

## Inovação no Setor Vinícola: o Caso da Vinícola Miolo Wine Group

**Autoria:** André Cherubini Alves, Aurora Carneiro Zen, Antônio Domingos Padula

Resumo: O objetivo do caso é elucidar os alunos sobre os conceitos básicos de inovação. O público deste caso para ensino são alunos dos cursos de graduação em administração e economia, bem como, cursos tecnológicos nas áreas de gestão e empreendedorismo. Sugere-se que o caso seja trabalhado nas disciplinas de Gestão da Inovação e Empreendedorismo. Utiliza-se o caso de uma empresa brasileira do setor vitivinícola. Apesar do vinho se tratar de um produto tradicional de base agrícola, tem oferecido diversas possibilidades para inovação. A Vinícola Miolo é uma das principais referências na produção de vinhos finos no Brasil e passou por diversas mudanças nos últimos 20 anos, as quais contribuíram para a atual posição de liderança no seu segmento. A história da vinícola está ligada a chegada ao Brasil do patriarca Giuseppe Miolo em 1897, no princípio da imigração italiana ao Rio Grande do Sul. Em 1989, foi constituída a Vinícola Miolo objetivando a elaboração de vinhos pelos irmãos Darcy, Antonio e Paulo Miolo, pertencentes à terceira geração da família. Inicialmente, a vinícola dedicava-se à produção e à venda a granel dos vinhos. Em 1997, começou a realizar o engarrafamento internamente e a distribuir seus vinhos visando à construção de uma marca no mercado brasileiro de vinhos finos na categoria *Premium*. Como decorrência do aumento da competição no mercado – especialmente dos importados – os proprietários perceberam, que era preciso investir no aprimoramento tecnológico e no desenvolvimento de uma estratégia para consolidação mercado brasileiro. Em duas décadas a empresa se expandiu em função de um grande número de mudanças que vão desde a melhoria na capacidade de produção de uvas e elaboração de vinhos finos de qualidade, passando pelo aprimoramento dos seus processos de distribuição, estratégias de comunicação, marketing e desenvolvimento de produtos. Essas mudanças foram viabilizadas tanto pelo aprimoramento das suas capacidades próprias quanto pelo estabelecimento de alianças estratégicas com empresas do setor vitivinícola nacional e internacional. A inovação e a busca por parcerias têm sido características marcantes na trajetória desta empresa, o que indica que os avanços tecnológicos não se restringem a setores de tecnologia. Os dados foram obtidos através de análise documental e entrevistas realizadas na empresa. A partir da leitura do caso, os alunos são estimulados a refletirem sobre os diferentes caminhos que a inovação pode tomar dentro e fora de uma organização. Tais mudanças ultrapassam a mera noção de novos produtos ou processos tecnológicos, envolvendo também a reorganização da indústria, as novas formas de abordagem ao mercado bem como do estabelecimento de parcerias comerciais e tecnológicas visando a expansão no mercado brasileiro e internacional.

## Inovação no Setor Vinícola: o Caso da Vinícola Miolo Wine Group

### *O setor vitivinícola*

Muito embora o vinho seja uma das mais antigas bebidas do mundo, resultante do processo natural de fermentação alcoólica dos açúcares contidos nas uvas (apêndice 1), boa parte das mudanças tecnológicas, comerciais e estruturais da indústria são recentes com a crescente entrada de produtores de novos países no mercado global.

De acordo com o *Global Wine Monitor* (2009), até 2008, os cinco maiores produtores do mundo foram Itália (4.7 bilhões de litros), França (4.4 bilhões de litros), Espanha (3.7 bilhões de litros), os Estados Unidos (2.5 bilhões de litros) e Argentina (1.5 bilhões de litros). Juntos estes países contaram por 62% do vinho produzido no mundo. A Austrália foi o sexto país em produção com 1.3 bilhões de litros em 2008, atrás da Argentina contando por 5% da produção mundial.

Esses países são divididos em dois grupos de regiões produtoras. O Velho Mundo é composto por países da Europa, tais como França, Itália e Espanha, tradicionais na produção de vinhos. Por outro lado, verifica-se nas últimas décadas a crescente participação de novos países produtores, como Austrália, Chile, Argentina, África do Sul e Brasil. Esse segundo grupo foi denominado de Novo Mundo do vinho.

Até o final do século XIX, o setor vitivinícola era dominado pelos países do Velho Mundo, que liderava o mercado mundial na produção e no consumo do produto. Entretanto, fatores naturais e demográficos influenciaram a mudanças na forma como essa indústria operava nesses países. As crises de produção resultantes de pragas e doenças que devastaram plantações inteiras aliadas ao aumento da população nas cidades sedenta por produtos como vinhos, forçaram a criação de regulamentações – como as apelações de origem controlada – que passaram a restringir certas práticas de produção de vinhos visando assegurar a qualidade e prevenir fraudes (UNWIN, 1996). Muitas dessas regulamentações continuam vigendo e caracterizam muito da forma como vinho é produzido na Europa.

Durante os anos 60 após a Segunda Guerra Mundial uma série de inovações tecnológicas em viticultura e vinificação surgiram com o objetivo de reduzir os custos de produção, as variações inerentes ao processo e assegurar qualidade para mercados emergentes. Durante a década de 70 o cenário internacional passou por mudanças com o ingresso de vinícolas do Novo Mundo que aumentaram sua produção e exportações para a Inglaterra e Estados Unidos (ANDERSON, 2004). Estes mercados requeriam altos volumes de produção e baixos preços bem como produtos mais suaves e estratégias de *marketing* de massa. Dada sua tradição de regulamentações, os países do Velho Mundo não podiam fornecer ambos.

Assim, desenvolveram-se dois padrões de competição no setor. O vinho do Velho Mundo que busca valorizar as características do *terroir*, ou seja, o vinho deve refletir a expressão da terra de onde ele foi produzido. E, por outro lado, o vinho do Novo Mundo que busca oferecer um produto agrícola que atende as preferências dos consumidores. Desse modo, as características da região tornavam-se secundárias nos vinhos do Novo Mundo. No entanto, nos últimos anos, observa-se uma tendência de convergência dos modelos, na qual os produtores do Novo Mundo têm buscado valorizar a região de origem do produto e as vinícolas do Velho Mundo têm desenvolvido alguns produtos mais alinhados às demandas dos consumidores.

No Brasil, a vinha foi introduzida em 1532 por Martim Afonso de Souza. Embora o país tenha sido colonizado por portugueses habituados ao consumo do vinho, até o século XIX não houve interesse pela vinha. Dois fatos foram importantes para o desenvolvimento da viticultura brasileira. Primeiro, a chegada de variedades de vinha americana, principalmente a *Vitis labrusca* Isabela. Essas variedades, mais resistentes às doenças e de alta produtividade,

favoreceram o desenvolvimento da produção de vinho de mesa no país. Segundo, o forte fluxo de imigrantes italianos a partir de 1875, que se estabelece no sul e sudeste do país.

Na década de 70 o Brasil entrou na rota de empresas multinacionais que seguiam uma tendência de exploração de novas localidades menos tradicionais no mundo do vinho. Essas empresas trouxeram consigo as novas tecnologias e estabeleceram as relações de compra com viticultores que posteriormente acarretaram em uma crise de oferta e demanda. Na década de 90, a abertura comercial acirrou a competitividade e impôs extremas mudanças na organização do setor. Novas empresas ingressaram no mercado de produção de vinhos finos motivadas pela necessidade de encontrar uma saída para a produção do excedente de uvas. Outras pelas ingressaram a partir das perspectivas de crescimento geradas pelo aquecimento da demanda que foram influenciadas por fatores como matérias na mídia sobre os benefícios do vinho e o paradoxo francês.

A década de 2000 representou um avanço na viticultura e métodos visando à maior qualidade da uva. Por outro lado, o cenário tornou-se ainda mais hostil marcado pela redução no consumo de vinho nos países tradicionais e o ingresso de novos países produtores. No contexto brasileiro, a competição tornou ainda mais agressiva com os países vizinhos, como Argentina e Chile. O consumo de vinho importado foi de 75% no mercado brasileiro durante o ano de 2008, o que tem evidenciado a necessidade das vinícolas tornarem-se mais efetivas. Diante deste cenário, as empresas brasileiras tem sido pressionadas a buscar alternativas estratégicas bem como desenvolver inovações para se manterem competitivas no mercado.

#### *Vinícola Miolo Wine Group*

Quando o italiano Giuseppe Miolo chegou ao Sul do Brasil em 1897 não imaginava os desafios que o solo brasileiro lhe preparara. Giuseppe recebeu o lote 43 de 30 hectares na região do Vale dos Vinhedos, no município de Bento Gonçalves, e dedicou-se ao cultivo de uvas. Assim começa a história da Vinícola Miolo, uma empresa familiar com mais um século de tradição da produção de uvas.

De 1897 até 1989, a família dedicou-se, exclusivamente, ao cultivo e ao fornecimento de uvas para empresas da região. Uma drástica redução nas vendas das uvas, com o fechamento de grandes vinícolas da região no final da década de 80, levou a terceira geração da família no Brasil a tomar a decisão de ingressar no negócio de vinificação. A família, que se mantinha basicamente da venda de uvas para produção de vinhos, viu-se diante de um dilema: o que fazer com o grande excedente de uvas não comercializadas?

Assim, em 1989, foi constituída a Vinícola Miolo objetivando a elaboração de vinhos pelos irmãos Darcy, Antonio e Paulo Miolo, pertencentes à terceira geração da família. Inicialmente, a vinícola dedicava-se à produção e à venda a granel dos vinhos. Em 1996 a empresa abriu seu primeiro escritório em São Paulo para atender a região sudeste o que gerou uma forte demanda e necessidade de expandir a capacidade de produção. A empresa passou a comprar uvas de produtores locais para vinificá-los em suas instalações. Em 1997, começou a realizar o engarrafamento internamente e a distribuir seus vinhos finos visando à construção de uma marca no mercado brasileiro na categoria vinhos *Premium*.

O crescimento rápido visando atender o aumento da demanda, não ocorreu sem um custo. A ansiedade para suprir a demanda com a produção de alta quantidade fizeram com que a empresa se descuidasse da qualidade da matéria-prima utilizada o que resultou em vinhos de qualidade questionável. A reputação negativa do Miolo Seleção, vinho mais vendido pela empresa, começou a gerar ruídos no mercado que fizeram a empresa decidir por iniciar projetos visando à qualidade do processo e do produto.

Em duas décadas a empresa se expandiu em função de um grande número de mudanças que vão desde a melhoria na capacidade de produção de uvas e elaboração de vinhos finos de qualidade, passando pelo aprimoramento dos seus processos de distribuição,

estratégias de comunicação, marketing e desenvolvimento de produtos. Essas mudanças foram viabilizadas tanto pelo aprimoramento das suas capacidades próprias quanto pelo estabelecimento de alianças estratégicas com empresas do setor vitivinícola nacional e internacional. Os proprietários perceberam, então, que era preciso investir no aprimoramento tecnológico e desenvolver uma estratégia para sua consolidação mercado brasileiro. Entretanto, tratando-se de um setor tradicional, seria possível implementar mudanças significativas na base tecnológica da empresa?

A partir do ano de 2000, a empresa realizou investimentos em tecnologia de ponta na cantina, instalações e aquisição de barricas de carvalho americano e francês. Também foi iniciado o projeto na Estância Província do Seival, que buscava desenvolver cepas Portuguesas, Francesas, Espanholas e Italianas. No mesmo período, é estabelecida uma parceria com Raul Randon para a produção de uvas e vinhos nos Campos de Cima da Serra, além da formação da *joint-venture* entre Miolo e a vinícola Lovara para aquisição da Fazenda Ouro Verde no Vale do Rio São Francisco.

Em 2001, a Miolo passa a elaborar e produzir a linha Terra Nova no Vale do Rio São Francisco. Na área comercial, a equipe de vendas passa a atender a todo o território nacional. Visando ao mercado externo, em 2002 a Miolo cria um departamento de exportações para iniciar seus esforços no desenvolvimento do mercado internacional. Neste ano também ocorre o lançamento dos primeiros vinhos da marca RAR e da linha Terra Nova: Shiraz, Moscatel Espumante, Late Harvest, Cabernet-Schiraz e Muskadel.

Diante do aumento expressivo de concorrentes no mercado doméstico, a empresa identificou na internacionalização uma oportunidade estratégica para expandir sua atuação, adequar-se aos padrões de exigência internacionais e fortalecer a sua reputação no mercado brasileiro de vinhos finos.

Em 2003, a Vinícola Miolo contratou o enólogo Michel Rolland, um renomado consultor para aprimorar os vinhos Super *Premium*. Neste ano também ocorreu a primeira exportação de 48 mil garrafas para os Estados Unidos, Canadá, Suíça e República Tcheca. O processo de internacionalização se expande em 2004 com a exportação para os mercados da Itália e França. A empresa também inicia o processo de renovação da matriz produtiva em viticultura. A partir de 2004, a empresa passou a substituir parte da produção integrada da Serra por novas propriedades e/ou estabelecimento de parcerias. Até 2004, a empresa trabalhava com aproximadamente 430 hectares de produção integrada, ou seja, com compra de uva sob a coordenação da sua equipe de técnicos agrícolas supervisionando as famílias integradas.

De 2004 até 2006 houve redução do número de hectares produzidos para os atuais 330 hectares, verificada na Figura 1. De 2008 até 2010 houve uma queda na produção em função do processo de reconversão dos vinhedos das propriedades integradas, no entanto a perspectiva é de que a produção nessas propriedades volte a aumentar nos próximos anos, quando os vinhedos estiverem totalmente reconvertidos.

Em 2005, foi firmada a *joint-venture* com a vinícola chilena Via Wine Group criando a empresa ViaSul comercializando linhas de produtos DO, Oveja Negra e Costa do Pacífico. No ano seguinte, ocorreu a Consolidação de sua segunda *joint-venture*, desta vez com a empresa espanhola Osborne. A nova aliança começa a produzir *brandy*, um tipo de licor extraído do mosto da uva, em um dos investimentos da Miolo em território brasileiro.

Em 2006, é criada a Miolo Wine Group reunindo os sete projetos desenvolvidos com parcerias nacionais e internacionais. A proposta é atuar tanto no mercado doméstico brasileiro como no exterior com sua linha de mais de 60 produtos. No ano de 2008, destaca-se o início de uma parceria para a elaboração de vinhos na Argentina com a marca Los Nevados e a obtenção da Certificação Internacional de Segurança em Alimentos (ISO 2200).

Buscando a expansão da área de produção na fronteira sul do Brasil, em 2009 ocorre a aquisição da Vinícola Almadén por parte da Miolo, RAR e Lovara. Os sócios planejam investir R\$ 12 milhões iniciais em marketing, vinhedos, mecanização, tecnologia e na modernização da estrutura de enoturismo semelhante à do Vale dos Vinhedos.

Em 2010, a Miolo estabeleceu uma parceria com as vinícolas italianas Giovanni Rosso e Podere San Cristoforo para venda exclusiva dos vinhos Barolo Serralunga e Carandelle. A empresa também realizou a contratação de consultora paulista, responsável pela operação de internacionalização e reposicionamento de marca das sandálias Havaianas, para assessorá-la em sua entrada no mercado japonês.

A Vinícola Miolo passou a investir consideravelmente em sua estrutura para pesquisa e desenvolvimento. A empresa instalou um laboratório moderno para realização de microvinificações e análises microbiológicas. Em se tratando de pesquisa em viticultura, a Miolo possui parceria com a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) e também colabora com a pesquisa fornecendo amostras de solos e plantas. Essa parceria com a EMBRAPA é também uma forma de atualização e capacitação de seus técnicos agrícolas e enólogos.

A empresa também possui projetos em fase de teste para entrar em novos segmentos como os de vinhos orgânicos e biodinâmicos voltados para uma produção sustentável. A produção desses vinhos requer cuidados especiais, como a não-utilização de agrotóxicos e pesticidas nos vinhedos e, no caso dos vinhos biodinâmicos, a utilização apenas de meios totalmente naturais para a produção. Esses investimentos estão alinhados com a tendência mundial no setor de ampliar o desenvolvimento de práticas sustentáveis no cultivo das uvas e no processo de vinificação.

No ano de 2009, a Vinícola Miolo tornou-se líder no mercado nacional de vinhos finos entre as vinícolas brasileiras, com cerca de 40% de participação de mercado. A vinícola elabora cerca de 100 rótulos produzidos em diferentes regiões do Brasil, além de possuir parcerias internacionais, já mencionadas. Em relação ao desempenho exportador, a empresa exporta cerca de 10% de sua produção e atua em 20 países (RELATÓRIO DA EMPRESA, 2009). No Brasil, a empresa possui propriedades e parcerias em diferentes regiões vitivinícolas do país - Vale dos Vinhedos (RS), Campanha (RS), Campos de Cima da Serra (RS), Serra Gaúcha (RS) e Vale do São Francisco (BA), além de *joint-ventures* e parcerias internacionais em três países – Espanha, Chile e Argentina.

A Vinícola Miolo tornou-se umas das referências na elaboração de vinhos no Brasil. A empresa passou por grandes transformações desde sua fundação. Atualmente a Miolo Wine Group é constituída por seis projetos nacionais em diferentes regiões do país e três *joint-ventures* na Argentina, Chile e Espanha. Conforme o informativo institucional (MIOLO, 2010).

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

A inovação e a busca por parcerias têm sido características marcantes na trajetória desta empresa, o que indica que os avanços tecnológicos não se restringem a setores de tecnologia. Conscientes da dinâmica competitiva em que a empresa se insere, a diretoria da empresa segue desenvolvendo novas estratégias, buscando manter-se como líder nacional e almejando um espaço no mercado mundial do vinho.



Produção em hectares

### Crescimento da Produção em número de hectares da Miolo

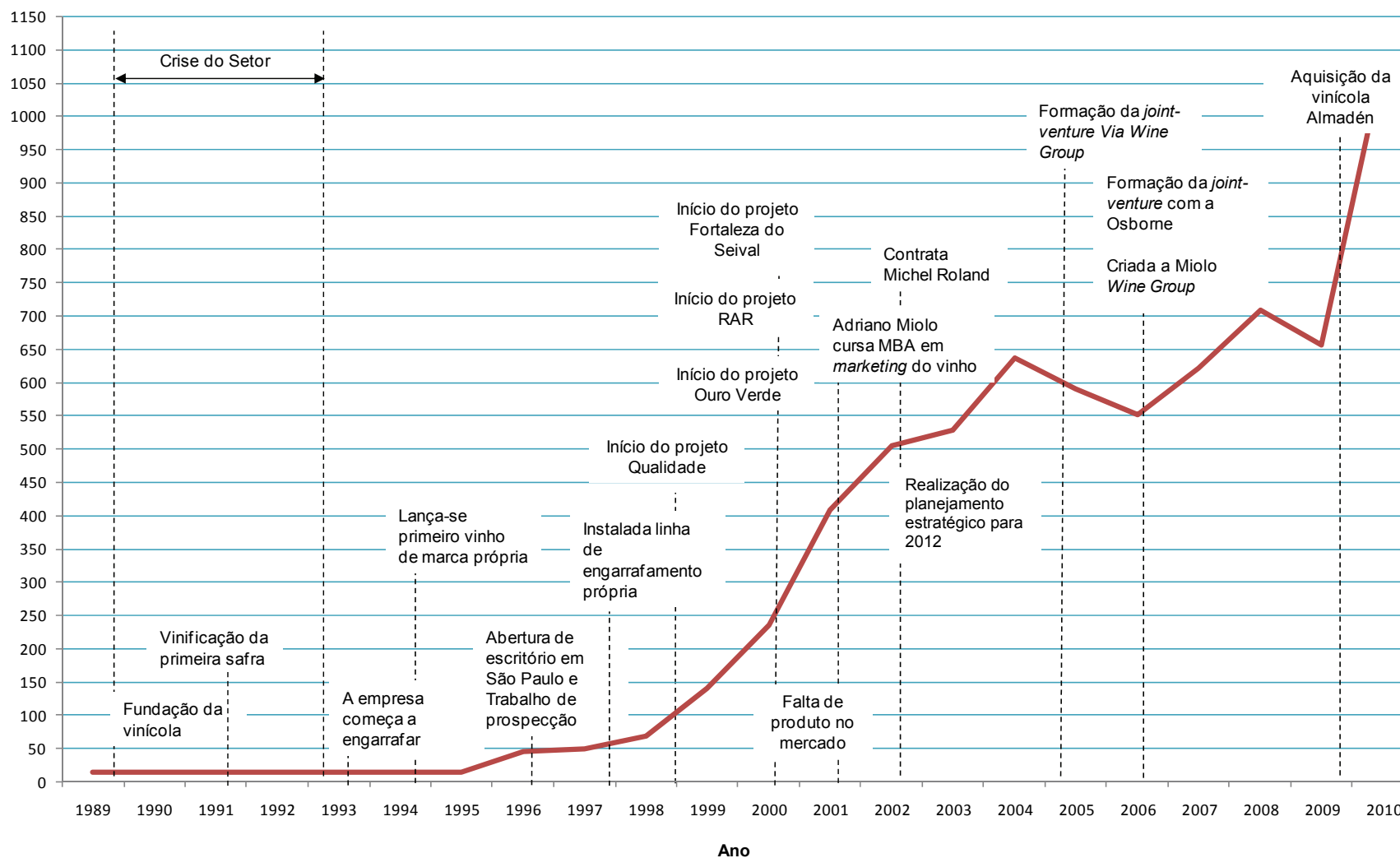


Figura 1 – Crescimento da área produzida em hectares da Miolo no Rio Grande do Sul

Fonte: ALVES (2010)

### Notas de Ensino

O objetivo do caso é elucidar os alunos sobre os conceitos básicos de inovação. Utiliza-se o caso de uma empresa brasileira situada do setor vitivinícola. Este setor, apesar de se tratar de um produto tradicional de base agrícola, tem oferecido diversas possibilidades para inovação. Em duas décadas a empresa se expandiu em função de um grande número de mudanças que vão desde a melhoria na capacidade de produção de uvas e elaboração de vinhos finos de qualidade, passando pelo aprimoramento dos seus processos de distribuição, estratégias de comunicação, marketing e desenvolvimento de produtos.

O público deste caso para ensino são alunos dos cursos de graduação em administração e economia, bem como, cursos tecnológicos nas áreas de gestão e empreendedorismo. Sugere-se que o caso seja trabalhado nas disciplinas de Gestão da Inovação e Empreendedorismo. Contudo, outras situações poderão ser desenvolvidas a partir do caso, tais como gestão de empresas familiares e estratégia de internacionalização.

Após a leitura do caso, os alunos são solicitados para discutirem e destacarem, em grupos, as mudanças observadas classificando-as quanto a: tipos de inovação, grau de novidade e grau de intensidade da mudança. Os alunos são estimulados a refletirem sobre os diferentes caminhos que a inovação pode tomar dentro e fora de uma organização. Tais mudanças extrapolam a mera noção de novos produtos ou processos tecnológicos, envolvendo também a reorganização da indústria e novas formas de abordagem ao mercado.

Para tanto, o professor poderá recomendar a leitura prévia de textos sobre os conceitos básicos de inovação ou utilizar a seção ‘material de apoio à discussão’, que traz uma síntese desses conceitos. Este caso para ensino poderá ser utilizado como complementar a uma aula expositiva-dialogada sobre a definição de inovação, tipos de inovação e como esta ocorre em setores econômicos de diferentes intensidades tecnológicas. Além disso, o caso também trata das parcerias comerciais e tecnológicas que a empresa estabeleceu como parte de sua estratégia para consolidação no mercado brasileiro e expansão no mercado internacional.

#### *Questões para discussão*

- a) O que é inovação?
- b) Qual a importância da inovação para as empresas?
- c) Como a inovação pode ser classificada?
- d) Organizandando em uma linha do tempo, que mudanças foram implementadas pela Vinícola Miolo?
- e) De acordo com a tipologia de Schumpeter (1997), como é possível classificar essas inovações?
- f) As mudanças podem ser consideradas inovações? Por quê?
- g) As inovações implementadas pela vinícola podem ser classificadas de acordo com qual grau de novidade: no mundo, no país, na empresa?
- h) As inovações implementadas pela vinícola podem ser classificadas de acordo com qual grau de intensidade: incremental ou radical?
- i) Como a empresa aproveitou as possibilidades de novos arranjos cooperativos para inovar?

Sugere-se a utilização do seguinte quadro para preenchimento dos alunos na análise da trajetória de inovação da empresa:

Ano	O que aconteceu	Tipo de mudança/ inovação	Grau de Novidade	Intensidade

### Possíveis respostas para as questões

a) *O que é inovação?*

Uma inovação é uma nova combinação de conhecimentos e fatores de produção para gerar algo novo, porém algo que tenha valor de troca e não só valor de uso, ou seja, a inovação é a exploração bem-sucedida de algo novo

b) *Qual a importância da inovação para as empresas?*

É possível destacar pelo menos três aspectos importantes relacionados à inovação. Em primeiro lugar, as inovações, na forma de novas aplicações de conhecimento contribuem para o progresso técnico, influencia diretamente a forma de vida das pessoas. O segundo aspecto importante, diz respeito o desenvolvimento econômico. Conforme Schumpeter (1997), são as sucessivas inovações explicam o fenômeno fundamental do desenvolvimento econômico. Por fim, o terceiro aspecto importante, diz respeito à competitividade das empresas. Conforme a competição se acirra, a inovação passa ser um imperativo para a empresa que busca sobreviver no mercado.

c) *Como a inovação pode ser classificada?*

O conceito de inovação é utilizado de diversas formas na literatura. No entanto é possível destacar algumas características da inovação e classificá-la das diferentes maneiras com que ela se apresenta, entre elas: tipos de inovação, grau de intensidade e grau de novidade. Com relação aos tipos de inovação, dois estudos se destacam: Schumpeter (1997) e Bessant e Francis (2005). Schumpeter (1997) classifica a inovação na forma de novas combinações que pode incluir: um novo bem, novo método, novas fontes de matéria-prima, novo mercado e novo forma de organização da indústria. Bessant e Francis (2005) destacam 4P's da inovação: produtos, processos, posição e paradigma.

O grau de intensidade se refere ao impacto que a inovação pode ter tanto para o mercado quanto para a empresa em termos de resultado. Nesse caso a inovação pode ser incremental ou radical, podendo ser entendidas como dois extremos de um *continuum*. A inovação radical representa as mudanças de maior impacto que causam uma ruptura na maneira com o mercado ou a empresa se comporta. Já as inovações incrementais são pequenas melhorias e ajustes que não chegam a alterar de forma intensa o comportamento do mercado ou da empresa. Por fim, as inovações podem ser classificadas de acordo com o grau de novidade com que são introduzidas no mercado. Tal classificação é originária do Manual de Oslo pontua a inovação em três níveis: novidade para o mundo, novidade para o país, novidade para a empresa.

d) *Organizando em uma linha do tempo, que mudanças foram implementadas pela Vinícola Miolo? Ver Quadro 1.*



e) De acordo com a tipologia de Schumpeter (1997), como é possível classificar essas inovações na vinícola Miolo? Ver Quadro 1.

ANO	ACONTECIMENTOS	Tipos de Inovação / Mudança
1989	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fundação da Vinícola</li> </ul>	-
1991	<ul style="list-style-type: none"> <li>Construção da Estrutura para vinificação</li> </ul>	PROCESSOS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vendas a granel de uvas e vinhos</li> </ul>	PRODUTOS / MERCADOS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vinificação da primeira safra de uvas Merlot.</li> </ul>	PRODUTOS
1993	<ul style="list-style-type: none"> <li>Engarrafamento terceirizado da primeira safra</li> </ul>	ORGANIZAÇÃO DA INDÚSTRIA
1994	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incremento da produção. Substituição do vinho a granel pelo vinho engarrafado</li> </ul>	PROCESSOS / PRODUTOS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lançamento do primeiro vinho engarrafado com rótulo Giuseppe Miolo (8.000 garrafas). Reserva Merlot e Sauvignon Blanc safras 1990 e Cabernet Sauvignon, safra 1991.</li> </ul>	PRODUTOS
1996	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investimentos em comercialização. Estabelecimento do escritório em São Paulo.</li> </ul>	PROCESSOS / MERCADOS
1997	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instalação das linhas de engarrafamento próprios e novas instalações.</li> </ul>	PROCESSOS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Início da participação de Adriano Miolo em projeto de vinhos finos no Nordeste.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Início de uma parceria com a empresa Lovara onde enólogos da Miolo coordenam a produção de vinhos e fornecem assistência técnica aos fornecedores de uva da Lovara.</li> </ul>	ORGANIZAÇÃO DA INDÚSTRIA
1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>Início do projeto Qualidade</li> </ul>	PROCESSOS
2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investimentos em tecnologia de ponta na cantina, instalações e aquisição de barricas de carvalho americano e francês.</li> </ul>	PROCESSOS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Início do projeto na Estância Província do Seival (busca de cepas em Portugal, França, Espanha e Itália).</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Início da política de investimento em <i>Marketing</i> 5% do faturamento.</li> </ul>	PROCESSOS / MERCADOS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Empresa conta com 70 representantes</li> </ul>	ORGANIZAÇÃO DA INDÚSTRIA
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Início da parceria com Raul Randon para a produção de uvas e vinhos nos Campos de Cima da Serra.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Formação da <i>joint-venture</i> entre Miolo e Lovara para aquisição da Fazenda Ouro Verde no Vale do Rio São Francisco.</li> </ul>		
2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>Início da elaboração e do engarrafamento de toda a linha, exceto a do espumante no Vale do Rio São Francisco</li> </ul>	PROCESSOS / PRODUTOS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>A equipe de vendas consegue atender a todo o território nacional</li> </ul>	PROCESSOS / MERCADOS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adriano Miolo inicia curso de pró-graduação em <i>marketing</i> do vinho da OIV.</li> </ul>	MERCADOS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Produção e elaboração da linha Terra Nova no Vale do Rio São Francisco.</li> </ul>	PRODUTOS
2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>A Miolo cria um departamento de exportações para focar seu desenvolvimento no mercado internacional.</li> </ul>	PROCESSOS/ MERCADOS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Primeiros vinhos com a marca RAR.</li> </ul>	PRODUTOS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lançamento dos primeiros vinhos da Linhas Terra Nova: <i>Shiraz</i>, <i>Moscatel Espumante</i>, <i>Late Harvest</i>, <i>Cabernet-Schiraz</i> e <i>Muskadel</i></li> </ul>	PRODUTOS
2003	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contrato do enólogo Michel Rolland como consultor para aprimorar os vinhos Super Premium.</li> </ul>	PROCESSOS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exportação de 48 mil garrafas para os Estados Unidos, Canadá, Suíça e República Tcheca.</li> </ul>	MERCADOS
2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exportação de 98 mil garrafas e ingresso nos mercados da Itália e França, tradicionais produtores e consumidores de vinho.</li> </ul>	MERCADOS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lançamento no mercado dos vinhos Fortaleza do Seival</li> </ul>	PRODUTOS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Início do processo de renovação da matriz produtiva em viticultura com a redução de produção integrada</li> </ul>	PROCESSOS
2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>É firmado a <i>joint-venture</i> com a vinícola chilena <i>Via Wine Group</i> criando a empresa ViaSul comercializando linhas de produtos DO, Oveja Negra e Costa do Pacífico.</li> </ul>	ORGANIZAÇÃO DA INDÚSTRIA / PRODUTOS
2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>A Miolo fatura US\$ 649 mil com vendas externas e está presente em 11 países</li> </ul>	MERCADOS

	com suas exportações	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidação de sua segunda <i>joint-venture</i>, desta vez com a empresa espanhola Osborne. A nova aliança começa a produzir brandy em um dos investimentos da Miolo em território brasileiro.</li> </ul>	ORGANIZAÇÃO DA INDÚSTRIA / PRODUTOS / PROCESSOS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação da <i>Miolo Wine Group</i> reunindo os sete projetos desenvolvidos com parcerias nacionais e internacionais. A proposta é atuar tanto no mercado doméstico brasileiro como no exterior com sua linha de mais de 60 produtos.</li> </ul>	ORGANIZAÇÃO DA INDÚSTRIA / MERCADOS
2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exportação para cinco novos países: Singapura, Tailândia, Coréia, Austrália e Holanda.</li> </ul>	MERCADOS
2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Início de uma parceria para a elaboração de vinhos na Argentina com a marca Los Nevados.</li> </ul>	ORGANIZAÇÃO DA INDÚSTRIA
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtenção da Certificação Internacional de Segurança em Alimentos. ISO 2200</li> </ul>	PROCESSOS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inauguração do Complexo Enoturístico da Fazenda Ouro Verde</li> </ul>	PRODUTOS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inauguração de uma regional em Salvador</li> </ul>	PROCESSOS
2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aquisição conjunta da Vinícola Almadén por parte da Miolo, RAR e Lovara. Os sócios planejam investir R\$ 12 milhões iniciais em <i>marketing</i>, vinhedos, mecanização, tecnologia e na modernização da estrutura de enoturismo semelhante à do Vale dos Vinhedos.</li> </ul>	ORGANIZAÇÃO DA INDÚSTRIA / PROCESSOS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inauguração do Complexo Enoturístico e novas instalações da Lovara Vinhas &amp; Vinhos.</li> </ul>	PROCESSOS / PRODUTOS
2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parceria com as vinícolas italianas <i>Giovani Rosso</i> e <i>Podere San Cristoforo</i> para venda exclusiva dos vinhos <i>Barolo Serralunga</i> e <i>Carandelle</i></li> </ul>	ORGANIZAÇÃO DA INDÚSTRIA / PRODUTOS
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratação de consultora paulista, responsável pela operação de internacionalização e reposicionamento de marca das sandálias Havaianas, para assessorá-la em sua entrada no mercado japonês.</li> </ul>	MERCADOS

**Quadro 1 – Série histórica de acontecimentos, tipos de inovação/mudança na Vinícola Miolo**

f) *As mudanças podem ser consideradas inovações? Por quê?*

Medir inovação, não é uma tarefa fácil. Portanto, não é possível saber ao certo o resultado das mudanças realizadas. Por outro lado, a empresa vem crescendo nos últimos anos, o que pode ser medido pelo seu faturamento anual bem como o crescimento da sua área produzida apresentada no gráfico. Por tanto, as mudanças realizadas tem gerado impactos positivos para a empresa.

g) *As inovações implementadas pela vinícola podem ser classificadas de acordo com qual grau de novidade: no mundo, no país, na empresa?*

O vinho é um produto tradicional cuja matéria-prima principal é oriunda da região Européia e Asiática onde se deu a ocorrência pela primeira vez no mundo. Assim sendo, é razoável pensar que as inovações implementadas pela empresa sejam ou para o país simplesmente para a empresa. O vinho, por outro lado, é um produto cuja suas características de qualidade estão diretamente ligadas ao local em que é produzido. Assim, a empresa foi pioneira na produção de vinhos em determinadas regiões do país.

h) *As inovações implementadas pela vinícola podem ser classificadas de acordo com qual grau de intensidade: incremental ou radical?*

Se analisarmos pela ótica dos impactos gerados e resultados obtidos em termos de crescimento, é possível observar no gráfico que um fator importante parece ter sido o estabelecimento de um escritório em São Paulo para atender a região Sudeste. A consequência disso foi a necessidade de aumentar a produção por meio compra de matéria prima de produtores situados próximos a vinícolas. Posteriormente ocorreu a aquisição de três propriedades: Fortaleza do Seival, Fazenda Ouro Verde no Nordeste e também a formação da parceria com Raul Randon.

- i) *Como a empresa aproveitou as possibilidades de novos arranjos cooperativos para inovar?*

Ao longo de sua trajetória a empresa estabeleceu diversos arranjos de cooperação tanto com vinícolas nacionais quanto internacionais que culminou com a formação da Miolo Wine Group. Alguns arranjos possuem um enfoque mais voltado para a produção de uvas e vinificação, outros tem o objetivo de favorecer a inserção da empresa em mercados globais como é o caso da *joint-venture* entre Miolo e a espanhola Osborne.

### **Material de apoio à discussão**

Pensar em formas novas e melhores de fazer as coisas é tendência inerente ao ser humano (FAGDEBERG, 2003). Para as empresas, no entanto, a inovação se tornou um custo de simplesmente continuar no mercado (KLINE; ROSEMBERG, 2986). A busca pela vantagem competitiva impõe às empresas a necessidade de buscar constantemente formas de oferecer valor. À medida que a competição se acirra essa busca passa necessariamente pela inovação. Bessant *et al*, (2005) argumentam que a inovação representa o processo fundamental de renovação na organização. Segundo eles, a menos que a empresa mude a forma como ela oferece e entrega seus bens e serviços, ela estará colocando em risco as suas possibilidades de crescimento. Isso requer, no entanto, que a inovação em si mesma seja organizada como uma atividade sistemática (DRUCKER, 1994).

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

Na literatura, o conceito de inovação está associado, principalmente, a mudanças em produtos e processos envolvendo o uso, a aplicação e a transformação do conhecimento técnico e científico em solução de problemas relacionados com a produção e a comercialização, tendo como perspectiva o lucro (FREEMAN, 1994). Para poder inovar, a empresa normalmente precisa combinar diferentes tipos de recursos, tais como conhecimentos relacionados à produção, habilidades e instalações industriais, a conhecimento de mercado, a um sistema de distribuição eficiente, a recursos financeiros suficientes, entre outros (FAGDEBERG, 2003). A aplicação comercial da invenção originada no processo, a torna uma inovação (ROTHWELL; GARDINER, 1985).

Nesses casos, o resultado da inovação é uma nova solução tecnológica. Por outro lado, a inovação possui outras dimensões. As subseções a seguir apresentam as diferentes classificações da inovação segundo as abordagens de Schumpeter (1997), Francis e Bessant (2005), outros autores que complementam a tipologia. Segundo as diferentes abordagens teóricas, a inovação pode ser classificada por: a) tipo, b) grau de intensidade, e c) grau de novidade.

#### *Tipos de inovação*

Grande parte dos estudos tem se detido na análise das inovações tecnológicas em produtos e processos. Conforme a terceira edição do Manual de Oslo (2005), elaborado

pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), a abordagem de inovação tecnológica em produto e processo (TPP) restringe a amplitude de entendimento da inovação em outras áreas que não são necessariamente tecnológicas, como serviços, organizacionais e *marketing*. Sendo assim, o manual classifica inovações em tecnológicas e não-tecnológicas.

Desde a primeira classificação de Schumpeter em 1911, poucos estudos em administração e economia avançaram na identificação de tipos de inovação. Conforme a classificação de Schumpeter (1997), o lucro empresarial surge da capacidade que o empresário tem de realizar “novas combinações”. Essas novas combinações vão além da dicotomia produto/processo englobando os cinco casos seguintes: *um novo bem, um novo método, novo mercado, nova fonte de oferta de matéria-prima e nova organização da indústria*.

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

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

**Quadro 1 – Comparativo entre a abordagem de Francis e Bessant (2005) e a de Schumpeter (1997)**  
Fonte: ALVES (2010)

Uma das aplicações mais visíveis da inovação é aquela que tem como resultado novos **produtos** ou serviços. A história é repleta de exemplos de desenvolvimento de produtos e serviços bem sucedidos, como o surgimento do automóvel, dos aviões comerciais, telefones, micro-computadores, etc.

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

Nesse sentido, inovações em produtos geralmente acarretam simultaneamente inovações em **processos**. Utterback e Abernathy (1975) demonstram que as taxas de

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

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

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

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

A abordagem teórica dos Custos de Transação elucidada sobre as razões que levam algumas indústrias a se organizarem de determinada forma partindo da visão holística da empresa. Nesse sentido, dadas as relações de custo entre os diferentes fatores de produção, a empresa precisa decidir sobre o que irá realizar internamente e o que irá obter pelo mecanismo de preços no mercado, ou seja, a compra (COASE, 1937). Dentro dessa perspectiva, a organização da indústria se dá entre agentes econômicos que “fazem” e outros que simplesmente “compram”. Por outro lado, Richardson (1972) observa que a organização da indústria ultrapassa as simples relações de compra e venda onde empresas estabelecem formas de cooperação. A cooperação pode surgir toda vez que duas ou mais empresas não dispuserem dos recursos necessários para internalizar a transação (WILLIAMSON, 1985). Neste sentido, formas alternativas de cooperação, ou alianças, surgem como um modo de negociação que envolve a realização de acordos entre dois ou mais agentes visando buscar complementaridade



entre duas partes (ZAWISLAK, 2000). O Quadro 2 apresenta alguns exemplos dessas diferentes formas de cooperação.

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

**Quadro 2 – Tipos de alianças estratégicas**

Fonte: Elaborado com base em Zawislak (2000)

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

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

#### *Classificações da inovação quanto à sua intensidade*

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



capacidades importantes que a empresa deve desenvolver para a construção de vantagens competitivas (BENNER; TUSHMAN, 2003; FUJIMOTO, 1998).

A noção entre melhoria incremental e inovação algumas vezes se confundem. Para alguns autores, tanto o melhoramento de produtos ou processos existentes como o desenvolvimento de novos produtos ou processos podem ser considerados inovações (PENG; SCHROEDER; SHAH, 2007). Bessant *et al* (2005) e Francis e Bessant (2005), respectivamente, denominam as inovações incrementais como *steady state (estáticas)* ou *do better innovations (fazer melhor)*, e as inovações radicais como *discontinuous* ou *do different innovations (fazer diferente)*.

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

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

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

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

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

#### **Referências**

ALVES, A. Rotinas, Capacidades e Inovação na Vitivinicultura Gaúcha. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração,

Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

ANDERSON, E.; GATIGNON, H. Firms and the creation of new markets. In: MÉNARD, C; SHIRLEY, M. M. (Eds.). **Handbook of new institutional economics**. New York: Springer, 2005. p. 401-431.

ANDERSON, K. (ed.). **The World's Wine Markets: Globalization at Work**, Cheltenham: Edward Elgar, 2004.

ANSOFF, I. Strategies for Diversification. **Harvard Business Review**, v. 35, n.5, p.113-124,1957.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Global Wine Supply Monitor, January 2009. Market Insight Report. Australian Government, Australian Wine and Spirit Corporation. Acessado em 17/03/2010.

Disponível em:

<http://www.wineaustralia.com/australia/LinkClick.aspx?fileticket=K%2Bqax%2BskYXk%3D&tabid=5419>

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

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

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

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

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

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

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

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

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

STEVENSON, T. **The Sotheby's Wine Encyclopedia**. 4.ed. London: Dorling Kindersley, 2005.

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

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

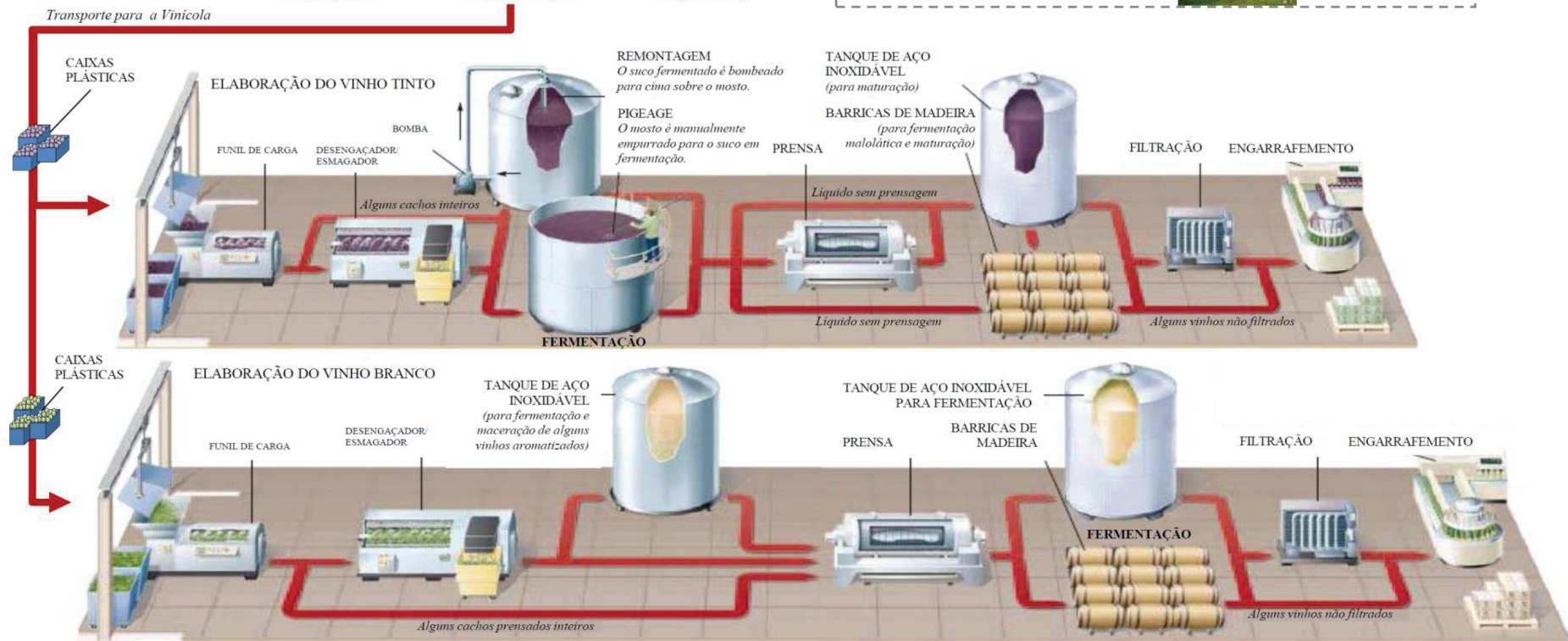
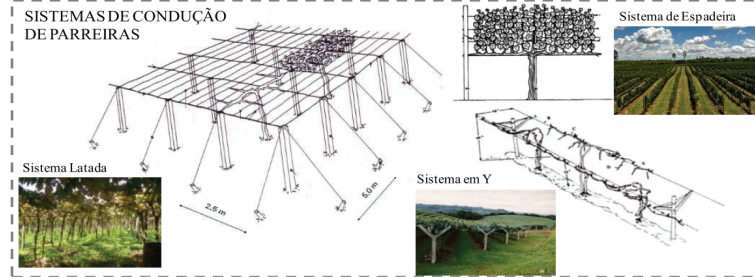
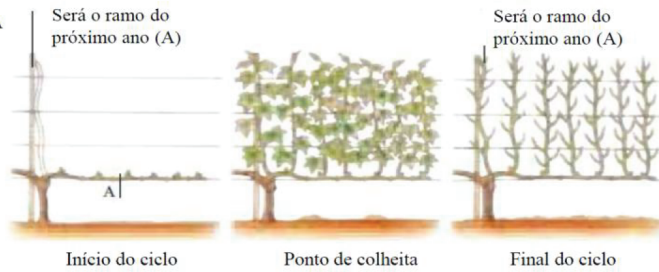
UTTERBACK, J.; ABERNATHY, W. A dynamic model of process and product innovation. **Omega**, v. 3, p. 639–656. 1975.

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

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

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

CICLO ANUAL DA VIDEIRA



Apêndice 1 – Processo produtivo do Vinho  
Fonte: Adaptado de Stevenson (2005)