

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA, INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO  
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA  
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Empreendedorismo e Inovação em Vinícolas Associadas à  
APROVALE, ASPROVINHO e APROBELO

ADRIELI ALVES PEREIRA

Caxias do Sul, abril de 2012

ADRIELI ALVES PEREIRA

Empreendedorismo e Inovação em Vinícolas Associadas à

APROVALE, ASPROVINHO e APROBELO

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestre em Administração, área de concentração: Estratégia e Gestão da Produção.

Orientador: Prof. Dr. Eric Charles Henri Dorion

Caxias do Sul, abril de 2012

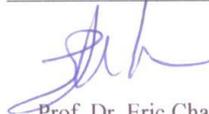
**“Empreendedorismo e inovação em vinícolas associadas à  
APROVALE, ASPROVINHO e APROBELO”**

Adrieli Alves Pereira

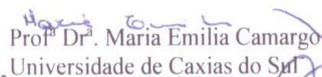
Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestre em Administração, Área de Concentração: Administração da Produção.

Caxias do Sul, 13 de abril de 2012.

Banca Examinadora:



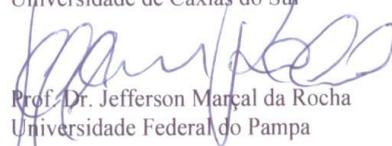
Prof. Dr. Eric Charles Henri Dorion (Orientador)  
Universidade de Caxias do Sul



Prof. Dr. Maria Emilia Camargo  
Universidade de Caxias do Sul



Prof. Dr. Pelayo Muñoz Olea  
Universidade de Caxias do Sul



Prof. Dr. Jefferson Marçal da Rocha  
Universidade Federal do Pampa

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Universidade de Caxias do Sul  
UCS - BICE - Processamento Técnico

P436e Pereira, Adrieli Alves  
Empreendedorismo e inovação em vinícolas associadas à  
Aprovale, Asprovinho e Aprobelo / Adrieli Alves Pereira. 2012.  
95 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de Caxias do Sul,  
Programa de Pós-Graduação em Administração, 2012.  
“Orientação: Prof. Dr. Eric Charles Henri Dorion”

1. Empreendedorismo. 2. Inovações tecnológicas. 3.  
Vinicultura. 4. Vinhos – Associações, instituições, etc. 5. Vale  
dos Vinhedos, Região (RS). I. Título.

CDU : 005.342

Índice para catálogo sistemático:

1. Empreendedorismo	005.342
2. Inovações tecnológicas	005.591.6
3. Vinicultura	663.25
4. Vinhos – Associações, instituições, etc.	663.28
5. Vale dos Vinhedos, Região (RS) - Vinicultura	663.25(816.5)

Catalogação na fonte elaborada pela bibliotecária  
Kátia Stefani – CRB 10/1683

DEDICATÓRIA

Àqueles que acreditaram no sentido dessa caminhada.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, a Deus, pela minha vida e dos meus familiares. Como também, por me deixar em pé, quando a sensação era de abismo.

Aos meus pais, Paulo e Nilva, por entenderem as escolhas que fiz e, principalmente, por me apoiarem, sem desacreditar.

Ao meu irmão Lucas pelo silêncio, que muitas vezes se fez necessário.

Ao meu noivo Ronaldo por pela compreensão e incondicional apoio.

A Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pela Bolsa do Programa de Suporte à Pós-Graduação de Instituições de Ensino Particulares (PROSUP) que me foi concedida no período do Mestrado.

Ao meu orientador, Professor Dr. Eric Dorion, por acreditar no meu potencial e aceitar ser o meu orientador.

Ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul (PPGA/UCS), na pessoa da Coordenadora Professora Dra. Maria Emilia Camargo, como também, as secretárias do PPGA pelo suporte e atenção.

Ao corpo docente do PPGA/UCS pelo aprendizado, em especial ao Professor Dr. Pelayo Munhoz Olea, que sempre me incentivou, desde os primeiros passos da iniciação à pesquisa ao mestrado, juntamente com o Professor Dr. Eric Dorion.

Aos representantes das vinícolas que engrandeceram esse trabalho, como também os presidentes da APROVALE, ASPROVINHO e APROBELO.

Aos bolsistas BIC e PIBIC pela grande ajuda, nas pessoas de Alessandra Martini, Janaína Oliveira, Cíntia Venturella, Camila Pedroni, Diego Borges e Valter Fortes.

Aos meus colegas bolsistas CAPES, Eliana Severo, Ricardo Reche e Paula Ganzer.

Aos colegas de mestrado, pela ajuda, conselhos e ouvidos!

Enfim, a todas as pessoas que de alguma forma apoiaram e contribuíram para a realização dessa etapa tão importante na minha vida.

## EPÍGRAFE

*"Tudo posso naquele que me fortalece"*  
(Filipenses 4:13)

## RESUMO

O mercado globalizado e competitivo está exigindo das empresas uma postura cada vez mais estratégica. As empresas são induzidas a estabelecerem estratégias definidas para obter uma vantagem competitiva. Assim, buscam diferenciar-se com ações empreendedoras e inovadoras. O estudo do empreendedorismo como processo de decisão envolve as etapas e atividades inerentes à percepção e criação de novos negócios. Demonstrando o potencial empreendedor, os produtores rurais da Serra Gaúcha, buscam novas formas de explorar práticas empreendedoras, aliadas com práticas inovadoras. O setor vitivinícola vem se reestruturando através de estratégias, a fim de conquistar vantagens competitivas e consolidação no mercado, tanto nacional, como global. Todavia, essa região tem enfrentado dificuldades em sua performance, quanto à competitividade. O presente trabalho objetiva analisar as estratégias utilizadas por vinícolas associadas à APROVALE, ASPROVINHO e APROBELO sob a ótica do empreendedorismo e da inovação. Trata-se de estudo exploratório realizado por meio de pesquisa de casos múltiplos. Diante do exposto, o trabalho foi organizado em cinco partes distintas. A primeira parte apresenta a introdução e os objetivos; a segunda parte desenvolve a revisão da literatura; a terceira parte contém os procedimentos metodológicos e estudo casos múltiplos; a quarta parte traz as análises e os resultados, a quinta parte, as considerações finais, os limites da pesquisa e as propostas para estudos posteriores. Os resultados apontam as peculiaridades intracaso e o cruzamento de informações intercaso, a fim de destacar pontos similares e divergentes entre as associações.

**Palavras-chave:** Vale dos Vinhedos, Associações Vitivinícolas, Estratégia, Empreendedorismo, Inovação.

## ABSTRACT

The global marketplace is requiring from the enterprises a more strategic approach. Firms are induced to establish defined strategies to reach competitive advantage. Thus, they seek to differentiate themselves through innovative and entrepreneurial activities. The study of entrepreneurship, as a decision-making process, involves the steps and the activities involved in the opportunity perception and the creation of new businesses. Demonstrating an entrepreneurial potential, the rural producers from Serra Gaúcha, were seeking to exploit new entrepreneurial actions, combined with innovative practices. The wine sector of this region has been restructured through strategies in order to gain competitive advantage and a market consolidation, both at the national and the international levels. Nevertheless, this region is still facing difficulties with its performance and competitiveness. This research aims to analyze the strategies used by the wineries associated with APROVALE, ASPROVINHO and APROBELO, from the perspectives of entrepreneurship and innovation. This exploratory study is carried out by means of a multiple case study. In this context, the research is organized into five distinct parts. The first one introduces the research and presents its objectives, the second part develops a literature review, the third part contains the method and its multiple case study, the fourth part brings the analysis and results, and the final part prescribes the considerations, the research limitation and some proposals for further studies. The results show cases peculiarities, their differences and some aspects of convergence in terms of strategy definition.

**Key-words:** Vale dos Vinhedos, Wineries associations, Strategy, Entrepreneurship, Innovation.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Evolução Histórica da Estratégia.....	20
Figura 2 - Escolas Estratégicas e Formulação de Estratégia Escolas .....	22
Figura 3 - Tipos de Visões Empreendedoras.....	24
Figura 4 - Evolução Histórica do Empreendedorismo .....	26
Figura 5- O Processo Empreendedor .....	28
Figura 6 - Fatores que influenciam no processo empreendedor .....	29
Figura 7 - Descrição dos elementos do ambiente empreendedor .....	30
Figura 8 - Identificação dos <i>Stakeholders</i> como patrimônio da comunidade .....	31
Figura 9 - Modelo das variáveis que envolvem o ecossistema empreendedor .....	32
Figura 10 - Evolução Histórica da Inovação .....	35
Figura 11 - Modelo de Kline e Rosenberg .....	36
Figura 12 - Modelo de Inovação Fechada.....	38
Figura 13 - Modelo de Inovação Aberta .....	39
Figura 14 - Nove Dimensões do Ambiente Inovador .....	41
Figura 15 - Modelo a Hélice Tripla .....	42
Figura 16 - Modelo conceitual da pesquisa.....	43
Figura 17 - Modelo interativo do projeto de pesquisa .....	45
Figura 18 - Desenho da pesquisa .....	45
Figura 19 - Vinícolas Associadas a APROVALE, ASPROVINHO e APROBELO.....	48
Figura 20 - Vinícolas Participantes da Pesquisa.....	49
Figura 21 - Serra Gaúcha - Rio Grande do Sul.....	50
Figura 22 - Representação da Indicação Geográfica .....	51
Figura 23 - Roteiro Turístico da Região do Vale dos Vinhedos .....	52
Figura 24 - Região de Abrangência da ASPROVINHO .....	53
Figura 25 - Representação da Indicação Geográfica .....	54
Figura 26 - Logotipo da Associação dos Produtores de Vinhos da Montanha .....	54
Figura 27 - Logotipo da Associação de Produtores de Vinhos de Monte Belo do Sul.....	55
Figura 28 - Modelo para análise da pesquisa .....	59
Figura 30 - Matriz de Fatores Relacionados aos Processos .....	67
Figura 31 - Matriz de atores relacionados a ecossistemas .....	71
Figura 32 - Ecossistema Empreendedor das vinícolas.....	72
Figura 33 - Ecossistema Inovador das vinícolas .....	73
Figura 34 - Fatores do Processo Empreendedor .....	75
Figura 35 - Interação entre os atores.....	76
Figura 36 - Fatores do Processo Inovador.....	77
Figura 37 - Ecossistema Inovador - APROVALE.....	78
Figura 38 - Ecossistema Inovador - APROBELO .....	79
Figura 39 - Ecossistema Inovador - ASPROVINHO .....	80
Figura 40 - Modelo Conceitual de Análise da Pesquisa .....	81
Figura 41 - Pontos de convergência e não convergência entre as Associações .....	82

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Interação entre os atores .....	76
--	----

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABE	Associação Brasileira de Enologia
a. C.	antes de Cristo
APROBELO	Associação de Produtores de Vinho de Monte Belo do Sul
APROVALE	Associação de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos
ASPROVINHO	Associação dos Produtores de Vinhos da Montanha
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
DO	Denominação de Origem
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
IBRAVIN	Instituto Brasileiro do Vinho
IG	Indicação Geográfica
IP	Indicação de Procedência
INPI	Instituto Nacional da Propriedade Industrial
MERCOSUL	Mercado Comum do Sul
PIB	Produto Interno Bruto
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
UCS	Universidade de Caxias do Sul
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UVIBRA	União Brasileira de Vitivinicultura

## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO .....	15
1.1	TEMA DA PESQUISA .....	16
1.2	DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA .....	16
1.3	JUSTIFICATIVA .....	17
1.4	OBJETIVOS .....	18
1.4.1	Objetivo Geral.....	18
1.4.2	Objetivos Específicos .....	18
2.	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....	19
2.1	ESTRATÉGIA .....	19
2.1.1	Escola Empreendedora .....	23
2.2	EMPREENDEDORISMO .....	25
2.2.1	Empreendedorismo como Processo.....	27
2.2.2	Ecossistema Empreendedor .....	29
2.3	INOVAÇÃO .....	32
2.3.1	Inovação como Processo.....	35
2.3.2	Ecossistema Inovador .....	40
2.4	PRESSUPOSTOS TEÓRICOS.....	43
3.	METODOLOGIA .....	44
3.1	DESENHO DA PESQUISA .....	44
3.2	TIPO DE PESQUISA.....	46
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	47
3.4	CARACTERIZAÇÃO DOS OBJETOS DE ESTUDO.....	49
3.4.1	Serra Gaúcha – Rio Grande do Sul.....	49
3.4.2	APROVALE .....	51
3.4.3	ASPROVINHO .....	52
3.4.4	APROBELO.....	54
3.5	COLETA DE DADOS .....	55
3.6	PESQUISAS PILOTO.....	57

3.7	ANÁLISE DOS DADOS.....	57
4.	ANÁLISE E RESULTADO DAS ENTREVISTAS.....	60
4.1	ANÁLISE INTRACASO.....	60
4.1.1	Análise das Vinícolas .....	60
4.1.2	Análise das Associações .....	61
4.1.3	Estratégia das Vinícolas.....	62
4.1.3	Estratégia das Associações .....	63
4.1.4	Análise dos Processos nas Vinícolas .....	65
4.1.5	Fatores Relacionados aos Processos.....	66
4.1.5	Análise dos Processos nas Associações.....	68
4.1.6	Análise do Ecossistema das Vinícolas.....	68
4.1.7	Atores Relacionados a Ecossistemas das Vinícolas .....	70
4.1.8	Análise do Ecossistema estão Inseridas as Associações.....	73
4.2	ANÁLISE INTERCASO .....	74
4.2.1	Análise entre as Associações quanto o Empreendedorismo .....	74
4.2.2	Análise entre as Associações quanto a Inovação .....	77
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	83
5.1	CONCLUSÃO .....	83
5.2	LIMITES DA PESQUISA.....	85
5.3	PESQUISAS FUTURAS .....	85
6.	REFERÊNCIAS.....	86
	APÊNDICE A.....	93

## 1. INTRODUÇÃO

O mercado, globalizado e competitivo, está exigindo das empresas uma postura cada vez mais estratégica. As empresas são induzidas a estabelecerem estratégias definidas para criarem vantagem competitiva. Porter (1990) afirma que em uma economia globalizada, as vantagens competitivas das empresas dependem da combinação dos fatores locais de produção.

Os processos de decisão envolvem o seu funcionamento e suas inter-relações (PAIVA JR; CORDEIRO, 2002). Nesse caso, o estudo do empreendedorismo e da inovação como processo de decisão envolve as etapas e atividades inerentes à percepção e criação de novos negócios, assim como, o estudo dos ecossistemas empreendedor e inovador.

Demonstrando o potencial empreendedor, os produtores rurais da Serra Gaúcha, buscam novas formas de explorar práticas empreendedoras, aliadas com práticas inovadoras. O setor vitivinícola vem se reestruturando através dessas estratégias, a fim de conquistar vantagens competitivas e consolidação no mercado, tanto nacional, como global.

A concorrência no setor é determinada em torno da qualidade, preços e, sobretudo, por meio de critérios de avaliação do valor simbólico dos vinhos. Assim a vinícola deve traçar uma estratégia competitiva desenvolvendo aspectos diferenciados quanto à sensação que o seu produto pode levar ao consumidor (GARCIA-PARPET, 2004).

O Estado do Rio Grande do Sul apresenta uma característica atípica em relação aos países tradicionais em produção de vinhos e derivados da uva, pois enquanto naqueles são admitidos apenas produtos originários de variedades de uvas finas, no Brasil, além destes, existem produtos originários de variedades americanas e híbridas, que representam mais de 80% do volume total de produção. (PROTAS; CAMARGO; MELO, 2003).

Porém, essa região tem enfrentado dificuldades em sua *performance*, quanto à competitividade. Entre os motivos pode-se destacar o baixo consumo *per capita* brasileiro de vinhos e espumantes, a intensa concorrência dos vinhos importados, a não consolidação do produto no mercado interno, conseqüentemente no mercado externo, o redimensionamento do plantio de videiras fora da Serra Gaúcha e políticas públicas desfavoráveis (EMBRAPA, 2010).

Contudo, o setor vitivinícola é responsável por 1% do Produto Interno Bruto (PIB) do Rio Grande do Sul. Ainda, o Estado é responsável por cerca de 90% da produção Brasileira de vinhos. Sendo que o mesmo encontra-se em expansão, devido ao fato de um crescimento de 8% no primeiro semestre de 2011 na comercialização de vinhos finos e de mesa elaborados no Rio Grande do Sul (IBRAVIN, 2011).

O exposto justifica a pesquisa, pela relevância da região da Serra Gaúcha na produção de vinhos. Sendo que o trabalho objetiva analisar as estratégias utilizadas por vinícolas associadas à APROVALE, ASPROVINHO e APROBELO sob a ótica do empreendedorismo e da inovação.

O presente trabalho está organizado em cinco partes distintas. A primeira apresenta a introdução, o problema de pesquisa, a justificativa e os objetivos; a segunda parte desenvolve a revisão da literatura; a terceira parte contém os procedimentos metodológicos e estudo casos múltiplos; a quarta parte traz as análises e os resultados, a quinta parte, as considerações finais, os limites da pesquisa e as propostas para estudos posteriores.

## 1.1 TEMA DA PESQUISA

O tema da pesquisa é o empreendedorismo e a inovação em vinícolas associadas à APROVALE, ASPROVINHO e APROBELO.

## 1.2 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Como já apresentado na introdução desse trabalho, existem alguns motivos que prejudicam a *performance* na comercialização e competitividade dos vinhos produzidos na Serra Gaúcha. Contudo, ao longo dos últimos dez anos, a classificação do país em termos de importações de vinhos se manteve constante.

De 1996 para 2005, houve um aumento de 54,80% na quantidade de vinhos exportados no mundo quando as importações brasileiras cresceram 75,03%. Apesar desta diferença de crescimento, no *ranking* mundial a colocação do Brasil oscilou entre 22º e 24º lugares (MELLO, 2007).

A Serra Gaúcha é detentora de tecnologia enológica, sobretudo no segmento de vinhos finos. Uma evidência da evolução organizacional da vitivinicultura da região foi a criação da Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos, em 2002, e em 2010 a nova Indicação de

Procedência para Pinto Bandeira. Essa iniciativa motivou outros grupos de produtores da região a organizar-se em associações (IBRAVIN, 2011).

Diante dessa nova configuração organizacional, ou seja, as associações, a problemática principal deste estudo será abordada através da seguinte pergunta: Como é planejada a estratégia voltada para o empreendedorismo e para a inovação em vinícolas associadas à APROVALE, ASPROVINHO e APROBELO?

### 1.3 JUSTIFICATIVA

As mudanças constantes no mercado, como as movimentações do cenário internacional, comportamento dos consumidores e modernização nos processos produtivos, obrigam as empresas a se adequarem. No setor vitivinícola esses fatos não são diferentes, fazendo com que haja elaboração de uma estratégia de adequação as novas exigências.

Com a abertura comercial, na década de 1990, ocorreram impactos em todos os setores da economia. Com essa mudança no contexto econômico, o mercado, anteriormente fechado, passou a contar com a entrada da concorrência internacional. O nível de tarifas aduaneiras de 52% em 1991 registrou uma queda atingindo o percentual de 14% (MELLO, 2003).

Para continuar competindo, o setor vitivinícola da Serra Gaúcha passou por uma reestruturação com a fundação da Associação de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos (APROVALE), localizada em Bento Gonçalves. E em 2002, recebeu a certificação de Indicação Geográfica, com a nomenclatura “Vale dos Vinhedos”, como o primeiro caso brasileiro de vinhos produzidos em regiões delimitadas, sendo titular da indicação a Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos (APROVALE).

Seguindo os passos da APROVALE, a ASPROVINHO, recebeu certificação de Indicação Geográfica em junho de 2010. No entanto, essa busca começou em junho de 2001, quando foi fundada a Associação dos Produtores de Vinhos de Pinto Bandeira, localizada em Pinto Bandeira.

Outra associação que está em busca da Indicação Geográfica é a Associação de Produtores de Vinhos de Monte Belo do Sul. O projeto de indicação geográfica Monte Belo é uma realização da Embrapa Uva e Vinho, APROBELO, Embrapa Clima Temperado, Universidade de Caxias do Sul (UCS), Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) em parceria com o Programa Juntos para Competir e Prefeitura Municipal de Monte Belo do Sul (AGÊNCIA SEBRAE, 2011).

Diante do exposto, esse trabalho tem relevância pelo estudo temporal, ao explorar as estratégias utilizadas pelas vinícolas associadas à APROVALE, ASPROVINHO e APROBELO sob a ótica empreendedora e inovadora.

#### 1.4 OBJETIVOS

Depois de escolher um problema de pesquisa adequado, é preciso decidir quais serão os objetivos da pesquisa (COLLIS; HUSSEY, 2005). Para isso, é necessário que se parta do objetivo geral, que indica a direção a seguir e se estabeleça os objetivos específicos do que será obtido nas fases propostas (GIL, 2002).

##### 1.4.1 Objetivo Geral

Identificar as estratégias utilizadas por vinícolas associadas à APROVALE, ASPROVINHO e APROBELO sob a ótica do empreendedorismo e da inovação.

##### 1.4.2 Objetivos Específicos

Enquanto o objetivo geral busca estabelecer o propósito maior da pesquisa, os objetivos específicos pretendem desmembrar a intenção expressa no objetivo geral, descrevendo as etapas intermediárias da pesquisa.

Sendo assim, os objetivos específicos a serem observados serão os seguintes:

- i) Caracterizar e explorar as vinícolas selecionadas como estudo de caso múltiplo;
- ii) Estudar o empreendedorismo e a inovação como processo;
- iii) Avaliar o ecossistema em que as vinícolas estão inseridas;
- iv) Efetuar análise intracaso, as vinícolas dentro da associação;
- v) Efetuar análise intercaso, entre as associações.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

Para a realização dessa pesquisa, a revisão da literatura baseou-se nas teorias de estratégia, empreendedorismo e inovação. Para isso, a primeira parte da revisão baseou-se na concepção de estratégia, abrangendo o estudo das escolas prescritivas e descritivas, sendo destacada a escola estratégica empreendedora, conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

Ainda, serão analisados empreendedorismo e inovação como processo, como também, os ecossistemas empreendedor e inovador. Sendo que esses assuntos se justificam pelo fato que, a inovação é o instrumento específico do espírito empreendedor (DRUCKER, 1985).

Ao final da revisão da literatura apresenta-se o quadro conceitual com cada vértice teórico estudado.

### 2.1 ESTRATÉGIA

A estratégia teve sua origem em questões militares. No século cinco a.C. o estrategista chinês, Sun Tzu, elaborou um tratado militar, denominando a Arte da Guerra, com treze capítulos, que abordava aspecto sobre a estratégia. Sendo que o principal ensinamento é que “o mérito consiste em quebrar a resistência do inimigo sem lutar”. Outro importante estrategista foi o general prussiano Carl Von Clausewitz, com a sua obra Da Guerra, de 1832. Por suas contribuições na área da estratégia, ele é tido como o “Pai da Estratégia Moderna”.

O conceito de estratégia no âmbito de negócios começou a ganhar força em meados da década de 1960. Chandler, em 1962, definiu a estratégia como a fixação de metas e objetivos básicos de longo prazo de uma organização, com alocação de recursos. Mas, foi em 1965, com a publicação do livro *Corporate Strategy*, que Ansoff abordou a estratégia empresarial, por esse motivo é reverenciado por seu pioneirismo (CHAVES et al., 2009).

A estratégia ainda é definida como uma proposição unificadora que traz coerência e direção às ações e decisões de uma organização (GRANT, 1999). Andrews (2001) confirma a ideia de Grant, afirmando que a estratégia é o padrão de decisões da empresa, onde estão determinados os objetivos e metas, como também, as políticas e planos para obtenção dos

objetivos. E ainda, para Porter (1986, p. 68), “a estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades”.

Ainda, segundo o autor, a estratégia é um processo inseparável da estrutura, comportamento e cultura organizacional da empresa. Sendo que, apesar de buscar-se a racionalidade, aspectos emocionais, valores, aspirações e preceitos éticos podem influenciar na decisão estratégica.

A Figura 1 apresenta a evolução do pensamento estratégico, com os principais pensadores e assuntos abordados.

Ano	Autores	Assuntos Abordados
Séc. 5 a.C.	Sun Tzu	Obra “Arte da Guerra”
1832	Carl Von Clausewitz	Obra “Da Guerra”
1957	Selznik	Liderança na administração
1958	March e Simon	Organização
1960	Levitt	Marketing e Miopia
1962	Chandler Jr.	Estratégia e Estrutura
1963	Stewart	Plano estratégico
1965	Ansoff	Estratégia Corporativa
1965	Learned et al.	Política da Administração
1966	Polanyi	Conhecimento Tácito
1969	Steiner	Tópicos de planejamento de gestão
1977	Raymond Miles et al.	Estratégias Genéricas
1977	Edwards	Estratégia e Cultura
1978	MacMillan	Estratégia e Política
1979	Schendel e Hofer	Planejamento Estratégico
1980	Porter	Estratégia Competitiva
1985	Porter	Cadeia de Valor
1987	Mintzberg	Elaboração de estratégia
1990	Prahalad e Hamel	Competências essenciais
1991	Hart	Estratégia como processo
1991	Barney	Visão Baseada em Recursos Estratégicos
1992	Spender	Teorização da estratégia
1994	Mintzberg	Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico
1994	Levy	Teoria do Caos e Estratégia
1996	Hamel	Revolução da Estratégia
1999	Grant	Organização
2000	Mintzberg, Ahlstrand e Lampel	Safári de Estratégia
2001	Andrews	Padrão de Decisões

Figura 1 - Evolução Histórica da Estratégia

Fonte: Adaptado de Dorion (2010).

A formulação da estratégia inclui a identificação de oportunidades e ameaças do ambiente, como também, a identificação dos pontos fortes e fracos da empresa. A implementação da estratégia é composta de uma série de atividades basicamente

administrativas. Se o propósito for determinado, os recursos podem ser mobilizados para acompanhá-lo. A implementação deve levar em conta: a estrutura organizacional apropriada para o desempenho das funções, os processos organizacionais e a liderança superior exercida (ANDREWS, 2001).

Mintzberg (2001) enfoca cinco definições de estratégia, sendo:

- I. Estratégia como Plano: definida como um curso de ação, de forma consciente e planejada. Nesta definição as estratégias são planejadas e desenvolvidas deliberadamente.
- II. Estratégia como Pretexto: a estratégia pode ser apenas uma “manobra”, com a finalidade de enganar, confundir os concorrentes.
- III. Estratégia como Padrão: Quando ações emergentes, surgidas sem planejamento são incorporadas ao comportamento da organização.
- IV. Estratégia como Posição: que é colocar a organização em um nicho específico e exclusivo de mercado defendendo sua posição no mercado.
- V. Estratégia como Perspectiva: refere-se à forma como a organização vê o mundo e a si própria. Valores, cultura e ideologia são itens relacionados a este tipo de estratégia.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), no livro *Safári de estratégia – um roteiro pela selva do planejamento estratégico*, dividem o pensamento sobre a formulação de estratégias em dez escolas e para cada qual há um modelo básico de planejamento estratégico. Essas escolas são classificadas em três grupos:

Escola	Formulação da estratégia	Dimensões	Principais autores
Grupo das escolas prescritivas			
Design	como um processo de concepção.	Perspectiva planejada.	Selznick (1957), Andrews (1965)
Planejamento	como um processo formal.	Planos decompostos em subestratégias e programas.	Ansoff (1965)
Posicionamento	como um processo analítico.	Posições genéricas planejadas.	Porter (1980/85)
Grupo das escolas descritivas			
Empreendedora	como um processo de visionário.	Perspectiva pessoal e única como nicho.	Schumpeter (1950), Cole (1959)
Cognitiva	como um processo mental.	Perspectiva mental (conceito individual).	Simon (1947/57), March e Simon (1958)
Aprendizado	como um processo emergente.	Padrões.	Lindblom (1959) Prahalad e Hamel (1990)
Poder	como um processo de negociação	Padrões e posicionamento políticos e cooperativos.	Allison (1971)
Cultural	como um processo coletivo.	Perspectiva coletiva, única.	Norman (1960)
Ambiental	como um processo reativo.	Posições específicas (nichos).	Freeman (1977)
Grupo das escolas integrativas			
Configuração	como um processo de transformação.	Qualquer uma das dimensões.	Mintzberg (1970) Miles, Show (1978)

Figura 2 - Escolas Estratégicas e Formulação de Estratégia Escolas

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

Segundo os autores, os grupos foram criados para separar as escolas conforme sua natureza. As escolas descritivas são mais preocupadas em como as estratégias devem ser formuladas. Entretanto, as escolas prescritivas se preocupam com o processo de formulação das estratégias, consideram aspectos específicos do processo (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Por fim, o grupo das escolas integrativas, é composto, atualmente, por apenas uma escola. A escola de configuração, isolada por integrar os conceitos das escolas antecessoras, entende a formulação das estratégias como um processo de transformação da

organização através das configurações, que a organização assume ao longo do tempo (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Dentre as todas as escolas, a escola de *design* é a mais influente, entende a formulação de estratégias como um processo de desenho informal, um processo de concepção. As estratégias são concebidas após uma análise dos pontos fortes e fracos da organização, como também, depois de ser avaliadas as oportunidades e ameaças do ambiente (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Contudo, a escola de aprendizado é a de maior contribuição em publicações, entende a formulação das estratégias como um processo emergente. Dada a complexidade do ambiente, as estratégias devem emergir a medida que a organização se adapta e aprende com a situação atual.

Em função da característica da pesquisa, abordando empreendedorismo e inovação, torna-se relevante aprofundar os conceitos sobre a Escola Empreendedora conforme pesquisado por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

### 2.1.1 Escola Empreendedora

A escola empreendedora enfatiza a intuição, julgamento, sabedoria, experiência e critério. Isto promove uma visão da estratégia como perspectiva associada com imagem e senso de direção, isto é, visão (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Os empreendedores são vistos como pessoas criativas, inovativas, dinâmicas e que correm riscos, pessoas que começam e operam novos empreendimentos (STEVENSON; GUMPERT(1985).

Segundo os autores, a escola empreendedora nasceu da economia. Havia economistas que acreditavam que os empreendedores eram agentes de mudanças econômicas e tecnológicas. Foi Schumpeter que afirmou ser o empreendedor o responsável pelo processo de destruição criativa, constantemente criando novos produtos, novos métodos de produção, novos mercados e implacavelmente, sobrepondo-se aos antigos métodos menos eficientes e mais caros (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Na Figura 3 são apresentados os tipos de visões empreendedoras.

Olhar para frente	Olha-se para frente, para o futuro, a estratégia como um plano.
Olha para o passado	Estratégia decorre do passado, que não deve ser esquecido.
Pensamento lateral	Estratégia como um processo emergente, flexível se adaptando ao mercado, a organização responsiva.
Olhar de cima	Estrategistas devem olhar o mercado de cima identificando oportunidades.
Olhar de baixo	Saber que, há obstáculos.
Criar um futuro	Cabe aos gestores um futuro incerto e procurar desenvolver ações constantes para tornar realidade o objetivo.

Figura 3 - Tipos de Visões Empreendedoras

Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

De acordo com de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), embora o ‘espírito empreendedor’ fosse originalmente associado com os criadores de seus próprios negócios, a palavra foi gradualmente ampliada para descrever várias formas de liderança personalizada, pró-ativa e determinada em organizações.

Ainda os autores resumiu as premissas subjacentes à escola empreendedora, sendo:

- I. A estratégia existe na mente do líder como perspectiva, especificamente um senso de direção a longo prazo, uma visão do futuro da organização;
- II. O processo de formação da estratégia é semi-consciente, enraizado na experiência e na intuição do líder;
- III. O líder promove a visão de forma decidida, mantendo o controle pessoal da implementação para ser capaz de reformular aspectos específicos, caso necessário;
- IV. Portanto, a estratégia é maleável, sendo assim, tende a ser deliberada e emergente;
- V. A organização é igualmente maleável, quer se trate de uma nova empresa, uma empresa de propriedade de uma só pessoa ou uma reformulação em uma organização grande e estabelecida, muitos procedimentos e relacionamentos de poder são suspensos para conceder ao líder visionário uma ampla liberdade de manobra;
- VI. A estratégia empreendedora tende a assumir a forma de nicho, um ou mais bolsões de posição no mercado protegidos contra as forças de concorrência direta.

A estratégia adotada pela empresa pode adotar atividades tanto empreendedoras, como inovadoras. Para Peter Drucker (1986, p. 345-346) “a estratégia empreendedora é tão importante quanto a inovação deliberada e a administração empreendedora”. O autor segue, afirmando que “juntas, as três constituem inovação e empreendedorismo”. Com base no

exposto, para embasar a pesquisa, os próximos assuntos apresentados no referencial teórico serão empreendedorismo e inovação.

## 2.2 EMPREENDEDORISMO

Compreender o significado do termo empreendedor é o primeiro passo para entender o que é o empreendedorismo. É nesse sentido que se apresentam a seguir alguns conceitos.

A origem da palavra “empreendedor” está relacionada com o verbo em francês *entreprendre*, que significa fazer algo. Em uma análise epistemológica pode-se observar que: “entre” - do latim *inter* - designa espaço que vai de um lugar a outro, ação mútua, reciprocidade e interação; “prendre” - do latim *prehendere* - significa tomar posse, utilizar, empregar, tomar uma atitude (BOM ÂNGELO, 2003).

Em 1725, o termo empreendedor ou *entrepreneur* foi introduzido pelo economista francês Richard Cantillon. O autor define o empreendedor como o agente que compra meios de produção em determinados preços a fim de combiná-los em um produto novo (SCHUMPETER, 1951). Em 1803, outro economista francês, Jean Baptiste Say, incluiu a ideia de que os empreendedores tiveram que ser líderes.

Foi no século XVIII, que ocorre a diferenciação do capitalista e do empreendedor, sendo que o primeiro era um investidor de risco, já o segundo era quem detinha o capital (HISRICH; PETERS, 2004). Porém, o economista Joseph Schumpeter foi quem efetivamente sistematizou os estudos, atribuindo aos empreendedores as características de agentes de mudanças, sendo esses inovadores (FILION, 1999).

Historicamente, o empreendedorismo tem sido definido como uma maneira diferenciada de alocação de recursos e otimização de processos organizacionais, sempre de forma criativa, visando à diminuição de custos e melhoria de resultados (FERNANDES, 2012).

Conforme Dorion (2010), a Figura 4 apresenta o Roteiro do Empreendedorismo, com seus principais autores e a evolução do pensamento na área.

Ano	Autores	Assuntos Abordados
1725	Cantillon	Empreendedorismo
1803	Say	Empreendedorismo
1934	Schumpeter	Resultados e tecnologia
1961	McClelland	Empreendedorismo e sociedade
1964	Drucker	Oportunidades
1971	Hornaday et al.	Fazer e manter negócios
1975	Shapero	Iniciativa e enfrentar riscos
1977	Gasse	Valor
1980	Brockhaus	Empreendedor
1980	Vesper	Empreendedorismo e educação
1983	Pinchot	Intra-empresariado
1985	Hisrich	Empreendedorismo como processo
1988	Filion	Visão para empreender
1989	Gartner	Empreendedorismo como ação
1991	Timmons et al.	Criação do novo
1992	Meyer et al.	Produto familiar
1994	Bhide	Estratégia empreendedora
1998	Dees	Empreendedorismo social
1999	Filion	Empreendedores em micro e pequenas empresas
2000	Reynolds et al.	GEM
2002	Henderson	Criar valor através da inovação
2003	Bom Ângelo	Empreendedorismo corporativo
2006	ANPROTEC	Sistemas empreendedores
2007	Baron et al.	Empreendedorismo como processo

Figura 4 - Evolução Histórica do Empreendedorismo

Fonte: Adaptado de Dorion (2010).

O estudo do empreendedorismo é relevante pela contribuição econômica devido aos novos empreendimentos. Isto porque, mais do que aumentar a renda nacional com a criação de novos empregos, o empreendedorismo atua como uma força positiva no crescimento econômico ao servir como ligação entre a inovação e o mercado (HISRICH; PETERS, 2006).

Consoante a isto, para Shane e Venkataraman (2000), o empreendedorismo está diretamente ligado à identificação e à exploração de oportunidades econômicas. Porém, Timmons (1994) foi mais além, acreditava que o fundamento do empreendedorismo é a cidadania, pois visa à construção do bem estar coletivo, do espírito comunitário e da cooperação.

Ainda, McClelland (1987) acredita que a melhor forma de prover a base para um rápido crescimento econômico é incrementar dramaticamente o número de empreendedores ativos na sociedade. Pois, apesar de representam uns segmentos pequenos da população causam um impacto importante, pelo fato de obterem recursos para produzir bens e serviços, criar empregos e diminuir a dependência do governo. Pois, a capacidade de empreender faz a

diferença nos processos de desenvolvimento socioeconômico das nações (GEM, 2008).

### 2.2.1 Empreendedorismo como Processo

O estudo do empreendedorismo como processo de decisão envolve as etapas e atividades inerentes à percepção e criação de novos negócios. Segundo Paiva Jr e Cordeiro (2002), os processos de decisão envolvem o seu funcionamento e suas inter-relações.

Para Drucker (2002), o empreendedorismo maximiza as oportunidades. A organização empreendedora é direcionada pela percepção de oportunidades e orientada à ação (STEVENSON; GUMPERT, 1985). Já o processo empreendedor pode ser considerado como um conjunto de comportamentos que o empreendedor desenvolve (GARTNER, 1985).

Esse empreendedor, para Schumpeter (1951), é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais. Ainda na ideia do autor, empreender é inovar, implementar novas possibilidades para o desenvolvimento econômico.

Na mesma linha de pensamento, Hisrich e Peters (2004) explanam que, o empreendedorismo é o processo de criar algo novo, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e independência econômica e pessoal. Entretanto, para Shane e Baron (2007) as ideias não surgem do nada; elas quase sempre são uma combinação nova de elementos já existentes. O que é novo é a combinação – não os componentes que fazem parte dela.

Sendo que o reconhecimento de oportunidade tem sido por muito tempo no campo do empreendedorismo o aspecto central para a criação de novos empreendimentos (BARON; SHANE, 2007). Ainda para os autores, uma forma de entender o empreendedorismo como um processo é analisar como uma atividade em que o empreendedor esteja envolvido, levando em consideração alguns fatores, como as condições econômicas, tecnológicas e sociais, reconhece oportunidades empreendedoras.

Shane e Venkataraman (2000) acreditam que o empreendedorismo não possa ser explicado somente pelas características pessoais, mas que tem influência das situações e do ambiente. Na Figura 5 é possível observar esse fato, no modelo proposto por Timmons (1994), que representa de processo empreendedor.

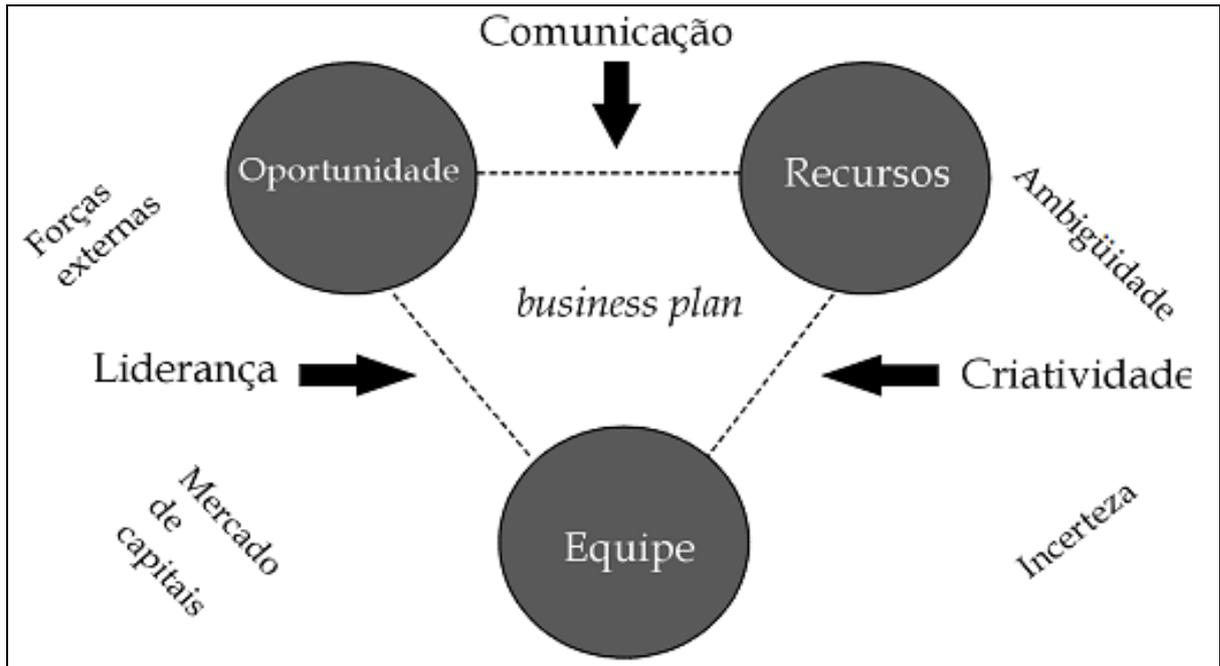


Figura 5- O Processo Empreendedor  
 Fonte: Adaptado de Timmons (1994).

É possível observar três fatores essenciais para a existência do processo empreendedor, sendo eles: a oportunidade, que deve ser avaliada para que se tome a decisão de continuar ou não com o projeto. A equipe empreendedora, além do empreendedor, que estará atuando em conjunto neste projeto. E os recursos necessários para o início do negócio.

Durante o processo, o empreendedor deve encontrar, avaliar e desenvolver uma oportunidade, até mesmo superar os obstáculos à criação de algo. Assim, conforme Hisrich e Peters (1998), o processo apresenta quatro fases distintas:

- i) Identificar e avaliar a oportunidade;
- ii) Desenvolver o plano de negócio;
- iii) Determinar os recursos necessários;
- iv) Administrar a empresa resultante.

Sendo que, o processo empreendedor envolve todas as funções, ações, e atividades associadas com a percepção de oportunidades e a criação de meios para persegui-las (BYGRAVE; HOFER, 1991). Moore (1986) exemplifica fatores que mais influenciam o processo empreendedor, conforme pode ser observado na Figura 6.

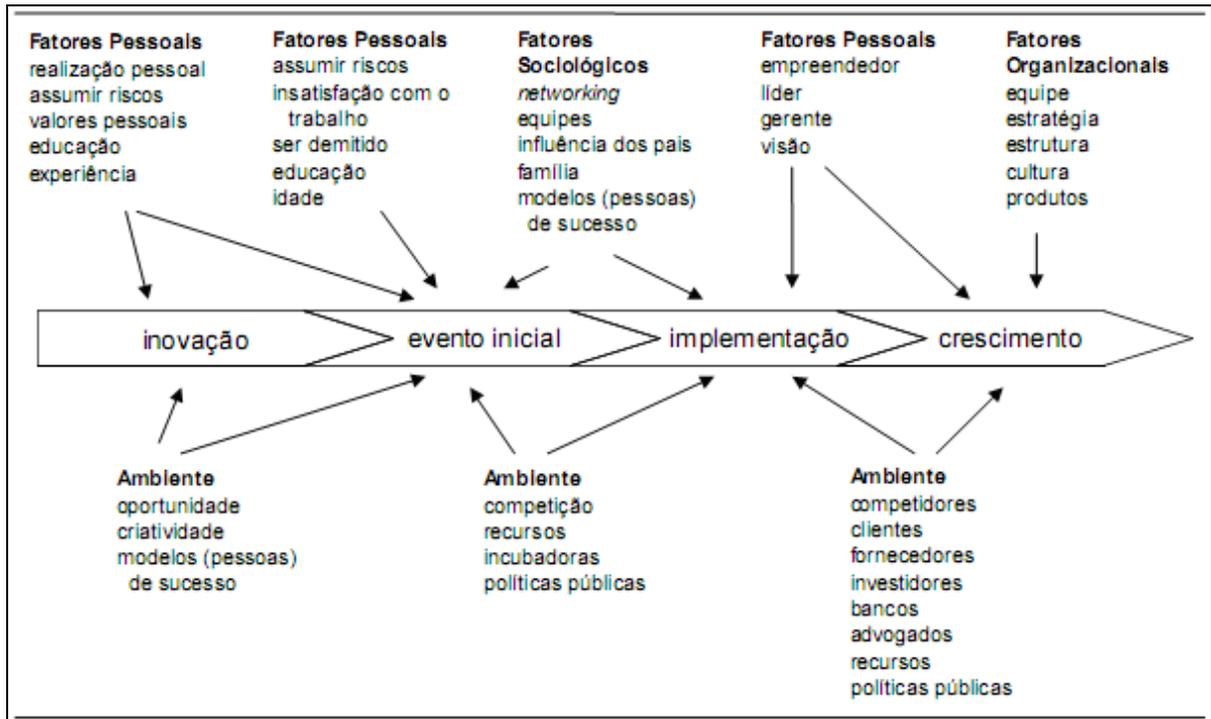


Figura 6 - Fatores que influenciam no processo empreendedor  
 Fonte: Moore (1986) *apud* Dornelas (2001).

O processo empreendedor pode ser caracterizado como todas as atitudes, percepção de oportunidades, descoberta, avaliação e obtenção destas, bem como o grupo de indivíduos que as descobrem (SHANE; VENKATARAMAN, 2000).

### 2.2.2 Ecosistema Empreendedor

O ecossistema empreendedor é um ambiente composto por diversos atores que, estruturados, contribuem para o desenvolvimento do empreendedorismo. Sendo que, esse ecossistema ultrapassa as fronteiras da organização, constituindo todos os atores que interagem direta ou indiretamente nesse processo (OLIVEIRA, 2006).

A Figura 7 apresenta a descrição dos elementos que compõem o ambiente empreendedor, sendo os atores, os mecanismos de integração, as condições estruturais e os recursos.

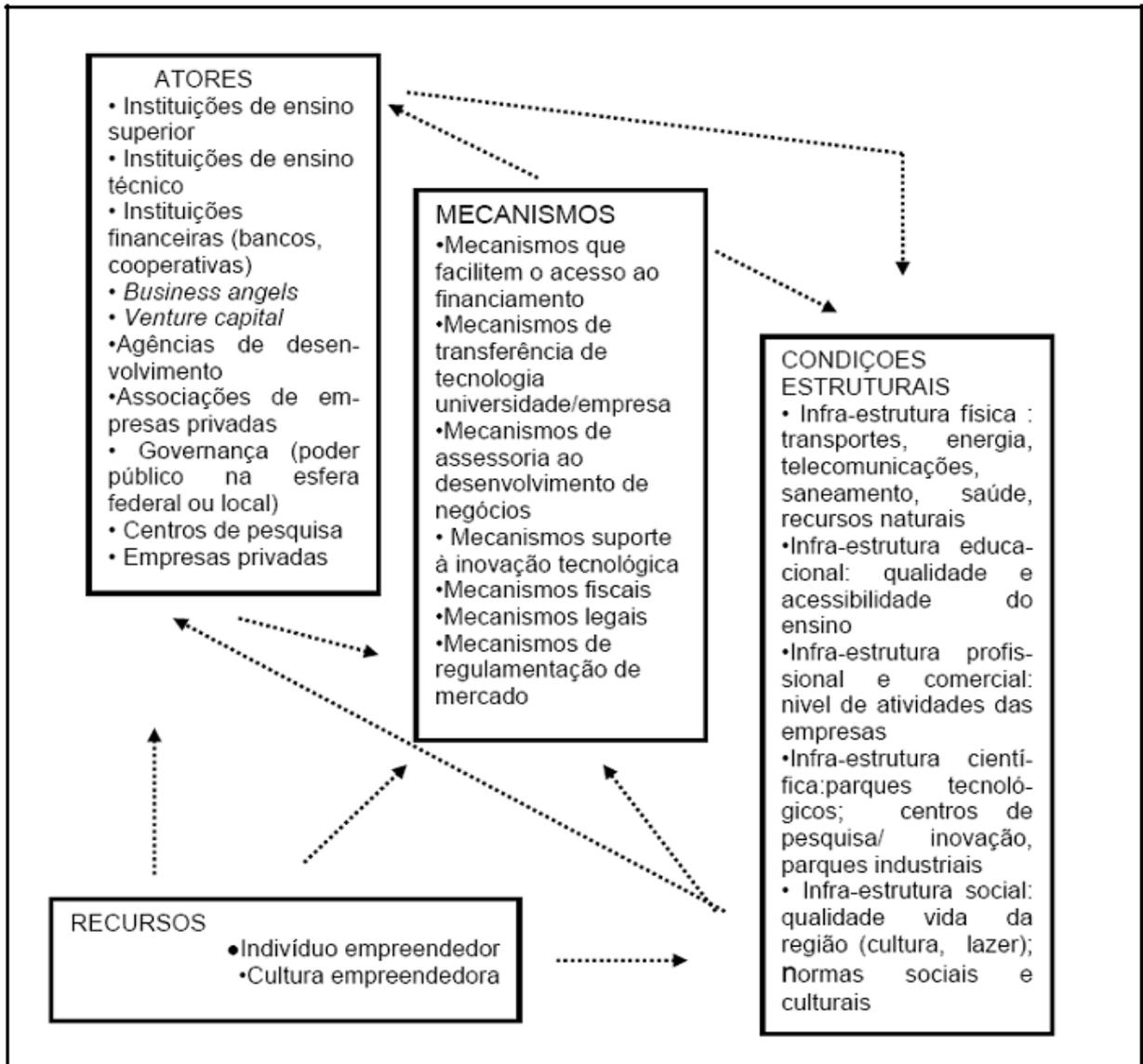


Figura 7 - Descrição dos elementos do ambiente empreendedor  
 Fonte: Oliveira (2006).

Para os autores Hisrich e Peters (2004), as características de um ambiente que promove o empreendedorismo, são:

- i) A organização opera nas fronteiras da tecnologia.
- ii) Novas ideias são encorajadas.
- iii) A tentativa e erro são estimulados.
- iv) Os fracassos são permitidos.
- v) Os recursos estão disponíveis e acessíveis.
- vi) Abordagem de equipe multidisciplinar.
- vii) Longo horizonte de tempo (planejamento).
- viii) Patrocinadores e defensores disponíveis.
- ix) Apoio da alta administração.

Prévost *apud* Dorion (2002), afirma que o desenvolvimento local é um processo emergente, ou seja, endógeno. O enfoque de um ambiente empreendedor deve mobilizar a energia dos atores e seus recursos, conforme pode ser analisado na Figura 8.

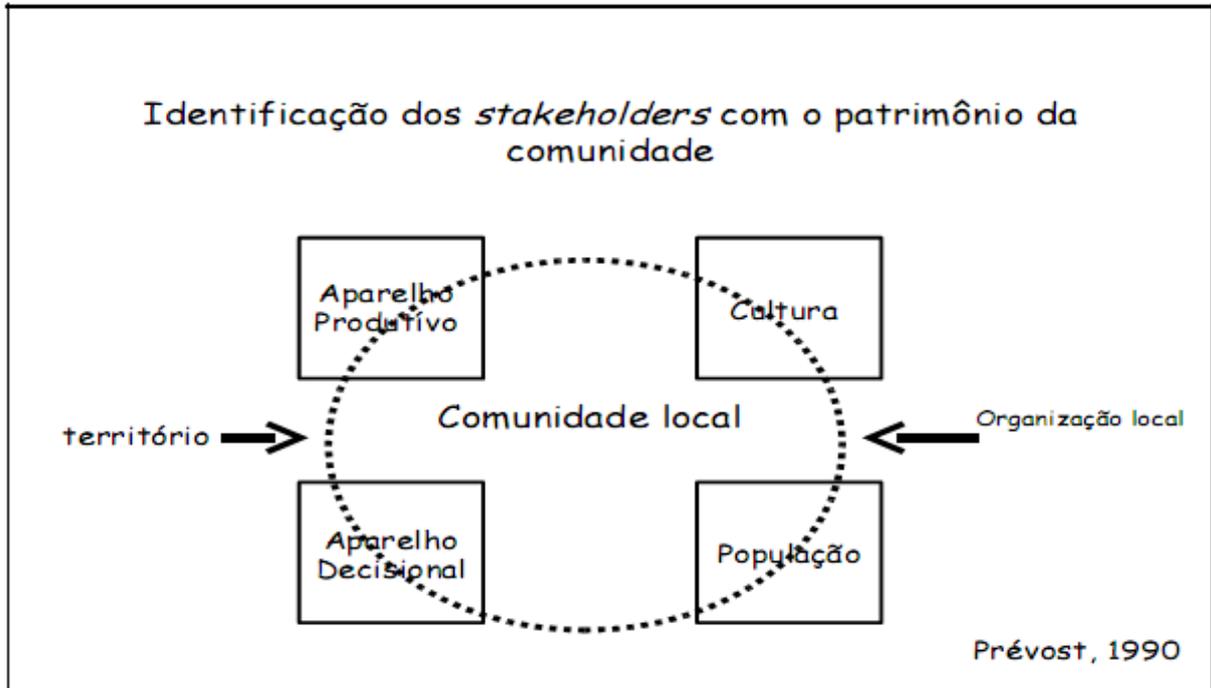


Figura 8 - Identificação dos *Stakeholders* como patrimônio da comunidade  
Fonte: Prévost *apud* Dorion (2002).

Esse modelo apresenta os diversos aspectos que incluem desde a população, a cultura, o território, a organização social, até o aparelho produtivo e decisório. Para Dorion (2002), o desenvolvimento econômico depende da utilização dessas ferramentas pela comunidade para promover o crescimento do patrimônio socioeconômico da localidade.

Os atores que compõem o ecossistema empreendedor podem ser considerados fontes do desenvolvimento da cultura empreendedora, evidenciando o desenvolvimento local a partir de suas interações. Há diversas variáveis que envolvem o ecossistema empreendedor, como é possível observar na Figura 9.

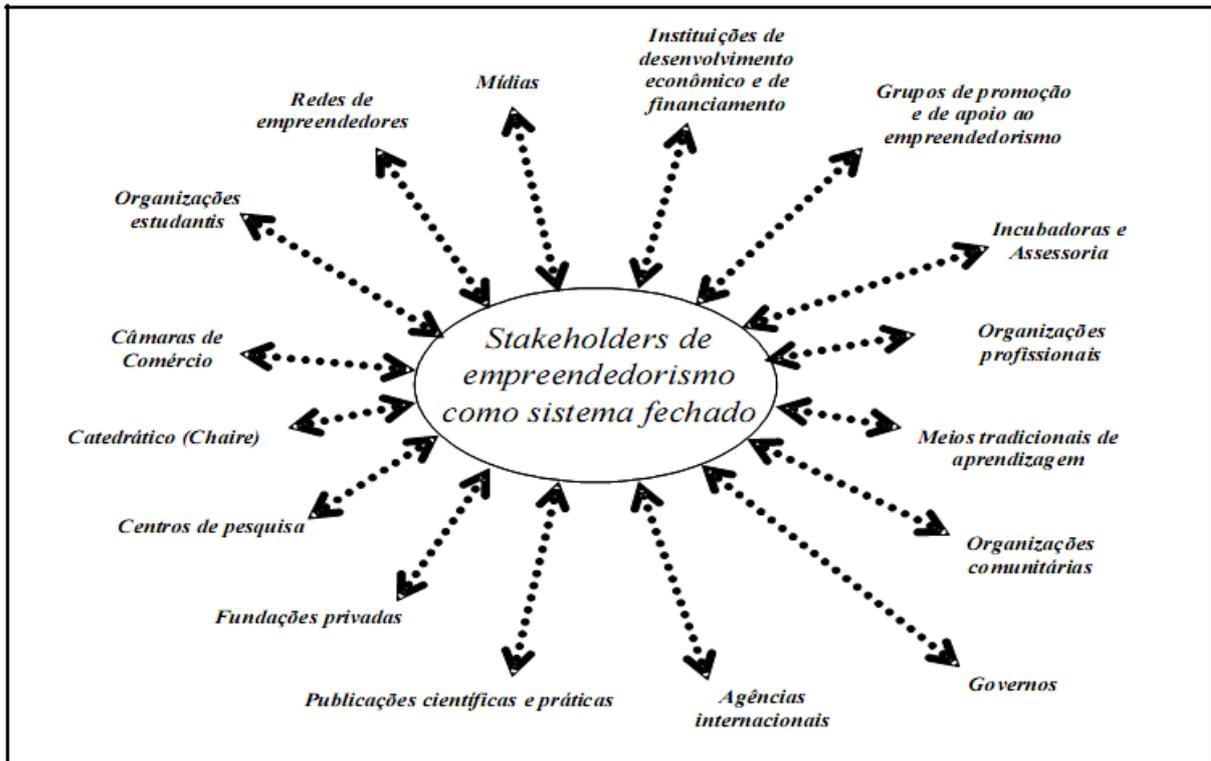


Figura 9 - Modelo das variáveis que envolvem o ecossistema empreendedor  
 Fonte: Dorion (2002).

Nesse modelo é possível observar a necessidade de convergência entre as diversas variáveis inter-relacionadas no ecossistema. O ambiente deve ser favorável e capaz de estimular a criação de novas empresas e o surgimento de novas ideias. Sendo que o engajamento de órgãos capazes de oferecer um suporte que inclui acesso à capital, tecnologia e novos mercados permitirão um benefício comum a todos os envolvidos (CHALELA, 2008).

Ainda cabe ressaltar que a integração existente entre os atores que compõem o ecossistema incluem a presença de agencias de fomento e os governos, de esfera municipal, estadual e federal.

### 2.3 INOVAÇÃO

A competitividade das organizações depende, em grande parte, de sua capacidade de adaptação às oscilações do ambiente em que estão inseridas. Isso porque, o ambiente em que estão inseridas é um cenário marcado por intensa concorrência e mercados altamente dinâmicos. Por esse motivo, têm adotado postura empreendedora e pró-ativa em relação a inovações, desenvolvendo recursos e capacidades de maneira dinâmica (TEECE et al., 1997), como também, diferenciação de produtos e melhoria de processos (PORTER, 1989).

Drucker, em 1975, enfatizou em sua obra, o fato de que a administração de empresas teria que se preocupar em criar o novo e aperfeiçoar o que já existe, e as empresas deveriam ser dirigidas com mentalidade inovadora. A inovação tem uma parcela importante na concorrência global e ela pode ser considerada relevante para a competitividade (LAWSON; SANSON, 2001). A vitivinicultura brasileira vem se reinventando, para competir com os seus produtos. Isso parte em decorrência das normas de Indicação Geográfica, em busca da certificação de seus vinhos.

Para entender sobre o conceito de inovação, parte-se da ideia do economista Joseph Alois Schumpeter (1982), considerado o pai da inovação, que destaca cinco pressupostos da produção de inovação:

- i) a introdução no mercado de um novo bem já familiar ao consumidor;
- ii) a introdução de um novo método de produção com fundamento científico;
- iii) a criação de um mercado em um país;
- iv) a conquista de novas fontes de fornecimento;
- v) e a implantação de uma nova estrutura num mercado.

Schumpeter foi quem introduziu as teorias da inovação nas teorias de desenvolvimento econômico e afirma que a inovação não parte do consumidor para a indústria, que se encarrega de produzir essa necessidade, mas sim, da indústria para o consumidor, ensinando a desejar a inovação.

Segundo o Manual de Frascati (OCDE, 1992) a inovação é a transformação de uma ideia em um produto ou serviço comercializável, um procedimento de fabricação ou distribuição operativo, novo ou melhorado. Entretanto, Nonaka e Takeuchi (1997) entendem que uma inovação leva a outra, e que as empresas inovam continuamente porque olham para o futuro, levando à vantagem competitiva por meio da conversão de conhecimentos, entre o tácito e o explícito. Segundo eles, nas organizações encontram-se os trabalhadores do conhecimento, fundamentais para os processos inovadores.

Para Drejer (2004), o conceito de inovação de Schumpeter seria o suficiente para abranger inovações tanto em indústrias quanto em serviços, porque a teoria da inovação teve seu início na época em que a manufatura era a principal atividade econômica. Ele descreve que a inovação na indústria e nos serviços poderia estar interligada, já que há de se desenvolver um quadro comum entre eles. Ainda o autor salienta que a abertura de novos mercados, a renovação de produtos e a criação de vantagem competitiva são resultados da inovação.

O Manual de Oslo (2008) define inovação da seguinte forma:

Inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, um processo, um novo método de *marketing*, um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (MANUAL DE OSLO, 2008, p. 55).

Snell (2006) concorda com a ideia exposta, referindo-se à inovação como uma mudança na tecnologia, um abandono das maneiras anteriores de fazer as coisas. Sendo que a inovação é muito mais que um produto novo, algo inovador pode estar agregado a novas tecnologias, novos processos operacionais, novas práticas mercadológicas, pequenas mudanças, adaptações, ou seja, novidades que agreguem um ganho para quem as põs em prática.

Porém, Bessant e Tidd (2009, p. 1999), expõem que “o que é novidade para uma empresa pode ser rotina para outra, e isso se reflete na distinção comum entre ser novo para a empresa, novo para o mercado e novo para o mundo todo”.

Esses conceitos podem auxiliar na percepção do contexto inovador que as vinícolas se encontram. Para isso, baseia-se na visão de Bessant e Tidd (2009), que a inovação requer liderança e direção estratégica, permissão para que as pessoas explorem sua criatividade e compartilhem seu conhecimento, inclusive dispondo de agentes externos que possam colaborar com a organização.

Na Figura 10 apresenta a evolução histórica da inovação, com os principais autores e áreas de estudo.

Ano	Autores	Assuntos Abordados
1985	Drucker	Inovação e competitividade
1986	Klyne & Rosenberg	Inovação como processo
1990	Henderson et al.	Inovação arquitetônica
1990	Prahalad et al.	Competência essencial
1990	Serge	Aprendizagem organizacional
1991	Damanpour	Inovação de duplo-núcleo
1991	Nonaka	Criação do conhecimento
1992	Oslo	Diretrizes sobre a inovação
1993	Garvin	Aprendizagem organizacional
1997	Kim et al.	Inovação de valor
1997	Christensen	Inovação disruptiva
1999	Von Hippel et al.	Usuário líder
2002	Sutton	Despertando técnicas
2002	Ulrich	Protocolo de inovação
2003	Goldenberg et al.	Padrões de inovação
2006	Chesbrough	Inovação aberta
2006	Sawhney et al.	Radar da inovação
2007	Hansen et al.	Inovação da cadeia de valor
2008	Birkinshaw et al.	Gestão da inovação
2008	Tidd, Bessant e Pavvit	Gestão da inovação
2009	Bessant e Tidd	Inovação e empreendedorismo

Figura 10 - Evolução Histórica da Inovação  
 Fonte: Adaptado de Dorion (2010).

Conforme já utilizado para a análise empreendedora, utilizou para a construção da revisão sobre processo e ecossistema inovador, autores que abordaram esses temas na evolução histórica de inovação.

### 2.3.1 Inovação como Processo

Os pioneiros a abordarem sobre a inovação como processo foram Klyne e Rosenberg. Em 1986 desenvolveram um modelo que enfatiza as interações entre as fases do processo inovador. Os autores denominaram esse processo como “cadeia de inovação”, sendo formada pela vinculação entre as necessidades de mercado, invenção e/ou projeto analítico, projeto detalhado e teste, reprojeto e produção, distribuição e venda.

Conforme pode ser observado na Figura 11, as linhas interrompidas entre os elementos dessa cadeia significam que essas etapas não possuem limites rígidos. As setas cheias dentro da cadeia central mostram o caminho típico e as setas interrompidas, as retroalimentações essenciais do processo de inovação (LEITE et al., 2008).

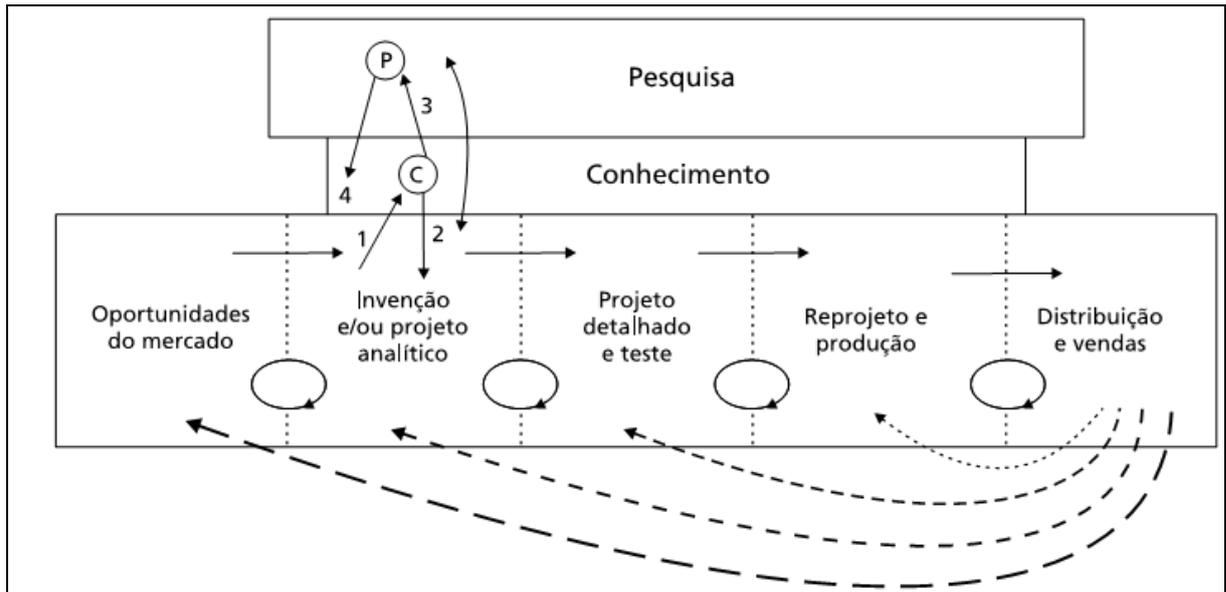


Figura 11 - Modelo de Kline e Rosenberg  
 Fonte: Kline e Rosenberg (1986).

Ainda segundo os autores, existem três tipos de retroalimentações: as que ocorrem entre os elementos da cadeia, representados pelas setas circulares; os aperfeiçoamentos no produto, o que requer trabalhos em um ou mais estágios ao longo da cadeia, como indicam as setas interrompidas finas; e a vinculação com o planejamento, por meio da avaliação do produto em termos da sua capacidade de alcançar os objetivos mercadológicos, indicados pela seta interrompida grossa.

Ainda é possível observar na Figura 11 que as setas numeradas de um a quatro mostram as típicas interações entre invenção, conhecimento e pesquisa. A seta indica a relação entre a invenção e o conhecimento do setor. Se o conhecimento existente é capaz de prover dados, teorias e conceitos, a informação retorna ao processo de invenção, conforme indica a seta dois. Se isso não for possível em nenhuma fonte de conhecimento existente, torna-se necessário realizar pesquisas, o que é indicado pela seta três. No ponto quatro, o retorno da pesquisa pode ocorrer num longo espaço de tempo (KLINE; ROSENBERG, 1986). O modelo desenvolvido por Kline e Rosenberg mostra que as relações entre as pesquisas científicas e tecnológicas e os processos de inovação podem ocorrer em todos os sentidos e com todos os elementos da cadeia de inovação.

As inovações em processos envolvem métodos, equipamentos e/ou habilidades para o desempenho de serviços novos ou significativamente melhorados (MANUAL DE OSLO, 2005). Como reflexo desses métodos é possível observar melhorias na produtividade, redução de custos, aumento da vida produtiva de equipamentos e processos, entre outros.

O Manual de Oslo (2005) apresenta fatores que favorecem ou prejudicam a inovação.

O processo de inovação é favorecido por diversas fontes de informação, sendo elas fontes internas (dentro da empresa), fontes externas (de mercado, educacionais e de instituições de pesquisa) e informações geralmente disponíveis. Já a inovação pode ser prejudicada por fatores econômicos, alguns referentes à empresa, e diversos outros.

Mediante esses fatores, Reijers & Mansar (2005) propõem que as melhores práticas da inovação de processos direcionam-se para:

- i) Clientes: com foco na melhoria de contatos;
- ii) Operação de processos de negócio: com foco em como implementar o fluxo de trabalho;
- iii) Organização: considerando tanto sua estrutura quanto os recursos envolvidos (tipos e número);
- iv) Informação: descrevendo melhores práticas referentes à tecnologia que os processos de negócios utilizam; e
- v) Ambiente externo: tentando melhorar a colaboração e a comunicação entre os elementos a cadeia de valor da organização.

Para a execução dessas, as ferramentas de gestão mais adequadas para as inovações em processos são (TEMAGUIDE-COTEC, 1998 *apud* FONTANINI; CARVALHO, 2005):

- i) Gestão de mudanças (*Change management*) - todo o processo envolvido na gestão das mudanças na organização, que compreendam melhorias incrementais, seja para a promoção de produtos e/ou processos, para a redução de custos, para o aumento de produtividade, etc.
- ii) Melhoria contínua - através do processo da melhoria contínua e um conjunto de ferramentas, tais como descritas por Bessant, Caffyn e Gallagher (2001) e por Shiba, Graham e Walden (1997), entre outros;
- iii) Pensamento enxuto (*Lean Thinking*) - análises das atividades ligadas aos processos internos ou externos à empresa, identificando e eliminando desperdícios e atividades que não agreguem valor.

Ainda segundo o Temaguide (TEMAGUIDE-COTEC, 1998 *apud* FONTANINI; CARVALHO, 2005), as questões culturais nas mudanças e a sobreposição de resistências às inovações também necessitam serem gerenciadas, bem como o planejamento e o desenvolvimento contínuo das inovações em processos.

Segundo Cassiolato e Lastres (2000), nos últimos anos, já se alcançou alguns

consensos em torno do processo de inovação, dentre os quais:

- i. A inovação constitui-se em processo de busca e aprendizado e, na medida em que depende de interações, é socialmente determinada e fortemente influenciada por formatos institucionais e organizacionais específicos, tais como: diversidade regional, especificidades locais etc;
- ii. Nem todos os agentes ou atores da inovação tecnológica têm a mesma capacidade de transferir, incorporar ou apreender tecnologicamente, já que dependem de aprendizados anteriores, assim como da própria capacidade de esquecer e reaprender tecnologias;
- iii. Existem importantes diferenças entre sistemas de inovação de países, regiões, organizações, em função de cada contexto social, político e institucional. As próprias diferenças regionais do Brasil são exemplos.

Henry Chesbrough, em 2003, introduziu o conceito de Modelo de Inovação Aberta contrapondo-se com o que ele também caracterizou como Modelo de Inovação Fechada, em seu livro *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. A Figura 12 apresenta o modelo de inovação fechada.

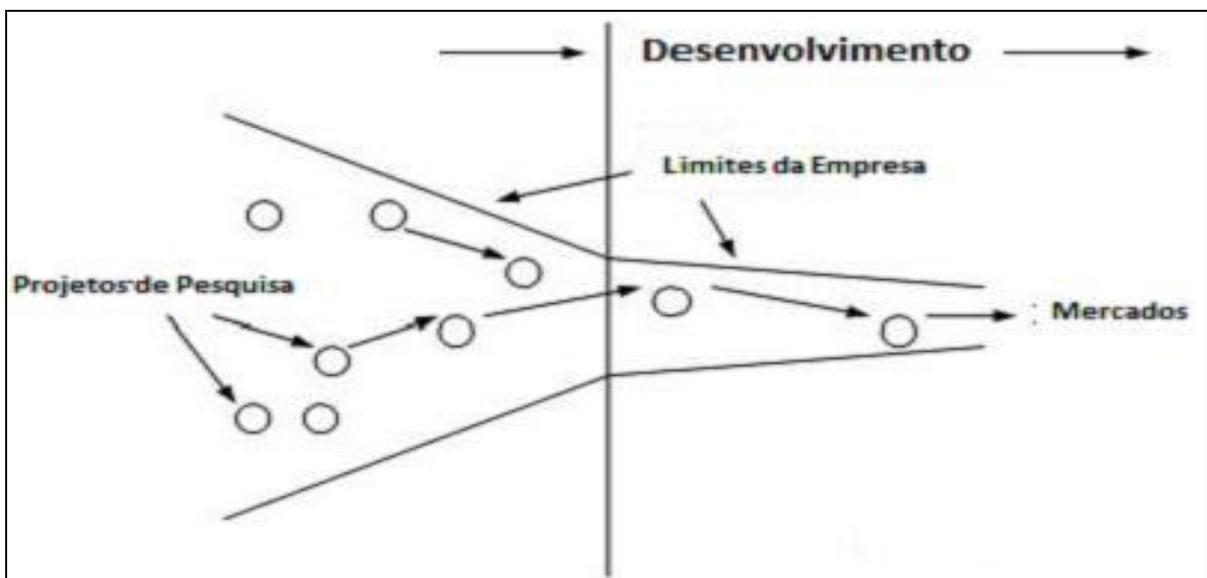


Figura 12 - Modelo de Inovação Fechada  
Fonte: GRIZENDI (2011).

O processo de inovação fechado tem como característica o fato de que todas as etapas do processo estão sob o controle interno da organização. Nesse processo, conforme observação de Teece, Pisano e Shuen (1997), dois fatores ambientais podem ser considerados

para obtenção de retornos através da inovação. O primeiro é o regime de apropriabilidade que é definido como os mecanismos de proteção para inovadores, ou seja, barreiras naturais a imitação. A apropriabilidade é considerada como forte (ou alta), quando a tecnologia é inerente e de difícil replicação (SAKAMOTO; VILLAR; MARTINS, 2010).

Já o segundo é referente à arquitetura da indústria, caracterizada pela natureza e o grau de especialização dos atores de determinado setor e pela estrutura do relacionamento entre esses atores. Sendo assim, a alternativa encontrada pelas corporações, à luz da inovação fechada, é a utilização de ferramentas sofisticadas de pesquisa de mercado, como uma justificativa à nova necessidade. No entanto, tal alternativa desconsidera inovações oriundas do mercado (SAKAMOTO; VILLAR; MARTINS, 2010).

Ainda conforme os autores, alternar o foco da apropriabilidade para o conceito de abertura exige uma revisão dos processos que sustentam a criação e a captura de valor. O processo de inovação aberta é compreendido como o compartilhamento de conhecimentos objetivando a inovação, em que aqueles que contribuírem têm acesso às contribuições dos outros membros e não podem exercer direitos de exclusividade sobre as inovações resultantes (CHESBROUGH; SCHWARTZ, 2007).

A Figura 13 apresenta o modelo de inovação aberta, proposto por Chesbrough.

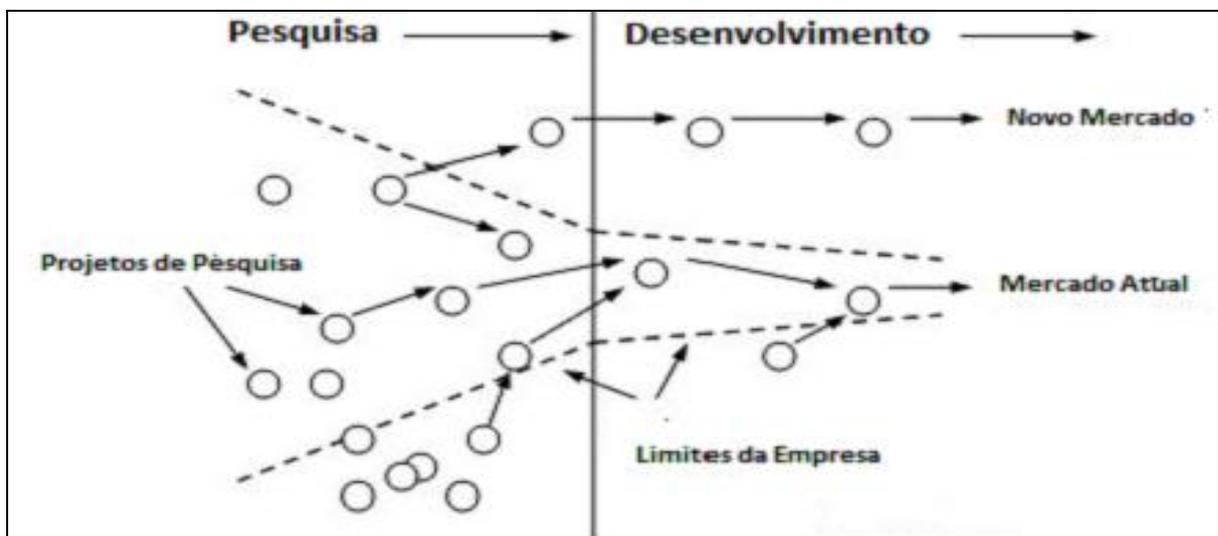


Figura 13 - Modelo de Inovação Aberta  
Fonte: GRIZENDI (2011).

Na visão de Chesbrough, Vanhaverbeke e West (2008), na inovação aberta ocorre um uso deliberado de fluxos de conhecimentos, tanto interno como externos, para acelerar o processo de inovatividade. Sendo que, o paradigma de inovação aberta é que as empresas podem usar ideias internas e externas para buscar mercado e ampliar os conhecimentos em

relação aos avanços tecnológicos.

Uma das motivações para adesão aos conceitos da inovação aberta é a alta competitividade e a velocidade com que novas tecnologias e soluções são disponibilizadas no mercado. O modelo tradicional fechado, onde o departamento de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) confidencialmente projetava e simulava seus novos produtos ficaram defasados no tempo e dispendiosos (tempo e custo), não compatíveis com a dinâmica corrente do mercado (SAKAMOTO; VILLAR; MARTINS, 2010).

A adesão das empresas ao modelo de inovação aberta tem sido crescente. Vários princípios da inovação aberta estão se prevalecendo sobre a inovação fechada (GRIZENDI, 2011). O processo de inovação tecnológica assume, todavia, características específicas, dependendo da região, do nível das instituições que o comportam e do próprio processo de articulação entre os atores da inovação que são: empresas, universidades, centros de pesquisas, órgãos de C&T da região, incubadoras de empresas, condomínios empresariais, parques tecnológicos, organizações não governamentais, entre outros (ENRÍQUEZ; COSTA, 2010).

### 2.3.2 Ecosistema Inovador

Um ecossistema inovador incorpora todos os fatores e atores relevantes para criar valor para o cliente, tanto internos, como externos à organização. Em um ecossistema de inovação organizacional, os seus participantes trabalham através dos limites da empresa, focam na criação de valor para o cliente, respondendo rapidamente às mudanças referente as demandas do mercado (MILBERGS; VONORTAS, 2005).

Ghemawat (2007) aponta três componentes para o ecossistema inovador: recursos, competências e conectividade. Consoante isso, Knox (2002) distingue quatro aspectos que sustentam uma organização inovadora, sendo eles: a cultura e o clima organizacional; capacidades e habilidades de gerenciamento; controle e estrutura organizacional; e novos produtos e desenvolvimento de processos. Ainda, o autor salienta que a inovação contínua está baseada nas capacidades e atitudes das pessoas que trabalham na organização, sendo que a cultura organizacional deve encorajar o empreendedorismo individual e o trabalho em equipe.

Para isso as organizações devem criar ambientes de suporte, o que significa criar e sustentar o ambiente organizacional, estruturar a organização para permitir ideias no ambiente de trabalho e clarificar o foco estratégico da organização (PEARSON, 2002). Os autores

Simantob e Lippi (2003) destaca que um ambiente inovador é composto por pessoas qualificadas e treinadas continuamente, sendo que ocorre comunicação aberta e transparente, sem filtros e que esse ambiente seja propício à troca de informações. Na Figura 14 é possível observar as nove dimensões que o autor propõe para um ambiente inovador.

Dimensões	Características
Desafio e envolvimento	Nasce quando as pessoas descobrem que fazem algo que os realiza.
Liberdade	Conquista da autonomia, para executar e desenvolver ideias.
Tempo para criar	Maior espaço diário e ambiente físico propício para ter ideias.
Apoio para criar	Ter recursos, suporte ou patrocínio das lideranças.
Conflito	Competição sadia entre os colaboradores.
Debates	Componentes para compartilhar ideias e conhecimento, obtendo ponto de vista contrário.
Humor e diversão	Criação de ambientes informais e com poucas regras de comportamento.
Confiança e abertura	Importantes para assegurar a liberdade de expressão e a consciência de que a punição é algo a ser evitado.
Tolerância ao risco	Expressa pelo entendimento da aceitação de erros como parte do processo de aprendizagem.

Figura 14 - Nove Dimensões do Ambiente Inovador  
Fonte: Simantob e Lippi (2003, p. 77).

Segundo Smith (2006), um ecossistema de inovação se constitui do alinhamento estratégico entre empresa, universidade e governo. Na empresa deve haver um processo de inovação, cultura organizacional e práticas inovadoras que atraiam, treinem e promovam empregados com o conjunto de habilidades necessárias para assumir novos papéis e responsabilidades. Porém, as universidades também precisam organizar-se ao redor destes componentes, mas também considerar como elas podem preparar alunos com o novo conjunto de habilidades para os novos papéis e responsabilidades. E por último, as políticas públicas devem observar ações que podem contribuir para a criação de uma economia inovadora (SMITH, 2006).

Essa interação entre empresa, universidade e governo é chamada por Etzkowitz e Leydesdorff (2000) de “Hélice Tríplice”. Esse modelo espiral de inovação leva em consideração as múltiplas relações recíprocas em diferentes estágios do processo de geração e disseminação do conhecimento, sendo que cada hélice é uma esfera institucional

independente, mas trabalha em cooperação e interdependência com as demais esferas, por meio de fluxos de conhecimento entre ela (ETZKOWITZ; LEYDESDORFF, 2000).

A Figura 15 demonstra como ocorre a interação no Modelo da Hélice Tríplice.

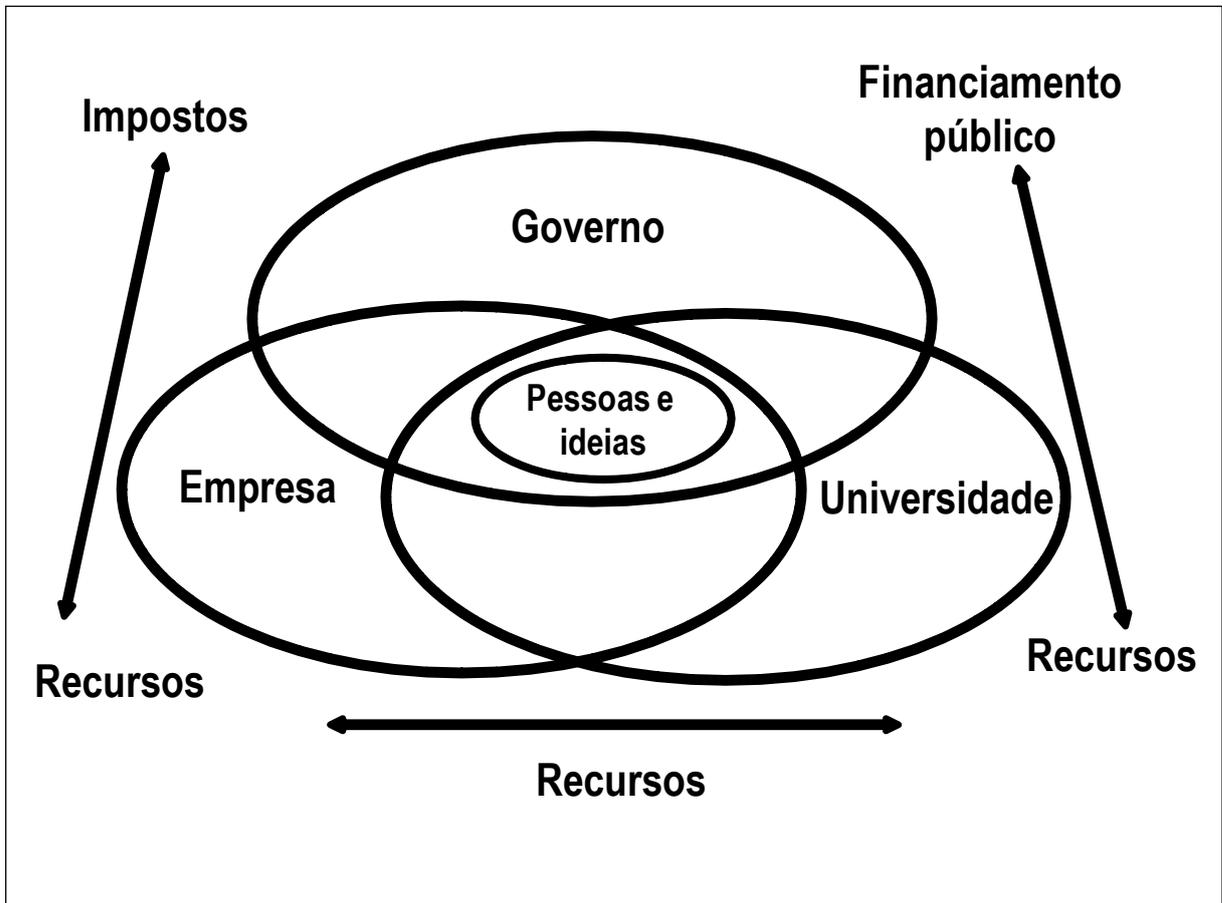


Figura 15 - Modelo a Hélice Tripla  
Fonte: Etzkowitz e Leydesdorff (2000).

Atuação conjunta dos atores envolvidos estabelece uma relação da seguinte forma: na primeira ocorre efetivamente a inovação (EMPRESA); na segunda é responsável pela formação de recursos humanos qualificados (UNIVERSIDADE), e ao terceiro cabe o papel de regulador (GOVERNO) (SIMÕES, 2006). Todavia, para a criação de um ambiente adequado para a inovação tecnológica, é preciso que haja uma efetiva articulação entre essas organizações (MATTOS; GUIMARÃES, 2005). Um ecossistema de inovação permite à empresa criar, conjuntamente, um valor que não criaria se estivesse sozinha (ABNER, 2006).

## 2.4 PRESSUPOSTOS TEÓRICOS

A revisão teórica do presente trabalho abrangeu vértices da estratégia, do empreendedorismo e da inovação, sendo que esses são a base para o desenvolvimento econômico sustentável. No referencial sobre empreendedorismo e de inovação, foram analisadas as dimensões de processos e ecossistema.

Estudar os processos ajudou a entender como ocorre o processo decisório quanto a gestão empreendedora e inovadora. Já a avaliação do ecossistema mostrou como está estruturado o ambiente organizacional, como também, identificou-se quem são os *stakeholders* envolvidos.

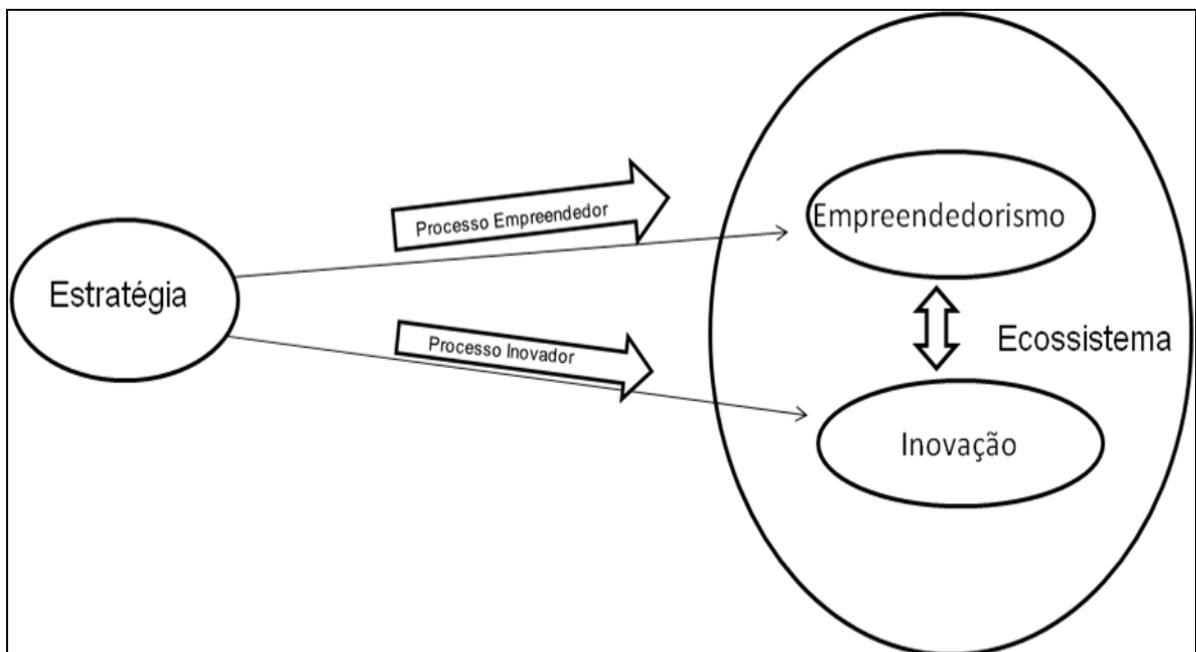


Figura 16 - Modelo conceitual da pesquisa  
Fonte: Elaborado pela autora.

### 3. METODOLOGIA

A metodologia é um processo que permite a obtenção de novos conhecimentos (GIL, 2002). A seguir serão apresentados os aspectos metodológicos que foram utilizados na pesquisa, como a definição da população, amostra e *corpus*. Também serão apresentados os passos percorridos em cada fase do planejamento, coleta, categorização e análise dos dados.

#### 3.1 DESENHO DA PESQUISA

Segundo Yin (2005), o projeto de pesquisa é a sequência lógica que conecta os dados empíricos às questões de pesquisa iniciais no estudo. Conforme Maxwell (2005), projetos de pesquisa qualitativa utilizam diferentes concepções de desenho e se apresentam como uma série de etapas ou tarefas de planejamento e realização do estudo. O desenho pré-elaborado para preparação e execução da pesquisa foi revisto ao longo do desenvolvimento das etapas, conforme foram sendo concluídas.

Entretanto, o desenho do estudo qualitativo não pode simplesmente tomar um modelo emprestado de outro estudo, mas deve ser um processo contínuo que envolve aderência entre os diferentes componentes do projeto nas várias etapas. Para isso, o autor apresenta um modelo que denomina interativo e que possui uma estrutura interconectada e flexível, com cinco componentes para a criação de uma estratégia coerente e estabelecimento de relações funcionais entre esses componentes (MAXWELL, 2005).

Esse modelo pode ser conferido na Figura 17.

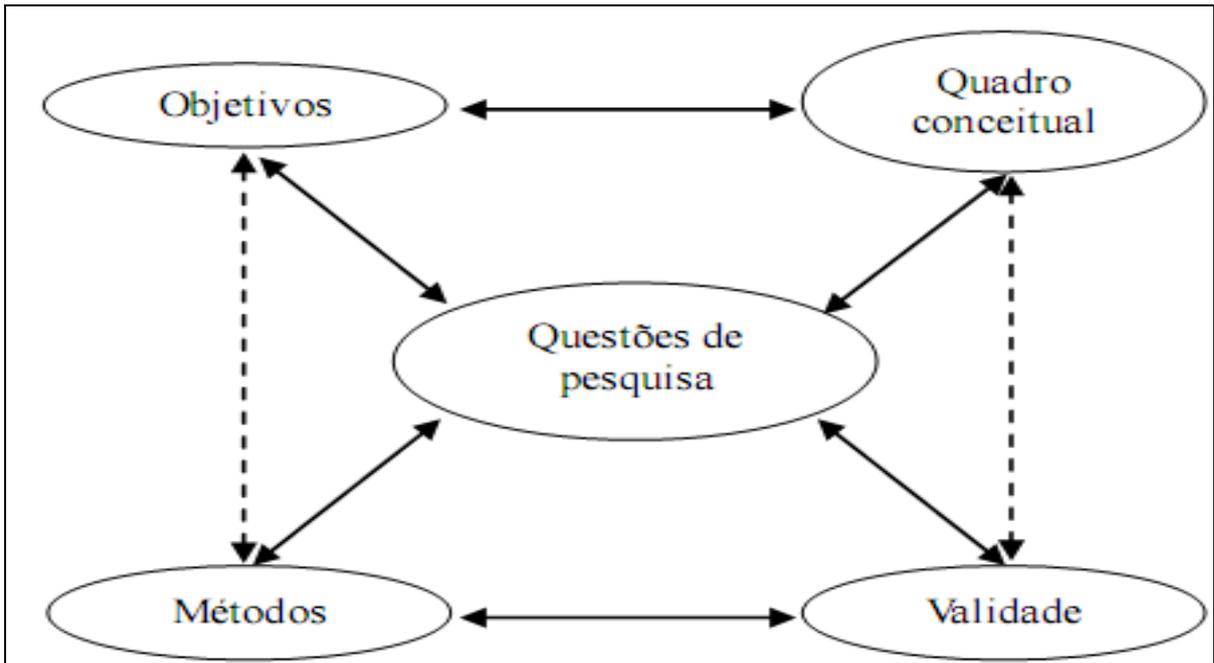


Figura 17 - Modelo interativo do projeto de pesquisa  
 Fonte: Maxwell (2005, p. 5)

Focado na interatividade dos cinco elementos propostos por Maxwell (2005), a Figura 18 apresenta como estes elementos receberam ligações, tanto de definição quanto de revisão.

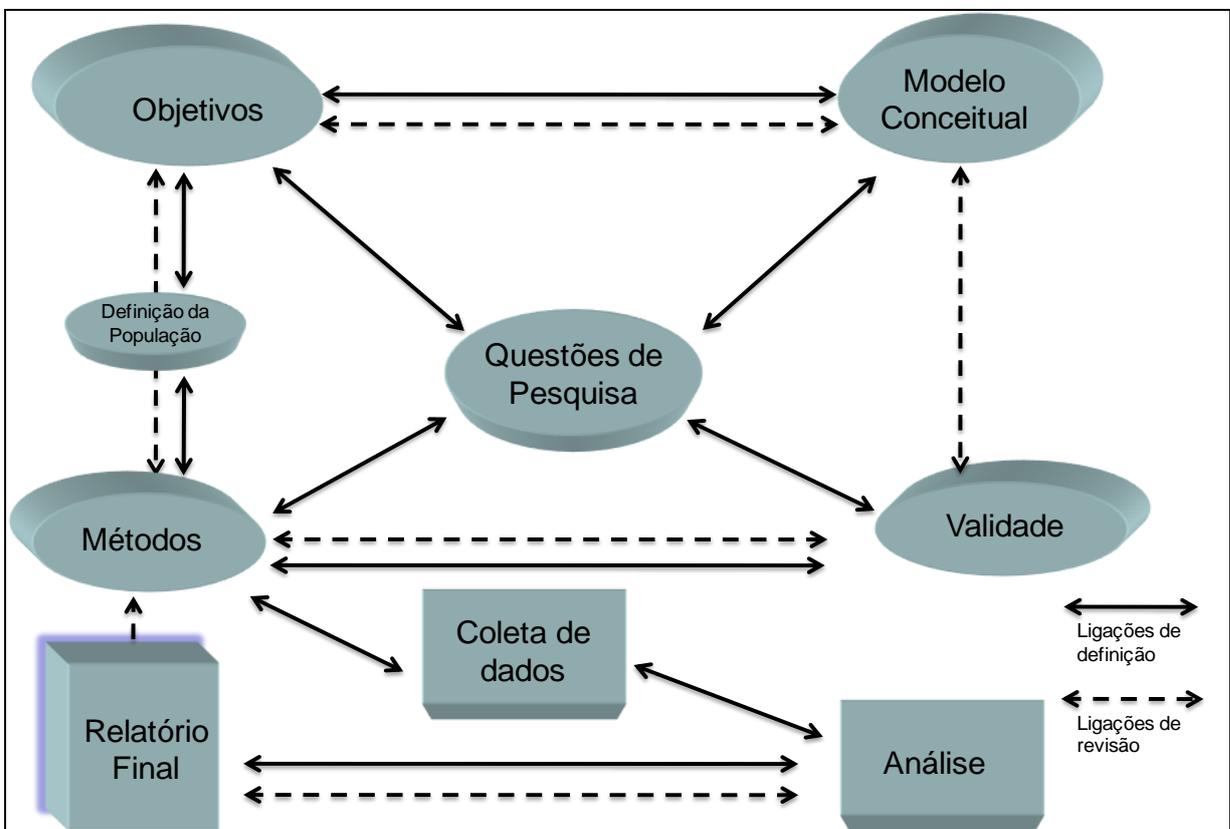


Figura 18 - Desenho da pesquisa  
 Fonte: Elaborado pela autora.

A Figura 18 apresentada cada etapa da pesquisa, sendo que, conforme ai sendo realizada uma etapa ocorria a revisão do *design* da pesquisa. Tendo como base esses componentes, o *design* do estudo sofreu modificações no seu curso de realização.

### 3.2 TIPO DE PESQUISA

A motivação do trabalho proposto surge da necessidade de obter maior conhecimento sobre empreendedorismo e inovação no setor vitivinícola. Para tanto, este estudo desenvolveu uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, já que se propõe a preencher algumas lacunas no conhecimento.

Esleveu-se a metodologia de pesquisa exploratória, em função da limitação de estudos anteriores que tiveram como objeto a questão em análise, empreendedorismo e inovação. Os estudos exploratórios são investigações de pesquisa empírica que têm por finalidade formular o problema e esclarecer questões (DENCKER; VIA, 2001).

Em relação à abordagem, foi adotada a qualitativa, que, de acordo com Creswell (2007), se dá em um cenário natural, ou seja, o pesquisador vai ao local onde está o participante para conduzir a pesquisa. Sendo que a pesquisa qualitativa é útil e necessária para identificar e explorar os significados dos fenômenos estudados e as interações que estabelecem, assim possibilitando estimular o desenvolvimento de novas compreensões sobre a variedade e a profundidade dos fenômenos sociais (HAIR JR.; BUSH; ORTINAU, 2000; ROESCH; 2006).

A adoção dos procedimentos qualitativos deve ocorrer preliminarmente para qualificar o estudo antes de quantificar, que, de acordo com Bauer e Gaskell (2003), seria uma etapa posterior. Para os autores não existe quantificação sem qualificação. Este tipo de pesquisa identifica variáveis importantes para o estudo. Sendo que, a maior vantagem de uma pesquisa qualitativa consiste na riqueza de dados, e no fato de que ela pode ser executada em pouco tempo e de modo econômico (HAIR Jr.; BUSH; ORTINAU, 2000).

Ainda, essa pesquisa utilizou o estudo de caso múltiplo como escopo, o qual é caracterizado por Yin (2005) como uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. O poder diferenciador do estudo de caso é a sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências, além do que pode estar disponível no estudo histórico convencional (YIN, 2005).

Para complementar, Roesch (2005) sugere que, o estudo de caso pode ser único ou

múltiplo e a unidade de análise pode ser um ou mais indivíduos, grupos, organizações ou regiões. E ainda, o estudo de caso “é o mais completo de todos os delineamentos, pois vale-se tanto de dados de gente quanto de dados de papel” (GIL, 2002, p. 141).

### 3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Baseando-se no objetivo dessa pesquisa, de analisar as estratégias utilizadas por vinícolas associadas à APROVALE, ASPROVINHO e APROBELO sob a ótica do empreendedorismo e da inovação, o desafio inicial foi identificar a população da pesquisa, e posteriormente, a amostra a ser estudada.

Constatou-se que a APROVALE é composta por vinte e oito vinícolas, a APROBELO por doze vinícolas e a ASPROVINHO é composta por seis vinícolas. Definiu-se como população três grupos, sendo eles compostos pelas vinícolas que fazem parte das associações APROVALE, ASPROVINHO e APROBELO, conforme possível observação na Figura 19.

APROVALE	ASPROVINHO	APROBELO
Adega Cavalleri	Cooperativa Vinícola Aurora	Adega de Vinhos Finos Reginato
Adega e Vinhedos Dom Eliziario	Pompéia - Vinhos e Sucos	Adega Del Monte/San Biaggio
Angheben Adega de Vinhos Finos	Don Giovanni	Calza Júnior Vinhos e Vinhedos
Casa Valduga	Vinícola Valmarino	Famiglia Tasca
Chandon Brasil	Vinícola Terraças	Vinhos Beija-Flor
Cooperativa Vinícola Aurora	Vinícola Geisse	Vinhos Casa Fantin
Famiglia Tasca		Vinhos Faé
IFRS Campus Bento		Vinhos Megiolaro
Milantino Vinhos Finos		Vinhos Milani
Peculiare Vinhos Finos		Vinícola Armênio
Pizzato Vinhas e Vinhos		Vinícola De Mari
Terragnolo Vinho Finos		Vinícola Santa Bárbara
Vallontano Vinhos Nobres		
Vinhos Don Laurindo		
Vinhos Larentis		
Vinhos Michele Carraro		
Vinhos Titton		
Vinícola Almaúnica		
Vinícola Calza		
Vinícola Capoani		
Vinícola Cave de Pedra		
Union Distillery		
Vinícola Dom Cândido		
Vinícola Marco Luigi		
Vinícola Miolo		
Vinícola Torcello		
Vinícola Toscana		
Wine Park Gran Legado		

Figura 19 - Vinícolas Associadas a APROVALE, ASPROVINHO e APROBELO

Fonte: APROVALE, ASPROVINHO e Prefeitura de Monte Belo do Sul (2011).

O elemento restritivo para entrevistar todas as vinícolas que compõem a população seria o tempo. Portanto, para superar essa limitação, elegeu-se uma amostra por conveniência, onde o pesquisador seleciona os membros da população mais acessíveis (MATTAR, 1996). Nessa perspectiva, foram selecionadas três vinícolas de cada associação para corroborarem com a pesquisa. Porém, teve-se uma desistência de uma vinícola associada à ASPROVINHO, depois de obter a sua autorização. A Figura 20 apresenta as vinícolas participantes.

APROVALE	ASPROVINHO	APROBELO
Vinícola Almaúnica	Vinícola Don Giovanni	Famiglia Tasca
Angheben Adega de Vinhos Finos	Vinícola Valmarino	Vinhos Faé
Vinhos Don Laurindo		Vinhos Milani

Figura 20 - Vinícolas Participantes da Pesquisa  
Fonte: Elaborado pela autora.

Ainda, foi preciso definir quem seriam as pessoas entrevistadas nessas vinícolas. Para esta definição optou-se pela proposta de Bauer e Gaskel (2003), de formasse um *corpus*, sendo uma escolha sistemática de algum critério racional para garantir a eficiência que se ganha na seleção de algum material para caracterizar o todo. Neste caso, os participantes-chave da pesquisa foram os presidentes das associações e os diretores das vinícolas, devido à posição estratégica ocupada por eles na tomada de decisões.

### 3.4 CARACTERIZAÇÃO DOS OBJETOS DE ESTUDO

Os casos escolhidos nessa pesquisa referem-se às vinícolas integrantes às seguintes associações: Associação de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos (APROVALE), à Associação dos Produtores de Vinhos da Montanha (ASPROVINHO) e à Associação de Produtores de Vinho de Monte Belo do Sul (APROBELO).

Ambas as associações caracterizam-se pela presença de descendentes de imigrantes italianos, pioneiros da viticultura brasileira. Para um melhor entendimento da evolução do setor vitivinícola nessa região, a seguir, é apresentado um breve histórico sobre a Região da Serra Gaúcha e as associações vitivinícolas que irão compor a pesquisa.

#### 3.4.1 Serra Gaúcha – Rio Grande do Sul

Durante o século XIX, ocorreu imigração de alguns povos para o Brasil, por incentivos do governo brasileiro, que buscava substituir a mão-de-obra escrava pela imigrante. Este processo resultou na chegada de italianos vindos de um país que sofria de miséria, dificuldades de acesso a terra e excedente de mão-de-obra, em decorrência do processo de unificação (CAPRARA; LUCHESE, 2001).

A ocupação pelos imigrantes italianos iniciou-se em 1875, nas terras do nordeste do Estado do Rio Grande do Sul. Esses imigrantes vinham da província autônoma do Trento e, posteriormente, por imigrantes do norte da Itália, das províncias de Vicenza, Beluno, Treviso

e outras (DALCIN, 2008).

A vitivinicultura era uma das atividades econômicas da região. Isto por que, era hábito dos colonizadores italianos cultivarem parreiras e fabricarem vinhos para o uso diário. O plantio das primeiras videiras ocorreu logo após o desmatamento das terras. Sendo o processo de elaboração dos vinhos, um processo limitado, em decorrência das deficiências tecnológicas (DALCIN, 2008).

Ainda segundo a autora, em meados de 1910, a vitivinicultura se desenvolveu devido à construção de ferrovias que fazia a ligação entre os municípios, isso também estimulou a criação de cooperativas de produtores. Só a partir da década dos anos 1970, que ocorreu uma transformação tecnológica relacionada à produção de vinhos, devido à vinda de multinacionais para a Serra Gaúcha.

Essa região, localizada no nordeste do Estado do Rio Grande do Sul, é a maior região vitícola do país, com 30.373 hectares de vinhedos. Trata-se de uma viticultura de pequenas propriedades, com média de 15 ha de área total, sendo destes 40% a 60% de área útil e 2,5 ha de vinhedos, pouco mecanizada devido à topografia acidentada, onde predomina o uso da mão-de-obra familiar, dispendo em média de quatro pessoas (PROTAS; CAMARGO; MELO, 2003).

Na Figura 21 é possível observar a localização onde está situada a Serra Gaúcha, no Estado do Rio Grande do Sul, região onde se localizam as associações.

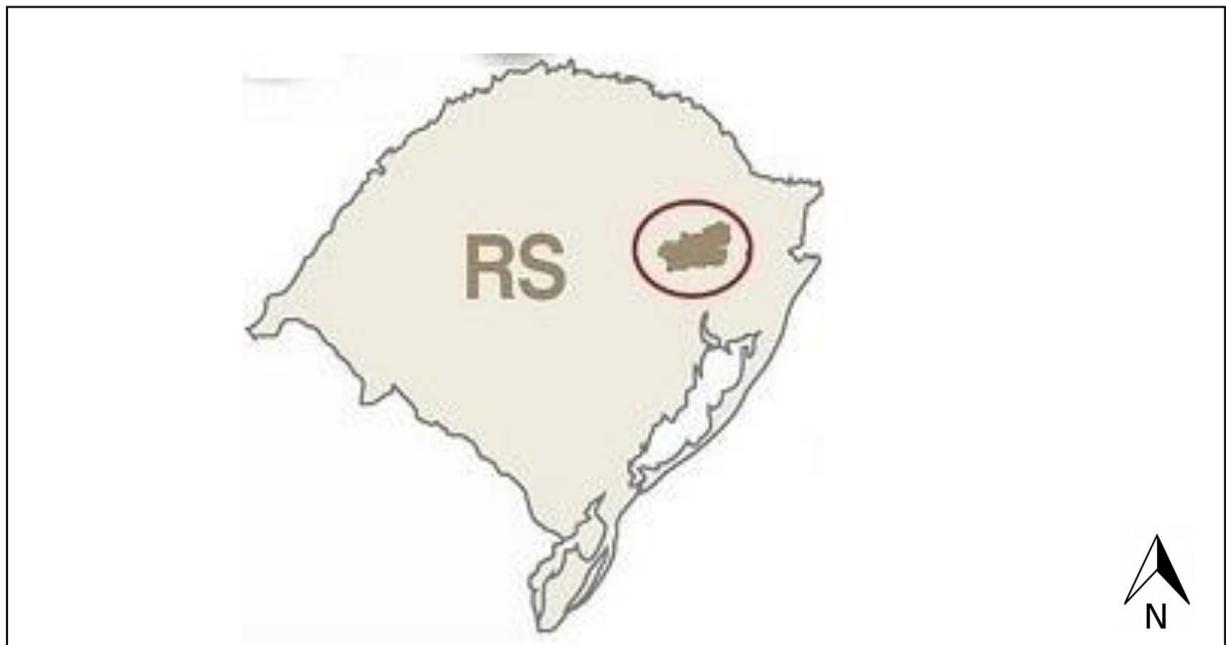


Figura 21 - Serra Gaúcha - Rio Grande do Sul  
Fonte: EMBRAPA (2011).

### 3.4.2 APROVALE

A Associação de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos – APROVALE, localizada em Bento Gonçalves, foi fundada no ano de 1995, para atender às exigências legais para obtenção da Indicação Geográfica para vinhos produzidos na região (APROVALE, 2011).

Ainda segundo a APROVALE (2011), no início seis vinícolas se associaram e iniciaram o processo de estudos e adaptações para a conquista do selo de indicação geográfica. Com o tempo, as funções da associação se ampliaram e, conseqüentemente, seus objetivos se expandiram.

O certificado de Indicação Geográfica foi conquistado em 2002, quando o Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI), órgão governamental que concede o registro, reconheceu a nomenclatura “Vale dos Vinhedos”, como o primeiro caso brasileiro de vinhos produzidos em regiões delimitadas, sendo titular da indicação a Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos (APROVALE).

Atualmente, segundo dados fornecidos pela entidade, a associação conta com vinte e oito vinícolas associadas e trinta e nove associados não produtores de vinho, entre hotéis, pousadas, restaurantes, artesanatos, queijarias, ateliês de artesanato e antiguidades e outros.

As vinícolas do Vale dos Vinhedos produziram, em 2009, 6,2 milhões de litros de vinhos finos equivalentes a 8,3 milhões de garrafas (APROVALE, 2011). A Figura 22 apresenta a representação da Indicação Geográfica, já na Figura 23 é possível observar a região de abrangência do Vale dos Vinhedos.



Figura 22 - Representação da Indicação Geográfica  
Fonte: INPI (2011).

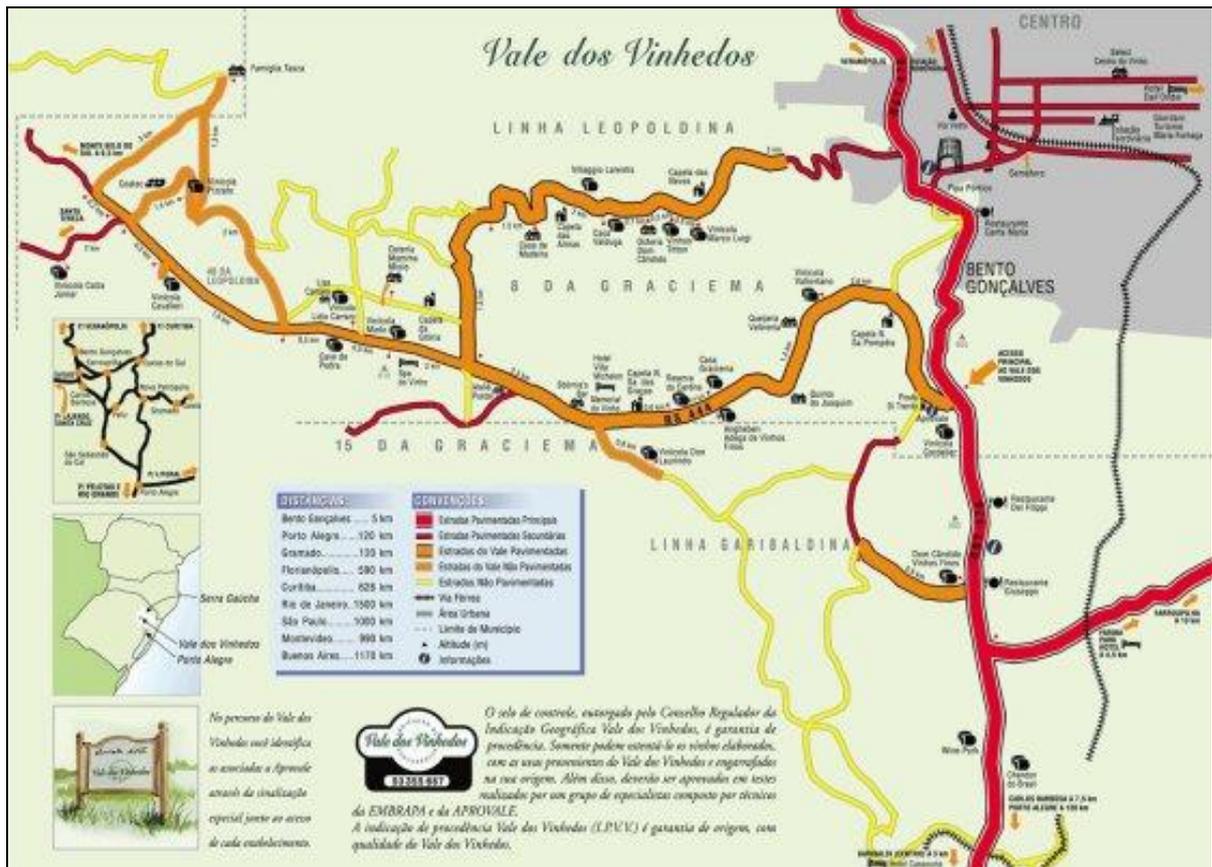


Figura 23 – Roteiro Turístico da Região do Vale dos Vinhedos

Fonte: APROVALE (2010).

### 3.4.3 ASPROVINHO

Assim como a APROVALE, a ASPROVINHO, em junho de 2010, recebeu certificação de Indicação Geográfica. No entanto, o processo começou em junho de 2001, quando foi fundada a Associação dos Produtores de Vinhos de Pinto Bandeira (ASPROVINHO), localizada em Pinto Bandeira. A associação tem por meta proteger a natureza, a cultura local, os produtores de vinho e, sobretudo, preservar a qualidade e afirmar a identidade dos vinhos e espumantes produzidos no local (ASPROVINHO, 2010).

Tendo estabelecido com objetivos os seguintes:

- i) Contribuir para o desenvolvimento e incentivo da pesquisa vitivinícola.
- ii) Implementar ações que organizem e preservem o espaço físico da região de Pinto Bandeira, realizando estudos e agindo junto às autoridades competentes para a elaboração de leis que atendam aos objetivos da Associação.
- iii) Explorar e divulgar o potencial turístico da região.
- iv) Preservar, defender e fazer jus à conquista da Indicação Geográfica dos Vinhos da Região de Pinto Bandeira.

- v) Estabelecer normas para o uso da identificação “Vinhos de Montanha” aos vinhos de viníferas produzidos pelos associados.
- vi) Prestar apoio à industrialização e à comercialização de vinhos e bebidas em geral.
- vii) Atuar com o intuito de agregar valor e criar marcas coletivas aos produtos de seus associados.

A Figura 24 mostra a área de abrangência da ASPROVINHO, na cidade de Pinto Bandeira.

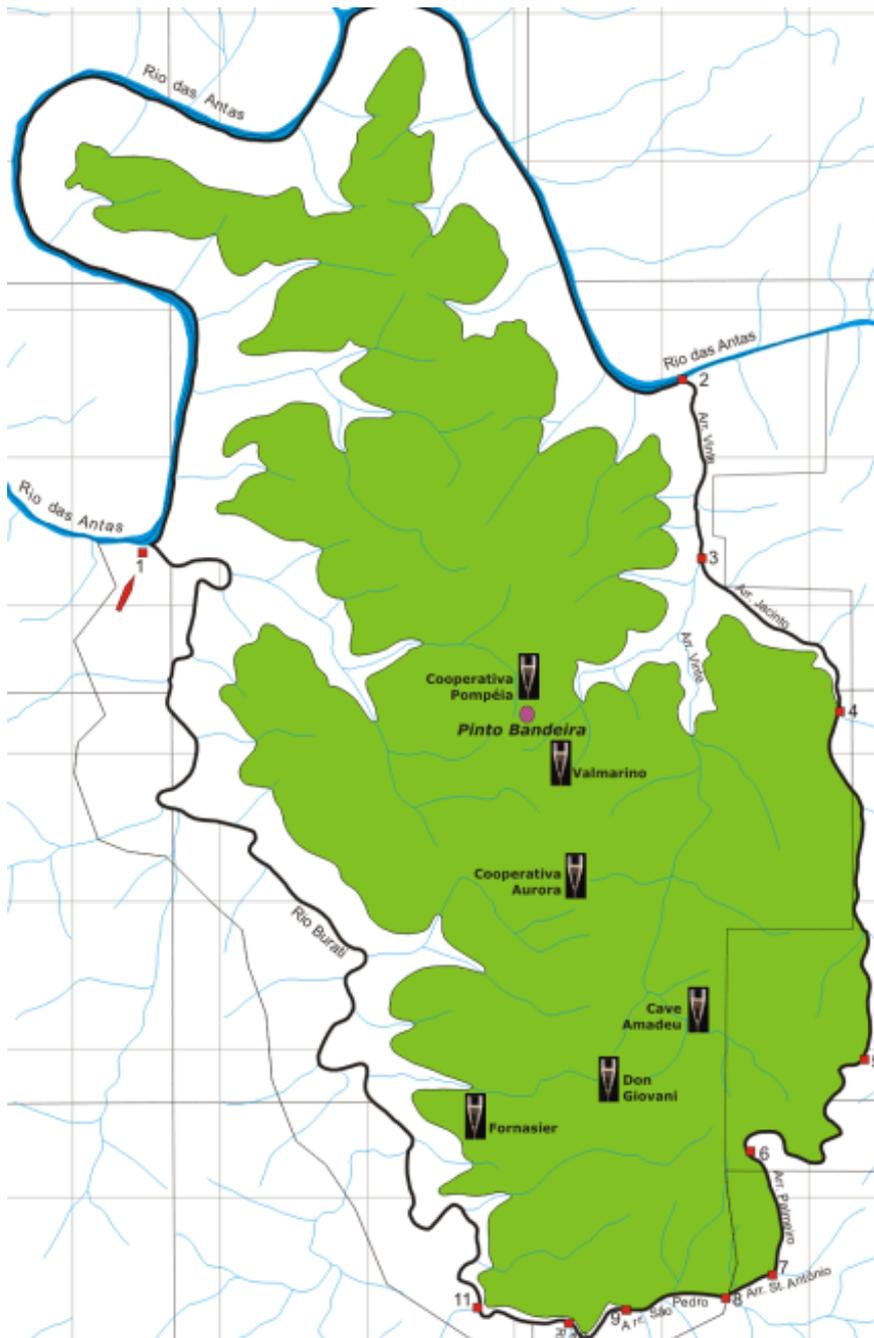


Figura 24 - Região de Abrangência da ASPROVINHO  
Fonte: EMBRAPA (2010).

Em 2003, a ASPROVINHO juntamente com pesquisadores da Embrapa Uva e Vinho e a Universidade de Caxias do Sul elaboraram um projeto encaminhado ao INPI para a certificação de Indicação de Procedência (IP) para vinhos da região de Pinto Bandeira. Sendo que com a Indicação de Procedência, há a valorização dos fatores naturais que integram o ecossistema, sendo possível obter uma produção de vinhos de qualidade.

A Figura 25 mostra a representação de Indicação Geográfica registrada junto ao INPI, seguida pela Figura 26 que demonstra o logotipo da Associação dos produtores de Vinhos da Montanha.



Figura 25 - Representação da Indicação Geográfica  
Fonte: INPI (2011).



Figura 26 - Logotipo da Associação dos Produtores de Vinhos da Montanha  
Fonte: ASPROVINHO (2010).

#### 3.4.4 APROBELO

Outra associação é Associação de Produtores de Vinhos de Monte Belo do Sul (APROBELO), localizada em Monte Belo do Sul. O município de Monte Belo do Sul cultiva cerca de 2.450 ha de videiras, sendo mais de 800 ha explorados com cultivares de *Vitis vinifera* destinadas à elaboração de vinhos finos (TONIETTO et al., 2008).

A Associação foi criada em 2003, e atualmente, é composta por 12 vinícolas. Sendo que, de acordo com dados da EMBRAPA, a cidade é a maior produtora nacional de uvas brancas finas destinadas à fabricação de espumantes, com 3 mil toneladas/ano (EMBRAPA, 2011).

Entre os seus objetivos encontra-se alcançar qualidade nos processos de cultivo das uvas. Além disso, a entidade tem um projeto de elaboração de vinhos e espumantes de qualidade com origem controlada, visando à certificação de indicação de procedência (APROBELO, 2011).

A denominação Vinhedos de Monte Belo é um projeto em andamento para a implantação de uma Indicação de Procedência no município. O projeto de indicação

geográfica Monte Belo é uma realização da Embrapa Uva e Vinho, APROBELO, Embrapa Clima Temperado, Universidade de Caxias do Sul (UCS), Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) em parceria com o Programa Juntos para Competir e Prefeitura Municipal de Monte Belo do Sul (AGÊNCIA SEBRAE, 2011). A Figura 22 demonstra o logotipo da APROBELO.

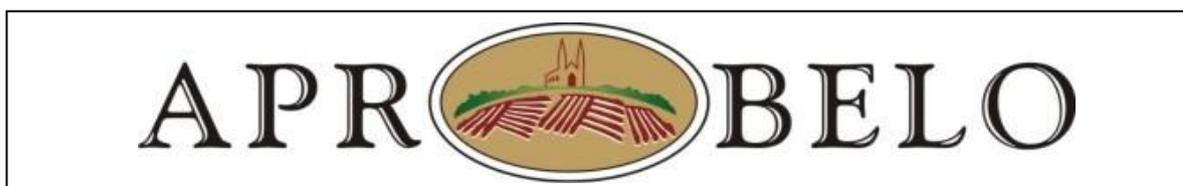


Figura 27 - Logotipo da Associação de Produtores de Vinhos de Monte Belo do Sul  
Fonte: IBRAVIN (2011).

### 3.5 COLETA DE DADOS

Tendo como referência a pesquisa bibliográfica e após o estudo dos conceitos de cada assunto pesquisado, a preparação para o trabalho de levantamento e coleta de dados teve como ponto de partida a escolha dos instrumentos, como:

- i) Definir a coleta múltipla de dados;
- ii) Preparar, elaborar e validar os roteiros semi-estruturados para entrevistas (APÊNDICE);
- iii) Contatar as vinícolas para definir e marcar as entrevistas;
- iv) Realização de pesquisas pilotos;
- v) Visitar as instalações das vinícolas e das associações e coletar informações, por meio registro de áudio;

Quanto aos meios de investigação, a técnica de coleta de dados foi através de entrevista individual, semi-estruturada, em profundidade, sendo essa gravada com a permissão do entrevistado. Flick (2004) justifica o uso da gravação, afirmando que esses aparelhos tornam possíveis algumas formas de análises.

Para Malhotra *et al.* (2005) a interação *face-a-face* com o entrevistador, possibilita haver *feedback*, esclarecimentos acerca das perguntas, tendo como propósito descobrir questões implícitas, visto que o entrevistado é induzido a comentar sobre informações subjacentes ao tema em estudo. Também foram utilizados os recursos de observação e análise de documentos. Esses métodos citados baseiam-se nos seguintes conceitos:

- i) Pesquisa bibliográfica: caracterizam-se pela identificação e análise dos dados

descritos em livros, artigos de revistas, teses, monografias, publicações avulsas e *internet*. Sua finalidade no momento inicial é identificar a relevância da pesquisa e os trabalhos publicados sobre o tema (GIL, 2002);

- ii) Registro em arquivos: podem ser encontrados como registros de serviços, registros organizacionais, mapas e tabelas, listas, dados oriundos de levantamentos, registros pessoais (YIN, 2005);
- iii) Entrevistas: consiste no levantamento de informações por meio da interação entrevistado/entrevistador. As entrevistas podem ser de forma espontânea, focal ou levantamento formal (YIN, 2005);
- iv) Observação: referem-se à observação de fatos, comportamentos e cenários. Sua vantagem é a possibilidade de confrontar a sinceridade de certas respostas, além de permitir o registro de comportamentos em seu contexto (YIN, 2005);
- v) Análise de documentos: considera-se como documento qualquer registro escrito que possam ser utilizadas como fonte de informação, tais como cartas, relatórios escritos de eventos em geral, documentos administrativos, regulamentos, atas de reunião, livros de frequência, artigos, recortes de jornais, pareceres, entre outros (YIN, 2005).

Quanto as entrevistas, para preservar a confidencialidade das informações, como foi informado no momento da entrevista, a identificação utilizada para cada vinícola foi V1, V2, V3, V4, V5, V6, V7 e V8. Para a identificação dos diretores entrevistados foi D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7 e D8. E para se referir aos presidentes e as associações foi utilizado P1, P2 e P3 e A1, A2 e A3, respectivamente.

As entrevistas foram agendadas com antecedência e realizadas no mês de Dezembro de 2011 e Janeiro de 2012, de acordo com a disponibilidade dos entrevistados, sendo essas gravadas em meio magnético.

Anterior aos agendamentos, foram enviadas, por meio de correio eletrônico, cartas apresentando a mestranda e o projeto a ser desenvolvido, frisando a importância da participação dos entrevistados de forma presencial.

Posterior à realização das entrevistas, as mesmas foram transcritas, para que ocorresse precisão no momento de codificar as entrevistas.

### 3.6 PESQUISAS PILOTO

Em relação às entrevistas, em um primeiro momento, foram realizados no mês de dezembro, pilotos para adequação do roteiro de entrevistas e identificação de alguns elementos que não se encontravam, anteriormente.

Para essa fase, foram entrevistados três diretores de vinícolas, sendo uma vinícola de cada associação, e um presidente de uma associação. Optou-se por manter o anonimato do nome dos diretores e presidente, conforme combinado no momento das entrevistas.

Conforme Roesch (1999), o nível de confiança estabelecido entre entrevistador e entrevistado é um requisito indispensável para a realização de uma entrevista em profundidade. Sendo que, a identificação dos entrevistados não afeta os resultados finais da pesquisa, todavia, a identificação pode afetar no momento da coleta de dados em razão da preocupação e desconforto com a gravação.

### 3.7 ANÁLISE DOS DADOS

Para a análise da pesquisa, apoiou-se na visão de quatro autores, sendo eles: o roteiro de pesquisa proposta por Creswell (2007), e as regras de base, com as instruções de Bauer e Gaskell (2003) e Bardin (2009), para a análise de conteúdo.

De acordo com Creswell (2007), por se tratar de pesquisa exploratória, para a análise e interpretação, a situação ideal é juntar os passos genéricos com os passos específicos da pesquisa. Para isso, o processo de análise de dados consiste em extrair sentido dos dados. Além disso, o autor afirma que preparar os dados para análise envolve conduzir várias análises diferentes, aprofundar-se cada vez mais no entendimento dos dados, fazer representação dos dados e realizar uma interpretação do significado mais amplo dos dados (CRESWELL, 2007).

Nesse sentido, o autor apresenta seis passos, que serão utilizados como roteiro para a análise desta pesquisa:

- i) Organizar e preparar os dados para análise (transcrever, organizar notas);
- ii) Ler todos os dados a fim de obter um sentido geral e refletir sobre o sentido global;
- iii) Iniciar a análise detalhada com um processo de codificação (organizar por temas);
- iv) Usar codificação para gerar uma descrição do cenário, pessoas, categorias e temas para análise;

- v) Avaliar e prever como a descrição e os temas serão representados na narrativa qualitativa;
- vi) Fazer a interpretação da análise ou extrair significado dos dados.

Além do roteiro proposto por Creswell, como regras de base foram seguidas as recomendações propostas por Bauer e Gaskell (2003). Conforme os autores, a entrevista qualitativa deve fornecer dados básicos para o desenvolvimento e a compreensão das relações entre os atores sociais e sua situação. O seu objetivo é a compreensão detalhada de crenças, atitudes, valores e motivações do comportamento das pessoas em contextos sociais específicos.

Os autores ainda afirmam que a preparação e o planejamento são essenciais para a execução das entrevistas e que um bom tópico guia irá criar um referencial fácil e confortável para uma discussão, fornecendo uma progressão lógica e plausível através dos temas em foco (BAUER; GASKELL, 2003). Assim, ocorreu um planejamento cuidadoso do roteiro de entrevistas.

Para a etapa de análise de dados utilizou-se da técnica de análise de conteúdo, analisadas textualmente, identificando-se os pontos de convergência total, convergência parcial e não convergência. Na análise de conteúdo, aponta como pilares a fase da descrição ou preparação do material, a inferência ou dedução e a interpretação (BARDIN, 2009).

Para essa análise utilizou-se a forma manual de codificação e em seguida, se estruturou um banco de dados. Na visão de Bauer e Gaskell (2003), a análise de conteúdo é um exercício de redução de dados onde o texto é codificado em determinadas categorias.

A análise ocorreu conforme Figura 28, identificando as similaridades e diferenças, utilizando a base teórica anteriormente apresentada. Os pontos um, dois e três, representam os pontos que não convergem, os pontos quatro, cinco e seis, são os pontos em que há convergência parcial, e o ponto sete é quando ocorre total convergência.

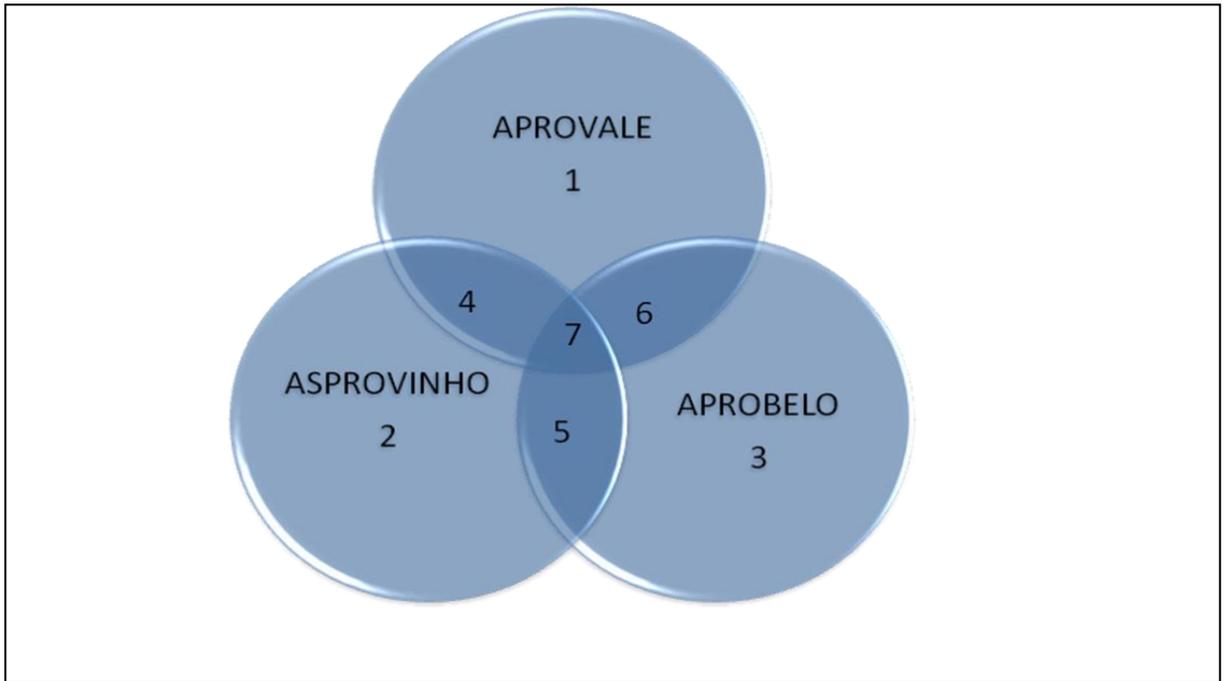


Figura 28 – Modelo para análise da pesquisa  
Fonte: Elaborado pelo autora.

## 4. ANÁLISE E RESULTADO DAS ENTREVISTAS

Neste capítulo são apresentados e analisados os resultados da pesquisa. A análise apresentada teve como base os objetivos específicos da pesquisa. Bem como estruturada conforme referencial teórico apresentado anteriormente.

Nesse sentido, a primeira seção apresenta a análise intracaso, referente a estratégia com ênfase no empreendedorismo e a inovação que as vinícolas e as associações adotam. Posteriormente, é apresentada a análise intercaso, que tem por base as associações.

### 4.1 ANÁLISE INTRACASO

#### 4.1.1 Análise das Vinícolas

Com base nas entrevistas, constatou-se que a vinícola mais nova tem quatro anos de sua fundação e dois que atua no mercado, devido ao tempo de maturação dos vinhos. Entretanto, a mais antiga atua no mercado há trinta anos, mas com experiência no ramo vitivinícola com mais de quarenta anos.

Todas as vinícolas investigadas são organizações familiares e de pequeno porte, não passando de seis funcionários que atuam diretamente na vinícola, contudo, na época da safra, esse número pode duplicar ou triplicar. Ainda, constatou-se que há duas vinícolas que não possuem nenhum funcionário.

A maioria das vinícolas atua no mercado nacional, com vendas diretas ao consumidor final ou distribuição em casas especializadas e restaurantes. Todavia, constatou-se que uma vinícola, através do consórcio *Wine of Brazil*, está exportando seus produtos.

Quando perguntados sobre os principais concorrentes, os diretores foram unânimes, citando os vinhos importados como os principais concorrentes, em especial vinhos Argentinos e Chilenos. Ainda, um diretor citou os produtos similares, como a cerveja, sendo um concorrente, em relação ao vinho.

Um aspecto relevante foi o fato dos diretores afirmarem que as vinícolas que fazem parte das associações não são concorrentes, pelo fato de divulgarem o vinho nacional. Destacam ter mercado para todos. Esses elementos podem ser notados nos depoimentos:

(...) eu costumo dizer que o concorrente é o vinho importado (...). Principalmente os vinhos que vem da fronteira, ilegalmente, os vinhos que são sonegados, contrabandeados, (...) tu acaba sendo prejudicado por causa disso, porque esses produtos acabam não pagando impostos (...) D7.

Chileno e argentino, sem dúvida (...) D1.

É o vinho importado, né?! O chileno e o argentino (...) claro, as vinícolas nacionais, de maneira geral, são concorrentes, mas se cada brasileiro aumentar um litro no percentual (consumido) faltaria vinho no Brasil (...) D8.

(...) as cervejas Premium se tornaram concorrentes hoje. (...) existem setores concorrentes, que concorrem não diretamente no produto, mas nos interesses (...) D2.

Referente aos produtos das vinícolas, os diretores citaram diversos produtos, como: vinhos finos, espumantes, vinhos de mesa e suco de uva. Nesse sentido os diretores acreditam que seus produtos têm um diferencial, que fica evidenciado nas seguintes partes:

Diferenciado, sem dúvidas. Pelas avaliações, pelas premiações (...) D7.

A gente só trabalha com vinhos finos, (...) com uvas que hoje no Brasil pouca gente trabalha, então são vinhos bem diferenciados por ter uvas diferentes (...) D2.

De todas as vinícolas do Vale dos Vinhedos e fora do Vale dos Vinhedos, aqui, digamos é uma das vinícolas muito diferenciada, ela se destaca, no externo, no interno, no vinho, na taça, na apresentação, na criação de logo marca, de nome, ela fugiu de todas as características da região (...) D1.

Vinhedos próprios e pequenos volumes, (...) pela Aprobelo, conseguimos selecionar uma levedura específica da uva de Monte Belo, junto com a Embrapa (...) para termos um diferencial (...) D4.

Apesar de acreditarem que seu produto tem um diferencial, não acreditam que sejam copiados. Destacam que depende das pessoas responsáveis pela elaboração dos vinhos, valorizando os enólogos. Contudo, alguns diretores acreditam que o fato de serem pioneiros em alguns itens, como embalagens, cápsulas e rótulos, fez que outras vinícolas buscassem inspiração no que estava sendo lançado.

#### 4.1.2 Análise das Associações

As associações surgiram, segundo os presidentes entrevistados, como alternativa de organização e comercialização dos produtos da região. Sendo que, nas associações entrevistadas foi possível identificar a adesão de empresas de outros ramos, e não somente vitivinícolas. Esses associados são chamados de associados setoriais, podendo ser pousadas, restaurantes, artesanatos, que estejam dentro da rota turística.

Para associar-se, os interessados devem se adaptar as exigências estabelecidas. Essas exigências ocorrem devido a indicação geográfica, ou pela intenção de obtê-la. Há uma grande preocupação por parte dos presidentes, em manter certo padrão de qualidade, pois esses levam o nome da associação.

Para fazer parte da APROBELO, a vinícola deve estar localizada na cidade de Monte Belo do Sul. Na APROVALE, elas devem estar na bacia hidrográfica do Vale dos Vinhedos, não necessariamente no Distrito Vale dos Vinhedos, pertencente a Bento Gonçalves. E por fim, na ASPROVINHO tem três tipos de associados as vinícolas produtoras de vinhos finos, sendo esse produzidos com uvas do território demarcado de Pinto Bandeira, associados setoriais relacionados ao turismo e outras empresas que queiram se associar, como hotéis, restaurantes fora da região de Pinto Bandeira.

#### 4.1.3 Estratégia das Vinícolas

Conforme apresentado no referencial teórico, a estratégia é uma proposição unificadora que traz coerência e direção às ações e decisões de uma organização (GRANT, 1999). Para o presente estudo é essencial a verificação da estratégia utilizada para se identificar as ações empreendedoras e inovadoras adotadas.

Para isso, partiu-se da identificação se as vinícolas desenvolvem uma estratégia. A análise mostrou que das oito vinícolas investigadas, os diretores D6, D7 e D8 disseram não possuir estratégias definidas. Porém, quando questionados sobre a importância de desenvolver uma estratégia, todos os diretores ressaltaram a importância de haver uma direção para as ações a serem tomadas.

Para ti saber para onde está indo e para ter um foco, tem que ter uma linha e não perder essa linha (...). Esse nosso mundo é uma guerra (...) D1.

A gente tem que tentar antecipar as coisas que vão acontecer, a gente traça um caminho (...), tem que tentar passar pro consumidor essa clareza, tem que ter um posicionamento, (...) isso é extremamente importante, se tu não tiver um norte, (...) tu não sabe o que tu quer(...) D2.

Dá continuidade para a empresa. A estratégia é a sobrevivência da empresa (...) D5.

É o caminho que a empresa deve seguir (...), é importante para ter sucesso (...) D7.

Segundos os diretores que elaboram um plano estratégico para as vinícolas, os fatores que são levados em consideração são principalmente as preferências dos clientes, partindo de uma observação do mercado. Em segundo lugar, observam os concorrentes, as ofertas disponíveis no mercado, em termos de produto final.

#### 4.1.3 Estratégia das Associações

A estratégia é essencial para se identificar as ações empreendedoras e inovadoras adotadas nas associações. Para isso, buscou identificar, junto aos presidentes das associações, os diferentes modos de organização quanto a elaboração das estratégias.

O P1 comentou que a direção juntamente com dois consultores, um técnico e outro administrativo, discutem uma nova estratégia, depois convocam o grupo de associados para aprovação ou rejeição. A partir da decisão aprovada, a estratégia é executada.

Entretanto, segundo relatou o P2, na associação que ele preside, a estratégia é desenvolvida por todos os associados em forma de assembleia. Depois de formulada, a estratégia é dividida em comissões divididas em partes do processo, do plantio à comercialização.

(...) criamos esse sistema para mobilizar, um pouco mais todos, os associados (...) eles vão estar lá, participando (...) P2.  
Cada associação tem a sua peculiaridade (...) pela região que estão localizadas, pela variedade que estão trabalhando (...) e deverão surgir mais associações em busca da Indicação de Procedência (...) P2.

Como na A2, na A3 o presidente também comentou que ocorre o envolvimento de todas as vinícolas. Sendo que, se houver necessidade, há o acompanhamento de instituições parceiras na formulação de estratégias.

Verificou-se que a busca pela certificação de Indicação de Geográfica foi uma das estratégias desenvolvidas pelas associações. “O foco da maioria das associações, hoje, é a Indicação Geográfica (...)” conforme citado por P2. Sendo que, ao longo dos anos, algumas cidades ou regiões ganham fama por causa de seus produtos ou serviços. Isto ocorre quando qualidade e tradição se encontram num espaço físico, a Indicação Geográfica surge como fator decisivo para garantir a diferenciação do produto (INPI, 2012).

Em 2002, o Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI), órgão governamental que concede o registro de indicação geográfica, reconheceu a nomenclatura “Vale dos Vinhedos”, como o primeiro caso brasileiro de vinhos produzidos em regiões delimitadas, sendo titular da indicação a Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos (APROVALE), localizada na Serra Gaúcha.

Seguindo os passos da APROVALE, outra certificação foi concedida à Associação dos Produtores de Vinhos da Montanha – ASPROVINHO, localizada em Pinto Bandeira, também na Serra Gaúcha, em junho de 2010. No entanto, essa busca começou em 2001, quando foi

fundada a ASPROVINHO, que entre outros objetivos, estava o de contribuir para o desenvolvimento e incentivo da pesquisa vitivinícola, e também, o de implementar ações para organizar e preservar o espaço físico da região de Pinto Bandeira.

Inspirada pelas associações, APROVALE e ASPROVINHO, outra associação da Serra Gaúcha foi criada em 2003, a Associação de Produtores de Vinho de Monte Belo do Sul - APROBELO. A associação surgiu com o objetivo de alcançar qualidade nos processos de cultivo das uvas, visando à certificação de indicação de procedência (APROBELO, 2011).

Na Figura 29 é possível observar as regiões vitivinícolas brasileiras que buscam a Indicação Geográfica, como também, as que já são reconhecidas.

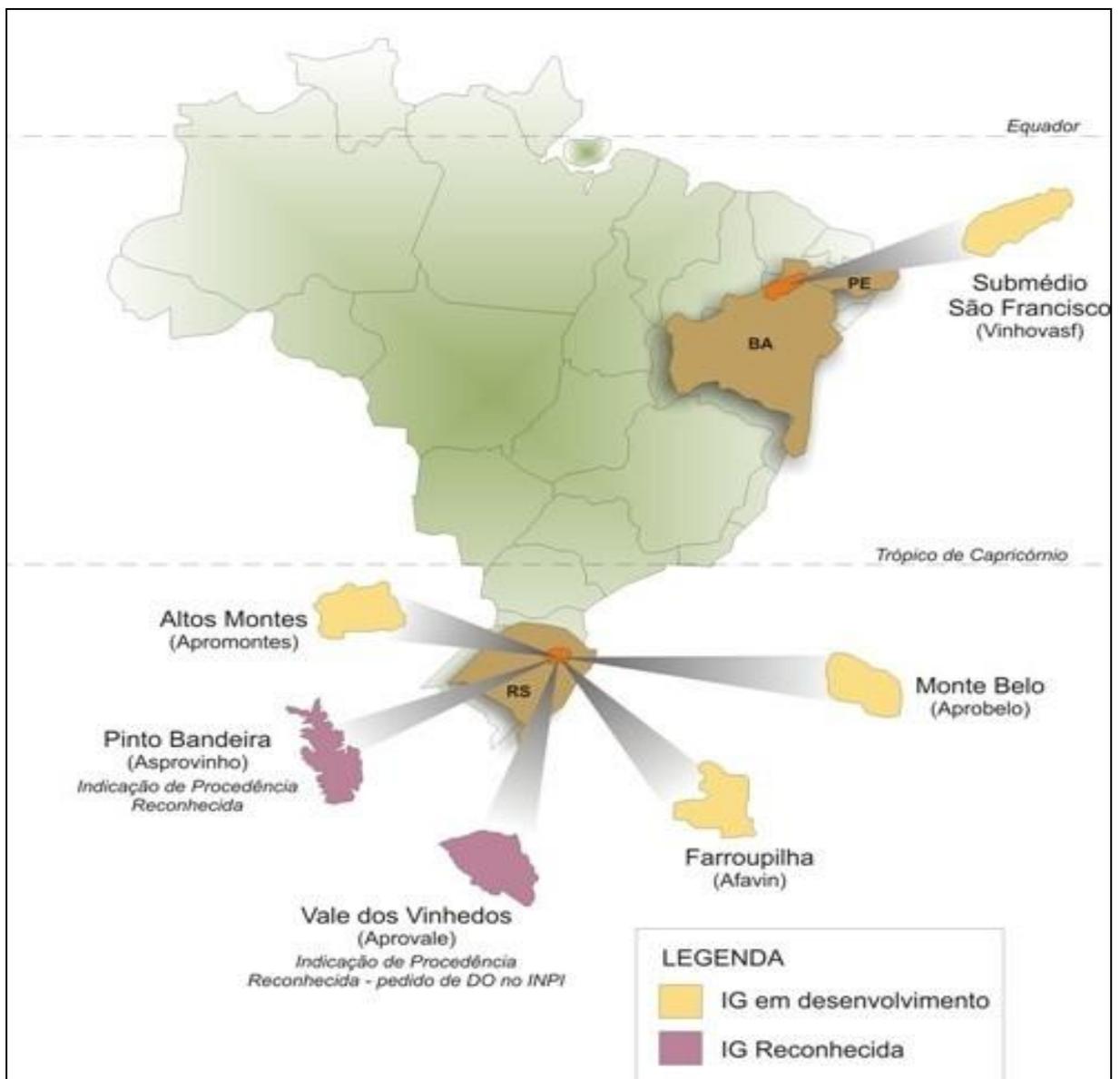


Figura 29 - Regiões com IG em desenvolvimento e IG reconhecidos  
Fonte: EMBRAPA (2011).

Existem diversos países produtores de vinho que buscam a valorização regional, com características peculiares, tornando-os singulares. Para enfrentar as dificuldades e competir com produtos de qualidade, na visão de Tonietto (2001), a valorização do ecossistema e aumento da competitividade do vinho refere-se à possibilidade da produção de vinhos de qualidade em regiões determinadas, através da implementação das indicações geográficas.

#### 4.1.4 Análise dos Processos nas Vinícolas

Conforme já observado no que se refere a processo empreendedor, para Timmons (1994) é possível observar três fatores essenciais para a existência do processo empreendedor, sendo eles: a oportunidade, a equipe empreendedora e os recursos necessários. Já na questão de processo inovador, os autores Klyne e Rosenberg (1986) desenvolveram um modelo que enfatiza as interações entre as fases do processo inovador, vinculando entre as necessidades de mercado, invenção e/ou projeto analítico, projeto detalhado e teste, reprojeto e produção, distribuição e venda.

Para a análise desses processos, perguntou-se de que forma são desenvolvidos os produtos e que fatores são levados em consideração. Constatou-se que quanto a elaboração de novos produtos, há uma busca por novas oportunidades. Isto ocorre em relação a novas variedades de uva, por exemplo. Alguns diretores citaram as viagens como forma de conhecimento do mercado, podendo ser observado o que está sendo lançado. Também, há a confiança nos enólogos, que buscam desenvolver novos produtos aproveitando a matéria-prima já existente.

Há uma ultra-análise no mercado (...) eu comecei a viajar pelo mundo vitivinícola (...), ver como se faz vinificação, o vinhedo, o uso de barril, apresentação dos produtos, que tipo de garrafa, rótulo (...) D1.

O mercado busca novas alternativas de produtos, temos que ficar atentos a tudo que é lançado (...) D5.

Como enólogo, sempre busco ver as novas tendências que estão no mercado (...) D3. (...) ele (enólogo) tem bastante experiência profissional, (...) e também a questão técnica que pode gerar um vinho bom, mas também saber se aquela variedade vai se adaptar ao clima e ao solo da região (...) D2.

(...) a indicação de procedência ajuda nesse processo de inovação (...) o cliente sempre busca novidades (...) D8.

Quando perguntados sobre o envolvimento de outras empresas ou instituições no processo de elaboração de novos produtos e inovações, ocorreram muitas respostas negativas, como observa-se nas seguintes afirmações:

Não há envolvimento de outras instituições (...) os novos produtos saem da minha cabeça (...) D3.  
Pra inovação a parceria é um pouco limitada. A gente sente que não existe muita troca pra inovação (...) D2.  
(...) individualmente a gente não tem condições de obter todas as inovações necessárias (...) D5.

Ainda, os diretores foram questionados sobre a existência de recursos destinados a Pesquisa e Desenvolvimento. Porém, constatou-se que não há um valor fixo destinado para isso. Quando há a necessidade de desenvolver um novo produto, o processo ocorre sem um planejamento prévio.

Esses aspectos evidenciaram que ocorre um processo empreendedor, devido a busca por novas oportunidades. Porém, o processo de inovação ocorre em poucos casos. Também ficou evidenciado que esses fatos ocorrem por necessidade e não por planejamento. Há exigência do mercado por novos produtos e de qualidade, contudo, os recursos necessários para a elaboração dos mesmos, por vezes, são escassos.

#### 4.1.5 Fatores Relacionados aos Processos

Com base no exposto e baseado na metodologia proposta, os termos referentes aos processos, empreendedor e de inovação, foram codificados. Essas codificações podem ser observadas conforme os resultados expressos na matriz de fatores, Figura 30.

É importante ressaltar que os fatores encontrados têm suporte na revisão teórica apresentada.

		APROVALE			APROBELO			ASPROVINHO		
		V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	
Processo	Empreendedor	Buscar Oportunidades	x	x	x	x	x	x	x	x
		Conhecimento de Mercado	x	x	x	x	x	x	x	x
		Conhecimento de Produto	x	x	x	x	x	x	x	x
		Correr Riscos	x					x		
		Criatividade	x	x	x		x		x	
		Iniciativa	x		x	x	x		x	
		Visão	x	x	x	x			x	
		Liderança		x	x					
		Necessidade de Realização		x	x	x	x	x	x	x
		Proatividade		x	x					
	Inovador	Pesquisa	x	x		x				
		Relacionamentos	x	x	x	x	x	x	x	x
		Produção	x	x	x	x	x	x	x	x
		Matéria-prima		x	x		x		x	
		Qualidade	x	x	x	x	x		x	
		Visão	x	x	x					
		Necessidade de Realização		x	x	x	x	x		x
		Associação	x	x	x	x	x	x	x	x
		Criatividade	x	x			x		x	
Correr Riscos		x						x		

Figura 30 - Matriz de Fatores Relacionados aos Processos

Fonte: Elaborado pela autora.

Como é possível observar pela Figura 30, há fatores de convergência e não convergência. Nos fatores relacionados ao empreendedorismo como processo, os pontos convergentes que se observa são que todos buscam oportunidades, tem conhecimento do produto e do mercado. Todavia, há pontos de não convergência, como correr riscos, citado somente por dois diretores. E também, o fator relacionado à liderança, que reflete na proatividade.

No que se refere aos fatores relacionados à inovação, observa-se que somente três diretores relataram a pesquisa como parte do processo de inovação. E que somente dois aceitam correr riscos quanto ao processo inovativo. Contudo, todos os entrevistados acreditam que os relacionamentos entre os atores do ecossistema influenciam no processo inovativo, sendo esse fator citado por todos os entrevistados.

#### 4.1.5 Análise dos Processos nas Associações

Como visto anteriormente, para fazer parte da associação, os interessados devem se adaptar as exigências estabelecidas. Isso corre devido à busca por resultados e controle no desempenho, em decorrência da certificação de Indicação Geográfica.

Há uma grande preocupação por parte dos presidentes, em manter um padrão de produtos, por esses representarem a associação. Sendo que na A2, todo o trabalho de divulgação é feito de modo coletivo. Assim, ocorre a divulgação das vinícolas, porém, destacando a associação.

Ainda, a A2 desenvolveu um sistema de engarrafamento móvel, sendo possível ser utilizado por todos os associados. Com isso, os associados podem realizar outros investimentos em seus estabelecimentos. Como também, a parceria junto a Embrapa, para desenvolver um novo componente para a elaboração de novos produtos.

Notou-se em ambas as associações uma busca por novas oportunidades, seja em produtos, ou em novos mercados. Com cautela, as associações correm risco para o fortalecimento do nome.

#### 4.1.6 Análise do Ecosistema das Vinícolas

Quando analisado um ecossistema, deve ser considerada a existência de fatores que caracterizam o mesmo, como a integração entre os atores. No caso de um ecossistema inovador, deve-se observar também, há existência de três componentes: recursos, competências e conectividade (GHEMAWAT, 2007).

Quando os diretores foram questionados sobre o ecossistema que as vinícolas estão inseridas, houve divergências na percepção de integração, tanto referente a órgãos federais, como entre as vinícolas. Sendo possível observar nos seguintes depoimentos:

(...) em todos os órgãos tem muita politicagem, burocracia, é muito difícil (...) D1.  
 (...) a Embrapa é uma que dá algum suporte técnico, mas é ainda um pouco limitado, (...) está muito focada na base, vinhos de mesa, (...) aí ela está fazendo um trabalho bem satisfatório, mas não é o nosso foco (...) D2.  
 Recebemos apoio do município (...) mas, falta interesse dos governos, tanto estadual, como federal (...) D4.

Todavia, alguns diretores evidenciaram a importância da integração com outros atores:

(...) a Embrapa soma sim, com pesquisa, (...) profissionais de altíssimo nível, (...) e o Instituto Federal com a formação de enólogos (...) D1.

A ABE (Associação Brasileira de Enologia) nos ajuda bastante, principalmente, com questões de degustações (...) D2.

Temos a Embrapa Uva e Vinho que é uma grande parceira no que se refere a vinhedos (...) também na Indicação de Procedência, na parte técnica (...) o SEBRAE (...), a Universidade de Caxias do Sul (...), o IBRAVIN nas divulgações (...) e *Wine of Brazil* para ações lá fora (...) D3.

(...) o IBRAVIN é um grande parceiro para a comercialização (...) D8.

No que se refere ao Poder Público, houve uma unanimidade entre os diretores em relação a falta de ações dos Governos Federal e Estadual. A maioria dos diretores concordou que a participação do Poder Público deveria ser mais efetiva. Alegam que faltam incentivos fiscais e políticas favoráveis ao setor vitivinícola. Entretanto na esfera municipal, as vinícolas associadas a APROBELO mostram-se satisfeitas com o apoio recebido.

Diversos estudos têm mostrado que, enquanto no Brasil o conjunto das tributações incidentes sobre o vinho supera a 40% do preço ao consumidor, nos principais países concorrentes, como Argentina e Chile, este valor gira em torno de 20%. Com esta carga tributária a onerar os custos de produção, além de outros fatores também de ordem política, criou-se um cenário onde o Brasil perdeu a capacidade competitiva, tanto para vender o produto nacional no exterior quanto para se manter competitivo no próprio mercado interno (PROTAS; CAMARGO; MELO, 2003).

Outra relação importante para o estudo foi identificar como ocorre o relacionamento da vinícola com as outras vinícolas associadas e com a associação que integra. Unanimemente, os participantes apontaram a associação como vínculo de apoio, sendo que através dessa que estabelecem contato com outras entidades. Isso é possível observar nos seguintes trechos:

A Aprovale tem se esforçado muito na questão de mercado, consultorias junto com o Sebrae e buscando estratégias de tornar o Vale dos Vinhedos cada vez mais visível (...) D2.

A associação é a comunicação entre as vinícolas e as instituições (...) é difícil eles atenderem individualmente (...) os grandes trabalhos, sempre via associação (...) D4. (...) o parceiro mais importante (...), seria a Aprovale (...) D1.

O objetivo da associação é trazer o turista (...), depois que ele está aqui, cada um faz o seu trabalho (...) D8.

E ainda, o objetivo inicial das vinícolas era se fortalecer e tornarem-se competitivas. Sendo que a associação possibilita o poder de barganha, negociando melhores preços e condições de pagamento. Entretanto, a relação entre as vinícolas associadas, obteve-se algumas respostas positivas e outras negativas, nessas sendo alegada a questão cultural e a competição.

É importante que todos cresçam (...) é o nome do Vale dos Vinhedos (...) D1.  
Eu acho que a dificuldade principal que a gente percebe aqui no Vale dos Vinhedos é (...) cultural, é não apagar aquilo que tem feito, (...) as pessoas tem que estar mais abertas com espírito de cooperação (...) D2.  
(...) alguns associados não entendem a importância de cooperar (...) D6.  
(...) no fundo todos estão competindo (...) D7.

Esses aspectos evidenciam que ainda não ocorre uma integração entre a maioria dos atores envolvidos. O ecossistema que as vinícolas estão inseridas é composto por diversos institutos, entre associações, entidades de classe e órgãos públicos. Todavia, essa falta de integração interfere negativamente no desenvolvimento de estratégias, como na execução dos processos empreendedores e inovadores.

#### 4.1.7 Atores Relacionados aos Ecossistemas das Vinícolas

Como na seção que abordou os processos, nessa seção também foi desenvolvida uma matriz com os atores que compõem os ecossistemas, empreendedor e inovador, com base no exposto pelos diretores e no referencial teórico, seguindo a metodologia proposta.

Para evidenciar as citações positivas e negativas, utilizou-se o seguinte modo de identificação. Quando o diretor se referiu ao ator positivamente, foi marcado um “x”, no entanto, no caso de resposta negativa utilizou-se a representação “x n”, conforme Figura 31.

		APROVALE			APROBELO			ASPROVINHO		
		V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	
Ecosistema	Empreendedor	Atores								
		Governo Federal	x n		x n			x n		
		Governo Estadual			x n			x n		
		Governo Municipal	x n	x n		x	x	x		
		Instituto Federal	x	x						
		Embrapa Uva e Vinho		x	x	x	x	x	x	x
		IBRAVIN	x	x	x				x	x
		Universidades			x	x	x			x
		<i>Wine of Brazil</i>			x				x	
		Associação	x	x	x	x	x	x	x	x
		UVIBRA		x					x	
		Clientes Jurídicos						x		x
		SEBRAE		x	x	x				
		SENAC								x
		Fornecedores	x	x					x	
	Associação Brasileira de Enologia		x					x		
	Inovador	Instituto Federal	x							
		Embrapa Uva e Vinho	x	x n	x	x	x		x	
		IBRAVIN			x					
		Universidades		x n	x	x	x	x		
		<i>Wine of Brazil</i>						x		
		Clientes Jurídicos		x				x		
		Fornecedores							x	
		Associação			x	x				
		Associação Brasileira de Enologia		x						

Figura 31 - Matriz de atores relacionados a ecossistemas  
Fonte: Elaborado pela autora.

A partir de uma análise da Figura 31, identifica-se o que os diretores destacaram em relação a falta de integração entre o governo federal e estadual, principalmente, no que se refere às questões fiscais e incentivos. No caso da APROVALE, a maior reclamação é sobre o plano diretor de Bento Gonçalves e o distrito do Vale dos Vinhedos. Os diretores alegam que há um descaso da prefeitura quanto a esse assunto.

Mas, os pontos que se destacam por serem citados como negativos são em relação a Embrapa e as universidades, conforme a opinião de alguns diretores. A Embrapa é citada por não ter o foco nos vinhos finos, como é de interesse na maioria das vinícolas que compõem as associações. Em relação às universidades, se refere a falta de retorno sobre as pesquisas em que participam. Sem informação sobre os resultados, não há como formular estratégias com suporte científico.

Ainda, os diretores entrevistados destacaram como ponto franco a falta de articulação

entre os próprios associados. Como destacado anteriormente, pode ter relação com a questão cultural, levantado por um dos entrevistados. Verificando que todos acreditam que a cooperação pode ser um ponto favorável para a inovação, todavia, falta a cultura da cooperação.

Nesse aspecto, citaram que há trocas de informações entre os associados. Todavia, essas informações são difundidas de um modo informal. Não através da associação. Com base no exposto, a Figura 32 apresenta a conectividade entre as vinícolas associadas e os outros atores que compõem um ecossistema empreendedor, segundo a visão dos diretores.

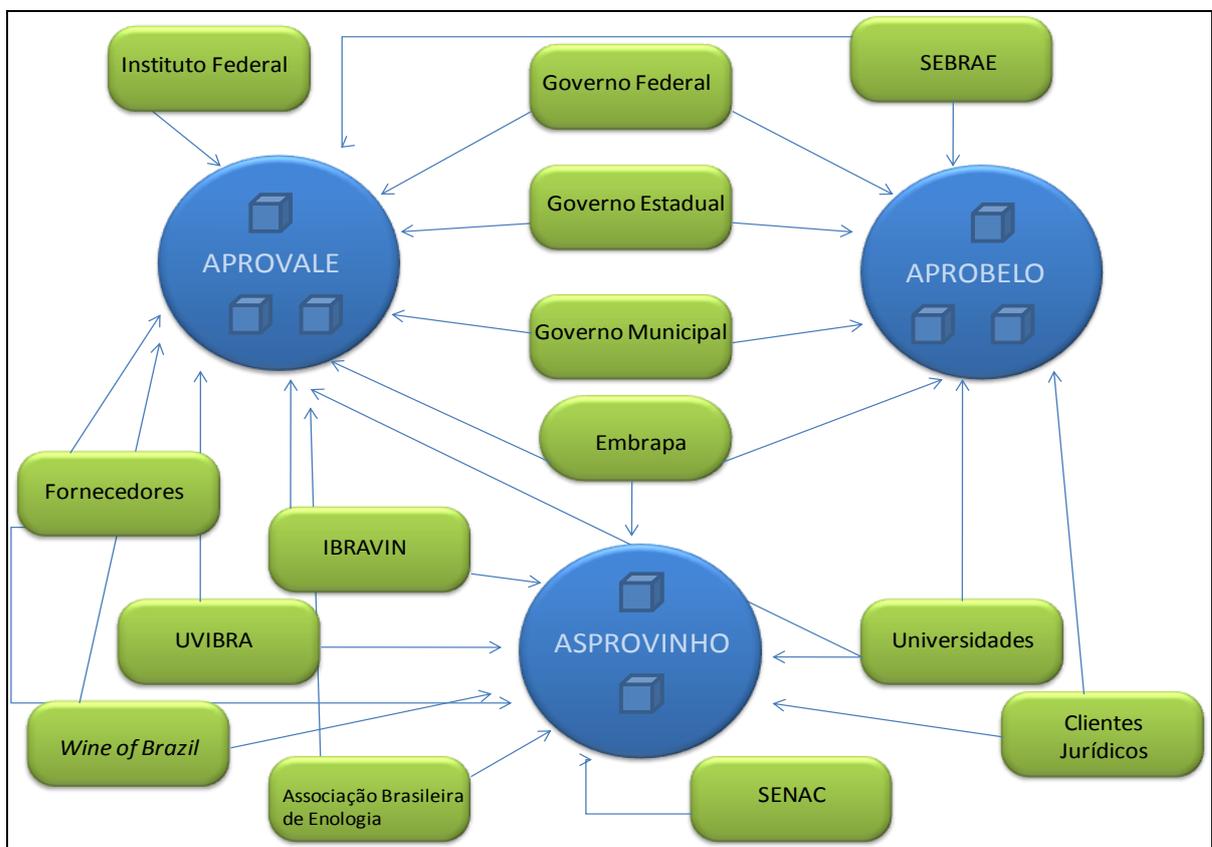


Figura 32 - Ecossistema Empreendedor das vinícolas

Fonte: Elaborado pela autora.

É possível observar que as vinícolas associadas à APROVALE têm mais conexões com outros atores, em relação às outras associações. Esse fato pode ter relação com o tempo de fundação da APROVALE em relação às outras associações, que tem poucos anos de fundação.

Em relação ao ecossistema de inovação verifica-se que há poucas instituições que participam no processo inovativo, conforme Figura 33.

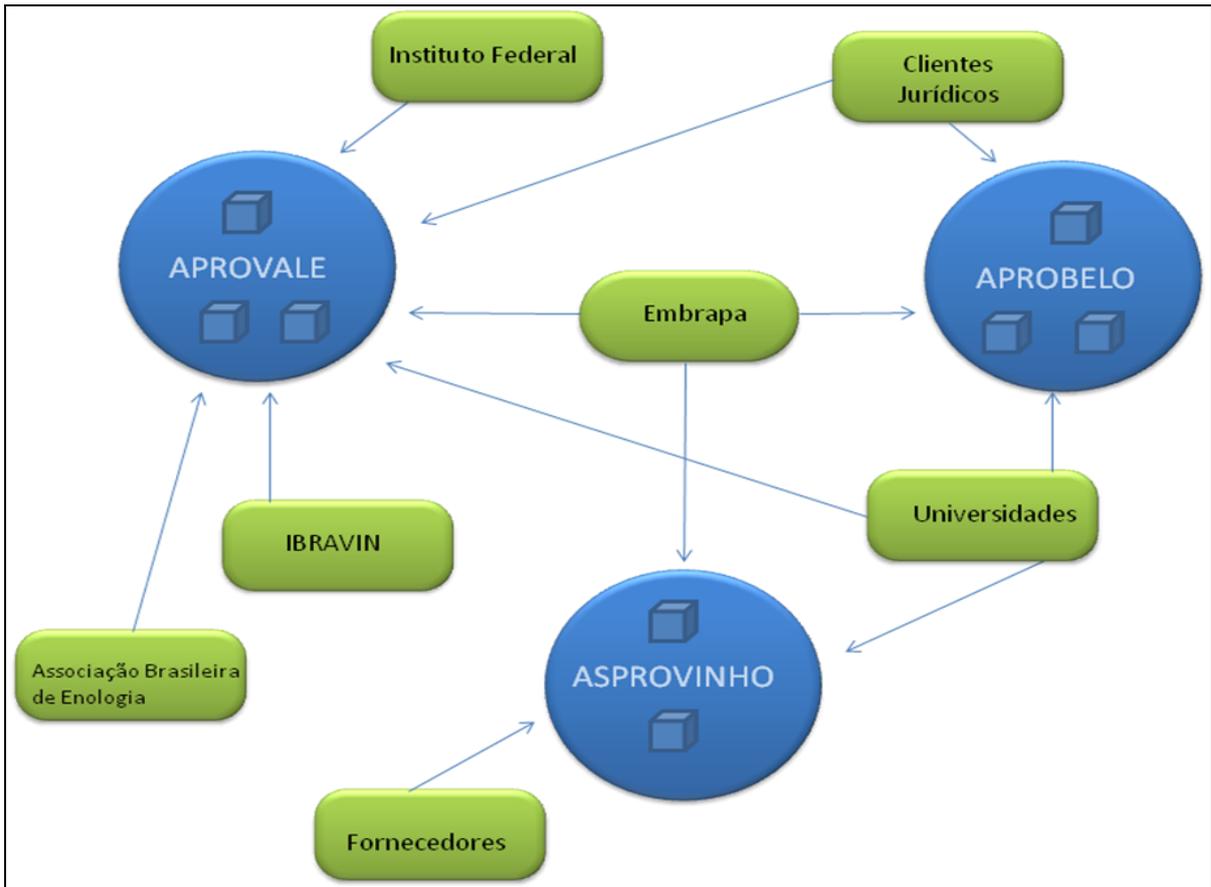


Figura 33 - Ecosistema Inovador das vinícolas  
 Fonte: Elaborado pela autora.

O mapa criado para representar o ecossistema inovador das vinícolas apresenta os gargalos que fazem parte do sistema. Há uma falta de integração entre os atores, em especial com os centros tecnológicos.

É possível observar que o Instituto Federal foi citado somente por uma vinícola da APROVALE. Cabe destacar a importância desse órgão para promover a inovação e desenvolver vantagem competitiva para o setor vitivinícola, sendo ele o responsável pela mão-de-obra qualificada.

#### 4.1.8 Análise do Ecosistema estão Inseridas as Associações

A área de atuação das associações pode ser considerada ampla, pois a rede em que estão inseridas é composta por muitos atores. Todavia, na relação que prevalece há pontos vulneráveis, já citados pelos diretores e ressaltados pelos presidentes.

Na A1, o presidente salientou que há dificuldade de reunir todas as vinícolas, em especial as pequenas, para discutir assuntos de interesse coletivo. Todavia, nas outras

associações, devido ao número de associados, é efetiva a participação dos associados.

Outro ponto abordado foi a reclamação de uma maior integração entre as associações e os governos. Contudo, ficou evidenciado que a associação é elo entre as vinícolas e os atores da rede. As vinícolas conseguem fortalecer suas redes de contatos através da associação.

Hoje a gente percebe, e tem interesse, em cultivar videiras visando a Denominação de origem, porque a gente percebe que essa ação em conjunto é mais forte do que uma ação isolada (...) P1.

Sozinhos não vamos a lugar nenhum (...) os associados sabem a importância P3.

A associação surgiu para fortalecer a nossa região P2.

No que se refere a análise intercasos, isto é, a relação da associação com as outras associações, ambos responderam que não há formulação de estratégia conjunta. Apesar se estarem localizadas geograficamente próximas.

A gente precisa conversar mais entre as associações (...) focando em problemas mais regionais (...) P2.

O que ocorre é uma relação pessoal entre os presidentes ou entre os diretores, mas não uma troca formal, via associação, em benefício do desenvolvimento regional. Esse fator foi levantado pelos três presidentes.

## 4.2 ANÁLISE INTERCASO

Nessa subseção é apresentada uma análise comparando as três associações pesquisadas. Buscou-se identificar similaridades e diferenças, utilizando a base teórica anteriormente apresentada.

### 4.2.1 Análise entre as Associações quanto o Empreendedorismo

Como já visto anteriormente, o empreendedorismo maximiza as oportunidades, sendo que a organização empreendedora é direcionada pela percepção de oportunidades e orientada à ação. Essa ação é o processo empreendedor, formado por um conjunto de comportamentos que o empreendedor desenvolve (GARTNER, 1985; STEVENSON; GUMPERT, 1985; DRUCKER, 2002).

Ao analisar as associações foi possível identificar, conforme a Figura 34, as características do processo empreendedor. Essas características fazem parte do processo decisório.

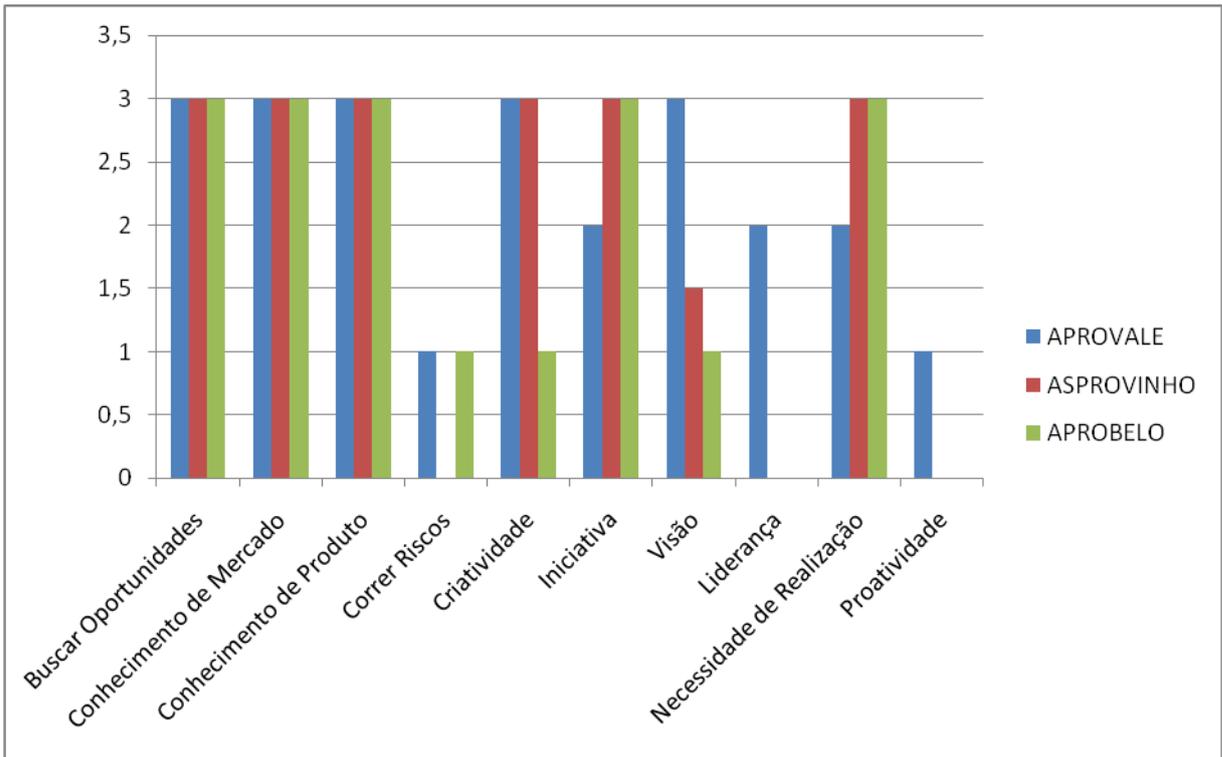


Figura 34 - Fatores do Processo Empreendedor  
 Fonte: Elaborado pelo autora.

Entre as características comuns entre as associações, destacam-se a “busca por oportunidades”, o “conhecimento de mercado” e o “conhecimento do produto”. Contudo, é possível notar particularidades na APROVALE. Nessa associação, ocorrem os fatores “liderança” e “proatividade”, que não foram identificados nas entrevistas das outras associações.

Todavia, o fator “necessidade de realização” aparece mais caracterizado na APROBELO, como também, na ASPROVINHO. Esse fator pode ter esse destaque devido as associações serem recente, comparadas a APROVALE.

Avaliando os passos elencados por Hisrich (2004) em relação ao processo empreendedor, identificou-se que nas três associações analisadas ocorrem ações empreendedoras. Porém, com a identificação dos fatores que compõem o processo empreendedor, é possível identificar a existência de um processo empreendedor mais consolidado na APROVALE, devido suas ações empreendedoras.

No que se referem aos atores que compõem o ecossistema empreendedor, esses podem ser considerados fontes do desenvolvimento da cultura empreendedora a partir de suas interações. A Tabela 1 apresenta a intensidade de ligações entre as associações com os atores que compõem o ecossistema empreendedor, conforme identificado durante as entrevistas.

Tabela 1 - Interação entre os atores

	APROVALE	ASPROVINHO	APROBELO
Esferas Governamentais	6	1	6
Institutos/ Órgãos/ Entidades Governamentais	6	3	4
Institutos/ Órgãos/ Entidades Privadas	12	10	6

Fonte: Elaborado pela autora.

As ligações entre as associações e os atores que interagem no ecossistema ocorrem tanto positiva como negativa. Novamente, a APROVALE aparece com mais interação com os demais atores. Já na ASPROVINHO e na APROBELO, essa interação é relativamente igual, tendo em vista que a ASPROVINHO teve uma vinícola participante a menos.

Essa situação pode ser observada na Figura 35.

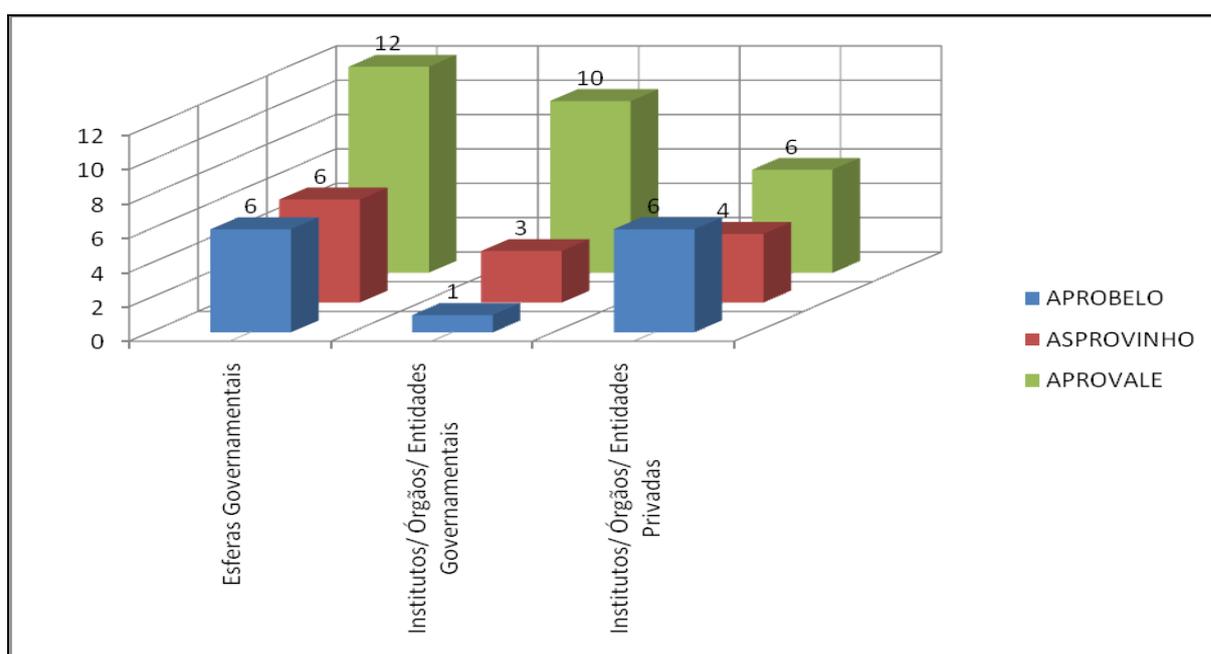


Figura 35 – Interação entre os atores

Fonte: Elaborado pela autora.

Com a análise do ecossistema é possível justificar a existência de ações empreendedoras, com maior impacto, na APROVALE. Essas ligações favorecem as vinícolas associadas a terem acesso a novas tecnologias, estimula novas ideias, como também, tem acesso a pessoas qualificadas e podem desenvolver um planejamento.

Contudo, a APROBELO e a ASPROVINHO estão seguindo as etapas que a APROVALE passou. Estão se organizando para que o empreendedorismo se desenvolva de

uma forma sustentável.

#### 4.2.2 Análise entre as Associações quanto a Inovação

Outro aspecto analisado como comparativo foi a inovação. Como já visto, o processo inovador é composto pela vinculação entre as necessidades de mercado, invenção e/ou projeto analítico, projeto detalhado e teste, reprojetado e produção, distribuição e venda (KLINE; ROSENBERG, 1986). Esses processos inovadores envolvem métodos, equipamentos e/ou habilidades para o desempenho de serviços novos ou significativamente melhorados (MANUAL DE OSLO, 2005).

Para tanto, identificou-se a existência dos seguintes fatores quanto a processo inovador, conforme Figura 36.

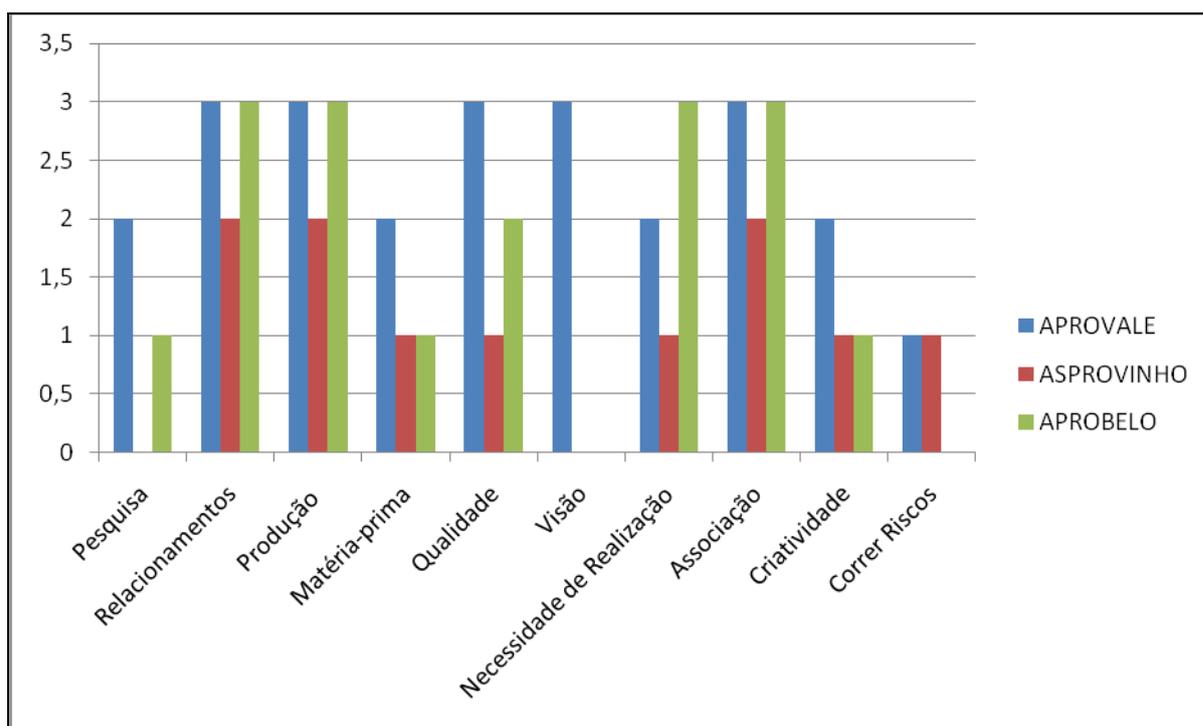


Figura 36 - Fatores do Processo Inovador  
Fonte: Elaborado pela autora.

Entre os fatores ligados ao processo inovador, destaca-se o fator “pesquisa”, como fator citado somente pelos entrevistados da APROVALE e da APROBELO. O fator “necessidade de realização” teve um destaque na APROBELO, devido ao tempo de existência da associação. Ainda, o fator “visão”, foi identificado, somente, na entrevista da APROVALE.

Nota-se que no processo inovador foram identificados menos fatores em relação ao processo empreendedor. As vinícolas desenvolvem mais ações empreendedoras do que inovadoras. Sendo que a inovação ocorre em relação aos produtos, em termos de matéria-prima, embalagens e mão-de-obra qualificada.

Ao analisar os ecossistemas de inovação em que as associações estão inseridas, buscou-se para análise a teoria de Etzkowitz e Leydesdorff (2000), “Tríplice Hélice”. O modelo proposto sugere uma interação entre empresa, universidade e governo, levando em consideração as múltiplas relações recíprocas em diferentes estágios do processo de geração e disseminação do conhecimento, sendo que cada hélice é uma esfera institucional independente, mas trabalha em cooperação e interdependência com as demais esferas, por meio de fluxos de conhecimento entre ela (ETZKOWITZ; LEYDESDORFF, 2000).

Com base nesse modelo, identificou-se a existência de um ambiente independente, porém, interligado. Sendo que, algumas ligações entre os atores que compõem esse ecossistema têm mais intensidade, e conseqüentemente, maior impacto.

A primeira associação a ser analisada foi a APROVALE, conforme Figura 37.

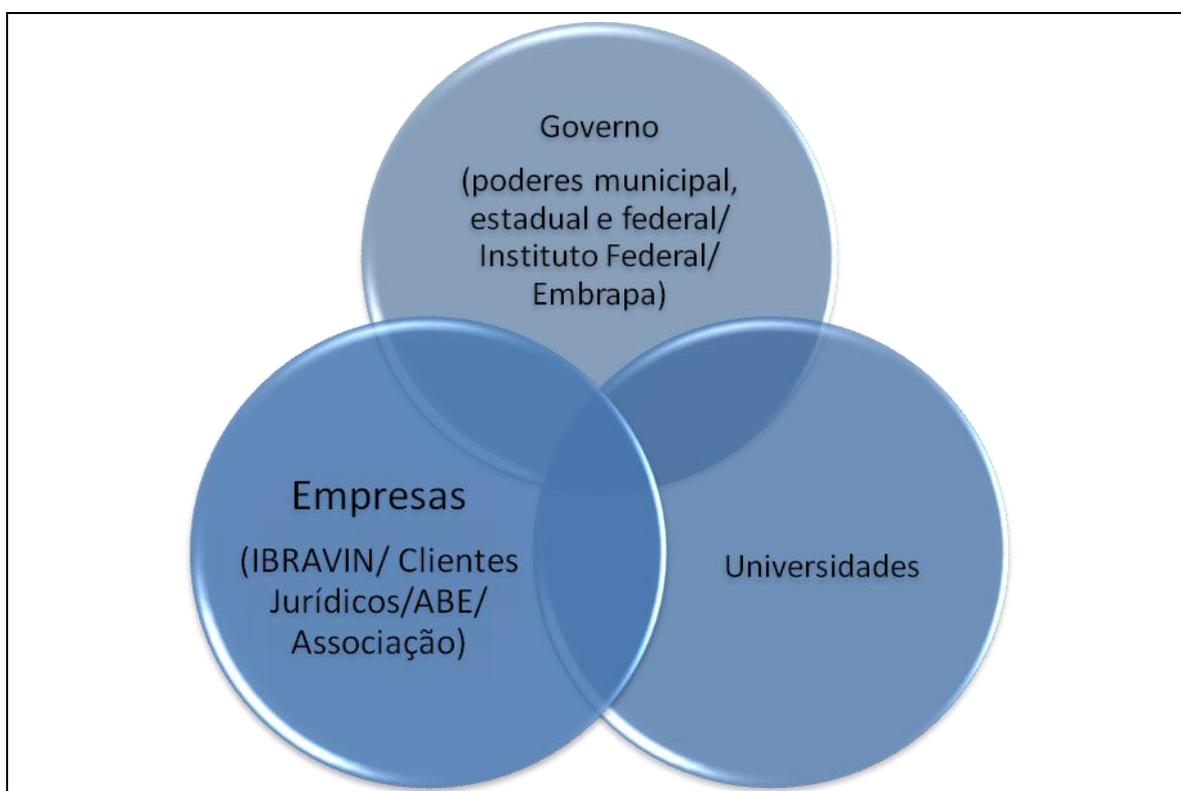


Figura 37 – Ecossistema Inovador - APROVALE

Fonte: Elaborado pela autora.

Identificou-se que dentro da hélice que compõem o governo, há uma relação equilibrada, isto porque, existe integração com organizações governamentais, porém, há um descontentamento com em relação as ações do poder público. Quanto na hélice que abrange as empresas identificou-se contratos com fornecedores e acordos de cooperação. Essa cooperação auxilia no desenvolvimento de um ambiente inovador, tendo em vista que há uma troca de conhecimentos. Já na hélice em que estão inseridas as universidades, há uma procura para pesquisa e novos projetos. Todavia, essa relação é apresentada com pontos positivos, mas também negativos, isto em função da falta de retorno em relação as pesquisas efetivadas junto a associação.

A Figura 38 representa o ecossistema inovador em que a APROBELO interage.

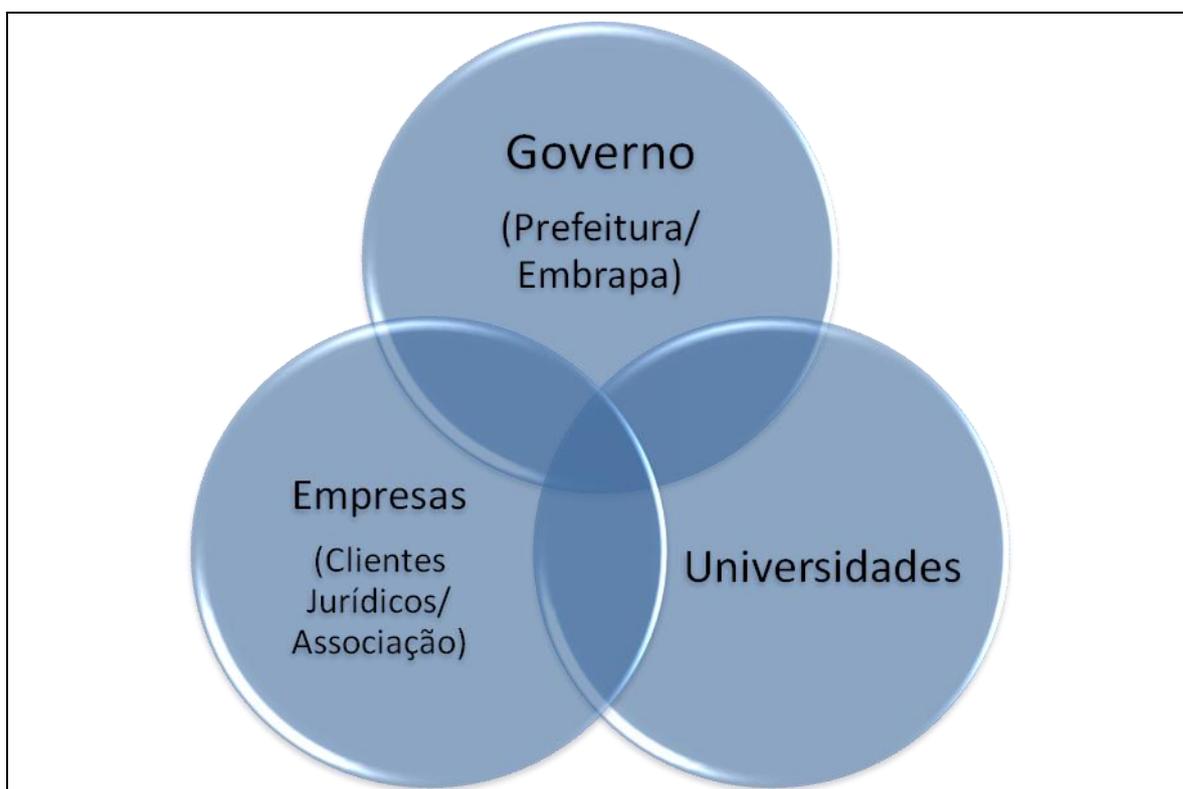


Figura 38 - Ecossistema Inovador - APROBELO  
Fonte: Elaborado pela autora.

Na APROBELO, na hélice que compõem o governo, ocorre uma relação positiva entre o governo municipal junto a associação, existindo apoio para o desenvolvimento e fortalecimento da associação, conforme constatado nas entrevistas. Também ocorre integração com órgãos governamentais como a Embrapa, uma das principais parceiras da associação.

Quanto na hélice que abrange as empresas identificou-se contratos cooperação entre vinícolas e clientes jurídicos. Como na APROVALE, na hélice em que estão inseridas as universidades, também, há uma procura para pesquisa e novos projetos.

A Figura 39 representa o ecossistema inovador em que a ASPROVINHO está inserida.

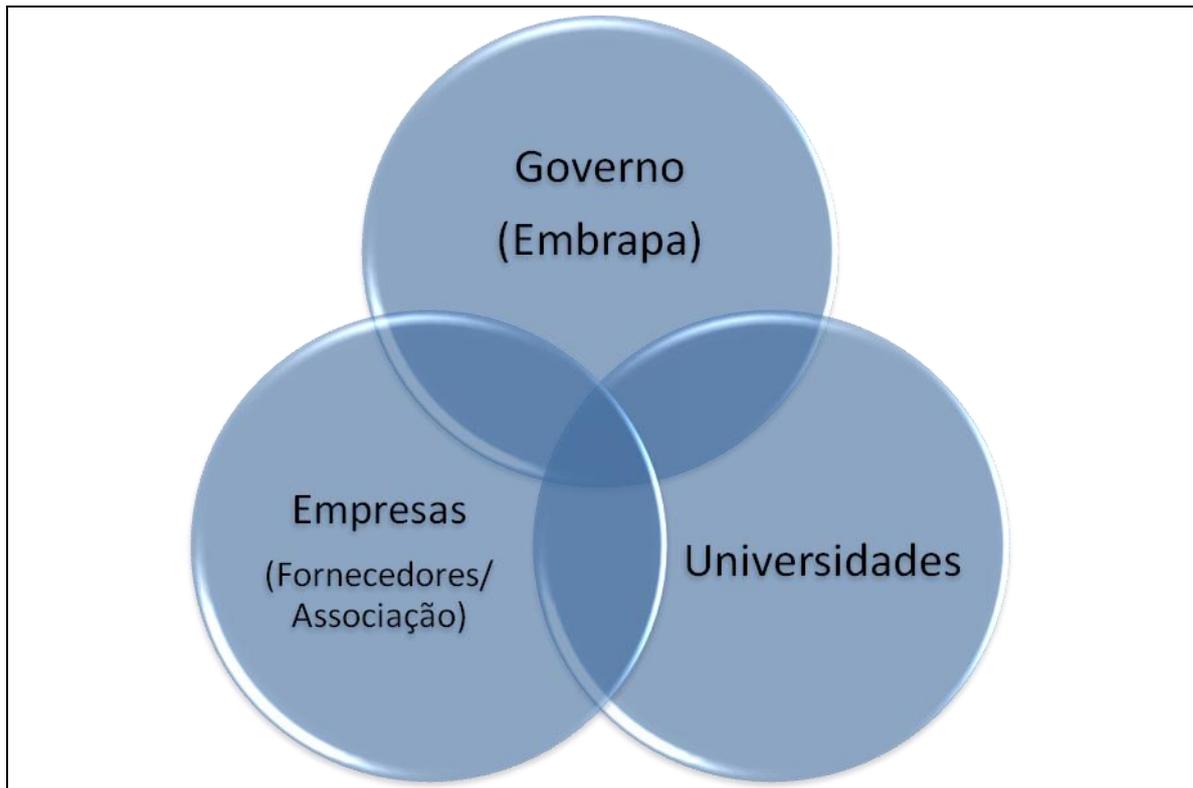


Figura 39 - Ecossistema Inovador - ASPROVINHO

Fonte: Elaborado pela autora.

Nota-se que na hélice que compõem o governo, existe uma relação principalmente com a Embrapa. Todavia, as esferas municipal, estadual e federal não foram citadas.

Como ocorreu na APROVALE e na APROBELO, na hélice que abrange as empresas identificaram-se contratos com fornecedores e acordos de cooperação. E na hélice em que estão inseridas as universidades, há uma procura para pesquisa e novos projetos.

A Figura 40 apresenta os pontos de análise entre as associações APROVALE, ASPROVINHO e APROBELO.

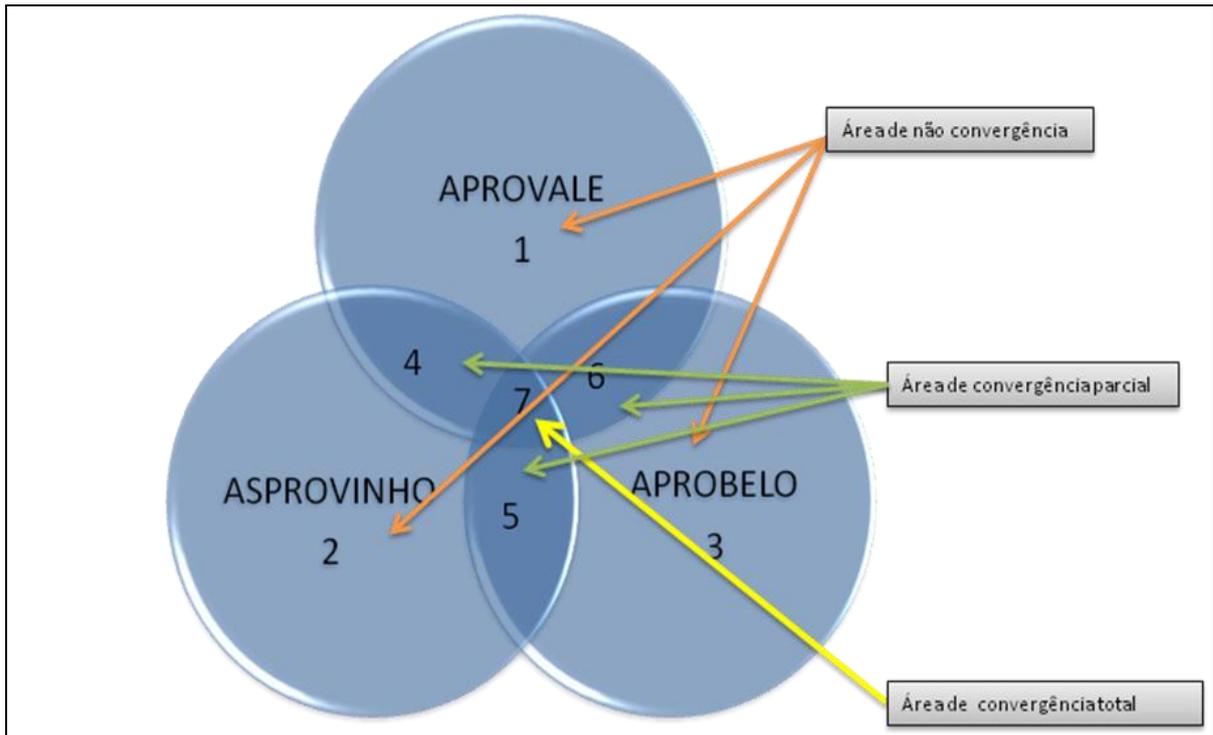


Figura 40 - Modelo Conceitual de Análise da Pesquisa  
 Fonte: Elaborado pela autora.

Com base no modelo de análise, é possível observar os pontos de não convergência, convergência parcial e convergência total. Os fatores que aparecem no ponto um, são pontos que não convergem relacionados a APROVALE. Entre os fatores relacionados destaca-se a organização para a certificação de Denominação de Origem. Também é possível identificar que o processo empreendedor ocorre mais consolidado, juntamente com o processo inovador.

No ponto dois, referente as fatores relacionados a ASPROVINHO. Não constatou-se nenhum fator que ocorra somente nessa associação. Já no ponto três, que representa a APROBELO, é possível observar que há apoio municipal no desenvolvimento de ações empreendedoras e inovadoras.

Entre os pontos de convergência parcial, destacam as Indicações Geográficas obtidas pela APROVALE e ASPROVINHO, representado no ponto quatro, e a IG por parte da APROBELO sendo a APROVALE foi a referência na abertura do processo, ponto seis.

Entre os pontos de convergência total, destacam-se os aspectos referentes a busca dos associados em fazer parte da associação visando o seu fortalecimento. Como também, o processo empreendedor que aparece de forma uniforme nas associações, porém com intensidades diferentes.

Fica evidente a presença do empreendedorismo nas três associações, porém a inovação

é desenvolvida de uma maneira mais sólida na APROVALE, sendo que as outras estão em processo de desenvolvimento. A APROVALE serve de espelho para as demais associações, isto ocorre pelo seu pioneirismo.

A Figura 41 apresenta os pontos identificados.

Pontos de não convergência (1, 2 e 3)	Pontos de convergência parcial (4, 5 e 6)	Pontos de convergência total (7)
Organização para certificação de DO (1)	Certificação de Indicação Geográfica (4)	Interesse na associação para fortalecimento
Organização com número maior de associados (1)	Busca pela IG (5) (6)	Processo empreendedor
Processo Inovador (1)	Pesquisa (6)	
Visão (1)		
Apoio Municipal (3)		

Figura 41 - Pontos de convergência e não convergência entre as Associações  
Fonte: Elaborado pela autora.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Neste capítulo serão apresentadas as conclusões do estudo realizado, como também, os limites identificados e temas sugeridos para pesquisas futuras. O mesmo está estruturado em subitens, tendo como início a apresentação da conclusão, sendo que essas estão dispostas em função dos objetivos geral e específicos. Por fim são identificados os limites do presente estudo, como também, sugeridos temas para pesquisas futuras.

### **5.1 CONCLUSÃO**

Considerando que a proposta desta pesquisa era de analisar as estratégias utilizadas por vinícolas associadas à APROVALE, ASPROVINHO e APROBELO sob a ótica do empreendedorismo e da inovação, construíram-se algumas considerações e investigações que possibilitaram respostas aos objetivos propostos. Destaca-se que cada associação tem suas peculiaridades, história e características.

A partir do objetivo geral definido, a pesquisa permitiu a verificação da formulação de estratégias sob a ótica empreendedora e inovadora, no que envolve os processos e os ecossistemas. Para isso, a análise foi realizada através de uma avaliação intra e intercasos, com o objetivo de avaliar o desenvolvimento empreendedor e inovador em associações. Isso ocorreu a partir dos elementos observados na pesquisa, conduzidos pelo objetivo geral e específicos.

Ao responder ao objetivo geral do estudo, pode-se observar que as vinícolas associadas a APROVALE tem o processo empreendedor mais consolidado que as outras vinícolas associadas a ASPROVINHO e a APROBELO. O processo inovador também aparece mais evidente nas vinícolas associadas a APROVALE, porém aparece de uma forma mais contida na APROBELO.

Em relação ao ecossistema que as vinícolas estão inseridas, nota-se que, através da associação, as vinícolas criam ligações, tanto empreendedoras, como inovadoras com os atores envolvidos, com intensidades diferentes. E ainda, as associações servem como pontes de ligação entre as vinícolas, institutos, entidades de classe e, até mesmo, com governos.

Em relação aos objetivos específicos, o primeiro objetivo definido para o estudo foi caracterizar e explorar as vinícolas selecionadas como estudo de caso múltiplo. Para isso, utilizou-se uma análise intracaso, sendo possível verificar características de cada associação e vinícola, no que se refere ao processo e ao ecossistema. Também foi possível identificar os pontos vulneráveis que envolvem esses aspectos.

O segundo objetivo específico foi estudar o empreendedorismo e a inovação como processo. Esse objetivo permitiu observar que as vinícolas estão desenvolvendo processo empreendedor, sendo mais consolidado nas associadas a APROVALE. Esse fato deve-se ao tempo de fundação e organização, como também, pela organização visando a certificação de Denominação de Origem.

Contudo, o processo inovador também ocorre. Novamente, aparece mais consolidado na APROVALE. Mas é possível constatar a existência do processo de inovação na APROBELO, devido a busca pela certificação de Indicação Geográfica.

O terceiro objetivo específico foi avaliar o ecossistema em que as vinícolas estão inseridas. Esse objetivo permitiu a identificação dos atores que compõem e interagem na rede em que as vinícolas estão inseridas. Também foi possível, identificar que tipo de relação que prevalece e os pontos vulneráveis dessa interação.

Outro fator importante identificado foi a importância da associação como elo entre as vinícolas e os atores da rede. Sem estarem associados, teriam dificuldades em usufruir de serviços disponibilizados. Através da associação, as vinícolas conseguem fortalecer suas redes de contatos.

O quarto objetivo específico foi efetuar análise intracaso, ou seja, a vinícola como organização e dentro da associação. Constatou-se que as vinícolas desenvolvem os seus processos sem contribuição de outras associadas. Ocorre troca de informações entre as vinícolas, mas de uma forma informal. Não há o desenvolvimento de uma estratégia em conjunto, a não ser que a associação esteja envolvida.

Por fim, o quinto objetivo específico foi efetuar a análise intercaso, isto é, analisar associação em relação as outras associações. Observou-se que não há uma interação formal entre as associações, apesar de estarem localizadas, geograficamente, próximas. O que ocorre são interesses particulares, entre vinícolas, mas não um desenvolvimento de estratégia coletiva em prol da região. As ações ocorrem de uma maneira isolada.

As observações feitas no trabalho têm por objetivo identificar pontos positivos e negativos, a fim de fortalecer o ambiente em que as vinícolas estão inseridas. Esse fato foi motivado pela importância do setor vitivinícola para ao Estado do Rio Grande do Sul.

## 5.2 LIMITES DA PESQUISA

Ao longo da pesquisa apresentaram-se algumas limitações, destacando-se, principalmente, a adesão em relação às vinícolas, sendo que a amostra limitou-se a um número pequeno de entrevistados, impedindo o caráter de transferibilidade. A transferibilidade é a responsabilidade por se fazer generalizações (YIN, 2005).

O tempo foi outra limitação, devido prazos que devem ser observados. Outro motivo foi a realização da pesquisa em profundidade. Por maior que seja a imparcialidade do pesquisador, o mesmo pode ter induzido o entrevistado de alguma forma. E com a gravação, o entrevistado sente-se intimidado.

## 5.3 PESQUISAS FUTURAS

Em relação a possibilidade de pesquisas futuras, o escopo da pesquisa limitou-se a somente três associações de produtores de vinhos. No entanto, o mesmo estudo pode ser realizado em outras associações e até mesmo em associações de outros setores na agroindústria.

Outra oportunidade de pesquisa que se apresenta é em relação ao investimento e custos no setor vitivinícola. E até mesmo, medidas que podem vir a serem tomadas para redução de custo. E por fim, pesquisas em relação a cooperação e competição, que vem ganhando espaço nos debates acadêmicos.

## 6. REFERÊNCIAS

AGÊNCIA SEBRAE DE NOTÍCIA. Disponível em [www.agenciasebrae.com.br](http://www.agenciasebrae.com.br) . Acesso em: 14 mar. 2011.

ANDREWS, Kenneth R. O conceito de estratégia empresarial. IN: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. O processo estratégia. 3. ed. Porto. Alegre: Bookman, 2001

ANTHONY, SCOTT D.; EYRING, MATT; GIBSON, LIB; Mapping your innovation strategy. *Harvard Business Review*, Vol. 84 Issue 5, May 2006.

Associação dos Vitivinicultores de Monte Belo do Sul - APROBELO. Material e informações fornecidos pela associação. Disponível em [www.montebelodosul.rs.gov.br](http://www.montebelodosul.rs.gov.br). Acesso em: fev. 2011.

Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos - APROVALE. Material e informações fornecidos pela associação. Disponível em [www.valedosvinhedos.com.br](http://www.valedosvinhedos.com.br). Acesso em: jun. 2010.

Associação dos Produtores de Vinhos da Montanha - ASPROVINHO. Material e informações fornecidos pela associação. Disponível em <http://www.asprovinho.com.br/index.asp>. Acesso em: jun. 2010.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2009.

BARON, R. A.; SHANE, S. A. Empreendedorismo: uma visão do processo. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. Pesquisa qualitativa com texto imagem e som: um manual prático. Tradução Pedrinho A. Guareschi. 2. ed. Petrópolis/ RJ: Vozes, 2003.

BENKO, G. Economia, espaço e globalização: na aurora do século XXI. 3. Ed. São Paulo: Hucitec/Annablume, 2002.

BESSANT, J.; TIDD, J. Inovação e empreendedorismo. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BOM ÂNGELO, E. Empreendedor corporativo: a nova postura de quem faz a diferença. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento e Comércio Exterior. Secretaria do Comércio Exterior – MIDIC/SECEX. Estatísticas de importação e exportação, Brasília, 2003.

BYGRAVE, W.D.; HOFER, C. W. Theorizing about entrepreneurship. Theory and Practice. v. 16, n.2, p.13-22, 1991.

CAPRA, B. S.; LUCHESE, T. A. Bento Gonçalves: História e memória – Distrito do Vale dos Vinhedos. Bento Gonçalves: Prefeitura de Bento Gonçalves. 2001.

CASSIOLATO, J. E. LASTRES, M. H. Sistemas de Inovação: Políticas e Perspectivas. Parcerias Estratégicas. Revista do Centro de Estudos Estratégicos do Ministério de Ciência e Tecnologia. Número 8, p. 237-255, maio, 2000.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. Metodologia científica. 6.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHALELA, L. R.. O empreendedorismo e a inovação em ambientes de incubação. Caxias do Sul, RS, 2008. Dissertação (Mestrado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2008.

CHESBROUGH, H., SCHWARTZ, K. Innovating business models with co-development partnerships, Research Technology Management, v. 50, (1), p. 55-59, 2007.

CHESBROUGH, H. W.; VANHAVERBEKE, W; WEST, J. Open Innovation Researching – A New Paradigm, Oxford: Oxford University Press, 2008.

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

COLLIS, J.; HUSSEY, R. Pesquisa em administração: um guia para alunos de graduação e pós-graduação. 2.ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2005.

COTEC.TEMAGUIDE: A guide to technology management and innovation for companies. Valência- Espanha: Ed. Fundacion Cotec, 1998.

CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2.ed. Porto Alegre, RS: Artmed, 2007.

DALCIN, M. S. Vale dos Vinhedos: história, vinho e vida. Bento Gonçalves: MSD Empreendimento culturais; Gráfica Pallotti, 2008.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Handbook of Qualitative Research. Thousand Oaks: Sage, 2005.

DENCKER, A. F. M.; VIÁ, S. C. Pesquisa empírica em ciências humanas: com ênfase em comunicação. São Paulo: Futura, 2001.

DORION, E. Les stakeholders de l' entrepreneurship au Québec: une source de données à la base d' une réflexion holistique en matière d' aide aux entrepreneurs. Communication présentée à AIREPME – Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et en PME, Mars 2002.

DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro.: Campus, 2001.

DREJER, I. Identifying innovation in surveys of services: a Schumpeterian perspective. Research Policy, v. 33, p. 551-562, 2004.

DRUCKER, P. F. Administração, tarefas, responsabilidades, práticas. Tradução de Carlos A. Malferrari. São Paulo: Pioneira, 1975.

\_\_\_\_\_. Inovação e espírito empreendedor: (entrepreneurship): prática e princípios. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1986.

EMBRAPA UVA E VINHO. Disponível em [www.cnpuv.embrapa.br](http://www.cnpuv.embrapa.br). Acesso em: jun. 2010.

ETZKOWITZ, H.; LEYDESDORFF, L. The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. Elsevier Science B.V., 2000.

FACHIN, O. Fundamentos de metodologia. 4. Ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

FERNANDES, M. G. S. Empreendedorismo é aquele que faz o que gosta ou deve gostar do que faz?. Revista MEC, Faculdade Nova Venécia; 2005.

FENSTERSEIFER, Jaime. The Emerging Brazilian Wine Industry. *International Journal of Wine Business Research*, Emerald Group, v.19, n.3, 2007.

FILION, L. J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. *Revista de Administração*, São Paulo, v.39, n. 4, p. 6-20, out./dez. 1999.

FLICK, U. Uma introdução à pesquisa qualitativa. 2ed. PortoAlegre, RS: Bookman, 2004.

FONSECA, R. C. V. Metodologia do trabalho científico. Curitiba: IESDE Brasil, 2007.

GARCIA-PARPET, Marie France. Markets Globalization and Quality Patterns Wine. Challenging the French Model. *Tempo Social*, São Paulo, v. 16, n.2, 2004, p. 129-150.

GARTNER, W. B. A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*, v. 10, n.4,p. 696-706, 1985.

GIL, A. C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLLO, S. S. Delineamento e aplicação de framework para análise das inovações numa perspectiva de processo interativo: estudo de caso da Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos – Serra Gaúcha/RS. *Teoria e Evidência Econômica*, v. 14, p. 247-277, 2006.

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

GRIZENDI, E. Processos de inovação: modelo linear X modelo interativo. 2011.

HAIR JR., J. F.; BUSH, R. P.; ORTINAU, D. J. Análise multivariada de dados. Porto Alegre: Bookman, 2000.

HAMEL, G. PRAHALAD, C. K. A competência essencial da corporação. In: *Estratégia – A busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p.293-316.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D. HOSKISSON, R. E. Administração estratégica. São Paulo: Bookman, 2003.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. Empreendedorismo. 5ed. Porto Alegre: Bookman, 1998.

HOELTGEBAUM, M.; PERFEITO, J.; DALFOVO, M. S.; LANA, R. A. A relação entre as estratégias traçadas na criação e desenvolvimento do empreendimento e o perfil empreendedor do dirigente proprietário: o caso de uma empresa de confecção de brusque, SC, Brasil. In: Francisco Morea; Mariel Fornoni. (Org.). La formación de emprendedores como clave para el desarrollo. Mar del Plata:, p. 101-118, 2006.

Instituto Nacional de Propriedade Industrial - INPI. Disponível em [www.inpi.gov.br](http://www.inpi.gov.br). Acesso em: jun. 2010.

KLING, S.; ROSENBERG, N. An Overview of Innovation, in Landau, R; Rosenberg, N. (orgs.) The Positive Sum Strategy, Washington, DC: National Academy of Press, 1986.p. 275-305.

KNOX, S. The boardroom agenda: Developing the innovative organization. Corporate Governance, v. 2, n. 1, Bradford, UK, p. 27-36, 2002.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LAWSON, B.; SAMSON, D. Developing innovation capability in organisations: A dynamic capabilities approach. International Journal of Innovation Management, v. 5, n. 3, p. 377-400, set. 2001.

LASTRES, M. H.; CASSIOLATO, J. E. Aspectos conceituais e metodológicos na análise de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais. Nota Técnica N° 1 do Programa de Pesquisa sobre Micro e Pequenas Empresas em Arranjos Produtivos Locais no Brasil. UFSC: Florianópolis, 2002.

LEITE, L. F.; SEIDL, P.; ANTUNES, A.M.S. Análise do Desenvolvimento da Tecnologia de FCC sob a Ótica das Teorias de Aprendizagem Organizacional e Dinâmica da Inovação. Revista Brasileira de Inovação, Rio de Janeiro (RJ), 7 (1), p.25-62, janeiro/ junho 2008.

MALHOTRA, N. K.; et al. Introdução à pesquisa de marketing. 1. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MATTOS, J. R. L.; GUIMARÃES, L. S. Gestão da tecnologia e inovação: uma abordagem prática. São Paulo: Saraiva, 2005.

MATTAR, F. Pesquisa de marketing. Ed. Atlas. 1996.

MAXWELL, J. A. Qualitative research design: An interactive approach. (2nd Ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications. CHAPTER 1. 2005.

MCCLELLAND, D. Characteristics of successful entrepreneurs. The Journal of Creative Behavior. v. 21, n. 3. p. 219-233, 1987.

MELLO, L. M. R. Atuação do Brasil no Mercado Vitivinícola Mundial – Panorama 2007. Embrapa, 2007.

MILBERGS, E.; VONORTAS, N. Innovation metrics: measurement to insight. National Innovation Initiative 21st Century Innovation Working Group, IBM Corporation, 2005.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 10.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OECD, Manual de Oslo, Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica, FINEP, 2005.

\_\_\_\_ The measurement of scientific and technical activities: proposed standard practice for surveys of research and experimental development (Frascati Manual). 6ed. Paris: OECD Publications, 2002.

OLIVEIRA, J. M. Modelo para a integração dos mecanismos de fomento ao empreendedorismo no âmbito das universidades: o caso da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2006. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) UFSC, Florianópolis, 2006.

PEARSON, A. E. Tough-minded ways to get innovative. Harvard Business Review on the innovative enterprise. Harvard Business School Press, originally published in august, 2002.

PLONSKI, G.A. Bases para um movimento pela inovação tecnológica no Brasil. São Paulo em Perspectiva, v.19, n.1,p.25-33, jan-mar.2005.

PORTER, M. A vantagem competitiva das nações. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PROTAS, J. F. S.; CAMARGO, U. A.; MELO, L. M. R. A Vitivinicultura Brasileira: Realidade e Perspectivas. In: José Ramón Díaz-Álvarez; Olga Laureano.(Org.). A Vitivinicultura em Países Íbero-americanos: impacto económico, social e técnico-científico. Lisboa, 2003.

REIJERS, H. A.; MANSAR, L. S. Best practices in business process redesign: an overview and qualitative evaluation of successful redesign heuristics. *The International Journal of Management Science*. London, Vol. 33, n.7, p.283-306, 2005.

REQUIER-DESJARDINS, D. Agro-Industria Rural y Sistemas Agroalimentarios Localizados: ¿Cuáles puestas? In: X Aniversario De Prodar, Quito, Peru. Nov. de 1999.

ROESCH, S. M. A. Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SAKAMOTO, A. R.; VILLAR, C. B.; MARTINS, M. E. A inovação colaborativa aberta na cadeia de valor: o caso do fórum de IPTV. SIMPOI, 2010. Anais 2010, 2010.

SCHUMPETER, J. A. Teoria do Desenvolvimento Econômico. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1951.

SHANE, S.; VENKATRAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*. Jan, n.25, v.1, p.217-226, 2000.

SIMANTOB, M.; LIPPI, R. Guia valor econômico de inovação nas empresas. São Paulo: Globo, 2003.

SIMÕES, J. Vida universitária. São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://www.inovacao.unicamp.br/report/news-unesp060417.shtml>>. Acesso em: 08 nov. 2010.

SNELL, B. Administração Novo Cenário Competitivo. 2. ed São Paulo: Atlas, 2006.

STEVENSON, H., GUMPERT, D. The heart of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, v. 63, n. 2, p. 85-94, Mar/Apr 1985.

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

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. Gestão da inovação. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TIMMONS, J. A. New venture creation: a guide to entrepreneurship. Illinois: Irwin, 1994.

TONIETTO, J.; CARBONNEAU, A. Análise Mundial Do Clima Das Regiões Vitícolas E De Sua Influência Sobre A Tipicidade Dos Vinhos: a posição da viticultura brasileira comparada a 100 regiões em 30 países. In: IX Congresso BRASILEIRO DE VITICULTURA E ENOLOGIA, 1999, Bento Gonçalves.

TONIETTO, J. Valorização do Ecossistema. Importância da Regionalização Vitivinícola na Produção de Vinhos de Qualidade. VIII Viticultura and Enology Latin – American Congress. Montevideo, Uruguay. Anais, 2001.

TONIETTO, J.; MILAN, J. Arranjo produtivo local Vale dos Vinhedos. Bento Gonçalves. Embrapa, 2003.

TONIETTO, J. *et al.* Monte Belo: Características da Identidade Regional para uma Indicação Geográfica de Vinhos. Circular Técnica 76. Bento Gonçalves: Embrapa, 2008.

VARGAS, G. T.; CAMPOS, R. R. Instituições e Organizações em Sistemas Locais de Inovação. Curitiba: UFPR, VII Encontro Nacional de Economia Política – 28 a 31 – mai. Inovação. 2002.

VERGARA, S. C.. Métodos de pesquisa em administração. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3.ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2005.

## APÊNDICE A

### INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS – Direcionado ao Diretor da Vinícola

#### Parte I- Aspectos Gerais

- 1) Como é o mercado de atuação da empresa?
  - a) Abrangência
  - b) Clientes
  - c) Concorrentes
  - d) Posição no mercado
- 2) Qual o porte da empresa? (nº de funcionários)
- 3) Que tipos de produtos a empresa produz e de que forma a empresa compete no mercado?

#### Parte II – Produto

- 1) Como a empresa vê o seu produto? Como commodities, diferenciado...
- 2) Existem várias vinícolas que desenvolvem produtos e concorrem com a sua vinícola, ou as vinícolas costumam imitar/copiar os produtos?
- 3) De que forma são desenvolvidos os produtos na vinícola? Através de uma solicitação do cliente ou análise do mercado?

Grant (1999)	Estratégia é uma proposição unificadora que traz coerência e direção às ações e decisões de uma organização.
Andrews (2001)	Estratégia é o padrão de decisões da empresa, onde estão determinados os objetivos e metas, políticas e planos para obtenção dos objetivos.
Drucker (1986)	A estratégia empreendedora é tão importante quanto a inovação deliberada e a administração empreendedora.

#### Parte III –Empresa

- 1) Por que é importante desenvolver uma estratégia?
- 2) A empresa desenvolve uma estratégia? A Custo ou a Longo Prazo?
- 3) Se desenvolve, qual a visão estratégica da empresa com relação a mercado/produtos e que ações são desenvolvidas para que se aplique essa visão? (Redirecionamento de plantio dos vinhedos)
- 4) Quando as estratégias são desenvolvidas, quais fatores são levados em consideração e quem participa de sua definição/desenho?

- 5) Quando a empresa atinge um objetivo através de uma estratégia, o que ocorre em termos administrativos? Há investimento para sustentá-la ou redefinição de rumos na empresa?
- 6) A estratégia da empresa é desenvolvida para fazer um produto/serviço diferente ou a intenção é reduzir custo de todo o processo? Ou se objetiva os dois, custo e diferenciação?
- 7) Buscar novos produtos/investimentos é uma decisão que nasce como? De onde vem a pesquisa, se ela existe?
- 8) Alguma empresa/instituição ajuda no desenvolvimento de novos produtos?
- 9) Há um valor do faturamento destinado a pesquisa e desenvolvimento?
- 10) Como ocorre a relação entre a empresa e instituições como Universidades, Institutos de Pesquisa? Quais são os benefícios? Existe alguma dificuldade?
- 11) Como ocorre a relação entre a vinícola e as outras vinícolas que fazem parte da associação e o que levou à associação? Desde quando a empresa é associada?
- 12) Quais os benefícios de fazer parte da Associação?
- 13) A cooperação gera inovação?
- 14) Quais as razões para cooperar?
- 15) Quais são os parceiros mais importantes da tua empresa para inovação e que tipo de parceria prevalece?
- 16) Com relação às dificuldades e conflitos. Quais são os principais problemas na cooperação? E qual a origem desses problemas?
- 17) Como a Associação repassa estratégias empreendedoras e inovações para os associados? Quando ocorre a formulação de uma estratégia há envolvimento de membros associados da entidade? Ou as estratégias são formuladas pela Associação?

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS – Direcionado ao Presidente da Associação

Associação:	
Contato:	
E-mail:	
Fone:	
Cargo:	

Parte I- Aspectos Gerais

- 1) Qual o critério para a matrícula de associados?
- 2) Quais os benefícios de fazer parte da Associação?
- 3) Quanto ao desenvolvimento de novos produtos, há envolvimento de outras instituições?
- 4) Você acredita que a cooperação é importante para a inovação?
- 5) Quais as razões para cooperar?
- 6) Quais são os parceiros mais importantes da associação para inovação e que tipo de parceria prevalece?
- 7) Com relação às dificuldades e conflitos. Quais são os principais problemas na cooperação? E qual a origem desses problemas?
- 8) Como são desenvolvidas as estratégias da associação?
- 9) Como a Associação repassa estratégias empreendedoras e inovações para os associados? Quando ocorre a formulação de uma estratégia há envolvimento de membros associados da entidade? Ou as estratégias são formuladas pela Associação?
- 10) Como ocorre a relação entre as associações?
- 11) Existe troca de informações, estratégias, pesquisas... entre as associações?
- 12) Existe um diferencial específico entre as associações e relacionado a que?
- 13) Qual o envolvimento (se há) entre as associações e o poder público?
- 14) Quando ocorre a formulação de uma estratégia há envolvimento de membros associados da entidade? Ou as estratégias são formuladas pela Associação?
- 15) Mais alguma consideração que acha importante sobre o setor?