



AgEcon SEARCH
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

aesearch@umn.edu

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

**O PROCESSO DE INOVAÇÃO E DE ESTRATÉGIA DE COOPERAÇÃO
COMPETITIVA PARA A OBTENÇÃO DA INDICAÇÃO DE PROCEDÊNCIA VALE
DOS VINHEDOS: O CASO DA VINÍCOLA CORDELIER - SERRA GAÚCHA-
RS/BRASIL**

SILVANA SAIONARA GOLLO; ALBERTO WILLIAM VIANA DE CASTRO;

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO

PASSO FUNDO - RS - BRASIL

ssgollo@upf.br

APRESENTAÇÃO SEM PRESENÇA DE DEBATEDOR

ADMINISTRAÇÃO RURAL E GESTÃO DO AGRONEGÓCIO

**O PROCESSO DE INOVAÇÃO E DE ESTRATÉGIA DE COOPERAÇÃO
COMPETITIVA PARA A OBTENÇÃO DA INDICAÇÃO DE PROCEDÊNCIA VALE
DOS VINHEDOS: O CASO DA VINÍCOLA CORDELIER - SERRA GAÚCHA-
RS/BRASIL**

RESUMO

O Rio Grande do Sul é responsável por, aproximadamente, 90% da produção de vinhos do país caracterizado hoje com 42.902.608 litros de vinhos finos e 313.962.284 de vinhos comuns. O grande desafio do arranjo vitivinícola do estado é o aumento da competitividade dos vinhos finos nacionais. Isso poderá ocorrer por medidas de reduções tributárias, pelo aumento do consumo *per capita* brasileiro de vinho e, principalmente pela implementação de inovações e estratégias que promovam a melhoria da qualidade dos vinhos e por meio de medidas jurídicas que atestem essa qualidade como as indicações geográficas. Constata-se que na região do Vale dos Vinhedos, na Serra Gaúcha/RS/Brasil, as vinícolas estão implementando inovações e estratégias de competição e cooperação com vistas à obtenção anual da indicação de procedência para os vinhos finos. Nesse contexto, esse *paper* tem como objetivo identificar as inovações e estratégias que têm sido desenvolvidas por uma vinícola do arranjo vitivinícola gaúcho para a obtenção da Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos - IPVV. Para a análise do processo de inovação aplica-se um *framework* proposto com base nos modelos adaptados de Giget (1997), Henderson e Clark (1990), Afuah e Bahram (1995) e Nalebuff e Brandenburger (1996), o qual permite o estudo dos tipos, intensidades e impactos das inovações na rede de valor da empresa focal. Para o estudo das estratégias aplica-se o *framework* de Dagnino e Padula (2002) que possibilitam classificar as estratégias de cooperação competitiva. O método da pesquisa é o estudo de caso aplicado a Vinícola Cordelier, uma das maiores vinícolas produtoras de vinhos, localizada no Vale dos Vinhedos, na Serra Gaúcha-RS/Brasil. Os dados foram coletados através de quatro entrevistas

realizadas como os gestores e enólogos. Consta-se que a empresa desenvolve inovações de produto, processo, distribuição e gestão, em diferentes níveis de intensidade, dimensionados num *continuum* entre incremental e radical. Percebe-se também que estas inovações geram diferentes impactos sobre os *stakeholders* que compõem a rede de valor da empresa. A estratégia de cooperação competitiva predominante é a em rede simples, representada pela associação de empresas de vinhos finos, a qual possibilitou a outorga da IPVV.

1 INTRODUÇÃO

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

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

Reportando-se ao cenário da viticultura, constata-se que os países europeus têm sido, ao longo da história, as referências mundiais em vinhos finos. Dados da FAO (2004) apontam que a produção mundial de vinhos em 2002 foi de, aproximadamente, 26,8 bilhões de litros, com a França liderando o mercado produtivo, seguida da Itália, Espanha e Estados Unidos, todos

apresentando uma excelente relação qualidade-preço. Em diferentes regiões européias, como na Emília Romagna, na Itália, existe a formação de distritos industriais e redes de empresas, os quais têm viabilizado uma série de inovações e contribuído para a realização de pesquisa e desenvolvimento de vinhos finos de qualidade, produzidos regionalmente e consolidados com indicações geográficas. Algumas regiões, conhecidas como “o novo mundo do vinho” - Nova Zelândia, África do Sul, Califórnia, Chile, Argentina -, também se destacam no mercado internacional por apresentarem estratégias e inovações, como as indicações geográficas. As indicações geográficas constituem-se em uma das formas especiais de proteção aos produtos, que visam, principalmente, a distinguir a origem de um produto através da identificação da sua área de produção. Num mundo de relações econômicas globalizadas, as indicações geográficas possibilitam salvaguardar características locais e regionais dos produtos, valorizando e atestando seus níveis de qualidade, os quais são frutos dos fatores naturais de uma área delimitada e de fatores devidos à intervenção do homem. (TONIETTO, 2003).

O Brasil também se destaca no cenário mundial vitivinícola, figurando como o 16º produtor mundial. (FAO, 2004). Destacam-se como maiores produtores os estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Pernambuco, São Paulo e Minas Gerais. (UVIBRA, 2004). No Rio Grande do Sul a vitivinicultura desenvolveu-se especialmente na Serra Gaúcha responsável por mais de 90% da produção da indústria vinícola nacional, a qual tem orientado o desenvolvimento da produção e do mercado do vinho nacional constituindo-se, portanto, na principal referência à análise da evolução do setor no país. Nessa região está localizado o Vale dos Vinhedos, onde se concentra o maior número de vinícolas, as quais estão trabalhando imbuídas dos princípios de modernização, qualidade, produtividade e competitividade. O esforço conjunto de algumas vinícolas permitiu a essa região o pioneirismo, em nível nacional, na implantação da primeira indicação geográfica do país - a Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos (IPVV) -, outorgada pelo INPI em 2001. A IPVV conferiu aos vinhos finos do Vale dos Vinhedos uma identidade própria, visto que expressa a qualidade e a tipicidade dos produtos. A obtenção da IPVV só foi possível pelo desenvolvimento de inovações e de estratégias organizacionais e interorganizacionais visando à cooperação e à competição, as quais têm contribuído para o desenvolvimento das empresas e, por extensão, dessa região vitivinícola.

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

2 FRAMEWORK CONCEITUAL

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

2.1 A Visão Evolucionária de Inovação

A Teoria Evolucionária surge a partir de diferentes estudos que propõem visões alternativas à teoria ortodoxa, tais como: natureza da firma (COASE, 1937), a quebra do fluxo circular e a importância do empreendedor (SCHUMPETER, 1982; 1985), a teoria comportamental, enfocando a racionalidade limitada no processo de tomada de decisão, a

economia dos custos de transação (WILLIAMSON, 1985). Destacam-se como evolucionários: SCHUMPETER, 1982; 1985; NELSON; WINTER (1982) e DOSI (1982), que buscam explicar as bases da teoria evolucionária, apresentando o empreendedor, as rotinas, as habilidades e o aprendizado como fatores impulsionadores da inovação. Ao contrário da economia neoclássica, com a preocupação de caracterizar estados de equilíbrio, a teoria evolucionária surge com a proposta de pensar os processos de mudança na estrutura econômica, dentro de uma abordagem que é a um só tempo holística, sistêmica e evolucionária. (FREEMAN, 1988, p.4). Segundo Schumpeter (1985, p. 48) a inovação é um processo caracterizado pela descontinuidade com o que está estabelecido, englobando cinco casos: novas combinações que são concebidas pela introdução de um novo bem, a introdução de um novo método de produção; a abertura de um novo mercado; a conquista de uma nova fonte de matéria-prima; o estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria, como a criação de uma posição de monopólio. A partir dos estudos desse autor, ciência e tecnologia, que pelos padrões da teoria neoclássica apresentavam-se como variáveis exógenas ao sistema econômico, se endoginizam como elementos primordiais do processo de acumulação capitalista. É nessa linha *schumpeteriana* que se desenvolvem os trabalhos de Dosi (1982; 1988; 1991) e Nelson e Winter (1982). Segundo Dosi (1988, p.222) “as inovações implicam em novas soluções técnicas em produtos, processos e organizações, representadas por um processo contínuo de mutações, que dificultam o atingimento de um mesmo e único estado geral de equilíbrio” [...] “inovação diz respeito à busca, descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, processos de produção e formas organizacionais”. (DOSI, 1988, p. 222). Para Nelson e Winter (1982, p.340), as firmas são heterogêneas porque nenhum agente é perfeitamente racional e porque apresentam diferentes habilidades, aprendizado e rotinas. Para os autores a maneira como a rotina funciona na organização pode contribuir para a emergência da inovação, que surge na forma de problemas ou anomalias nas rotinas prevalentes; a inovação nas rotinas organizacionais consiste, em grande parte, em novas combinações da rotina existente, sendo entendida como um processo incremental. A sobrevivência e o crescimento da firma estão ligados à sua habilidade de aprender como alterar suas rotinas de ação.

2.2 A Perspectiva do Processo Interativo de Inovação

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

Estudos na área de inovação apontam que o potencial de inovações é positivamente correlacionado com o número de relacionamentos competitivos e cooperativos existentes entre as organizações (AFUJA, 2002; CHUNG; BAE; KIM, 2003; QUINTANA-GARCIA; BENALVIDES-VELASCO, 2003, MIOTTI, 2003). Essas idéias reforçam os achados teóricos de que para inovar em produtos, processos, mercados e gestão as organizações têm de firmar relacionamentos com outras organizações, a montante e a jusante da sua cadeia produtiva, e com demais agentes do ambiente institucional numa visão de processo interativo. Diferentes autores (ALBERNATHY; UTTERBACK, 1978; FREEMAN, 1988; HENDERSON E CLARK, 1990, GIGET, 1997) procuram definir os tipos de inovações e a intensidade com que ocorrem na empresa. Giget (1997) apresenta um modelo para análise das inovações abordando os tipos de inovação e suas interações com as diversas áreas organizacionais. Para o autor (p.627), “inovação não está limitada estritamente à esfera técnica”; as inovações mais promissoras são aquelas que reposicionam as firmas em termos de competitividade, usando os recursos financeiros e humanos tão bem como os relacionamentos que existem entre as diferentes áreas de suas competências técnicas. O autor demonstrou, através do triângulo da inovação técnica que as competências técnicas em P&D, produção, *marketing* e vendas conduzem a três categorias de inovações técnicas: produto, produção e distribuição. De forma genérica, as inovações podem ser classificadas como radicais ou incrementais (ALBERNATHY; UTTERBACK, 1978; FREEMAN, 1988). Segundo Freeman (1988) pode-se entender a inovação radical como o desenvolvimento e introdução de um novo produto, processo ou forma de organização da produção inteiramente nova. Este tipo de inovações pode representar uma ruptura estrutural com o padrão tecnológico anterior, originando novas indústrias, setores, mercados, como gerar redução de custos e aumento de qualidade em produtos já existentes. As inovações podem ser ainda de caráter incremental, referindo-se a introdução de qualquer tipo de melhoria em um produto, processo ou organização da produção dentro de uma empresa, sem alteração na estrutura industrial. Inúmeros são os exemplos de inovações incrementais, muitas delas imperceptíveis para o consumidor, podendo gerar crescimento da eficiência técnica, aumento da produtividade, redução de custos, aumento de qualidade e mudanças que possibilitem a ampliação das aplicações de um produto ou processo. Henderson e Clark (1990) caracterizam os tipos de inovação como: a) Inovação Incremental: introduz relativamente menos mudanças nos produtos existentes, explorando o potencial do *design* estabelecido e, freqüentemente, reforçam o projeto dominante e as capacidades das firmas estabelecidas; b) Inovação Radical: baseada em um conjunto diferente de engenharia e princípios científicos e, freqüentemente, abre novos mercados e aplicações potenciais. c) Inovação Arquitetônica: sua essência é a reconfiguração de um sistema estabelecido, interligando os componentes existentes de uma nova maneira, deixando intactos os conceitos fundamentais do projeto dominante. d) Inovação Modular: representa a introdução de novos conceitos fundamentais do projeto de uma tecnologia, incluindo novos componentes, inseridos dentro de uma arquitetura de produto, essencialmente, sem modificações, como foi o caso das inovações nos celulares ao passarem do processo analógico para o digital. Afuah e Bahram (1995) apontam que os pesquisadores ao concentrarem suas análises nos efeitos da inovação, como um todo, estão negligenciando os efeitos das inovações nas competências e ativos de fornecedores, consumidores e complementadores. Para eles, as inovações podem gerar impactos ao longo da cadeia de valor, afetando de forma diferenciada os diferentes *stakeholders*: uma inovação pode ser incremental para o inovador, em nível de manufatura e pode ser radical para os consumidores ou representar algo mais para os fornecedores de bens complementares. Estas várias faces de uma inovação, ao longo da cadeia de valor são denominadas de Hipercubo da Inovação (Fig. 03). O eixo vertical permite classificar as inovações em radical (4),

arquitetônica (3), modular (2) e incremental (1), e o eixo horizontal permite identificar os impactos destas inovações nos diferentes agentes da cadeia de valor.

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

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

2.4 As Estratégias de Cooperação Competitivas – “Coopetição”

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

Brandenburger e Nalebuff (1996) apresentam um modelo para delinear a estratégia competitiva, formado por uma Rede de Valor e o Método P.A.R.T.S. A Rede de valor é formada por quatro tipos de jogadores: fornecedores, consumidores, concorrentes e complementadores, mostrando a interdependência existente entre eles. Na dimensão horizontal estão os concorrentes e os complementadores. O complemento de um produto ou serviço é qualquer outro produto ou serviço que torne o primeiro mais atraente ou mais valioso. Já, o entendimento de concorrente é o oposto: um jogador é um concorrente se os consumidores valorizam menos o seu produto quando têm o produto do outro jogador do que quando têm o seu produto isoladamente. Na dimensão vertical encontram-se os consumidores e os fornecedores da organização. Como ocorre com os consumidores, o jogo com os fornecedores, também, tem dois lados. Os jogadores podem complementar ou concorrer com a organização na captação de recursos dos fornecedores. Do lado do fornecedor, um jogador é seu complementar se for mais interessante para um fornecedor proporcionar-lhe recursos quando também está suprindo o outro jogador do que quando supre somente uma empresa. E, um jogador é seu concorrente se for menos interessante para um fornecedor proporcionar-lhe recursos quando também está suprindo o outro jogador do que quando supre somente uma empresa (BRANDENBURGER; NALEBUFF, 1996). Os autores enfatizam a importância de reconhecer que as organizações desempenham múltiplos papéis no jogo dos negócios, os quais são possíveis de identificar na Rede de Valor. Para eles, é contraproducente rotular uma organização somente de consumidora ou de fornecedora, ou apenas de concorrente ou de complementar. Ao longo da dimensão vertical da rede de valores há uma mistura de cooperação e competição. “É cooperação quando fornecedores, organizações e consumidores juntam-se para criar valor. Mas, quando é preciso dividir o mercado, isto é competição” (BRANDENBURGER; NALEBUFF, 1996, p. 49).

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

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

Para Dagnino e Padula (2002) a perspectiva “coopetitiva” gera uma interdependência entre as firmas. Os processos de criação de valor e valor compartilhado conduzem a uma

estrutura de interesses e metas, parcialmente, convergentes, onde as questões competitivas e cooperativas estão, simultaneamente, presentes e interconectadas. Isto conduz a um novo tipo de interdependência estratégica entre firmas que os autores denominam de “Sistema Coopetitivo” para criação de valor. Segundo os autores esta perspectiva pode ser vista como uma tentativa para amenizar os efeitos negativos que afetam as perspectivas competitiva e cooperativa. O modelo de estratégia “coopetitiva” proposto por Dagnino e Padula (2002) está baseado em duas formas básicas de “coopetição”: diádica e coopetição em rede. A “coopetição” diádica refere-se aos relacionamentos simples entre duas firmas: a) relacionamentos de “coopetição” diádica simples entre duas firmas em um nível simples da cadeia de valor (ex: consórcio estratégico em *P&D*); b) relacionamento de “coopetição diádica” complexa entre duas firmas em vários níveis da cadeia de valor (ex: um número de firmas, em uma indústria de automóvel, as quais cooperam nos projetos de *P&D* do carro e competem na distribuição do mesmo) (DAGNINO; PADULA (2002). As estratégias “Coopetitivas” são fundamentais ao sucesso no mundo globalizado, principalmente, às organizações inovadoras. O item a seguir aborda as novas configurações organizacionais e interorganizacionais possíveis de serem implementadas pelas organizações que inovam constantemente.

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

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

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

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

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

A primeira Indicação Geográfica brasileira concedida pelo INPI em 2002 para os vinhos finos da região do Vale dos Vinhedos, na Serra Gaúcha/RS, na modalidade de indicação de procedência é a Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos - IPVV. O Brasil não possui produtos com denominação de origem.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

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

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

3.2 Empresa estudada: A vinícola Cordelier instalada na entrada do Vale dos Vinhedos em Bento Gonçalves. Na sexta geração da família dedicada à vitivinicultura, a Vinícola Cordelier prima por criteriosas e avançadas técnicas, as quais passam por um rígido controle de qualidade em todas as etapas, desde o plantio das videiras, colheita e seleção de seus frutos, até a vinificação, envelhecimento e engarrafamento. A Cordelier tem uma produção anual de aproximadamente 1 milhão e 300 mil litros/ano de vinhos e derivados, com destaque para as marcas Cordelier e Granja União. (www.cordelier.com.br).

3.3. Plano de coleta de dados: foram utilizados dados primários obtidos através de entrevistas, com diretores, enólogos e assessor de marketing procurando-se analisar as inovações e estratégias ocorridos no período de 2001 a 2004 e que tem culminado com a certificação anual dos vinhos finos. O protocolo desta pesquisa foi estruturado em dois blocos de acordo com as unidades de análise: inovação e estratégia.

4. A VINÍCOLA CORDELIER: INDICAÇÕES DE PROCEDÊNCIA

A Vinícola Cordelier obteve a primeira IPVV em 2001. Em 2003, da produção de 1,2 milhão de litros de vinhos finos a empresa certificou aproximadamente 10%. Os vinhos certificados são o Cabertne Sauvignon, Merlot, Riesling, Chardonnay da linha Cordelier, cujas quantidades estão apresentados na Figura 1.

IPVV 2001		IPVV 2002		IPVV 2003	
Produtos	Nº garrafas	Produtos	Nº garrafas	Produtos	Nº garrafas
Merlot	14.000	Merlot	28.000	Merlot	28.000
Cabernet Sauvignon	14.000	Cabernet Sauvignon	27.667	Cabernet Sauvignon	28.000
----	----	Riesling	26.840	Riesling	667
----	----			Riesling	14.000
----	---	Chardonnay	14.267	----	----
----	----	Branco Viníferas	5.960	----	----

Figura 1 - Vinhos com IPVV da Vinícola Cordelier

Fonte: APROVALE - Associação de Produtores de Vinhos Finos Vale dos Vinhedos. **Regulamento da IPVV**. Bento Gonçalves, 2001

4 ANÁLISE DAS INOVAÇÕES E DAS ESTRATÉGIAS DE COOPERAÇÃO COMPETITIVA

As inovações fazem parte da filosofia gerencial da empresa, as quais têm sido promovidas de forma permanente, como estratégia para o crescimento. A vinícola inova a partir da análise do mercado consumidor, que busca vinhos finos com valor agregado e da análise da concorrência, principalmente dos produtos importados, que apresentam uma relação positiva de preço e qualidade.

4.1. Análise das inovações: neste item são apresentados os tipos de inovações, a intensidade com que acontecem na empresa e seus impactos sobre os stakeholders da empresa focal:

4.1.1 Tipos de Inovações: as inovações das vinícolas estão ligadas a produtos, processos, distribuição e gestão organizacional relacionadas abaixo:

- a) **Inovação de Produto:** a Vinícola Cordelier desenvolveu diversos produtos no período de 2001 a 2004. Em 2003, a empresa lançou dois novos vinhos, na linha Granja União: O vinho Granja União – Seleção Tinto Fino, que expressa uma perfeita combinação dos vinhos, Merlot, Cabernet Sauvignon e Tannat; e o vinho Granja União – Seleção Branco Fino, combinando os vinhos Riesling, Malvasia e Semillon. Com o lançamento dos vinhos Seleção a empresa visa produzir um vinho de alta qualidade, a partir dos atributos positivos de cada uma das variedades utilizadas. Em 2003, a empresa lançou o vinho Granja União Riesling Especial – safra 2002. Em 2004, a Vinícola Cordelier lançou um lote especial do Cordelier Merlot Safra 2002 (garrafa envelhecida) com produção limitada de 16.000 garrafas. A Vinícola Cordelier colocou no mercado em 2004 os vinhos Reserva Cabernet Sauvignon e Merlot da Safra 2001, os primeiros a obter o Selo de Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos (I.P.V.V.). Para os próximos anos a empresa prevê o lançamento de uma nova linha de vinhos finos: a Don Ziero;
- b) **Inovação de Processo:** destacam-se as inovações em processos de produção de uvas e de vinificação: (1) **Inovações no sistema de produção de videiras:** essas inovações envolvem: a) **alterações no sistema de manejo do solo e planta:** há um cuidado rigoroso no manejo do solo, com redução no nível de adubação por planta. Na planta há poda seca e da parte verde, com o intuito de reduzir o excesso de ramos e a eliminação de cachos com má formação, visando redução da produção e melhoria da qualidade da uva. A empresa fornece assistência técnica aos agricultores integrados que produzem uvas para a empresa; b) **sistema de reconversão dos vinhedos:** a Vinícola Cordelier tem promovido a substituição do sistema de condução dos vinhedos de latada para o de espaldeira para obter uma produtividade média entre 7 a 10ha . A vinícola tem expandido a quantidade plantada de cultivares viníferas tradicionais destinados à produção de vinhos tintos e brancos, plantando vinhas de cabernet sauvignon, merlot, tannat tidos como cultivares mais adaptados à região. As mudas das castas, na sua maioria, são importadas da Itália e da França. Para os produtos com IPVV a empresa utiliza 100% das uvas produzidas na área delimitada do Vale dos Vinhedos, apesar de o regulamento permitir que sejam utilizados até 15% de uvas de outras áreas; (2) **Inovações no sistema de vinificação:** as alterações ocorridas no processo produtivo e que culminaram com a obtenção da IPVV são: a) **alterações nos processos de recebimento e desengace das uvas:** ao chegarem à empresa as uvas são colocadas em uma esteira, onde são rigorosamente selecionadas. Na etapa seguinte, vão a uma desengaçadeira, para o desengace, processando-se o esmagamento delicado das uvas. Todos os equipamentos são de tecnologia avançada; b) **sistema de condução, fermentação e maceração:** após o desengace os grãos são conduzidos pelo sistema de bombeamento para os tanques de inox, onde acontecem os processos de fermentação e maceração. Existem controles automáticos de temperatura e remontagens. Para o controle químico da acidez volátil -, a empresa utiliza em torno de 6 a 7 meq/litro e para o anidrido sulfuroso total utiliza em torno de 0,10 g/l; c) **processo de envelhecimento e engarrafamento:** o processo de envelhecimento é feito em barricas de carvalho americano e francês; para o processo de engarrafamento a empresa adquiriu novos equipamentos; d) **processo de armazenamento e envelhecimento em caves:** a empresa possui um espaço para envelhecimento dos produtos que contempla 18 caves,

com capacidade para 8 mil garrafas cada, com um total de armazenagem de mais de 140 mil garrafas. Os vinhos armazenados nas caves permanecem de seis meses a dois anos em processo de envelhecimento para posteriormente serem rotulados e enviados à comercialização. Com iluminação adequada, praticamente sem barulho e num repouso constante, as garrafas são mantidas a uma temperatura de 15°C, considerada ideal para o envelhecimento de vinhos. Cada cave está identificada com o nome da variedade do vinho, data de engarrafamento e características da bebida;

- c) **Inovação de distribuição:** envolvem as inovações em mercado e marketing: **a) ampliação de mercado:** a empresa ampliou sua atuação no mercado interno, com aumento no número de estados brasileiros atendidos, com maior concentração de vendas nas regiões Sul e Sudeste. Buscando também atingir outras regiões, a empresa abriu filiais no Nordeste e no Centro Oeste. Só em 2003, a empresa ampliou sua área de atuação para cinco estados: Piauí, Sergipe, Tocantins, Roraima e Paraíba. Em 2004, a empresa abriu uma filial na Bahia. Em 2005, a empresa entrou no mercado externo com uma venda de um lote de espumante Cordelier Moscatel para Nova Iorque e deu continuidade às vendas internacionais com outros produtos da linha Cordelier. A vinícola prevê a exportação dos vinhos e espumantes Cordelier para países como os Estados Unidos, República Tcheca, Alemanha e Reino Unido (Inglaterra, Escócia, País de Gales e Luxemburgo). A empresa faz parte do consórcio de exportação - *Wines from Brazil*, que vem promovendo o vinho brasileiro no exterior e estimulando as exportações dos principais vinhos finos nacionais, sob o gerenciamento da Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul (Fiergs); **b) estratégias de marketing:** em marketing a inovações envolveram grandes ações estratégicas: em 2001 a empresa contratou um novo Diretor comercial que implantou um processo de planejamento estratégico. A partir desta ação estratégica, registram-se grandes alterações em marketing, dentre elas destacam-se: contratação de uma agência de propaganda, que realizou uma pesquisa de mercado e elabora as propagandas, campanhas publicitárias, promoções de vendas – sempre envolvendo o produto em um contexto, que busca transmitir um ambiente agradável e prazeroso. treinamento de funcionários internos em marketing; contratação de uma assessoria de imprensa com o objetivo de intensificar a divulgação da empresa e seus produtos em meios de comunicação, jornais e revistas especializadas; degustação de produtos em pontos de vendas; a criação de um informativo – Espaço Cordelier, onde são divulgadas as principais notícias da empresa; reposicionamento da marca Granja União e troca de categoria de preço – de uma linha Premium para uma linha comum; inauguração de um restaurante, desenvolvendo ações conjuntas de vinho, gastronomia e turismo; abertura de um varejo na fábrica, com uma nova concepção de atendimento: de indústria para turismo; mudança nas garrafas, embalagens, rótulos, selos: a empresa introduziu uma tarja preta com a indicação do nome geográfico, seguido da expressão IP; colocou o selo de controle na cápsula da garrafa – nº de controle, além de colocar nas garrafas os selos dos prêmios obtidos pelos produtos, a exemplo do Vinho Granja União que recebeu o Top of Mind em 2003 (Fig 2); lançamento das embalagens de 375ml, para o Granja União Malvasia, Cabernet Suave Seleção Tinto;
- d) **Inovações em Gestão Organizacional:** para a obtenção da IPVV foram realizadas inovações na gestão organizacional, envolvendo: mudança no estilo de gestão: buscando um modelo de gestão mais participativo e mais descentralizado; mudança na estrutura organizacional, reduzindo-se hierarquias; a formação de equipes de trabalho, para a busca de soluções conjuntas e distribuições de responsabilidades; a realização de trabalhos de motivação organizacional; a elaboração e implantação de plano de cargos e salários; a

implementação de reuniões para avaliação de desempenho, com o envolvimento de todos os funcionários: as reuniões são quinzenais, alterando-se uma setorial e a outra com a participação de todos os funcionários da empresa.

4.1.2 Relacionamento entre o tipo, intensidade e impactos da inovação: As inovações realizadas pela empresa podem ser classificadas em diferentes níveis de intensidade. As inovações em produto são consideradas radicais (Nível I); as inovações em processo foram importantes, pois houve a modernização da produção com a compra de novos equipamentos e ampliação da estrutura física de produção o que permite classificá-las em radicais (Nível I); as inovações em distribuição são as mais representativas sendo consideradas radicais (Nível II); em gestão a vinícola apresenta inovações incrementais (Nível II). (Fig.2).

TIPOS DE INOVAÇÕES	INTENSIDADE DAS INOVAÇÕES			
	Incremental		Radical	
	Nível I	Nível II	Nível I	Nível II
Inovação em Pro				
Inovação de produto			x	
Inovação de processo			x	
Inovação de distribuição				x
Inovação de gestão			x	

Figura 2- Intensidade das inovações da Vinícola Cordelier.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2004

A Figura 3 aponta as classificações das inovações da Vinícola Cordelier. As inovações em produto, processo, distribuição e gestão apresentaram impactos relevantes sobre os agentes que compõem a rede de valor. Para o fornecedor as inovações são incrementais (Nível I) e para os demais agentes, como os concorrentes, consumidores e complementadores as inovações são radicais (Nível II).

REDE DE VALOR	INTENSIDADE DAS INOVAÇÕES			
	Incremental		Radical	
	Nível I	Nível II	Nível I	Nível II
Inovação em Pro				
Consumidor				x
Concorrente				x
Fornecedor	x			
Complementador				x

Figura 3 - Relacionamento entre o tipo, a intensidade e o impacto das inovações sobre a rede de valor da Cordelier.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2004

4.2 Análise das Estratégias de Cooperação Competitiva

A partir de 2001, com a entrada do atual diretor comercial, a empresa passou por um processo de redirecionamento estratégico.

Até 2001 as estratégias eram elaboradas informalmente. Após essa data, houve a elaboração de um planejamento estratégico formal, no qual a empresa definiu sua missão e visão e traçou as estratégias para os próximos anos. Até aquele período a filosofia estratégica da empresa visava à competição. Com o redirecionamento, as estratégias passaram a ter uma visão de cooperação para competir, envolvendo a parte social: mercado x comunidade. De uma posição individualista, tendo como foco a

venda da empresa, a vinícola passou a implementar ações que visam vender a imagem do Vale dos Vinhedos e, por conseguinte, a empresa. (DIRETOR COMERCIAL).

No processo de formação de estratégias o diretor comercial destaca que as estratégias são formuladas pela empresa, sendo uma iniciativa individual a partir do que está previsto no planejamento estratégico. As estratégias são adequadas àquelas determinadas pelo Regulamento da Aprovale, principalmente no que tange aos aspectos técnicos para a manutenção da IPVV. A Vinícola Cordelier possui estratégias de cooperação com outras empresas, dentre as quais se destacam as alianças estratégicas e a rede de empresas.

4.2.1 Tipos de estratégias de cooperação competitiva: a empresa desenvolve estratégias de alianças e rede de empresa, numa lógica competitiva:

a) **Alianças estratégicas:** as alianças estratégicas da empresa são caracterizadas como alianças informais, acordos tácitos de cooperação e intercâmbios entre empresas, envolvendo assistência técnica para o controle de qualidade. A empresa possui as seguintes alianças:

- **parcerias com fornecedores de uvas:** esta parceria é formada com os produtores de uvas da região do Vale dos Vinhedos e tem como objetivo fundamental a entrega de uma matéria-prima de alta qualidade à vinícola, por ser responsável por parte da qualidade do vinho produzido. Não existe um contrato formal entre as partes e, portanto, não existe uma obrigatoriedade de entrega da uva produzida à empresa. Entretanto, existe um acordo tácito que é baseado em alta confiança e há também certo grau de oportunismo;

b) **Rede de empresas:** a rede em que a empresa está inserida pode ser caracterizada como “rede burocrática simétrica”, em face dos relacionamentos interorganizacionais como associação e consórcio de empresas:

- **Associação de Produtos de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos:** esta parceria é com os concorrentes, uma vez que participam da Aprovale produtores de vinhos finos da região do Vale dos Vinhedos. O objetivo inicial era a formação de uma cooperativa para compras conjuntas e, posteriormente, a obtenção da IPVV, mas as ações estão indo muito além disso. Entre as ações de cooperação encontram-se aquelas para a obtenção da certificação dos produtos e a divulgação conjunta dos produtos e do Vale dos Vinhedos. As competitivas relacionam-se à conquista de novos mercados e de consumidores. Essa parceria envolve alto grau de confiança e de oportunismo, segundo seus dirigentes;
- **consórcio de exportação:** Este consórcio foi estabelecido com os concorrentes da empresa e efetivou-se através de um trabalho conjunto com a Fiergs. O objetivo principal da parceria é a entrada no mercado internacional, ou seja, a empresa entrou na parceria com o intuito de cooperar para competir. Entre as ações cooperativas visa à prospecção de novos mercados e, como competitiva, à entrada em novos mercados e ao aumento de vendas no mercado internacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações que melhor se adaptarem às novas tecnologias, através da inovação de produtos, processos, distribuição e gestão, num contínuo entre incremental e radical e se preocuparem com o impacto dessas inovações na rede de valor podem ser detentores de um diferencial para enfrentar as contingências de mercado e as mudanças organizacionais, mantendo-se nas fronteiras do conhecimento e mais competitivas. Da mesma forma, para aumentar a competitividade no mercado nacional e internacional às organizações estão formulando

estratégias de cooperação numa lógica competitiva. Este tem sido o caso da Vinícola Cordelier, uma das empresas mais inovadoras na região do Vale dos Vinhedos, Serra Gaúcha/RS. A vinícola tem desenvolvido novos produtos e processos de produção de vinhas e vinhos finos buscando agregar valor aos seus produtos, principalmente no que tange a qualidade e a inovação. Tem investido na ampliação de mercado interno e externo e inovado em práticas comerciais e de marketing, trabalhando de forma diferenciada seu marketing mix e o processo de comunicação. Suas inovações são predominantemente radicais buscando uma diferenciação frente aos concorrentes. A vinícola tem implementado também estratégias de cooperação entre duas empresas, num elo simples da rede de valor – alianças estratégicas-, e em rede simples, caracterizada pela Associação de produtores de vinhos finos do Vale dos Vinhedos – a Aprovale-. A partir de um processo cooperativo e inovador a Cordelier tem sido reconhecida pela qualidade de seus vinhos finos através da obtenção anual, desde 2001, do selo da indicação de procedência vale dos vinhedos - IPVV

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABERNATHY, W.; UTTERBACK, J. Patterns of industrial innovation. **Technology Review**, v.80, n.7, p.: 40-47, 1978.
- AFUAH, Allan N;BAHRAM, Nik. The hipercube of innovation. **Research Policy**, v.24, p51-76, 1995.
- AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.
- ANSERSON, E. S. E LUNDVALL, B-Å. Small National Systems of Innovation Facing Technological Revolutions: An Analytical Framework. In: Freeman C e Lundvall B-Å (Eds) **Small Countries Facing the Technological Revolution**. Pinter Publishers: Londres, 1988.
- BENGTSSON, Maria; KOCK, Sören. Coopetition in business networks – to cooperate and compete simultaneously. **Industrial Marketing Management**, v.29, p.411-426, 2000.
- BRASIL. Ministério do Desenvolvimento e Comércio Exterior. Instituto Nacional da Propriedade Intelectual. **Lei nº 9.279, de 14 de maio de 1996 – Lei da Propriedade Industrial**. Brasília, 1996.
- CASAROTTO FILHO, N. E PIRES, LUIZ H. **Rede de pequenas e médias empresas e o desenvolvimento regional**. São Paulo: Atlas, 1999
- CASSIOLATO, J.E.; LASTRES H. M. Inovação, Globalização e as Novas Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico. In: Cassiolato, J. E. e Lastres (eds) **Globalização e Inovação Localizada: Experiências de Sistemas Locais no Mercosul**, IBICT/IEL, Brasília, 1999.
- _____. Políticas para promoção de sistemas produtivos locais: conceito, vantagens e restrições de equívocos usuais, IE/UFRJ, 2003. Disponível em <www.ie.ufrj.br>. Acesso em novembro de 2004.
- CHIEN, Ting-Hua; CHUNG-SHAN. Competition and cooperation intensity in networks – a case study in Taiwan simulator industry. **Journal of American Academy of Business**. Cambridge, v.7, n.2, p.150-155, sept2005
- CHILD, H; FAULKNER, D. **Strategies of co-operation. managing alliances, networks and joint ventures**. Oxford: University Press, 2000
- CHUNG, J-W; BAE, Z-T; KIM, J.S. Changing Patterns of Technological Cooperation Activities of Innovative Small Firms along Technological Development Stages in the Korean telecommunication sector. **Technovation**, nº 23, p.163-173, 2003
- COASE, Ronald. The nature of the firm. *Economica*, v. 4, pp. 386-405, 1937.

- DAGNINO, G.B. E PADULA, G. Coopetition strategy: a new kind of interfirm dynamic for Value Creation. EURAM – **The European Academy of Management**, Stockholm, p.9-11. may/2002.
- DOSI, G. Technological paradigms and technological trajectories. **Research Policy**. 11 North Holland, p. 147-162, 1982.
- _____. The Nature of the innovative process. In: Dosi, G. et al. **Technical Change and Economic Theory**. London: Pinter, 1988.
- _____. Perspectives on evolutionary theory. **Science and Public Policy**, 1991.
- DYER, Jeffrey H.; SINGH, Harbir. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, vol.23, n.4, 660-679, 1998.
- EDWARD, Tim. Innovation and Organizational change: developments towards and interactive process perspective. **Technology Analysis & Strategic Management**, v.12, n.4, p.445-464, 2000.
- FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION (FAO). **Essential documents, statistics, maps and multimedia resources**. Disponível em [http/ www. fao.org](http://www.fao.org). Acesso em 30/11/2004.
- FORJOUN. M. Towards an organic perspective on strategy. **Strategic Management Journal**. 23(7), p.561-666,2002.
- FREEMANN, C. Introdução In: DOSI, Giovanni et al. **Technical change and economic theory**. London: Printer Publishers, p.1-12, 1988.
- GIGET, M. Technology, innovation and strategy. **International Journal of Technology Management**, v. 14, n.6-7-8, p.613-635, 1997
- HAGEDOORN. J. Organizacional modes of inter-firm co-operation and technology transfer. **Technovation**, v.10, n.1, p. 17-30, 1990.
- HAGEDOORN, J. Inter-firm R&D partnerships: an inter-partner learning within international strategic alliances. **Strategic Management Journal**, v.12, p.83-103, 2002.
- HAMILTON, W; SINGH, H. Strategic alliances in technological innovation: cooperation in biotechnology. **High Technology Management Research**. v.2, n. 2, 1991.
- HENDERSON, Rebecca; CLARK, Kim. Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. **Administrative Science Quarterly**. v.35. p.9-30, 1990.
- JORDE, Thoma M; TEECE, J. David. Competition and cooperation: striking the right balance. **California Management Review**, p. 25 a 37, spring/1989.
- LADO, Augustine A; BOYD, N; HANLON, S.. Competition, cooperation and the search for economic rent: a syncretic model. **Academy of Management Review**, v 22, n.1, p. 110-141, 1997.
- LASTRES, Helena M. M e CASSIOLATO, J. E. Glossário de arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais, IE/UFRJ, 2002. Disponível em <http://www.ie.ufrj.br/redesist>. Acesso em novembro de 2004.
- LASTRES, Helena; CASSIOLATO, José; LEMOS , Cristina; MALDONADO, José; VARGAS, Marco. **Globalização e Inovação Localizada. Nota Técnica 01/98**. Rio de Janeiro, 1998. Disponível em < www.ie.ufrj.br >. Acesso em novembro 2004
- LORANGE, Peter e ROSS. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, 1995.
- LUNDVALL, Bengt-Åke. Innovation as an Interactive Process: From User-Producer Interaction to the National System of Innovation. In: Dosi G, Freeman C, Nelson R, Silverberg G e Soete L **Technical Change and Economic Theory**, Pinter Publishers, Londres, 1988.
- LUNDVALL, Bengt-Åke. **National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation**

and Interactive Learning. Pinter Publishers: Londres, 1992.

KHANNA, T; GULATI, R.; NOHRIA, N. The dynamics of learning alliances: competition, cooperation and relative cope. **Strategic Management Journal**, v.19, n.3, 1998.

MIOTTI, L.; SACHWALD, F. Co-operative P&D; why and with whom? an integrated framework of analysis. **Research Policy**. v.16, n.7, p. 1-19, 2003.

NALEBUFF, Barry; BRANDENBURGER, A. Co-opetição. São Paulo: Rocco, 1996.

NARULA, R; HAGEDOORN, J. Innovation through strategic alliances: moving towards international partnerships and contractual agreements. **Tehnovation**, n.19, p.283-294, 1999.

NELSON, R.; WINTER, S. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge: The Bepnap Press, 1982.

NELSON, Richard, R. **National Innovation Systems: A Comparative Analysis**. Oxford University Press: Nova Iorque, 1993.

PORTER, M. **On competition**. Boston: Harvard Business Review Book, 1998

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

QUINTANA-GARCIA, C. and BENAVIDES-VELASCO, C.A. Cooperation, competition and innovative capability: a panel data of European dedicated biotechnology firms. **Technoovation**, nº 20, 2003, 1-12

SCHUMPETER, JOSEPH. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1982 (original-1942).

SCHUMPETER, JOSEPH. **A Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1985 (original- 1912).

TONIETTO, Jorge. Vinhos brasileiros de 4º geração: o Brasil na era das indicações geográficas. Bento Gonçalves: Embrapa – Uva e Vinho. **Comunicado Técnico**, 45, junho/2003b

UVIBRA – União Brasileira de Vitivinicultura. Dados estatísticos da vitivinicultura. Disponível em < www.uvibra.com.br>. Acesso em fevereiro de 2004.

WILLIANSON, O. **The Economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracts**. New York: The Free Press, 1985