergem sozinhos, mas são criados por atividades da firma, e estas podem criar novos mercados mesmo sem novos produtos por intermédio de atividades de *marketing*. Apesar de o vinho fino não ser um produto novo no mundo, no Brasil é um produto que está começando a ser apreciado por maior número de pessoas.

As ações das empresas para a disseminação do conhecimento sobre vinhos finos se assemelham, em certo sentido, a uma lógica já mencionada por Schumpeter (1997, p.76) “é o produtor que, via de regra, inicia a mudança econômica, e os consumidores são educados por ele, se necessário; são, por assim dizer, ensinados a querer coisas novas, ou coisas que diferem em um aspecto ou outro daquelas que tinham o hábito de usar”. Nesse sentido, o hábito do vinho fino no Brasil ainda é uma coisa nova para boa parte da população. Alguns supermercados já possuem áreas dedicadas para vinhos as quais respeitam os cuidados necessários para o armazenamento do produto. Essas características demonstram uma mudança gradual na característica do mercado.

Ambas as empresas se assemelham na busca de qualificação do seu produto para estar em mercados de vinhos *Premium*, caracterizados na seção 4. A Don Laurindo, desde a sua fundação, buscou se posicionar dentro de uma estratégia semelhante à das vinícolas do Velho Mundo, ou seja, valorizando a noção de *terroir*, da tradição e dos vinhos de qualidade para serem degustados e apreciados, lançando produtos a cada dois anos com características diferentes para satisfazer tanto o consumidor quanto o produtor. Já a Miolo teve, no início, um crescimento via estratégias semelhantes às das vinícolas do Novo Mundo, ou seja, produzindo e comercializando, em massa, produtos mais baratos e assumindo os riscos de uma perda no padrão de qualidade. No entanto, a empresa mudou a postura e filosofia a partir do Projeto Qualidade e passou a buscar um novo posicionamento, aliando a produção em quantidade com as concepções produtivas do Velho Mundo de valorização do *terroir*. Conforme um dos enólogos entrevistados, um dos objetivos mais ousados é conseguir fazer degustações às cegas com um dos carros chefes da empresa produzido em grande quantidade e conseguir um resultado equiparado aos vinhos Reserva da região.

Além disso, os múltiplos caminhos de mudança buscados pela Miolo passam pela forma como ela se organiza na Indústria. A empresa buscou estabelecer alianças estratégicas

não só para a produção em conjunto de vinhos como também para a sua comercialização e distribuição. As *joint ventures* são tanto nacionais quanto internacionais e revelam o novo patamar competitivo buscado pela empresa, que é o de atingir um padrão internacional de qualidade.

A microanálise das capacidades e rotinas buscou entender as peculiaridades e nuances da realização das rotinas em cada firma, além de verificar se houve mudanças nessas rotinas e nas capacidades nos últimos 4 anos. Apesar dos diferentes tamanhos, ambas as vinícolas sustentam suas vantagens competitivas por serem absolutamente boas no que sabem fazer. Em se tratando das capacidades de Produção, ambas as vinícolas atendem aos requisitos para elaboração de produtos de alta qualidade, uma vez que reúnem os conhecimentos técnicos necessários e os recursos técnicos atualizados. Nos últimos 4 anos, não se verificaram mudanças significativas nos processos vinícolas da Don Laurindo, com exceção da adoção de um novo sistema de filtração tangencial para vinhos brancos e a adoção de barris americanos. A adoção da nova técnica de sistema de filtração alterou o conteúdo da rotina, porquanto mudou a tecnologia e o método de tal processo, adicionando um item a mais nos repertórios da firma sobre a elaboração de vinhos, e o prepara, caso queira exportar, para estar em acordo com as exigências para internacionalização. Já a adoção de barris de carvalho americanos, segundo o mesmo critério, não representa mudanças nas rotinas, pois o caráter do sistema técnico-físicos permanece o mesmo, não havendo, portanto, mudanças nos repertórios da firma. Deu-lhe, em contrapartida, uma opção a mais para novas combinações de cortes e métodos de elaboração. A maior mudança, no entanto, se deu na viticultura, conforme já exposto, com a reconversão do sistema de condução das uvas de latada para espaladeira. Houve mudança na rotina, pois alterou a forma de operação na videira e os repertórios da firma. Além disso, evidenciou a abertura do proprietário para a mudança.

Em se tratando das capacidades de *Marketing* e da estratégia da empresa de buscar novos mercados, prospectar e exportar representam uma alteração nos repertórios e conhecimentos da firma relativas às suas possibilidades de comercialização. As principais rotinas de P&D da Don Laurindo estão associadas a pesquisas conjuntas com a EMBRAPA para o desenvolvimento do selo de denominação de origem controlada. Outras iniciativas estão relacionadas à colaboração com outros institutos de pesquisa, não havendo envolvimento direto.

Já a Miolo alterou suas rotinas em inúmeros aspectos. Na vitivinicultura, por exemplo, a introdução das normas de segurança em alimentos impôs a capacitação e profissionalização dos processos, desde a produção de uvas até a venda do produto para o consumidor final. A

empresa é capaz de fazer o rastreamento de todo o processo, identificando os pontos de melhoria e lotes com possíveis problemas. As certificações também impuseram rotinas de planejamento e controle de todos os processos.

As capacidades de *Marketing* e comercialização foram ampliadas e reestruturadas por meio da intensificação de ações voltadas à abertura de novos mercados para a empresa. Ademais, a Miolo atingiu um patamar de competição ao buscar incessantemente novos caminhos para inovação, o que passou a fazer parte da sua rotina operacional. As capacidades de Pesquisa e Desenvolvimento da empresa são sofisticadas e constituem um diferencial. Além de contar com um laboratório equipado para a realização de microvinificações, de testes microbiológicos com enzimas e leveduras, a empresa tem investido em pesquisa em diferentes localidades brasileiras para produção de uvas, bem como na consultoria do enólogo internacional Michel Roland que, além do apelo de *marketing* dos produtos, tem assessorado a empresa a ultrapassar seus limites e inovar em produtos e mercados. Fora as mudanças em processos, surgiram inovações em produtos, como é o caso do vinho *Sesmarias*, recentemente lançado, cujo apelativo comercial é o fato de ser considerado o primeiro vinho ícone produzido no Brasil, seguindo métodos de produção semelhantes aos de vinhos produzidos em *Bordeaux*. Nesse caso, foram observados mudanças não apenas nos métodos de produção como também na sua forma de comercialização e no apelo de *marketing*.

## 6 CONCLUSÃO

Encontrar as razões que tornam as firmas bem-sucedidas em meio à grande competição é uma das motivações constantes da agenda de pesquisa em administração. Para tanto, firmas precisam ser capazes de fazer algo melhor do que outras. À medida que os ambientes se tornam mais competitivos e mudam, firmas precisam buscar novos caminhos para a mudança/ inovação, alterando, aprimorando, ou mesmo construindo novas capacidades. Nesse sentido, é importante compreender o que constitui as capacidades das firmas essenciais e quais as diferentes possibilidades para mudança/ inovação.

Este trabalho teve como objetivo identificar a relação existente entre capacidades, rotinas e inovação em duas empresas do setor vitivinícola gaúcho. Para a realização do trabalho, foi necessário construir um esquema analítico que abarcasse esses conceitos de forma integrada. O esquema (ver Quadro 8, pg. 32) teve o objetivo de ampliar tanto a discussão sobre inovação e mudança, que é comumente estudado na literatura sob as dimensões de mudanças em tecnologias de produto e processo, quanto de auxiliar na forma de entendimento das capacidades da firma por meio da identificação de suas rotinas subjacentes. Assim, foram recuperadas antigas noções sobre tipos de inovação, desenvolvidos primeiramente por Schumpeter (1997) e, posteriormente, por Francis e Bessant (2005), aliando-os à visão da escola neoschumpeteriana de Nelson e Winter (1982) sobre capacidades e rotinas.

Do ponto de vista teórico, o trabalho considerou as capacidades como sendo constituídas de um conjunto de rotinas que a firma consegue executar. Essas rotinas são dependentes de condições relativas, em primeiro lugar, aos repertórios individuais ou coletivos para a execução das atividades, ou seja, o conjunto de conhecimentos e habilidades específicos necessários; em segundo lugar, podem ser dependentes de determinados sistemas técnicos como máquinas, ferramentas e equipamentos; e em terceiro lugar, algumas rotinas necessitam de certos *inputs* que serão transformados ao longo do processo. Sendo assim, uma visão baseada em rotinas auxilia o entendimento das capacidades dinâmicas pela alteração, integração, construção, reconfiguração, renovação, modificação, adaptação, ou recriação das rotinas por meio da aprendizagem. Essas mudanças, segundo a teoria evolucionária, são influenciadas por um segundo conjunto de rotinas chamadas de busca.

Nesses pontos, as teorias de inovação que classificam o fenômeno em alguns tipos distinguíveis podem ser integradas à visão das capacidades da firma baseada em rotinas, pois

descrevem os múltiplos caminhos pelos quais a firma pode optar para buscar a mudança/ inovação.

Na literatura, a inovação é tratada geralmente sob o olhar de mudanças nas quais ocorre alteração em tecnologias de produtos e/ou processos que, quando bem-sucedidas, geram ganhos econômicos para a firma. No entanto, esse tratamento pode restringir o entendimento da inovação a casos em que, geralmente, há aplicação de conhecimento especializado, além de ser mais facilmente percebida em mercados dinâmicos, principalmente de alta tecnologia. Ao mesmo tempo, baliza o entendimento de como outros setores considerados mais maduros, em estágios de desenvolvimento mais saturados e mercados menos dinâmicos como os dos setores agrícola e alimentício, promovem a mudança/ inovação e constroem o seu diferencial competitivo.

Para se manterem competitivas, firmas nesses setores também buscam formas alternativas de mudança e geração de valor dentro das suas possibilidades particulares. Conforme Schumpeter (1997), o artigo de Francis e Bessant (2005) e outras fontes, como a da teoria econômica neoinstitucional, é possível verificar que a possibilidade de inovação/mudança ultrapassa, muitas vezes, a dicotomia de novas tecnologias em produto e processo e as fronteiras da firma. Schumpeter (1997) considera, por exemplo, o aspecto da inovação em mercados e também a inovação na forma de organização da indústria. Francis e Bessant (2005), de forma similar, trazem a noção de inovação em posição além da inovação em.

De maneira geral, foi possível verificar que, independentemente do porte das empresas e da abordagem competitiva escolhida, pendendo as estratégias produção e comercialização mais conservadoras do Velho Mundo ou mais sofisticadas do Novo Mundo, houve mudanças nas rotinas das empresas e, conseqüentemente, nas suas capacidades. Assim, mesmo que a empresa opte por uma abordagem arraigada nas tradições do Velho Mundo, nenhuma das duas empresas pode ser considerada estática, pois ambas aprenderam e alteraram a forma de realizar suas rotinas e capacidades. Isso fica bastante evidente no caso da Vinícola Miolo pela pujança com que as mudanças ocorreram nas diferentes capacidades da empresa por meio de múltiplos caminhos para inovação. Já na Vinícola Don Laurindo, destacam-se as mudanças no nível das capacidades de *marketing* e comercialização a partir da capacitação da vinícola para exportação.

Cabe ressaltar que ambas as empresas tem por objetivo final agregar valor. A Vinícola Don Laurindo se viabiliza não pelo crescimento da produção, mas do aumento do número de clientes por meio da preocupação do enólogo-chefe em fazer bem feito o que ele

sabe fazer, isto é, produzir bons vinhos em pequenas quantidades com foco na qualidade e na fidelização de seus clientes. Esta estratégia tem permitido a empresa ganhar reputação e aumentar sua clientela de forma orgânica. Já a Miolo, busca agregar valor oferecendo uma gama de produtos e serviços ligados ao vinho a qual abrange uma faixa ampla de produtos e preços. Com isso a empresa almeja desenvolver o mercado nacional e ampliar suas fronteiras internacionalmente.

No caso das empresas desse setor, as capacidades de *marketing* parecem ser determinantes para o seu sucesso. Se considerarmos o caso da mudança/ inovação em mercados e posição, além da criação de soluções para necessidades específicas, o que é novo e gera ganhos pode ser resultado de uma dimensão simbólica e subjetiva ligada à forma como os produtos são trabalhados no mercado. No caso do vinho, o simbolismo está associado aos conceitos, imagens ou idéias criadas no imaginário do consumidor, o que o leva a “enxergar” valor de uma perspectiva nova. Já o subjetivismo está associado ao fato de que a novidade depende não só de “o que” é novo, mas também de “para quem” algo é novo. Nesse caso, a inovação pode ser simplesmente levar um produto já existente para um mercado que ainda não o conheça.

Ambas as empresas trabalham esses aspectos dentro das suas possibilidades. A Miolo realiza essas atividades de forma mais estruturada, por meio de cursos, propaganda, pesquisa e divulgação. A Don Laurindo, mesmo tendo uma venda considerada passiva, realiza sua estratégia de divulgação e fidelização por meio da participação em confrarias e eventos ligados ao vinho.

O presente trabalho oferece algumas contribuições gerenciais, visto que fornece uma ponte entre o interesse predominantemente descritivo da teoria evolucionária e a análise prescritiva da estratégia da firma. A partir da microanálise das rotinas e seus requisitos, firmas podem identificar as situações em que ainda não possuem capacidades satisfatórias e estudar como farão a busca para alterá-las e aprimorá-las, ou mesmo estudar as diferentes possibilidades para inovação/mudança por que a firma pode optar para obter vantagem competitiva.

Dada a amplitude das possibilidades de inovação consideradas, neste trabalho, no esquema analítico, nem todas as mudanças podem ser consideradas inovações. Nesse sentido, aqui se inserem algumas limitações deste trabalho apontadas na próxima seção.

## 6.1 LIMITAÇÕES E SUGESTÃO PARA PESQUISAS FUTURAS

Para ser considerada inovação, a mudança deverá gerar algum tipo de ganho para o agente inovador e ser considerada, analisada e comparada dentro do contexto em que as empresas estejam inseridas. Conquanto tenham sido identificadas as diversas mudanças ocorridas nas duas empresas ao longo de sua trajetória e de que forma tais mudanças alteraram as rotinas e capacidades da firma, não foi verificado, neste trabalho, o impacto dessas mudanças para as empresas de forma quantitativa senão pela própria percepção dos relatos passados pelos entrevistados. Além disso, o fato de o conceito de inovação ainda apresentar categorias ambíguas também dificulta a análise das mudanças implementadas.

Conforme a literatura utilizada na seção 2, as inovações podem ser classificadas, de acordo como o grau de intensidade, em incrementais e radicais. Assim, pequenas mudanças ou melhorias incrementais também podem ser consideradas inovações. Ao mesmo tempo, as inovações podem ser classificadas de acordo com o grau de novidade no mundo, no país ou na organização, conforme o Manual de Oslo (2005). Sendo assim, o esquema analítico precisaria considerar alguma métrica que indicasse os impactos e a relevância das inovações implementadas pela firma e, simultaneamente, comparasse a inovação de acordo com o grau de novidade em relação a ela mesma, a outras firmas do país e do mundo. Por exemplo, dada a pujança com que as mudanças ocorreram na Vinícola Miolo, em comparação com a Don Laurindo, parece evidente que a Miolo inova com mais frequência e com maior intensidade no âmbito da organização e do país, no entanto isso não possibilita averiguar se a empresa inova no âmbito mundial. Ao mesmo tempo, é necessário averiguar a relevância para a firma desse tipo de inovação.

Na microanálise, este estudo teve o seu foco apenas nas capacidades de Produção, *Marketing* e P&D, no entanto seguramente existem outras rotinas e capacidades que são importantes e podem ser adicionadas a futuras análises. Finalmente, cabe ressaltar que as conclusões do presente trabalho, extraídas tanto da macroanálise quanto da microanálise dos estudos dos casos realizados, ficam restritas ao contexto específico de cada uma delas, não podendo oferecer generalizações para outras empresas ou setores.

## REFERENCIAS

- ADLER, P. S.; GOLDOFTAS, B.; LEVINE, D. I. Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system. **Organization Science**, v. 10, n. 1, p. 43-68, 1999.
- ALIEVI, R. M.; FENSTERSEIFER, J. E. Relações de cooperação e criação de vantagens competitivas: um estudo no arranjo produtivo vinícola da região da serra gaúcha – Brasil. In: DOTTO, DALVA M. E.; MATUELLE, JUVIR, L. **Estudos organizacionais – Desafios Contemporâneos**. Edunisc, 2007. p. 69-92.
- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P.J. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, v.14, n.1, p. 33–46, 1993.
- ANDERSON, E.; GATIGNON, H. Firms and the creation of new markets. In: MÉNARD, C; SHIRLEY, M. M. (Eds.). **Handbook of new institutional economics**. New York: Springer, 2005. p. 401-431.
- ANDERSON, Kim (ed.). **The World’s Wine Markets: Globalization at Work**, Cheltenham: Edward Elgar, 2004.
- ANDERSON, Kim. ‘Wine’s New World’. **Foreign Policy**, 136, May/June, p. 47–54, 2003.
- ANSOFF, I. Strategies for Diversification. **Harvard Business Review**, v. 35, n.5, p.113-124,1957.
- ARROW, K. J.; F. H. HAHN. **General Competitive Analysis**. San Francisco: Holden-Day, 1971.
- AYLWARD, D. K. **Global Landscapes: A speculative assessment of emerging organizational structures within the international wine industry**. Faculty of Commerce – Papers, 2005. <http://ro.uow.edu.au/commpapers/7/>
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, p. 99–120, 1991.
- BECKER, Markus C.; LAZARIC, Nathalie. Advancing Empirical Research on Organizational Routines: introduction. In: \_\_\_\_\_;\_\_\_\_\_. **Organizational Routines: Advancing Empirical Research**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited: 2009, p. 01-10.
- BELL, J.; PAVITT, K. Technological Accumulation and Industrial Growth: Contrast Between Developed and Developing Countries. In: \_\_\_\_\_;\_\_\_\_\_ **Industrial and Corporate Change**. Washington: The World Bank, v.2, n.2, p.157-210, 1995
- BENNER, M.J.; TUSHMAN, M.L. Exploitation, exploration, and process management: the productivity dilemma revisited. **Academy of Management Review**, v. 28, n. 2, p. 238–256, 2003.

BESSANT, J.; FRANCIS, D. Developing strategic continuous improvement capability. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 19, n. 11, p. 1106–1119, 1999.

BESSANT, J.; LAMMING, R.; NOKE, H; PHILLIPS, W. Managing Innovation beyond the steady state. **Technovation**, v. 25, p. 1366-1376, 2005.

CHANDLER, Alfred D. Organizational capabilities and the economic history of the industrial enterprise. **Journal of Economic Perspectives**, v. 6, n. 3, p. 79-100, 1992.

CHARTERS, S. **Wine & Society: The Social and Cultural Context of a Drink**. 1. ed. Oxford: Elsevier, Butterworth-Heinemann, 2006.

CHRISTENSEN, Clayton M. **Innovation and the General Manager**. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

CAPRON, L., HULLAND, J. Redeployment of brands, sales forces, and general marketing management expertise following horizontal acquisitions: A Resource-based View. **Journal of Marketing**. n. 63 n. 2, p41-54, 1999

COASE, Ronald. The Nature of the Firm. **Economica - New Series**, Londres, v. 4, n. 16, p. 386-405, nov. 1937.

COLLIS, D.J. Research note: how valuable are organizational capabilities? **Strategic Management Journal**, v. 15, n. 8, p. 143–152, 1994.

CONTRACTOR, Farok J. e LORANGE, Peter. Why Should firms Cooperate? In: \_\_\_\_\_. **Cooperative Strategies in International Business: Joint Ventures and Technology Partnerships Between Firms**. EUA: Lexington Books. 1988. p.3-30.

COOPER, Robert G. **Winning at New Products: accelerating the process from idea to launch**. 3 ed. USA, NY: Basic Book, 2001.

DAY, George S. The Capabilities of Market-Driven Organizations. **Journal of Marketing**, v. 58, out., p. 37–52, 1994.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v. 35, n.12, 1504–1511, 1989.

DITTER, J.-G. Reforming the French Wine Industry: Could Clusters Work? **Cahiers du CEREN**, v.13, p. 39-54, 2005.

DOSI, Giovanni; NELSON, Richard; WINTER, Sidney (Eds.) **The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities**. New York: Oxford University Press, 2000.

DRUCKER, P. **Innovation & Entrepreneurship**. New York: Harper & Row, 1994.

EISENHARDT, K.M., MARTIN, J.A. Dynamic capabilities: What are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10/11, p. 1105-1121, 2000.

EMPBRAPA. Dados da vitivinicultura. Embrapa Uva e Vinho. Disponível em: [http://www.cnpuv.embrapa.br/prodserv/vitivinicultura/producao/2005\\_2009\\_rs.html](http://www.cnpuv.embrapa.br/prodserv/vitivinicultura/producao/2005_2009_rs.html) acessado em 19/03/2010.

FAGERBERG, J. Innovation: A Guide to the Literature. In MOWERY, David C. e NELSON, Richard R. **The Oxford Handbook of Innovations**. Oxford: Oxford University Press, Jan, 2004. p. 1–26.

FENSTERSEIFER, J.E. The Emerging Brazilian Wine Industry: Challenges and Prospects for the Serra Gaúcha Wine Cluster, **International Journal of Wine Business Research**, Vol. 19, No. 3, 2007.

FERREIRA, F.G. **Estratégias de produção das empresas vitivinícolas da serra gaúcha investidoras em vitivinicultura na metade sul do Rio Grande do Sul**. 2005. 152 f. Monografia (Especialização em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

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

FLORES, M. X. **Da Solidariedade ao Individualismo: Um estudo sobre o desenvolvimento do Vale dos Vinhedos na Serra Gaúcha**. 2007. 311 f. Tese (Doutorado em Sociologia Política) – Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

FRANCIS, D.; BESSANT, J. Targeting innovation and implications for capability development. **Technovation**, v. 25, p. 171-183, 2005.

FREEMAN, C. **The Economics of Industrial Innovation**. London: Pinter, 1982.

FREEMAN, C. The economics of technical changes. **Cambridge Journal of Economics**, v.18, p.463-514, 1994.

FUJIMOTO, T. Reinterpreting the resource-capability view of the firm: a case of the development-production systems of the Japanese auto-makers. In: CHANDLER, A.D.; Jr, HAGSTRÖM, P.; SOLVELL, O. (Eds). **The Dynamic Firm, The Role of Technology, Strategy, Organization, and Regions**. Oxford: Oxford University Press, 1998. p. 15-44.

Global Wine Supply Monitor, January 2009. Market Insight Report. Australian Government, Australian Wine and Spirit Corporation. Acessado em 17/03/2010. Disponível em: <http://www.wineaustralia.com/australia/LinkClick.aspx?fileticket=K%2Bqax%2BskYXk%3D&tabid=5419>

GOLLO, Silvana S. **Inovação e Estratégia de Cooperação Competitiva: estudo de caso da indicação de procedência Vale dos Vinhedos – Serra Gaúcha/RS**. 2006. 361 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

GOSH, Manimay, SOBEK, Durward, K. Effective Metaroutines For Organizational Problem Solving. Working paper. Disponível em: [http://www.coe.montana.edu/ie/faculty/sobek/IOC\\_Grant/Metaroutines\\_workingpaper.pdf](http://www.coe.montana.edu/ie/faculty/sobek/IOC_Grant/Metaroutines_workingpaper.pdf)

GRANT, R.M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n.3, 114–135, 1991.

HALL, M. C.; MITCHELL, R. **Wine Marketing: A Practical Guide**. USA, Barlington: Elsevier, 2008.

HAIR JR, Joseph F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAYES, R.H. Strategic planning-forward in reverse? **Harvard Business Review**, v. 63, n.6, p 111-119, 1985.

HELFAT, C.E.; PETERAF, M.A. The dynamic resource-based view: Capabilities lifecycles. **Strategic Management Journal**, v. 24, n.10, p. 997–1010, 2003.

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

HERNANDES, J.; PEDROZO, E. A. Aliança Estratégica: A Joint Venture formada entre as vinícolas brasileiras Miolo e Lovara, em 2004. **Qualit@s Revista Eletrônica** ISSN 1677 4280 v.8. n.2. (2009)

HOSKISSON, R.E., MICHAEL, A.H., Ireland, R.D. **Competing for Advantage**. South-Western Educational Publishing. 2004

JONES, G.V.; *et al.* **Climate and Wine: Quality Issues in a Warmer World**. Proceedings of the Vineyard Data Quantification Society's 10th Econometrics Meeting (in press). Dijon, France, May 2004.

KETOKIVI, M., SCHROEDER, R. Manufacturing practices, strategic fit and performance A routine-based view. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 4, n.2, p. 171–191, 2004.

KLINE, S; ROSENBERG, N. An Overview of Innovation. In: LANDAU, R; ROSENBERG, N. (Orgs.). **The Positive Sum Strategy**. Washington DC: National Academy Press, 1986. p. 285-305.

KRASNIKOV, Alexander; JAYACHANDRAN, Satish. The Relative Impact of Marketing, Research and Development, and Operations Capabilities on Firm Performance. **Journal of Marketing**, v. 72, p. 1–11, jul., 2008.

LALL, S; “Technological Capabilities and Industrialization”, **World Development**, v.20, n.2, p.165- 86, 1992.

LEONARD-BARTON, D. Core-capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. **Strategic Management Journal**, v.13, p.111–125. 1992

Manual de Oslo, 3ª Ed.,(tradução FINEP), 2005. Disponível em [http://www.mct.gov.br/upd\\_blob/0011/11696.pdf](http://www.mct.gov.br/upd_blob/0011/11696.pdf).

MADHOK, A. Cost, value and foreign market entry mode: the transaction and the firm. **Strategic Management Journal**, v. 18 n.1, p. 39–61, 1997

MERCIO, Z. V. *et al.* O processo de internacionalização na indústria vinícola brasileira: o caso do Miolo Wine Group. 5ème colloque de l'IFBAE – Grenoble, 18 et 19 mai 2009

MÉNARD, Claude. A new institutional approach to organization. In: \_\_\_\_\_; SHIRLEY, Mary M. (Eds). **Handbook of New Institutional Economics**. Boston-Dordrecht: Kluwer Academic Press, 2004. p. 281-320.

MIOLO Wine Group. Miolo Wine Group consolida-se como líder e referência em vinhos finos no País. (informativo institucional disponibilizado pela empresa), 2010.

MILAGRES, Rosiléia. **O desenho das Rotinas em contexto de Redes: o caso Genolyptus**. 2008. 195 f. Tese (Doutorado em Economia) – Instituto de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008.

NELSON, R. R. 'Why do firms differ, and how does it matter?' **Strategic Management Journal**, Winter Special Issue, **12**, p. 61–74, 1991.

NELSON, R.R. Routines as Technologies and as Organizational Capabilities. In: BECKER, Markus C.; LAZARIC, Nathalie (Ed). **Organizational Routines: Advancing Empirical Research**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2009. p. xx-xx.

NELSON, R.R., WINTER, S.G. **An Evolutionary Theory of Economic Change**. Cambridge: Harvard University Press, 1982.

PENG, D. X.; SCHROEDER, R. G.; SHAH, R. Linking routines to operations capabilities: A new perspective. **Journal of Operations Management**, v. 26, n.6, p. 730-748, 2007.

PORTER, M.E. Clusters and the new economics of competition. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 6, nov./dec., p. 77-90, 1998.

PORTER, M.E. What is strategy? **Harvard Business Review**, v.74, n.6, p. 61–78, 1996.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79–91, 1990.

PROTAS, J. F. S; Camargo, U. A.; MELO, L. M. R (2002). A vitivinicultura brasileira: realidade e perspectivas. Artigos Técnicos. EMBRAPA.  
<http://www.cnpuv.embrapa.br/publica/artigos/vitivinicultura/>

RICHARDSON, George B. The organization of industry. **Economic Journal**, v. 82, n. 327, p. 883-896, set., 1972.

ROTHWELL, R.; P GARDINER. Invention, Innovation, re-innovation and the role of the user. **Technovation**, v. 3, p. 167-186, 1985.

SCHROEDER, R.G.; BATES, K.A.; JUNTILA, M.A. A resource-based view of manufacturing strategy and the relationship to manufacturing performance. **Strategic Management Journal**, v. 23, n.2, p. 105–117, 2002.

SCHROEDER, R.G.; SCUDDER, G.D.; ELM, D.R. Innovation in manufacturing. **Journal of Operations Management**, v. 8, n.1, p. 1–15, 1989.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. Tradução de Maria Sílvia Possas. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SOUSA, J.S.I. de. **Uvas para o Brasil**. São Paulo: Melhoramentos, 1969.

SOUZA, F. A. **Mudanças Promovidas no Setor vitivinícola do Rio Grande do Sul pela inserção de profissionais especializados nas áreas de viticultura e enologia**. 2005. 159 f. Dissertação (Mestrado em Agronomia) – Programa de Pós-graduação em Educação Agrícola, Instituto de Agronomia, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2005.

STALK, G.; EVANS, P.; SHULMAN, L.E. Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy. **Harvard Business Review**, v. 70, n. 2, p. 57-69, 1992.

STERNES, J. A.; SCHWEIKHARDT, D. B.; PETERSON, H. C. Using case studies as an approach for conducting agribusiness research. **International Food and Agribusiness Management Review**, v.1, n.3, p. 311-327, 1998.

SUSIN, C. T. **Dinâmica Estratégica da Vinícola Miolo Ltda e Vale dos Vinhedos**. 2003. 106 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n.13, 1319–1330, 2007.

TEECE, D.J. Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing, and public policy. **Research Policy**, v. 15, n. 6, p. 285–305, 1986.

TEECE, D.J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509–533, 1997.

TONIETTO, J.; MELLO, L. M. R. de. La quatrième période évolutive de la vitiviniculture brésilienne. In: WORLD CONGRESS & 81ST GENERAL ASSEMBLY OF THE OFFICE INTERNATIONAL DE LA VIGNE ET DU VIN, 26., 2001, Adelaide, South Australia. **Congress Proceedings**. Adelaide: Office International de la Vigne et du Vin, Section Viticultural Economy and Section Wine and Health, 2001. p. 272-280.

TULL, D.S.; HAWKINS, D.I. **Marketing Research: Measurement and Method**. New York: Macmillan, 1993.

UNWIN, T. **Wine and the Vine: An Historical Geography of Viticulture and the Wine Trade**. London: Routledge, 1996.

UTTERBACK, J. e ABERNATHY, W. A dynamic model of process and product innovation. **Omega**, v. 3, p. 639–656. 1975.

WANG, C.; AHMED, P. Dynamic capabilities: a review and research agenda. **International Journal of Management Review**, v. 9, n.1, p. 31-51, 2007.

WERNERFELT, Birger. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**. 5: 171-180, 1984.

WHEELWRIGHT, S.; CLARK, K. **Revolutionising Product Development**. New York: Free Press, 1992.

WILK, E. O. **A relação entre estratégias, recursos e performance: uma investigação em empresas de vinhos finos do cluster da serra gaúcha**. 2006. 227 f. Tese (Doutorado em Agronegócios) – Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

WILLIAMSON, Oliver E. **The Economic Institutions of Capitalism**. New York: Free Press, 1985.

WINTER, S.G. The satisficing principle in capability learning. **Strategic Management Journal**. v. 21, p. 981–996, 2000.

WINTER, S.G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**. v. 24, n.10, p. 991–995, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e método**. Tradução de Daniel Grassi. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAWISLAK, Paulo A. Alianças estratégicas: contexto e conceitos para um modelo de gestão. **Saberes**, v.1, n.3, p.10-21, set/dez. 2000.

ZOLLO, M.;WINTER, S.G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization Science**, v. 13, n. 3, p. 339–351, 2002.

ZOTT, C. Dynamic capabilities and the emergence of intra-industry differential firm performance: insights from a simulation study. **Strategic Management Journal**, v. 24, n.(2), p. 97–125, 2003.

## APÊNDICE A: ROTEIRO PARA COLETA DE DADOS DAS EMPRESAS

### DADOS GERAIS

1. Nome da Empresa: \_\_\_\_\_
2. Pessoa Entrevistada: \_\_\_\_\_
3. Cargo: \_\_\_\_\_
4. Ano de fundação da empresa: \_\_\_\_\_
5. Há quanto tempo a empresa produz vinhos finos? \_\_\_\_\_ anos.

### PRODUTOS

6. Caracterização da produção de uvas:

<i>Produção de uvas</i>	<i>Percentual %</i>
Própria	_____
Integrada	_____
Comprada	_____

7. Classes de vinhos finos que a empresa produz em número de produtos:  
Vinhos tranqüilos:

	<b>Varietal</b>	<b>Reserva</b>	<b>Gran-Reserva</b>	<b>Outros</b>
Número de produtos				

8. Qual foi a produção de uvas em número de hectares produzidos ao longo da trajetória da empresa?

### SERVIÇOS

9. Lista de serviços que a empresa oferece e ano inicial:

- Hotel: \_\_\_\_\_
- Espaço para eventos: \_\_\_\_\_
- Passeios turísticos: \_\_\_\_\_
- Cursos sobre vinhos: \_\_\_\_\_
- Restaurante: \_\_\_\_\_
- Degustação: \_\_\_\_\_
- Boutique: \_\_\_\_\_
- Outros: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

### ANOS 90

Quais as principais mudanças ocorridas nesta vinícola a partir da abertura comercial na década de 90?

### Hoje: CAPACIDADES

Rotinas de Busca com base em Schumpeter (1997) e Bessant e Francis (1999)

### PRODUTOS E SERVIÇOS

### Novos produtos e Novas fontes de Matérias Primas

- A empresa desenvolve ou está desenvolvendo novos vinhos?
- Quantos vinhos novos a empresa lançou nos últimos 4 anos? Listar os produtos.
  - 1. \_\_\_\_\_
  - 2. \_\_\_\_\_
  - 3. \_\_\_\_\_
  - 4. \_\_\_\_\_
  - 5. \_\_\_\_\_
  - 6. \_\_\_\_\_
  - 7. \_\_\_\_\_
  - ...
- Qual a característica dos novos produto?
  - Novo Rótulo \_\_\_\_\_
  - Nova Embalagem \_\_\_\_\_
  - Novo Corte \_\_\_\_\_
  - Nova variedade \_\_\_\_\_
  - Novo *Terroir* \_\_\_\_\_
  - Novo sistema de condução \_\_\_\_\_
  - Novo método de elaboração (tecnologia, enzimas, leveduras) \_\_\_\_\_
  - Elaboração Orgânica \_\_\_\_\_
  - Elaboração Biodinâmica \_\_\_\_\_
  - Outros \_\_\_\_\_
- De onde surgiu a necessidade de desenvolver novos vinhos?
- De onde surgem as idéias para o desenvolvimento do novo vinho?
- A empresa faz experiências com diferentes ou novas fontes de matéria prima visando a inovação em vinhos? (*ex: novas varietais, enzimas, leveduras, embalagens, etc.*)
- A empresa busca desenvolver novas varietais?
- Que áreas da organização são envolvidas no processo de desenvolvimento do novo vinho?
- Existem outras organizações que participam diretamente do desenvolvimento do vinho? (*ex. consultores, instituições de pesquisa, universidades, concorrentes, fornecedores, empresas de publicidade, etc.*)
- A empresa tem desenvolvido novos serviços? Exemplos.

**Na sua opinião, o setor do vinho oferece um espaço propício para inovações em produtos?**

**E o consumidor de vinho Premium? É adepto a inovações em produtos?**

### PROCESSOS

#### Novos Métodos: Vitícola

- Houve mudanças no processo de produção de uvas na empresa nos últimos 4 anos? Exemplos.

- Como surgiu a necessidade de aprimoramento do(s) processo(s) vitícola?
- Onde a empresa buscou/busca novos conhecimentos sobre viticultura (*tecnologias, novas práticas, novas fontes de matérias primas, etc*)? Qual as maiores fontes de informação?
- Houve algum desenvolvimento próprio na empresa?
- Quais as áreas da organização estiveram envolvidas no processo de aprimoramento vitícola?
- Caso haja compra de uvas, a empresa faz o acompanhamento junto ao produtor desde a poda até a colheita? A empresa possui parcerias com produtores para o aprimoramento dos seus processos?
- A organização possui alguma rotina para disseminar e desenvolver os conhecimentos vitícolas adquiridos?
- Existem outras organizações que participam diretamente do processo de aprimoramento vitícola? (*ex. consultores, instituições de pesquisa, concorrentes, fornecedores, empresas de publicidade, etc.*)

Na sua opinião, qual a importância do *Terroir* para a elaboração de vinhos?

Na sua opinião, é possível manipular o solo, substituindo, assim a importância dada ao *terroir* para produzir um bom vinho?

Novos Métodos: Vinícola

- Houve mudanças no processo vinícola da empresa nos últimos 4 anos? Exemplos.
- Como surgiu a necessidade de aprimoramento do processo vinícola?
- Onde a organização busca novos conhecimentos sobre vinicultura (*tecnologias, novas práticas, novas enzimas, leveduras, etc*)? Qual as maiores fontes de informação?
- Houve algum desenvolvimento próprio na empresa?
- Quais as áreas da organização estiveram envolvidas no processo de aprimoramento vinícola?
- A organização possui alguma rotina para disseminar e desenvolver os conhecimentos vinícolas adquiridos?
- Existem outras organizações que participam diretamente do processo de aprimoramento vinícola? (*ex. consultores, instituições de pesquisa, concorrentes, fornecedores, empresas de publicidade, etc.*)

Na sua opinião, a tecnologia vinícola é capaz de substituir a importância do *terroir* na produção de um bom vinho? Por quê?

## POSIÇÃO

### Novos Mercados

- A empresa tem buscado novos segmentos de mercados para atuar? Exemplos.
- Quais os principais canais de distribuição? Percentual de vendas.
  - Representantes: \_\_\_\_\_%
  - Atacado distribuidor: \_\_\_\_\_%

- Supermercados: \_\_\_\_\_%
- Lojas especializadas: \_\_\_\_\_%
- Restaurantes: \_\_\_\_\_%
- Hotéis: \_\_\_\_\_%
- Loja própria: \_\_\_\_\_%
- Outro: \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_% volume de vendas
- Como a empresa identifica oportunidades no mercado?
- Como a empresa desenvolve a sua estratégia mercadológica?
- Quais as áreas da organização que participam da formulação dessa estratégia?
- Existem outras organizações que participam diretamente do processo de formulação da estratégia mercadológica? (*ex. consultores, instituições de pesquisa, concorrentes, fornecedores, empresas de publicidade, etc.*)
- Como a empresa divulga os seus produtos no mercado?

Você concorda com a afirmação: “*Vinho bom se vende sozinho*”?

Na sua opinião, a utilização de propaganda e *marketing* para divulgação de vinhos é atrativa para todos os tipos de vinhos e mercados?

#### PARADIGMA

##### Novas formas de Organização da Indústria

- A empresa possui parcerias com fornecedores de uvas? *Exemplos.*
- Existe algum tipo de cooperação/parcerias com clientes? *Exemplos.*
- Existe algum tipo de relação de cooperação/parcerias com fornecedores de tecnologias? *Exemplos*
- Existe algum tipo de cooperação/parcerias com concorrentes? *Exemplos.*
- Existe cooperação/parcerias entre outras organizações do cluster hoteleiro e restaurantes? *Exemplos.*
- Existe algum tipo de cooperação/parcerias com Universidades e institutos de pesquisa? *Exemplos.*

#### FECHAMENTO

Levando em conta a discussão anterior:

**O setor do vinho oferece um ambiente propício para inovações? A inovação é vantajosa no setor do vinho para todos os tipos de vinho?**

**Na sua opinião, quais as principais dificuldades das empresas do setor vitivinícola brasileiro para inovação?**

CONSIDERAÇÕES INICIAIS SOBRE CAPACIDADES E CAPABILITIES

**ANEXO A: TRADUÇÕES E DEFINIÇÕES PARA *CAPABILITIES* E SINÔNIMOS**

<b>The New American Webster Handy College Dictionary: New Third Edition</b>	<b>Mini Collins Dicionário Inglês - Português</b>	<b>Mini Collins Dicionário inglês. Português – Inglês.</b>	<b>Grande Enciclopédia Larousse Cultural. São Paulo: Nova Cultural, 1998, 5v</b>
<b>Capable:</b> <i>adj.</i> 1, (with of) having the ability, capacity, inclination, etc. 2, competent; efficient. – <b>capability,</b> <i>n.</i>	<b>Capable:</b> <i>adj.</i> capaz, competente, hábil	<b>Capaz:</b> <i>adj.</i> able, capable; <b>ser ~ de:</b> to be capable of.	CAPAZ s.m. (Do lat. <i>capax</i> ) 1. Que tem capacidade. 2 – Em condições de fazer ou realizar determinada coisa. – 3. Hábil, inteligente.
	<b>Capability:</b> <i>n</i> Capacidade <i>f.</i>	<b>Capacidade:</b> <i>f</i> capacity, (aptidão) ability, competence.	CAPACIDADE <i>sf.</i> (Do lat. <i>capacitas, capacitates.</i> ) 1) Volume interior de um recipiente: <i>capacidade de um vaso.</i> – 2. <i>Fig.</i> Qualidade de quem é apto a fazer determinada coisa, a compreendê-la; competência. (Sin. APTIDÃO, FACULDADE, HABILIDADE; INTELIGÊNCIA, TALENTO, VALOR).
<b>Capacity:</b> <i>n.</i> 1, the power of receiving or containing. 2, cubic contents; volume. 3, ability; power to act. 4, function; role.	<b>Capacity:</b> <i>n</i> Capacidade <i>f.</i> lotação <i>f.</i> ; condição <i>f.</i> posição <i>f.</i>		
<b>Ability:</b> <i>n.</i> 1, state of being able; possession of qualities necessary. 2, competence; skill; a particular talent. <b>Ability, capability, capacity, power, skill, talent, gift, genius, faculty, aptitude, know-how, art, craft</b> <i>Ability, capability and capacity</i> imply both the <i>power</i> to do something and the <i>skill</i> required for its accomplishment. The ability may be innate, as implied by <i>talent, gift, genius, faculty</i> or <i>aptitude</i> ; or it may be acquired by practice, as implied by <i>skill, know-how, art, or craft.</i>	<b>Ability:</b> <i>n</i> Habilidade <i>f.</i> , capacidade <i>f.</i> , ( <i>talent</i> ) talento; ( <i>skill</i> ) perícia.	<b>Habilidade.</b> <i>f</i> skill, ability.	HABILIDADE: <i>s.f.</i> (Do lat. <i>habilitas, habilitatis.</i> ) 1. Qualidade daquele que é hábil. – 2. Capacidade, destreza. – 3. Qualidade de alguém que age com engenhosidade e inteligência. – 4. Engenhosidade. – 5. Astúcia, manha. – 6. Qualidade que torna o sujeito apto, capaz no plano legal. – 7. Qualidade de alguém que é capaz de realizar um ato com uma boa adaptação psicomotora, adequada ao fim em questão.
<b>Compact Oxford English Dictionary</b>			
<b>Capacitate</b> <b>1</b> <i>archaic</i> : to make capable <b>2</b> : to cause (sperm) to undergo capacitation	<b>Capacitate</b> <i>vt</i> <b>1</b> capacitar. <b>2</b> qualificar.	<b>Capacitar</b> ca.pa.ci.tar <i>vt+vint+vpr</i> <b>1</b> to capacitate, render capable. <b>2</b> to qualify. <b>3</b> to enable, make able. <b>4</b> to empower, authorize. <b>5</b> to convince, persuade. <b>6</b> <b>capacitar-se</b> a) to be convinced. b) to persuade ones	CAPACITAR: <i>v.t.</i> (Conj.4) 1. Fazer capaz, habilitar. – 2. Convencer, persuadir, - 3. Compreender.

**Quadro 34 Traduções e definições para a palavra *capabilities* e seus sinônimos**

Fonte: Elaborado pelo autor

## GLOSSÁRIO

**ACIDEZ** - essencial para a vida e vitalidade de todos os vinhos. Num vinho de mesa seco e equilibrado deve estar entre 0,6% a 0,75% do volume.

**ACIDEZ FIXA** - compreende ácidos encontrados nas uvas mais os produzidos durante a fermentação.

**ACIDEZ TOTAL** - combinação de acidez fixa com acidez volátil.

**ACIDEZ VOLÁTIL** - consiste principalmente de ácido acético.

**ACIDO TARTÁRICO** -ácido natural do vinho. Pode formar cristais inofensivos na garrafa ou na rolha, principalmente em vinhos brancos mantidos à baixa temperatura.

**AÇÚCAR RESIDUAL** - quantidade que sobra após a fermentação terminar de forma natural ou artificial, expressa em gramas por litro.

**ADSTRINGÊNCIA** - sensação de boca seca ou "amarrada", como aquela causada por frutas ainda verdes. É um fenômeno que causa a contração das mucosas.

**AERAÇÃO** - exposição do vinho ao ar ambiente. O mesmo que deixar o vinho "respirar".

**AFINAMENTO** - técnica para clarificação dos vinhos usando bentonita, gelatina ou clara de ovos. São agentes que aglutinam as partículas em suspensão, sedimentando-as.

**ÁLCOOL** - no vinho, é o etanol ou álcool etílico. É um composto químico formado pela ação de leveduras no açúcar das uvas durante a fermentação.

**ÁLCOOL POR VOLUME** - nível de álcool num vinho, expresso em porcentagem numérica do volume.

**AMPELOGRAFIA** - ciência que estuda as vinhas e variedades das cepas.

**ANTOCIANOS** - compostos fenólicos responsáveis pela cor vermelha e púrpura dos vinhos jovens.

**AROMA PRIMÁRIO** - sensação olfativa que lembra uvas frescas e maduras.

**AROMA SECUNDÁRIO** - sensação olfativa resultante da fermentação.

**AROMA TERCIÁRIO** - também chamado bouquet, é a sensação olfativa que o vinho desenvolve depois de engarrafado e envelhecido.

**AVA** - American Viticultural Area - denominação oficial nos Estados Unidos para áreas vitícolas geograficamente delimitadas (exemplo: Napa Valley).

**BLANC DE BLANCS** - significa vinho branco feito de uvas brancas.

**BLANC DE NOIRS** - significa vinho branco feito de uvas tintas.

**BODEGA** - equivalente espanhol para vinícola.

**BOTRYTIS CINEREA** - um fungo benéfico e até desejável que ataca as uvas sob certas condições climáticas. Elas perdem a água e concentram açúcar e ácidos.

**BOUQUET** - ver Aroma Terciário.

**BRIX** - unidade de medida do conteúdo de açúcar da uva, indicando o grau de maturação. Outras unidades são denominadas Oechsle e Baumé.

**BRUT** - termo reservado para espumantes, significando seco.

**CAVA** - vinho espumante espanhol produzido pelo método champenoise.

**CHAPTALIZAÇÃO** - adição de açúcar ao mosto afim de elevar o teor alcoólico do vinho.

**CHÂTEAU** - este termo, seguido de um nome próprio, equivale em Bordeaux à uma propriedade destinada à produção de vinhos.

**CLARET** - um termo usado na Inglaterra para identificar vinhos tintos de Bordeaux.

**CLOS** - vinhedo ou grupo de vinhedos fechados por muros.

**CORPO** - a impressão de peso ou plenitude na boca, resultado da combinação de álcool, glicerina e açúcar.

**CRÉMANT** - refere-se a vinhos espumantes com menor pressão e espuma mais cremosa.

**CRIANZA** - Reserva e Gran-Reserva - são termos que indicam, em ordem ascendente, o tempo de maturação de vinhos espanhóis no carvalho e na garrafa.

**CRU**- um vinhedo específico ou zona delimitada com aptidão para produzir um vinho de características particulares e originais.

**CRU BOURGEOIS**- são Châteaux de Bordeaux de uma notoriedade menor que os grands crus. No Médoc, distinguem-se os crus bourgeois e crus bourgeois supérieurs.

**CRU CLASSÉ** - propriedade classificada com um grau de excelência estabelecido em 1855, posteriormente revisado e ampliado. É chamada classificação do Médoc.

**CUVÉE** - designa um lote de vinhos cuja identidade deve ser diferenciada e precisa.

**DECANTAÇÃO** - passagem lenta do vinho da garrafa para um outro recipiente chamado decanter. Serve para separar eventuais sedimentos do vinho ou para aeração.

**DENOMINAÇÃO DE ORIGEM** - sistema oficial adotado por vários países para garantir a origem e qualidade dos vinhos (exemplos:, AOC, DO, DOC, DOCG, IPR, VDQS, VR, etc.)

**DIÓXIDO DE ENXOFRE** - ou anidrido sulfuroso (SO<sub>2</sub>). Composto químico adicionado no processo para evitar a oxidação do vinho. Tem também propriedades anti-sépticas.

**DOMAINE** - propriedade destinada à produção de vinhos, com vinhedos de um ou vários donos.

**ENÓFILO** - pessoa que aprecia e estuda os vinhos.

**ENÓLOGO** - especialista da ciência do vinho e da vinificação. Certas praticas enológicas não podem ser efetuadas sem a presença e controle de um enólogo.

**EQUILÍBRIO** - relação harmoniosa entre ácidos, álcool, fruta, tanino e outros elementos naturais encontrados no vinho. Nenhum deles deve ser dominante.

**FERMENTAÇÃO ALCOÓLICA** - processo bioquímico pelo qual leveduras convertem o açúcar (glicose, frutose) em álcool e gás carbônico. Transforma suco de uva em vinho.

**FERMENTAÇÃO MALOLÁTICA** - fermentação secundária que ocorre com a maioria dos vinhos, convertendo ácido málico em láctico para reduzir a acidez total.

**FOXADO** - característica aromática de cepas americanas, como Isabel, Taylor e Clinton, causada por antranilato de metila. Os vinhos são desagradáveis e de conservação difícil.

**GOSTO DE ROLHA** - um substância chamada TCA transmite aleatoriamente à alguns vinhos um gosto de mofo permanente através da rolha. É o chamado vinho "bouchonné".

**JEREZ** - também Sherry e Xérès. Vinho fortificado produzido em Andaluzia na Espanha, nos estilos Fino, Manzanilla, Amontillado, Oloroso, Palo Cortado e Cream.

**LÁGRIMAS** - ou "pernas" que escorrem na parede dos copos depois de beber, resultam da diferença da velocidade de evaporação entre a água e o álcool.

**LATE HARVEST** - essa expressão no rótulo indica um vinho feito com uvas colhidas tardiamente, com alto teor de açúcar. Normalmente um vinho de sobremesa.

**LEVEDURAS** - micro organismos que produzem enzimas responsáveis pela fermentação, convertendo o açúcar em álcool.

**MACERAÇÃO** - durante a fermentação, o contato das cascas e sólidos com o vinho, onde o álcool age como um solvente para extrair a cor, taninos e aroma das cascas.

**MACERAÇÃO CARBÔNICA** - fermentação das uvas tintas inteiras, não prensadas, numa atmosfera de dióxido de carbono (exemplo: Beaujolais Nouveau)

**MERITAGE** - termo criado na Califórnia para identificar vinhos tintos no estilo Bordeaux e brancos não varietais.

**MÉTODO CHAMPENOISE** - processo no qual o vinho base sofre a segunda fermentação na própria garrafa para formar as borbulhas. É o único método utilizado em Champagne.

**MÉTODO CHARMAT** - processo de produzir vinhos espumantes com a segunda fermentação feita em tanques pressurizados.

**MÉTODO CLASSICO** - ou tradicional. Termos para identificar espumantes elaborados pelo Método Champenoise fora da região de Champagne.

**PH** - medida química para determinar acidez/alcalinidade. Nos vinhos, a relação deve se situar dentro de valores desejáveis.

**PHYLLOXERA** - um pulgão que ataca as raízes das videiras. Causou a devastação mundial das vinhas no final do século 19.

**PREMIER CRU** - designação dos Châteaux Lafite, Haut-Brion, Latour, Margaux e Mouton na classificação de Médoc de 1855 (revista em 1973 para incluir o Château Mouton).

**QUALITÄTESWEIN** - (QbA) - categoria de vinho alemão elaborado com uvas de uma das treze regiões e suficientemente maduras para que tenham o estilo desejado.

**QUALITÄTESWEIN MIT PRÄDIKAT** - (QmP) - a mais alta categoria de vinhos alemães, contendo cinco atributos em ordem ascendente de maturação das uvas na colheita.

**QUINTA** - propriedade produtora de vinhos em Portugal.

**RECIOTO** - vinho doce do Veneto produzido com uvas passificadas. O estilo seco é chamado Amarone.

**RETROGOSTO** - identifica o aroma e sabor deixado pelo vinho na boca após ser engolido. Grandes vinhos têm retrogosto rico, complexo e prolongado.

**RIPASSO** - vinho refermentado nos sedimentos de um vinho Recioto.

**RISERVA**- ou Riserva Speciale - vinhos italianos DOC maturados por um número obrigatório de anos. São vinhos de qualidade superior.

**SEKT** - vinho espumante alemão.

**SÉLECTION DE GRAINS NOBLES - SGN** - menção que pode ser indicada nas garrafas de certas apelações. Significa uvas selecionadas com botrytis para vinhos de sobremesa.

**TANINO** - substância natural encontrada no vinho, essencial para a estrutura dos tintos. É derivado principalmente das cascas, sementes e engaços. Tem um sabor adstringente.

**TERROIR** - meio ambiente com características próprias para produzir vinhos originais e de qualidade. Constitui um dos fundamentos dos sistemas de denominação de origem.

**VDN** - Vin Doux Naturel - vinho doce, fortificado com adição de aguardente vínica. Sua riqueza inicial de açúcar deve ser pelo menos igual à 252 gramas por litro.

**VENDANGES TARDIVES** - VT - expressão prevista para certos vinhos, principalmente da Alsácia, com riqueza de açúcar natural.

**VIN DE PAYS** - um estilo de vinho regional. Uma categoria acima de Vin de Table.

**VIN DE TABLE** - a menor categoria dos vinhos franceses. A tradução literal como Vinho de Mesa, tem o mesmo significado em outros países.

**VINHO DO PORTO** - o vinho fortificado mais renomado do mundo. Produzido nos estilos Ruby, Tawny (básico, com idade e colheita), LBV, Vintage Character e Vintage.

**VINHO FORTIFICADO** - denota um vinho que teve seu teor alcoólico aumentado pela adição de aguardente vínica (exemplos: Vinho do Porto, Jerez, Madeira, VDN).

**VINHO VARIETAL** - vinho identificado com o nome da variedade da uva no rótulo. É preciso que exista um mínimo dessa uva, normalmente 75% na maioria dos países.

**VINTAGE** - vinho de um determinado ano. Pode também significar Colheita. O Porto Vintage é o estilo mais raro e caro desse vinho fortificado do Douro.

**VITIS VINIFERA** - espécie botânica de uvas destinadas à produção de vinhos de qualidade, com milhares de variedades. Na prática, são utilizadas cerca de cinquenta. É o nome científico das vinhas européias.