

# **APROVALE – Modelo de Processo Inovador no Setor Vinícola do Brasil**

## **Resumo**

A inovação é um fator crítico para as empresas e a estratégia da inovação aberta surge como uma alternativa de inovação eficiente às empresas. As alianças estratégicas são um dos tipos mais comuns de cooperação entre organizações. A cooperação e a inovação transformaram-se nos alicerces fundamentais do desenvolvimento econômico e do sucesso organizacional no âmago da nova competição. Este estudo relaciona diretamente esta estratégia ao cenário das redes de empresas gaúchas. As transformações macro-econômicas ocorridas no ambiente de negócios, particularmente nas três últimas décadas, aliadas à reestruturação dos processos produtivos da divisão industrial entre a produção em massa do capitalismo e a nova economia, redimensionaram o conjunto de exigências competitivas, estimulando as estratégias coletivas. Assim o objetivo deste trabalho é identificar qual o modelo de processo de inovação adotado pela rede de empresa APROVALE e investigar como as práticas de inovação aberta estão sendo implementadas neste processo. Este estudo exploratório baseado na entrevista qualitativa com representantes da APROVALE, bem como análise de documentos e dados abstraídos da referida organização, APROVALE. Os dados obtidos foram analisados através da análise de conteúdo, tendo sido categorizados por modelos de inovação. Os resultados indicam que a APROVALE utiliza o modelo de processo de inovação aberta e que as inovações apontam à produção de vinhos *assemblage*, à reconversão dos vinhedos, à substituição do sistema de condução e ampliação dos mercados interno e externo, como também a adoção da gestão estratégica dentro da cadeia do vinho e as demais cadeias interligadas: gastronomia, hoteleira, farmacológica entre outras. Sugere-se que a pesquisa seja replicada com outras redes de empresas para que se possa analisar os objetivos e o modelo de processo de inovação.

Palavras-chave: Modelo de processo de inovação; Inovação na vitivinicultura; Vinícolas da Serra Gaúcha

## **1 Introdução**

As constantes alterações econômicas e tecnológicas têm alavancado níveis de concorrência elevados entre as empresas. Para alcançar resultados diferenciados dentro desse ambiente de concorrência acirrada, as organizações procuram alternativas para fortalecer sua posição ou aumentar suas chances de sobrevivência. Este ambiente competitivo, conforme Amato Neto (2000), impulsiona as empresas a aprimorar sua capacitação tecnológica e gerencial, manter o acesso ao mercado e estar em sintonia com as mudanças.

As transformações macro-econômicas ocorridas no ambiente de negócios, particularmente nas três últimas décadas, aliadas à reestruturação dos processos produtivos da divisão industrial entre a produção em massa do capitalismo e a nova economia, redimensionaram o conjunto de exigências competitivas, estimulando as estratégias coletivas. Os entornos regionais que souberam incorporar em seu tecido produtivo os benefícios da aglomeração de empresas inovadoras, colaborativamente relacionadas, apresentaram elevados níveis de desenvolvimento socioeconômico no final da década de 1980 (STORPER; SCOTT, 1995).

O impacto dessas reestruturações de estratégias fez com que se reconsiderassem as vantagens competitivas de empresas que atuam isoladamente e as vantagens dos arranjos

híbridos de colaboração (PORTER, 1989). Essas estratégias, mais adequadas às necessidades da nova era, puseram em dúvida a efetividade das práticas administrativas que se centravam na competitividade baseada em vantagens estáveis na hierarquia interna dos processos de produção e gestão (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Uma das formas de sincronizar a capacitação e manter-se no mercado está na cooperação entre as empresas, que pode auxiliar a superar necessidades que isoladamente seriam difíceis de suprir (GHEMAWAT, 2007). Como exemplo de algumas formas tem-se: Combinar competências e utilizar o aprendizado de outras empresas; dividir o ônus de realizar pesquisas tecnológicas, compartilhando o desenvolvimento e os conhecimentos adquiridos; Compartilhar riscos e custos de explorar novas oportunidades, realizando experiências em conjunto; Exercer uma pressão maior no mercado, aumentando a força competitiva em benefício do cliente através da ruptura de monopólios; Compartilhar recursos, com especial destaque aos que estão sendo subutilizados; Fortalecer o poder de compra; Obter mais forças para atuar no mercado internacional.

Na visão de Ghemawat (2007), a análise em nível de grupo é direcionada pela idéia de que a estrutura de cooperação pode ajudar na identificação do que e quanto esses grupos obterão da fatia de mercado. A cooperação entre empresas é tratada nos Estados Unidos por outros órgãos como, por exemplo, os governos federal e estaduais, como uma importante forma de auxiliar o crescimento sustentável das empresas.

Outros fatores também influenciaram para que as empresas buscassem a cooperação: abertura de mercado, estabilização monetária e privatizações, ocorridos na década de 1990. Em contrapartida as empresas responderam a essas mudanças expandindo o controle societário, via compartilhamento do controle entre sócios e formação de alianças estratégicas entre grupos (CÂNDIDO, 2001).

De acordo com Amato Neto (2000), pode-se resumir alianças estratégicas como um paradigma de trabalho mais enxuto, ágil e flexível, que surge por meio das estratégias e das relações entre empresas. Lewis (1992) conceitua aliança estratégica como sendo um arranjo voluntário entre empresas, que surge de necessidades mútuas na busca de objetivos comuns, sem, contudo, renunciar a sua autonomia estratégica e seus interesses específicos.

Os principais motivos que induzem as empresas à formação das alianças estratégicas são inserção em novos mercados, inovação e introdução de novos produtos; aumento do poder de competitividade; estabelecimento de padrões globais; rompimento de barreiras em mercados emergentes e em blocos econômicos e minimização de custos (AMATO NETO, 2000).

Utilizando-se das alianças estratégicas, as empresas formam seus elos, resultando nas redes. Conforme Balestrin e Verschoore (2008), a idéia central do estabelecimento de redes é reunir atributos que permitam uma adequação ao ambiente competitivo em uma única estrutura, sustentada por ações uniformizadas, porém descentralizadas, que viabilizem ganhos competitivos pelas empresas associadas.

Uma rede de empresas consiste em um tipo de agrupamento de pessoas jurídicas, cujo objetivo principal é o de fortalecer as atividades de cada um dos seus participantes, sem que, necessariamente, tenham laços financeiros entre si (CASTELLS, 1999).

Balestrin e Verschoore (2008) apresentam cinco fatores que podem levar à formação das redes de empresas como: escala e poder de mercado; acesso a Soluções; aprendizagem e inovação; redução de custos e riscos e relações sociais.

Constata-se que o estabelecimento de uma rede busca soluções que permitem suprir as necessidades de ordem econômica e ainda organizacionais e sociais. Percebe-se que o compartilhamento resultante das redes de empresas motiva as empresas participantes a inovarem mais e buscarem alternativas de competitividade.

Essa nova configuração dá a origem ao problema de pesquisa deste trabalho: Identificar o modelo de inovação utilizado pela APROVALE, no intuito de verificar as estratégias adotadas aos diversos integrantes da rede.

Para tanto tem-se como objetivo geral deste trabalho Identificar o modelo do processo de inovação utilizado pela APROVALE e como objetivos específicos: Identificar os motivos que aproximaram as empresas para a formação da rede de empresa; Identificar os modelos de Processo de Inovação existentes na literatura e levantar as práticas de inovação adotadas pela rede APROVALE.

## **2 Referencial teórico**

### **2.1 ORGANIZAÇÃO ESTRATÉGICA**

Transformando os conceitos de competição para cooperação, de única organização para população de organizações e de separação para união, Astley (1984, p. 527) estabeleceu o conceito de estratégia coletiva, propondo a seguinte definição como sendo “[...] a conjunta formulação de políticas e a implementação de ações pelos membros de coletividades interorganizacionais”.

Este conceito de estratégia é aplicado nas redes de empresas, onde não precisam limitar-se às relações competitivas, havendo inúmeras possibilidades para o empreendimento de ações empresariais colaborativas de curta, média e longa duração, benéficas aos envolvidos. Para tanto faz-se necessário a readequação do conceito de estratégia, que pode ser feita em termos da mobilização coletiva de ações e recursos direcionados a atingir os objetivos em comum pelas empresas participantes das redes interorganizacionais (ASTLEY; FOMBRUN, 1983).

### **2.2 Conceito de Alianças Estratégicas**

As alianças estratégicas são um dos tipos mais comuns de cooperação entre organizações. A cooperação e a inovação transformaram-se nos alicerces fundamentais do desenvolvimento econômico e do sucesso organizacional no âmago da nova competição (VERSCHOORE, 2006). Elas possuem uma coordenação formalizada, mas não há criação de uma nova empresa. As alianças são governadas por relações contratuais, que podem ser formais ou informais.

Os contratos de alianças, sejam formais ou informais, destacam-se por tentarem antecipar os elementos dos processos que serão realizados de forma conjunta. Neles estão estabelecidos os objetivos, os meios pelos quais eles serão perseguidos, as divisões dos resultados e tudo o que as partes julgarem relevante para a constituição da aliança (DOZ; HAMEL, 1998).

Para Zawislak (2000, p. 19), “o contrato deve considerar questões quanto às supostas diferenças ou semelhanças, bem como o quanto será gerado e posteriormente repartido, enfim, como será garantida a individualidade mesmo se em conjunto”. Para tanto há a aliança, uma solução contratual para viabilizar a união de esforços entre organizações, procurando manter a individualidade própria.

#### **2.2.1 Tipos de Alianças Estratégicas**

Encontram-se na literatura diferentes tipos de alianças estratégicas entre empresas grandes, médias e pequenas. São em geral constituídas para atacar setores específicos, com o objetivo de dominarem partes de mercados em detrimento de concorrentes que se encontram em desvantagem face às empresas ligadas por alianças estratégicas. Com as alianças estratégicas, as organizações podem criar combinações de recursos que atendam aos seus objetivos (LEWIS, 1992). Dentre os vários e possíveis tipos de alianças, Kanter (1997) cita os seguintes: Alianças multi-organizacionais de serviços ou consórcios; Alianças oportunísticas ou *joint venture*; Alianças de parceria;

## 2.3 REDES DE EMPRESAS

O termo rede apresenta diversos significados e aplicações nos mais variados contextos. Originalmente, ele se reportava a uma pequena armadilha para capturar pássaros, formada por um conjunto de linhas entrelaçadas, cujos nós são formados pelas intersecções das linhas (MARCON; MOINET, 2000). Os autores Fombrun (1997) e Castells (1999) definem rede como um conjunto de nós interconectados, possibilitando que esse conceito amplo seja utilizado em diversas áreas do conhecimento como, por exemplo, no campo de estudos das ciências sociais, no qual o termo rede designa um conjunto de pessoas ou organizações interligadas direta ou indiretamente (MARCON; MOINET, 2000).

### 2.3.1 Definição de Redes de Empresas

Conceitua-se redes de empresas como “arranjos propositais de longo prazo entre distintas, porém relacionadas, empresas individuais lucrativas que permitem a essas firmas ganhar ou sustentar vantagens competitivas frente aos seus competidores fora da rede” (JARILLO, 1988, p. 32).

## 2.4 INOVAÇÃO e MODELOS DE PROCESSO DE INOVAÇÃO.

Dado a diversidade dos modelos de processo de inovação, torna-se necessário definir primeiramente os conceitos de processo e inovação, visando à caracterização de um processo inovador a luz do Estado da Arte.

### 2.4.1 Processo

Entende-se por processo como um “conjunto de ações ordenadas e integradas para um fim produtivo específico, ao final do qual serão gerados produtos e/ou serviços e/ou informações” (BARBARÁ, 2006).

O autor Davenport (1994, p.7) define processo como uma “ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, e inputs e outputs, claramente identificados: uma estrutura para ação”.

### 2.4.2 Inovação

A conceituação de inovação é passo importante para se estabelecer o conceito de um processo inovador, porém este conceito de inovação tem-se alterado ao longo do tempo.

Para Schumpeter (1934, p.66) a inovação é um lançamento de um novo produto ou processo, sendo que este conceito é utilizado nos dias atuais:

O lançamento de um novo produto (ou uma melhoria na qualidade de um produto já existente); a introdução de um novo método de produção (inovação no processo); a abertura de um novo mercado (em particular, um novo mercado para exportação); uma nova fonte de fornecimento. de matérias-primas ou de bens semimanufaturados; uma nova forma de organização industrial.

Na concepção Schumpeteriana, a inovação é concebida como uma nova combinação de conhecimento e competências existentes, podendo assumir diversas formas: inovação de produto, de processo, inovação organizacional, acesso a novos mercados e descoberta de novas fontes de matérias-primas.

Segundo o Manual de Oslo a inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações existentes, Segundo este manual as inovações podem ser de 4 tipos: produto, processo, marketing e organizacional.

Não obstante entendermos os vários conceitos de inovação faz-se necessário estudar o processo inovador.

### 2.4.3 Processo inovador

Na visão de Gollo e Castro (2006):

[...] o processo inovativo não é determinista e não segue uma fórmula pronta; ele é socialmente construído pelos atores envolvidos ou interessados na geração da inovação e, portanto, deve ser entendido como uma série de interações e trocas entre

pesquisadores, usuários, técnicos, cientistas, governo, empresas, os quais constituem a rede de inovação.

O processo inovador, de acordo com a visão de Schumpeter (1985) é como uma combinação descontinuada de materiais e conhecimentos alcançando o desenvolvimento econômico.

#### **2.4.4 Geração de modelos de inovação**

Estes processos passaram por diferentes modelos e gerações. Rothwell (1992) descreve cinco gerações de modelos de inovação ressaltando, que não há uma uniformidade de processos adotados e sim uma direção evolutiva.

As gerações e evoluções não são apenas influenciadas pelos fatores internos e externos conforme Simantob e Lippi (2003) mas necessitam ser compostas por pessoas qualificadas e treinadas continuamente, comunicação aberta e transparente, sem filtros e um ambiente propício à troca de informações e à ousadia.

Para Pearson (1992) as organizações precisam criar e sustentar um ambiente organizacional que permita a fluência de ideia e que isso se volte ao objetivo da organização para que possam ser implementadas e adequadas as mesmas.

#### **2.4.5 Modelos de processos de inovação**

Nas últimas décadas, a eficiência e efetividade dos sistemas de inovação tornaram-se foco de preocupação e de estudos, impulsionado pelo advento da “economia baseada no conhecimento”, as atividades de ciência e tecnologia se deslocaram para o centro do debate público e das prioridades políticas dos governos. A extrema complexidade dos processos envolvidos nessas atividades e a intensidade e multiplicidade de conexões entre seus diferentes elementos dificultam sobremaneira a construção de modelos sintéticos.

As mudanças das relações entre ciência/ Estado/sociedade que se resultaram nas últimas décadas movimentaram a reorganização da ciência e o crescimento do papel do conhecimento na economia e na sociedade. Associadas aos processos de globalização da economia, elas vêm conduzindo intensamente os países e as organizações de Ciência e Tecnologia (C&T) em direção a novas diretrizes estratégicas e à promoção de transformações organizacionais (CONDE, JORGE, 2003).

O papel crucial que o conhecimento veio desempenhar no desenvolvimento econômico e social nas últimas décadas, conforme Conde e Jorge (2003) foi sintetizado na expressão “economia baseada no conhecimento”, cunhada para descrever a tendência à crescente dependência do conhecimento, da informação e de habilidades, na maioria dos países de economias avançadas.

Esse papel estratégico do conhecimento concorreu para o aumento dos investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), educação e treinamento, e de outros ativos intangíveis, que cresceram, nas últimas décadas e na maioria dos países, mais rapidamente do que os investimentos físicos (OECD, 1997).

Os países em desenvolvimento, por sua vez, vêm implementando, nas últimas décadas, um modelo econômico caracterizado pela liberalização do comércio e dos mercados que preconiza a redução ou eliminação da intervenção governamental nos mercados. Baseado em uma estratégia que visa à penetração nos mercados internacionais com base na especialização e nas vantagens comparativas, supõe a alocação de recursos determinada pelas forças de mercado.

#### **MODELO LINEAR e LINEAR REVERSO**

Nessa concepção linear, conforme Conde e Jorge (2003) a mudança técnica era compreendida como uma sequência de estágios, em que novos conhecimentos advindos da pesquisa científica levariam a processos de invenção que seriam seguidos por atividades de pesquisa aplicada e desenvolvimento tecnológico resultando, ao final da cadeia, em introdução de produtos e processos comercializáveis.

As políticas científica e tecnológica das décadas de 1950 e 1960, baseadas no investimento maciço na pesquisa científica com a expectativa de resultados correspondentes aos investimentos ao final da cadeia, as chamadas abordagens “*science push*”, apoiavam-se nessa concepção.

Da mesma forma, as políticas que emergiram nas duas décadas seguintes tinham as abordagens “*demand pull*”, que também se acomodavam no modelo linear.

O **modelo linear reverso** mantém a concepção linear da dinâmica da inovação invertendo apenas o sentido da cadeia linear.



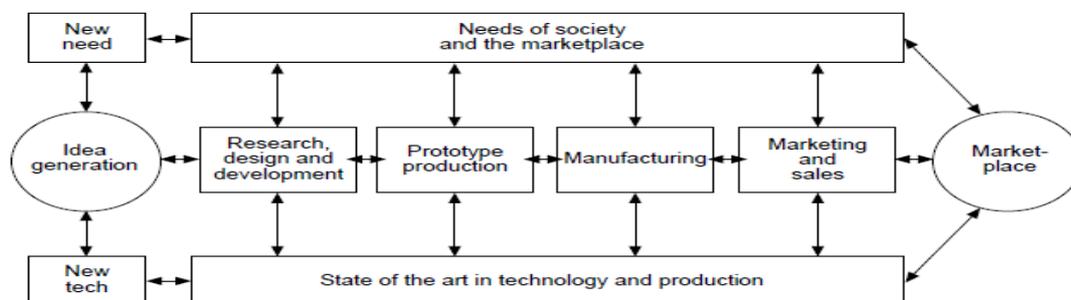
**Figura 1: Modelo Linear Reverso**

Fonte: ROTHWELL, 1994.

O modelo linear se mostrou limitado ao se constatar que os investimentos em P&D não levavam automaticamente ao desenvolvimento tecnológico e sucesso econômico do uso da tecnologia. Após tais constatações, surgiram as abordagens não lineares ou interativas, que procuram enfatizar o papel central do design, os efeitos de feedbacks entre as diversas fases do modelo linear e as diversas interações entre Ciência, Tecnologia & Inovação em todas as fases, superando a visão mais restrita do modelo linear sobre a dinâmica inovativa.

### MODELO COMPOSTO

Nos anos 70 surge o chamado modelo composto que passou a ser considerado como um processo de interações entre diversas atividades de inovação que se realimentavam. A orientação passou a fluir em mão dupla e o processo de inovação passou a ser guiado tanto por fatores tecnológicos quanto mercadológicos (ROTHWELL, 1994).



**Figura 2: Modelo Composto**

Fonte: ROTHWELL, 1994.

Ainda segundo Conde e Jorge (2003) os investimentos em P&D não levariam automaticamente ao desenvolvimento tecnológico, nem ao sucesso econômico do uso da tecnologia e de que nada estaria garantido apenas pela invenção de novas técnicas, deixou evidentes as limitações do modelo linear, reforçando a emergência das abordagens não-lineares ou interativas.

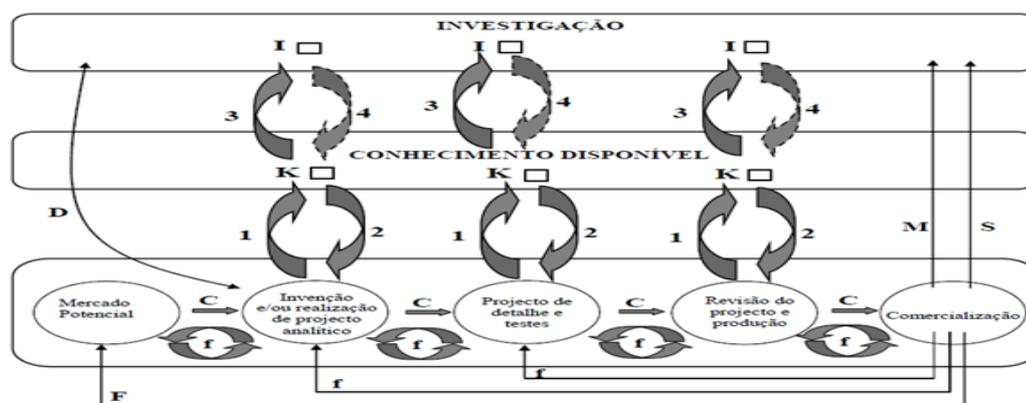
### MODELO INTERATIVO OU DE KLINE

A relação entre empresas e a pesquisa, segundo o modelo interativo, pode ocorrer casualmente e pode incidir em diversas etapas do desenvolvimento de um novo processo, produto ou serviço. Frequentemente o avanço tecnológico suscita novas perguntas que são respondidas pelo avanço do conhecimento científico. O sentido da relação nem sempre vai da pesquisa básica para o desenvolvimento tecnológico, como no modelo linear.

No modelo interativo, o centro da inovação é a empresa. Ele combina interações no interior das empresas e interações entre as empresas individuais e o sistema de Ciência e

Tecnologia mais abrangente em que elas operam. A inovação é atividade da empresa. Da empresa derivam as iniciativas que vão possibilitar a inovação, partindo-se de necessidades do mercado, apoiando-se no conhecimento científico já existente ou buscando um novo conhecimento científico.

O modelo de Kline e Rosenberg (1986) ilustra uma nova concepção da inovação. Neste modelo existem cinco vias possíveis de inovação:



**Figura 3: Modelo Interativo**

Fonte: Kline S.J & Rosenberg N. 1986

Este modelo de ligações em cadeia permite, assim, reavaliar a importância da ciência e da investigação no processo de inovação, atribuindo às empresas uma posição central neste processo.

### SISTEMA DE INOVAÇÃO

O conceito de Sistema de Inovação, ou Sistema Nacional de Inovação extensamente utilizado pelos documentos e estudos da OECD e pelas propostas governamentais brasileiras foi desenvolvido pelas correntes evolucionistas em decorrência da superação do modelo linear da inovação. Senker *et. al.* (1999) indica que o Sistema de Inovação não se configura como uma teoria formal, mas conformaria uma trama conceitual para a análise dos fatores que influenciam as capacidades de inovação das empresas. Em sua versão mais simplificada, ele se concentra nos atores institucionais envolvidos com a produção e difusão de novos conhecimentos.

Como consequência desse deslocamento, o termo inovação do modelo linear foi substituído por processos de inovação ou atividades de inovação nas novas abordagens, e mesmo quando o termo inovação comparece de forma isolada sua significação é frequentemente remetida a essas expressões/concepções. A noção de redes também está presente em quase todos os estudos baseados nas novas abordagens. Ela reflete as dinâmicas interativas que envolvem as múltiplas e contínuas conexões, interações e intercâmbios entre os diversos atores ou esferas e, em contraste com o modelo anterior, além das relações de causalidade e às tradicionais redes formais e informais entre cientistas individuais ou entre laboratórios se superpuseram novas redes de inovação mais formalizadas que permitem a divisão de trabalho entre cientistas em contextos institucionais bastante distintos, conectam a

universidade à indústria e a engenheiros de tecnologia industrial por meio de diversos tipos de acordos de cooperação.

### **MODELO DA HÉLICE TRÍPLICE**

Nesse modelo, a dinâmica da inovação é interpretada a partir das redes de comunicações e de expectativas que estariam permanentemente remodelando os arranjos institucionais entre universidades, indústrias e agências governamentais (CONDE, JORGE, 2003).

Esses arranjos não seriam estáveis e cada vertente ou hélice ao se relacionar com qualquer das outras duas produziria a emergência de novas camadas de comunicações, redes e organizações entre elas. Cada hélice também estaria em transformação contínua e suas reconstruções seriam consideradas um nível de contínuas inovações sob a pressão das mudanças do ambiente.

De acordo com Etzkowitz & Leydesdorff (1995, 2000), atualmente, a maioria dos países estaria buscando conformar esse tipo de arranjo institucional, tentando fortalecer um ambiente inovador, com iniciativas trilaterais para o desenvolvimento econômico baseado no conhecimento e alianças estratégicas entre empresas, laboratórios governamentais e grupos de pesquisa acadêmicos. Esses arranjos seriam encorajados, porém não controlados, pelos governos, que proveriam eventualmente assistência financeira direta ou indireta.

### **MANUAL DE OSLO**

O Manual (1997) apresenta uma abordagem, que tem o escopo de desenvolvimento e difusão da Inovação tecnológica de produtos e processos (TPP), com uma abordagem voltada para o nível empresa individual, do setor privado, com o posicionamento estratégico, e estrutura organizacional vertical.

A aprendizagem organizacional em relação à inovação TPP se dá quando produtos (bens e serviços) e processos são gerados (novos), ou são aprimorados de forma significativa.

Como premissas, o Manual de Oslo apresenta que as Inovações TPP compreendem as implantações de produtos e processos tecnologicamente novos e substanciais (melhorias tecnológicas em produtos e processos). Uma inovação TPP é considerada implantada se tiver sido introduzida no mercado (inovação de produto) ou usada no processo de produção (inovação de processo). Uma inovação TPP envolve uma série de atividades científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais. Uma empresa inovadora em TPP é uma empresa que tenha implantado produtos ou processos tecnologicamente novos ou com substancial melhoria tecnológica durante o período em análise. A exigência mínima é que o produto ou processo deve ser novo (ou substancialmente melhorado) para a empresa (não precisa ser novo no mundo).

### **INOVAÇÃO ABERTA**

Chesbrough (2003) argumenta que "Inovação aberta é um paradigma que assume que as empresas podem e devem usar idéias externas assim como idéias internas e caminhos externos para o mercado, como as empresas olham para avançar sua tecnologia".

As empresas devem abrir seus modelos de negócios por atividade a procura de explorar as idéias de fora permitindo que tecnologias internas fluam para fora, onde outras empresas podem desbloquear o seu potencial latente econômico (CHESBOURGH, 2007).

Em essência, este modelo de negócio executa duas funções importantes:

- a) criar valor,
- b) captar uma parte do valor.

A primeira função requer a definição de uma série de atividades (a partir de matérias-primas até o cliente final) que irá produzir um novo produto ou serviço, com valor a ser acrescentado ao longo das várias atividades.

A segunda função requer o estabelecimento de um recurso único ativo, ou posição dentro dessa série de atividades em que a empresa goza de uma vantagem competitiva.

Chesbourg (2003) comenta que na empresa deve haver uma mudança de como as pessoas vêem a organização e seu ambiente. Esta deve envolver outros parceiros quando do desenvolvimento de outros produtos, tecnologias ou serviços. Ela deve estabelecer cooperação com instituições de pesquisa, fornecedores e até mesmo com usuários de seus produtos.

Neste modelo, a estrutura do negócio tem papel fundamental no processo, pois a geração do conhecimento, a criação de valor pode ser a partir de inovações e com elementos buscados dentro e fora da empresa.

### **3 Procedimentos Metodológicos**

O método adotado neste estudo foi o indutivo. Neste sentido, buscou-se junto a APROVALE identificar qual é o modelo de processo inovador no intuito de verificar como este grupo de organizações realiza e analisa o desempenho das atividades da inovação.

Relativo a classificação da pesquisa, a natureza dela é caracterizada como aplicada, a qual, de acordo com Silva (2001), objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos. A abordagem do problema utilizada foi a qualitativa, pois visa a descrever e decodificar os componentes de um sistema complexo de significados (MAANEN, 1979). O objetivo da pesquisa é descritiva, que conforme Gil (1996), as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre as variáveis.

O procedimento técnico utilizado neste trabalho é o levantamento por meio de entrevistas semi-estruturadas que, segundo Gil (1999), caracterizam-se pela interrogação direta de pessoas das quais se deseja identificar o comportamento. As entrevistas semi-estruturadas foram realizadas com o Diretor Executivo e a Coordenadora Administrativa da APROVALE. Foram pesquisados materiais publicitários, revistas da associação, bem como vídeos disponíveis no site da associação e outros disponibilizados pela associação no dia da entrevista.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas e foi trabalhada com base no referencial teórico. Considerando as características das informações buscadas e a necessidade de sistematização posterior dos dados coletados foi utilizado a análise de conteúdo e após a análise descritiva.

### **4 Tratamento e análise dos dados**

Na busca da identificação de qual o modelo de processo inovador que a APROVALE utiliza, fez-se a divisão do trabalho nas seguintes partes: Caracterização da Rede entrevistada; Análise das relações entre os associados apontando os motivos que aproximaram as empresas para a formação da rede de empresa e Levantar as práticas de inovação adotadas pela rede APROVALE.

#### **Caracterização da Rede entrevistada**

A Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos - Aprovele – fundada em 15 de fevereiro de 1995 possui associados que contemplam vários elos da cadeia produtiva do vinho.

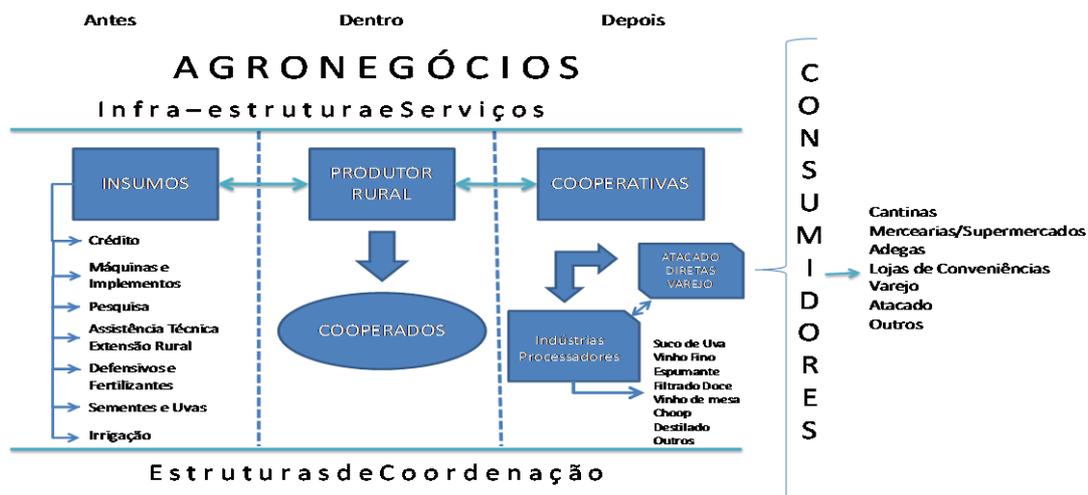


Figura 4: Cadeia Produtiva Vitivinícola da FECOVINHO.

Fonte: Relatório Diagnóstico das Cooperativas Vitivinícolas – SESCOOP – FSG (2009).

As vinícolas associadas a APROVALE somam-se 31 as vinícolas. Elas respondem por 20% dos vinhos finos e 25% dos espumantes nacionais e elaboram uma média 1 entre 10 a 12 milhões de garrafas anualmente. Além do vinho elaboram suco e outros derivados de uva. Os perfis são variados: há vinícolas familiares, com elaboração limitada e venda exclusiva em seu varejo, como também grandes empresas com presença internacional.

Além das vinícolas, hoje a associação abriga nove hotéis e pousadas, onze restaurantes, dois cafés, duas operadoras de turismo assim como ateliês de arte, artesanato e antiguidades, uma queijaria gourmet e agroindústrias de geleias, doces e biscoitos.

A entidade tem como missão promover o desenvolvimento sustentável do Vale dos Vinhedos através do enoturismo, da integração entre os associados e a comunidade, e para fomentar a busca contínua pela excelência em produtos e serviços. A visão da associação é ter uma entidade fortalecida, com associados integrados e comprometidos com o desenvolvimento coletivo do Vale dos Vinhedos, consolidando-se como destino enoturístico de excelência, economicamente viável e sustentável.

### **Análise das relações entre os associados apontando os motivos que aproximaram as empresas para a formação da rede de empresa;**

Os objetivos estratégicos da Aprovele se constituem em: Fortalecer a gestão da entidade; Consolidar o posicionamento do Vale dos Vinhedos no mercado; Fortalecer a cultura da cooperação; intensificar as relações institucionais da associação com a comunidade, poder público e trade turístico local; Incentivar a busca contínua pela excelência dos produtos e serviços e Proteger e preservar a paisagem natural e a identidade cultural do Vale dos Vinhedos.

Para tanto cabe à Aprovele o controle dos produtos protegidos pela Indicação Geográfica do Vale dos Vinhedos e a gestão desta marca. Informações sobre o território, turismo, apoio para realização de pesquisas científicas e acadêmicas assim como a promoção institucional do roteiro estão entre as atividades conduzidas pela entidade. A evolução tecnológica das últimas décadas aplicada ao processo vitivinícola possibilitou a conquista de mercados mais exigentes e o reconhecimento dos vinhos do Vale dos Vinhedos (APROVALE, 2012). Assim, a evolução da vitivinicultura da região nordeste do RS passou a ser a mais importante meta dos produtores do Vale. Para alcançar este objetivo e atender às exigências legais da Indicação Geográfica, em 1995, seis vinícolas se associaram para criar a

Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos (Aprovale). Os motivos que levaram a princípio a constituírem a associação foram: Evolução qualitativa dos vinhos; Agregar valor aos produtos; Tornar conhecida a região, estimulando o turismo e o crescimento cultural da comunidade; Gerar novas fontes de emprego e a fixação do agricultor a sua terra e a Valorização do patrimônio dos agricultores e das empresas.

A partir da criação da lei 9.279/96, que estabelece normas sobre a propriedade industrial, a APROVALE vislumbrou uma maneira de agregar valor aos produtos produzidos por seus associados, visto que poderia em decorrência dessa lei solicitar o Reconhecimento da Indicação Geográfica do vinho produzido na região. No ano de 1997 iniciou-se, com o apoio da Embrapa Uva e Vinho e da Universidade de Caxias do Sul, o projeto para buscar a primeira indicação geográfica do Brasil. O objetivo desse projeto era buscar delimitar a área do Vale dos Vinhedos enquanto região produtora, mapeando a localização dos vinhedos e das cantinas que produziam e envelheciam o vinho e também os seus derivados, além de buscar conhecer os fatores geográficos do espaço vitivinícola, cujas informações eram fundamentais e indispensáveis para a implementação da indicação geográfica de procedência e/ou de uma denominação de origem (FACALDE e MANDELLI, 1999), ou seja, foram feitos estudos sobre os fatores topográficos, topos climáticos e mapa de solos. Após a conclusão desses estudos foi encaminhado, junto ao Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) o pedido de reconhecimento geográfico. Essas indicações são ferramentas coletivas de produção comercial dos produtos. Esse sistema divulga os produtos, e/ou artigos e sua herança sócio-cultural, que é considerada intransferível.

Entretanto, essa herança segue especificações oriundas da boa definição da área de produção, da disciplina com que os produtores se responsabilizam pela garantia da qualidade na elaboração, e, pelo nome que conseqüentemente se torna protegido. Elas permitem que os territórios promovam seus produtos através da autenticidade da produção, direito reservado somente aos produtores da região de abrangência. Porém, o processo de reconhecimento geográfico é um processo lento. A APROVALE conseguiu a indicação somente em 2001, sendo que, entre o período de encaminhamento do pedido e o de reconhecimento, foi necessário firmar convênios operacionais para auxiliar no desenvolvimento das atividades que serviram como pré-requisitos para a conquista da Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos (I. P.V.V). Porém, com o reconhecimento da indicação geográfica, a APROVALE obrigou-se a criar o Conselho Regulador. Este Conselho objetiva a gestão, a manutenção e a preservação da indicação geográfica regulamentada, seja a indicação de procedência, seja a denominação de origem, devendo orientar e controlar a produção, elaboração e qualidade dos produtos amparados pela indicação geográfica Vale dos Vinhedos; zelar pelo prestígio da indicação geográfica Vale dos Vinhedos no mercado nacional e internacional, a fim de evitar o uso indevido da indicação geográfica; adotar medidas necessárias para o controle da produção; emitir os certificados de origem de produtos amparados pelas indicações geográficas entre outras. Esse conselho regulará todos os fatores que dizem respeito a indicação geográfica Vale dos Vinhedos (APROVALE, 2012).

Após todas essas mudanças culturais e de estratégia, e com a indicação de procedência, as vendas médias cresceram em torno de 15 a 20%, dependendo da capacidade de produção e comercialização de cada produtor, sendo que isso também ajudou a abrir as portas do mercado internacional, uma vez que a indicação geográfica de vinhos produzidos no Vale dos Vinhedos foi reconhecida, em janeiro de 2007, pela União Europeia. Esse reconhecimento facilitou a entrada e a comercialização dos vinhos e espumantes produzidos na região no mercado europeu. Além disto, elevou os vinhos produzidos no Vale dos Vinhedos a uma situação de igualdade com os vinhos de outras regiões mundiais, produtoras de vinhos de reconhecida qualidade. Ademais, agregou valor ao produto e, por via de consequência, aumenta os lucros dos produtores associados. E, mais uma vez a APROVALE

foi pioneira no país, aumentando a exportação e levando o nome do vinho produzido na região para o mercado externo( APROVALE, 2012).

Resumindo, observa-se a evolução histórica abaixo:

1995: Fundação da Aprovale

1997: Início do processo de busca da certificação

2002: Obtenção do registro da Indicação Geográfica pelo INPI

2007: Reconhecimento pelo Comitê de Gestão do Vinho da União Europeia

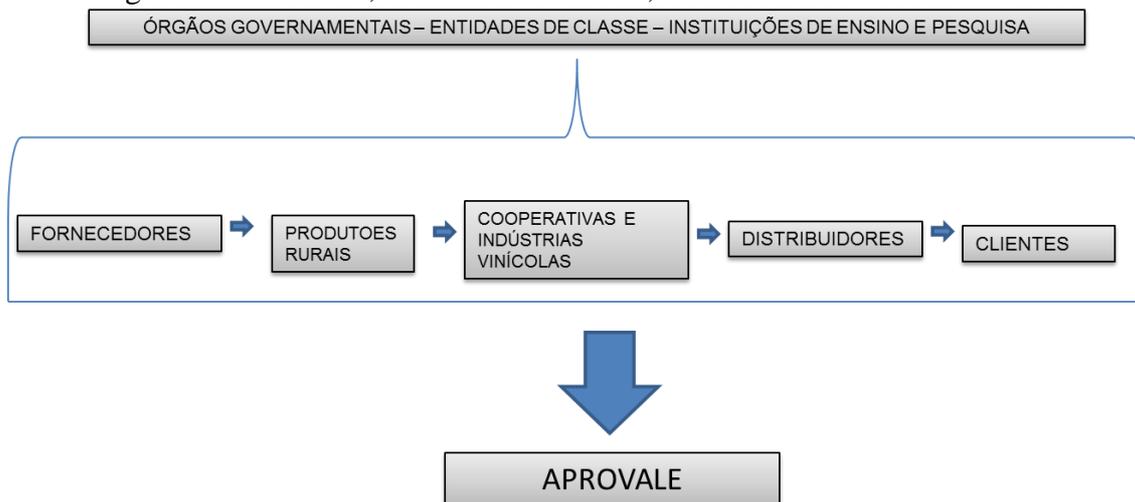
2007: Início do processo em busca da Denominação de Origem

2010: Modernização da logomarca e identidade visual Vale dos Vinhedos

2011 : Previsão de obtenção de registro da Denominação de Origem.

### **Levantar as práticas de inovação adotadas pela rede APROVALE.**

As mudanças na APROVALE continuaram em virtude de o mercado ser dinâmico e estar em constante mudança. Esta organização teve que novamente se adaptar e mudar sua cultura, por isso, em 16 de dezembro de 2008, em assembleia geral extraordinária, houve uma alteração estatutária a fim de manter o equilíbrio na condução de seus futuros projetos. Com essas mudanças estatutárias, foram incorporados associados setoriais tais como: hotéis, pousadas, restaurantes, queijarias, artesanatos, agroindústrias, entre outros, o que ampliou o campo de atuação da associação. A partir dessa alteração, observa-se que o crescimento não se restringe a vitivinicultura, ele fomenta também, outros setores da economia local.

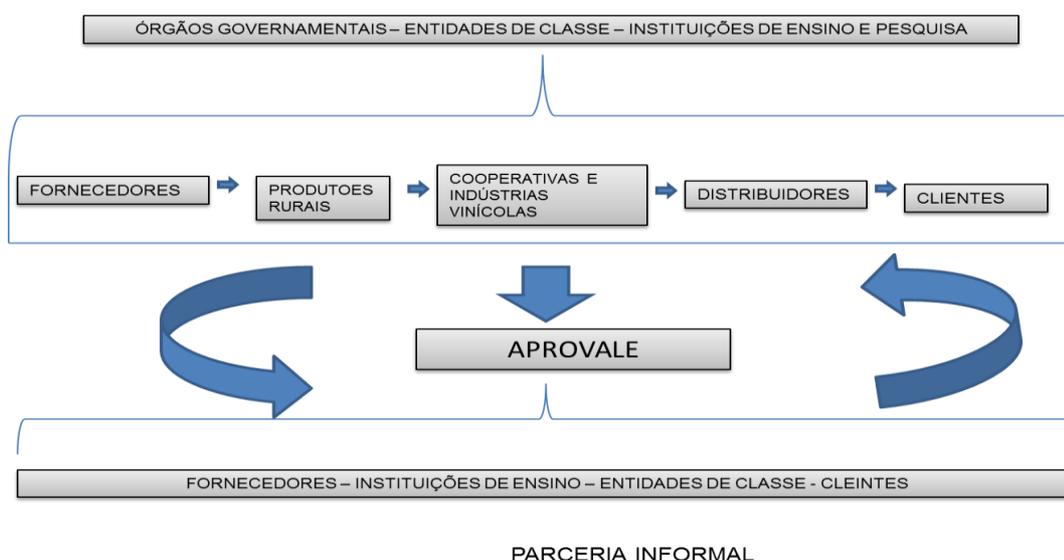


**Figura 5: Cadeia de Associados APROVALE**

Fonte: elaborado pela autora

Neste sentido, existe uma valorização econômica de todos os produtores estabelecidos naquele local e que exploram aquelas atividades, fomentando o interesse sócio-econômico daquela localidade, refletindo consideravelmente no desenvolvimento da região do Vale dos Vinhedos. Um dos fatores que levaram a APROVALE a aceitar outros segmentos foi o crescimento do turismo, pois, em 8 anos este segmento teve um crescimento médio de 230%. Em 2001 a região do Vale dos Vinhedos recebia em média 45.000 visitantes e no ano de 2008 esse número aumentou para 150.000 turistas, o que, consequentemente alavancou um crescimento no setor de hotelaria, restaurante e de outros serviços ligados ao enogastroturismo. (THAINES, 2009).

Com o tempo, as funções da associação se ampliaram, passando a incluir em seus objetivos o desenvolvimento e incentivo à pesquisa vitivinícola, assim como a qualificação do produto vinícola e seus derivados; desenvolvimento de ações que promovam a organização e preservação do espaço físico do Vale dos Vinhedos, promovendo estudos e agindo junto às autoridades competentes para a elaboração de leis adequadas ao atendimento destes objetivos (APROVALE, 2012).



**Figura 6: Fluxo da Parceria da Cadeia de Associados APROVALE**

Fonte: Elaborado pela autora

As relações constituídas na associação são as formais, aqui contemplando os associados, e, os informais aqui designados as instituições de ensino em função da pesquisa e os fornecedores como exemplo as indústrias de produtos cosméticos onde buscam os subprodutos das vinícolas e fabricam os produtos que retornam para os associados da APROVALE para serem comercializados .

Os achados mais significativos relativos às inovações apontam à produção de vinhos *assemblage*, à reconversão dos vinhedos, à substituição do sistema de condução e ampliação dos mercados interno e externo. As inovações ocorrem num *continuum* entre radical e incremental, gerando diferentes impactos sobre os *stakeholders*. Os principais achados em estratégias apontam a formação de rede de empresas e alianças estratégicas, as quais são desenvolvidas numa lógica competitiva (GOLLO, 2006).

## 5 Conclusões

Baseado nos estudos realizados e contrapondo com os dados levantados pode-se pressupor que o modelo de processo de inovação utilizado na APROVALE é o da inovação aberta, pela sua criação de rede de valor.

A rede de valor é o local privilegiado para geração da inovação. Deve-se atentar que a rede de valor, resultado da rede de empresas é mais complexa e abrangente que a cadeia produtiva, pois nela estimula-se a geração e transmissão de ideias, conhecimentos e tecnologias entre os componentes. Já na cadeia produtiva existe o fluxo de materiais e como resultado final um produto ao mercado. Encontra-se na rede de empresas um local propício para geração de novos modelos de gestão, de negócio, resultado entre os nós da rede, sejam os mesmos formais ou informais.

A interação entre as empresas caracteriza o grau de qualidade do ambiente, distinguindo-se dentre outras pelas estratégias que possibilitam a melhoria do território, entre os diversos atores. No caso estudado, a identificação geográfica e a denominação de origem, repercutem essa distinção dos demais territórios proporcionando inovação e desenvolvimento da região.

## Referências

AMATO NETO, João. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais**. São Paulo: Atlas, 2000

ASTLEY, W. Graham. *Toward an appreciation of collective strategy*. *Academy of Management Review*, v. 9, n. 3, p. 526-535, 1984.

ASTLEY, W. Graham; FOMBRUN, Charles J. *Collective strategy: social ecology of organizational environments*. *Academy of Management Review*, v 8, n 4, p. 576-587, 1983.

BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge. **Redes de cooperação empresarial**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BARBARÁ, Saulo. **Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006, 137.

CÂNDIDO, G. A. **Fatores críticos de sucesso no processo de formação, desenvolvimento e manutenção de redes interorganizacionais do tipo agrupamento industrial entre PME's: um estudo comparativo de experiências brasileiras**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 6. Ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999

Chesbrough, Henry: *Open Innovation, The new Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press, 2003.

CHESBROUGH, H. W. Why companies should have open business models, **MIT Sloan management review**, winter, 2007.

CONDE, M.V.F & ARAÚJO-JORGE, T. C. **Modelos e Concepções de Inovação: A Transição de Paradigmas, a Reforma da C&T Brasileira e as Concepções de Gestores de uma Instituição Pública de Pesquisa em Saúde**. *Ciência & Saúde Coletiva*, 8(3):727-741, 2003.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de Processos – Como inovar na empresa através da tecnologia da informação**. Tradução Waltensir Dutra .5 ed.- Rio de Janeiro: Campus,1994.

DOZ, Yves L.; HAMEL, Gary. *Alliance advantage: the art of creating value through partnering*. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

ETZKOWITZ H & LEYDESDORFF L. **The Triple Helix-University-Industry-Government relations**. Jointly published by Akadémiai Kiadó, Budapest and Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, *Scientometrics*, Vol. 58, No. 2 (2003) 191–203.

FACALDE, I.; MANDELLI, F. **Vale dos vinhedos: caracterização geográfica da região**. Caxias do Sul: EDUCS, 1999.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios**. 2. Ed. São Paulo: Bookman, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GOLLO, S.S.; CASTRO, A. W. V. **O processo de inovação e de estratégias de cooperação competitiva para a obtenção da indicação de procedência vale dos vinhedos: o caso da vinícola Cordelier-serra gaúcha**, RS/Brasil, 2006.

GOLLO, S. S. **Framework para Análise das Inovações e das Estratégias de Cooperação Competitiva –Coopetição: Estudo de Caso da Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos – Serra Gaúcha/RS**. 30 ENANPAD, 2006

JARILLO, J. Carlos. *On strategic networks*. *Strategic Management Journal*, v 9, n1, p. 31-41, 1988.

KANTER, Rosabeth M. **Quando os gigantes aprendem a dançar: dominando os desafios de estratégias, gestão e carreiras nos anos 90**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KLINE, S; ROSENBERG, N., **An Overview of Innovation**, in Landau, R; Rosenberg, N. (orgs.), *The Positive Sum Strategy*, Washington, DC: NationalAcademy of Press, 1986.

LEWIS, Jordan D. **Alianças estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade**. Tradução de Nivaldo Montigelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1992.

MAANEN, John, Van. **Reclaiming qualitative methods for organizational research**. 24 Ed. *New York: Administrative Science Quarterly*, 1979.

MANUAL de OSLO, Copyright OECD, 1997, Traduzido em 2004 sob a responsabilidade da FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos) das edições originais.

MARCON, M.; MOINET, N. **La stratégie-réseau**. Paris: Éditions Zéro Heure, 2000.

PEARSON, P.D., ROEHLER, L.R., DOLE, J.A., & DUFFY, G.G. (1992). **Developing expertise in reading comprehension**. In S.J. Samuels & A.E. Farstrup (Eds.), *What research has to say about reading instruction* (2nd ed., pp. 145–199). Newark, DE: International Reading Association.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

ROTHWELL, R. **Towards the Fifth-Generation Innovation Process**. *International Marketing Review*, v. 11, n. 1, 1994.

SCHUMPETER, J. A. **A Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico**, São Paulo, Nova Cultural, 1985.

Senker J, Marsili O, Wörner S & Reiss T. Literature review for european biotechnology innovation systems (EBIS). EC TSER Project (SOEI-CT98-117), junho. 1999 Disponível em <<http://www.sussex.ac.uk/spru/>>

SESCOOP; FSG - **Diagnóstico das Cooperativas Vitivinícolas do Estado do RS – SESCOOP / FSG**, 2009.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. Ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SIMANTOB, M.&LIPPE, R. **Guia Valor Econômico nas Empresas**, Editora Globo, 2003.

STORPER, Michael; SCOTT, Allen J. *The wealth of regions. Market forces and policy imperatives in local and global context*. **Futures**, v. 27, n. 5, 1995

THAINES, A. H. **A cultura organizacional atuando como perspectivas de desenvolvimento**. Revista de Administração e Ciências Contábeis do IDEAU, Vol.4 - n.9 - Julho - Dezembro 2009

VERSCHOORE, Jorge Renato S. **Redes de cooperação interorganizacionais: a identificação de atributos e benefícios para um modelo de gestão**. Tese (Doutorado em Administração) do Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2006.

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