

Inovação Como Estratégia de Diferenciação

Produção de Vinho *Kosher* no Vale dos Vinhedos

Suélien Bebber¹

Ana Paula Graciola²

Ariane Vanessa de Oliveira de Souza³

Cristine Hermann Nodari⁴

Pelayo Munhoz Olea⁵

Eric Charles Henri Dorion⁶

<http://dx.doi.org/10.21527/2237-6453.2016.37.202-230>

Resumo

A inovação proporciona às empresas desenvolvimento e crescimento, bem como aumento dos lucros sustentáveis no mercado competitivo. Inovar constantemente coloca as empresas em posição de liderança, de modo a gerar lucros a partir da diferenciação. Neste cenário, a certificação de produtos *kosher*, em especial os vinhos abordados neste estudo, garante que os produtos alimentícios pas-saram por processos regidos, com diretrizes e regulamentos religiosos que orientam o consumo.

¹ Mestre em Administração pela Universidade de Caxias do Sul (UCS). Graduada em Arquitetura e Urbanismo pela Universidade de Caxias do Sul (UCS). Bolsista Fapergs. bebber.suelen@gmail.com

² Doutoranda em Administração pela Universidade de Caxias do Sul (UCS). Mestre em Administração pela Universidade de Caxias do Sul (UCS). Graduada em Arquitetura e Urbanismo pela Universidade de Caxias do Sul (UCS). Bolsista Fapergs. anagraciola@gmail.com

³ Mestre em Administração pela Universidade de Caxias do Sul (UCS). Graduada em Administração pela Universidade do Norte do Paraná (Unopar). Professora da Faculdade Anhanguera. arianevds@yahoo.com.br

⁴ Doutora em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Mestre em Administração pela Universidade de Caxias do Sul (UCS). Graduada em Administração pela Universidade do Vale dos Sinos (Unisinos). Bolsista PNPJ/Capes 2013-2014 na Universidade de Caxias do Sul (UCS). Professora titular na Universidade Potiguar (UnP). cristine.nodari@gmail.com

⁵ Doutor em Administração e Direção de Empresas pela *Universitat Politècnica de Catalunya* (UPC), Espanha. Mestre em Engenharia de Fabricação de Papel pela *Universitat Politècnica de Catalunya* (UPC), Espanha. Graduado em Administração de Empresas e Engenharia Mecânica pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Professor-adjunto da Universidade de Caxias do Sul (UCS). pelayo.olea@gmail.com

⁶ Doutor em Administração de Empresas pela *Université de Sherbrooke, USherbrooke*, Canadá. Professor-adjunto da Universidade de Caxias do Sul (UCS). edorion@ucs.br

Assim, em meio a esta complexidade, é considerado um produto diferenciado. Com isso, o objetivo desta pesquisa foi descrever como ocorreram as inovações na produção do vinho *kosher* em uma vinícola do Vale dos Vinhedos. Para esse fim foi realizado um estudo de caso, com entrevistas em profundidade, baseadas em um roteiro prévio, e com a aplicação da técnica de pesquisa qualitativa, de caráter descritivo. Os resultados mostram que a vinícola busca fontes de conhecimento externas, por meio do contato próximo com os clientes e da sua política comercial, assim como a visão ampla da gestão da empresa em buscar compreender diferentes culturas e proporcionar produtos diferenciados a seus clientes, o que garante alento a inovações e contribui para manter vantagem competitiva.

Palavras-chave: Inovação; Diferenciação; Vinho brasileiro. Vinho *kosher*. Vale dos Vinhedos.

INNOVATION AS DIFFERENTIATION STRATEGY: PRODUCTION OF *KOSHER* WINE IN VALE DOS VINHEDOS

Abstract

Innovation provides companies development, growth and increases sustainable profits in competitive market. Constantly innovating places companies in leadership positions, and allows them to generate profit from differentiation. In this scenario, the kosher product certification, in special, the wine addressed in this study, guarantees that food products went through processes governed, with religious guidelines and regulations that guide the consumption. Therefore, among such complexity, it is considered a differentiated product. Thereat, the aim was to describe how the innovation of kosher wine occurred in a winery in Vale dos Vinhedos. For so, a case study with deep interviewers was implemented and applied a qualitative research with descriptive character. Results show that the winery seeks for external knowledge sources, by means of close contact with clients and the company's market policy, as much as the wide vision of the company's management in seeking to understand different culture and provide differentiated products to its customers. These guarantees breath to innovations and contributes to keep the company's competitive advantage.

Keywords: Innovation. Differentiation. Brazilian wine. Kosher wine. Vale dos Vinhedos.

A fim de manter ou ampliar sua posição no mercado, as empresas buscam no seu ambiente competitivo informações para gerar conhecimento, tecnologia, criatividade e, assim, inovar (TIDD, BESSANT; PAVITT, 2008). Uma vez que a inovação tem o intuito de melhorar o desempenho de uma empresa e garantir desenvolvimento, crescimento, posicionamento e lucro sustentável no mercado competitivo (DENTON, 1999; JOHANNESSEN; OLAISEN; OLSEN, 1999; CROSSAN; APAYDIN, 2010; DRESSLER, 2013). Um dos fatores que afeta a inovação nas empresas é o uso do conhecimento externo (DOLOREUX; CHAMBERLIN; BEN-AMOR, 2013), que pode ser derivado das demandas dos clientes para desenvolver novos produtos (VON HIPPEL, 1988). Dessa forma, é dever das empresas cultivar a capacidade de absorver o conhecimento de fontes externas a fim de explorar as oportunidades de desenvolver a inovação e se diferenciar perante os concorrentes. Se a empresa não muda ou se adapta às necessidades dos clientes, ela pode perder *market share*, diminuir seus lucros e o retorno do investimento, assim como perder a oportunidade de se diferenciar e de inovar (GILINSKY et al., 2008).

Na indústria do vinho, as inovações e adaptações por parte das vinícolas também se fazem necessárias, uma vez que não somente os consumidores, mas também seus gostos mudam. Assim, a incerteza e o risco percebidos são aspectos inerentes na compra de qualquer vinho. Isso por que o consumidor não tem o conhecimento da qualidade intrínseca do produto e nem a segurança de que o que ele está disposto a pagar irá se equiparar com o valor e qualidade que espera perceber, uma vez que grande parte das características do produto só pode ser acessada durante o consumo. Tal fato pode ser amenizado a partir da certificação de Denominação de Origem (DO) e também do preço, uma vez que tais atributos são percebidos como indicadores de qualidade (PRIILAI, 2006; CHARTERS; PETTIGREW, 2006; NOWAK; NEWTON, 2006; ATKIN; JOHNSON, 2010). Para os praticantes do judaísmo, porém, ainda são agregadas as implicações religiosas no consumo do vinho, sendo então indispensável a certificação *kosher* do produto.

O vinho *kosher* está relacionado aos rituais pagãos da Antiguidade, as libações de derramamento do vinho em oferenda aos deuses. Deste então até a atualidade, em virtude da religião, o povo judeu apenas consome vinho produzido, manuseado, por indivíduos judeus (MORASHA, 2014). O consumo de alimentos com certificação *kosher* não apenas condiz com um modo autoritário da alimentação, mas também pode responder a rupturas das novas formas de confiar nos alimentos consumidos. Empresas com este tipo de certificação garantem alta qualidade a seus produtos. É nesta busca por ofertar produtos de qualidade superior que as empresas se deparam com as leis religiosas de produção (CAMPBELL; MURCOTT; MACKENZIE, 2011).

Os procedimentos para elaborar o vinho *kosher* ou *casher* (nomenclatura utilizada em Israel, na França, em Portugal, nos Estados Unidos e em outros pontos do mundo) são realizados por indivíduos e/ou técnicos responsáveis e dedicados em ofertar produtos diferenciados em paralelo aos pré-requisitos da religião judaica. Vinho consumido por clientes exigentes, além de atender aos consumidores não judeus. As vinícolas responsáveis pela produção desse vinho estão localizadas na França (especialmente na região de Bordeaux, Bourgogne e Côtes-du-Rhones), Portugal na adega Covilhã, produz o vinho *Sepharad Kosher*. Nos Estados Unidos a vinícola Korbel desenvolve produtos *Kosher* (COVILHÃ, 2014; GOLAN, 2014; MORASHA, 2014). Em Israel, entre os vinhos produzidos, o vinho com certificação *kosher*, chamado de *Yarden Katzrin*, da vinícola Colinas de Golã, foi classificado entre os 50 melhores do mundo.

No contexto brasileiro, foram localizados dois produtores deste vinho: no Estado de São Paulo, uma pequena vinícola familiar (Bebidas Santa Cecília), que produz bebidas *kosher* (SATO, 2010), e, na parte sul do país a vinícola Casa Valduga, localizada no Vale dos Vinhedos, no Estado do Rio Grande do Sul, objeto de estudo desta pesquisa. O Vale dos Vinhedos está localizado na Serra Gaúcha, é a única região a deter a Denominação de Origem (DO) (EMBRAPA..., 2014) e o primeiro lugar no país a ser reconhecido como Indicação Geográfica (MINISTÉRIO DA AGRICULTURA,

2014). A região do Vale é composta por vinícolas de portes variados, hotéis, pousadas, restaurantes, queijarias, ateliês, antiguidades e artesanatos (ASSOCIAÇÃO..., 2015). Segundo a Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos, as vinícolas deste local produzem em média de 10 a 12 milhões de garrafas por ano (2015).

Os vinhos produzidos nessa região, no Vale dos Vinhedos, são produtos que apresentam uma qualidade única em razão dos recursos naturais, caracterizados pelo seu *terroir* (termo francês que pode ser compreendido como a ligação entre o produto e o local específico no qual ele foi cultivado). Na atualidade, o termo define a qualidade do produto e gera parâmetros mundiais para a classificação dos vinhos (WILSON, 1998), que também dependem do *know-how* das empresas.

Em meio a este cenário, a pesquisa foi aplicada a vinícola Casa Valduga, que foi a pioneira no enoturismo na região do Vale, ao abrir suas portas para visitantes conhecerem todo o processo de elaboração de seus produtos. A empresa conta com uma infraestrutura complexa que faz parte do enoturismo, que inclui, além da vinícola e das videiras próximas, restaurantes, pousada, enoboutique e ambientes internos e externos às edificações para a realização de eventos gastronômicos, educacionais e de lazer, com vista privilegiada para o Vale cultivado com videiras. Assim, a presente pesquisa teve como objetivo geral descrever de que forma ocorreram as inovações no caso específico do vinho *kosher*. Como forma de atingir o objetivo geral, as seguintes etapas foram identificadas: (i) entender as implicações religiosas do vinho *kosher* e de que forma elas influenciam na inovação e no processo produtivo desse vinho e (ii) identificar as fontes de conhecimento da vinícola que impulsionam as inovações.

Na sequência, o estudo foi dividido em quatro partes. Na primeira, a revisão da literatura apresentou o tema e abordou a contextualização acerca da inovação, esta como estratégia de diferenciação no cenário das vinícolas e características da cultura *kosher*. O método de pesquisa, apresentado na segunda parte, expõe as etapas técnicas e procedimentos adotados. A terceira

parte aborda o desenvolvimento da pesquisa com os principais resultados encontrados. E, por fim, as considerações finais, com as limitações e conclusões derivadas do estudo.

Revisão da Literatura

O Vinho *Kosher*

A significação do vinho *Kashrus*, a partir da raiz *kosher* ou *kasher*, para os hebraicos, é compreendido como apto, puro e/ou apropriado ao consumo. É regulamentado por diretrizes, regras religiosas e condutas para o consumo correto do vinho. Os processos produtivos dependem de requisitos do *hamshacha* ou *halacha*, também compreendido como as leis judaicas e islâmicas religiosas criadas com o intuito de regulamentar a forma de produção e consumo dos alimentos. Para cada tipo de alimento, portanto, existem aspectos específicos a serem considerados para a elaboração e consumo do produto. Além do mais, a certificação *kosher* é resultado do avanço econômico, das exigências de maior seriedade, qualidade e segurança aos consumidores (KIR, 2014a; 2014b; KAMINS; MARKS, 1991; CAMPBELL; MURCOTT; MACKENZIE, 2011).

A produção do vinho *kosher* apresenta seu processo produtivo diferenciado em relação aos demais tipos da bebida. Após o desengaçamento, que consiste na separação do grão de uva do cacho, a uva passa a ser composta pelo mosto, a polpa e a casca. A partir deste ponto a cor do vinho, o tipo de uva, a região e o ano do plantio despertam o sabor, a fragrância, o aroma e o gosto a partir de cada vinho degustado. A fermentação é um processo natural que converte o suco de uva em vinho e neste processo natural não é permitido o acréscimo de aditivos (ROSEN, 2010; RIVARD, 2009).

O desenvolvimento de vinhos *kosher* também não aceita processos do tipo gelatina e caseína que clarificam o vinho (DA SILVA; SOUSA; LAUREANO, 2003), nem do tipo sangue de boi, que consiste na produção em

massa e geralmente não obedecem tempo de maturação, com o acréscimo de aditivos artificiais para evitar o azedamento (PEREIRA; RIBEIRO, 2008). Assim, apenas bactérias ou enzimas *kosher* a partir dos recipientes ou reservatórios utilizados para a fermentação são aceitos. Todos os dispositivos e utensílios utilizados para a colheita na época da vindima devem ser monitorados cuidadosamente com relação à limpeza, e as garrafas não devem ser utilizadas numerosas vezes (KIR, 2014a; GOLDBERG, 2010).

A Inovação

O conceito de inovação apresenta diferentes perspectivas na história do pensamento e da pesquisa em administração (DOLOREUX; CHAMBERLIN; BEN-AMOR, 2012). Entre as concepções, estão os trabalhos de pesquisadores com o viés estratégico, tais como Porter (1989b, 2003), Christensen (1997) e Chesbrough (2003) e também da vertente econômica, das ideias seminais das inovações tecnológicas, como Marshall (1920), Schumpeter (1934) e Freeman (1982). Entre as perspectivas, o documento conhecido como Manual de Oslo, publicado pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), teve sua primeira edição em 1991 e está atualmente na terceira (ORGANIZAÇÃO..., 2005). O Manual de Oslo estabelece definições e métodos comuns de coleta estatística acerca da inovação internacionalmente, com motivação microeconômica. A abordagem do Manual de Oslo parte de influências econômicas, principalmente do trabalho de Joseph Schumpeter. Com isso, traz as dimensões da inovação, entendidas como: inovação de produto, processo, organizacional ou *marketing*, que também são abordadas por Bessant e Tidd (2009). O Manual de Oslo afere também os sistemas de inovação, que enfatizam os relacionamentos entre as empresas e outros participantes do mercado, como consumidores, fornecedores e concorrentes. Leva em conta o papel das instituições, de modo a incluir as políticas do governo e os níveis de educação como fonte

de novos conhecimentos, que fazem com que exista maior aproximação e compartilhamento entre a academia e o mundo dos negócios na prática (ORGANIZAÇÃO..., 2005).

A inovação pressupõe um processo que envolve conhecimento, informação e criatividade. A empresa busca no ambiente competitivo no qual está inserida informações para seu conhecimento, tecnologia e criatividade que possam desenvolver novos valores e soluções a fim de manter ou ampliar sua posição no mercado de forma lucrativa (TIDD, BESSANT; PAVITT, 2008). Ela visa a melhorar o desempenho de uma empresa com o ganho de uma vantagem competitiva por meio da mudança da curva de demanda de seus produtos. As empresas inovam em virtude de inúmeras razões, que podem envolver produtos, mercados, eficiência, qualidade ou capacidade de aprendizado e de introdução de mudanças (ORGANIZAÇÃO..., 2005). Na visão de Schumpeter (1934), as empresas que inovam se diferenciam e aumentam o potencial de acúmulo financeiro para impulsionar projetos de pesquisa e desenvolvimento (P&D). Inovações constantes colocam as empresas em posição de liderança, o que gera lucros a partir da diferenciação, que direciona ao monopólio ou oligopólio da renda nos mercados em que atuam.

Inovação como Estratégia de Diferenciação

Nas indústrias, principalmente as baseadas em tecnologia, os gastos com P&D são aplicados para garantir que tais empresas continuem a inovar e se mantenham competitivas no mercado (DOLOREUX; CHAMBERLIN; BEN-AMOR, 2012). Outras atividades, contudo, além de P&D, são identificadas como influentes na inovação, por exemplo, a aquisição de novas tecnologias e equipamentos (BECHEIKH; LANDRY; AMARA, 2006), assim como o treinamento das pessoas para atuarem tecnicamente preparadas e experientes (FREEL, 2003).

O uso do conhecimento externo é entendido como um determinante que afeta a inovação (DOLOREUX; CHAMBERLIN; BEN-AMOR, 2012). Entre as fontes externas de conhecimento, Von Hippel (1988) destaca o papel das demandas dos clientes para desenvolver novos conhecimentos, soluções e produtos, e realça o desempenho dos parceiros de negócios em prover *insights* para a empresa acerca da produção, logística e outros fatores que influenciam no desenvolvimento de novos produtos. Com isso, as empresas devem cultivar a capacidade de desenvolver e absorver o conhecimento de fontes externas por meio do aperfeiçoamento contínuo das capacidades e recursos que a empresa possui a fim de explorar as oportunidades de desenvolver a inovação. Fatores locais e regionais contribuem para o desenvolvimento econômico de um setor e influenciam no desempenho em inovação das empresas e indústrias (DOLOREUX; CHAMBERLIN; BEN-AMOR, 2012).

A inovação propicia às empresas desenvolvimento, crescimento, posicionamento e garante lucro sustentável no mercado competitivo, especialmente onde há mudanças nas necessidades dos consumidores (DENTON, 1999; JOHANNESSEN; OLAISEN; OLSEN, 1999; CROSSAN; APAYDIN, 2010; DRESSLER, 2013). Dessa forma, as economias são caracterizadas por evoluir a partir do investimento despendido para inovar e assim possibilita as empresas competirem no mercado (DRESSLER, 2013). Logo, a inovação está relacionada com o desempenho da empresa (HAN; KIM; SRIVASTAVA, 1998; ATKIN; GILINSKY; NEWTON, 2012).

Evidências sugerem que as empresas devem seu sucesso ao rápido desenvolvimento de novas tecnologias, assim como das inovações para melhor atender às necessidades emergentes dos clientes (GILINSKY ET AL., 2008). A falha de não mudar rapidamente e se adaptar às necessidades dos clientes pode levar à perda de *market share*, diminuição dos lucros e retorno do investimento, assim como a perda da oportunidade (GILINSKY ET AL., 2008). Por outro lado, o *know-how* é reconhecido como peça fundamental para a inovação e visto como determinante das oportunidades que as empresas têm para inovar (VON HIPPEL, 1988; 1994; GILINSKY ET AL., 2008). Alguns *drivers*, como a cultura, estrutura organizacional, orientação de mercado, localização e grau de competitividade, são fatores

que influenciam sobre como as empresas desenvolvem recursos e habilidades e assim inovam para atingir custos mais baixos e buscar o mercado de massa, ou convergem para consumidores específicos, com foco na diferenciação do mercado (HAN; KIM; SRIVASTAVA, 1998; WERNERFELT, 2005).

Segundo Porter (1989a), quando uma empresa busca a diferenciação e deseja ser única para seus clientes por meio de procedimentos valorizados, exclusivos e com atendimentos personalizados, passam a adotar a estratégia de diferenciação, a qual não consiste em grandes volumes e baixos preços, mas busca atender a um número seletivo de clientes. Este atendimento depende de uma orientação proativa da empresa, que visualiza as oportunidades, com foco nas mudanças, com quebra das regras antigas, de modo a explorar as necessidades latentes dos consumidores, com habilidades de gerir cenários de incertezas e com comunicação clara, a fim de criar valor aos consumidores (MORRIS; SCHINDEHUTTE; LAFORGE, 2002; SIMMONS; THOMAS; PACKHAM, 2009; KRAUS; HARMS; FINK, 2010). Tais clientes que reduzem a quantidade de consumo do vinho, no entanto, investem mais em vinhos de qualidade. Como consequência eles preferem “*boire moins mais mieux*”, ou seja, beber menos, mas melhor (MINTEL, 2014).

Para atender a estes públicos diferenciados, portanto, as indústrias têm a possibilidade de encontrar nichos em que as oportunidades acontecem pela diferenciação (GILINSKY; MCCLINE, 1999), que pode ser estratégia para gerar vantagem competitiva (PORTER, 1989a; AYWARD; GLYNN, 2006; DRESSLER, 2013), e a inovação é responsável por tal diferenciação (DRESSLER, 2013). A diferenciação ainda tem o papel de barrar outros entrantes, pois esses teriam de dispensar altos gastos para desenvolver linhas de produto e novas estruturas para gerir tais linhas, e assim superar as marcas e empresas já estabelecidas (YIP, 1982).

Nesse sentido, a Denominação de Origem (DO) define as variedades de uvas e práticas no processo produtivo e garante a autenticidade e qualidade dos produtos (FAMULARO; BRUWER; LI, 2009; ATKIN; JOHNSON, 2010; THOMAS; PAINBÉNI; BARTON, 2013), sendo, assim,

Método de Pesquisa

Pesquisa de caráter exploratória e qualitativa, utilizada para responder aos objetivos propostos no estudo (HENNINK; HUTTER; BAILEY, 2011; REMLER; VAN RYZIN, 2011). Apresenta como características principais a análise dos fenômenos por meio da descrição das relações qualitativas entre as variáveis e os fatos, que também é marcada pela necessidade de informações detalhadas que dependem do conteúdo e da profundidade dos conteúdos coletados (DENZIN; LINCOLN, 2011; GIBBS, 2008). Para tanto, a pesquisa foi realizada por meio de um estudo de caso único (YIN, 2014).

Foram realizadas entrevistas individuais em profundidade, com abordagem semiestruturada mediante a utilização de um roteiro de questões (RIBEIRO; MILAN, 2004; KING; HORROCKS, 2010; HENNINK; HUTTER; BAILEY, 2011). Para facilitar o processo de análise e interpretação dos resultados, os conteúdos coletados nas entrevistas foram gravados em meio eletrônico e posteriormente transcritos, para auxiliar nas análises e interpretação dos resultados (RIBEIRO; MILAN, 2004; GUBRIUM et al., 2012), sempre respeitando devidamente os princípios éticos da pesquisa científica. As entrevistas foram realizadas em diferentes períodos, com duração de 30 a 40 minutos. A primeira foi feita em 2014 com a coordenadora de Exportações, que trabalha há 8 anos na vinícola. E, em 2015, foi realizada a segunda entrevista, com a enóloga de formação e atual diretora comercial, que atua há 18 anos na empresa. As entrevistas contribuíram na busca por informações acerca do processo produtivo, distribuição e logística do produto em questão.

O roteiro das questões foi estruturado a fim de compreender, de maneira geral, o nicho de mercado em que a vinícola está inserida, que tipo de consumidores atende e de que forma a vinícola procede com a pesquisa e desenvolvimento de novos produtos. Referente ao vinho *kosher*, as questões foram estruturadas a fim de identificar de onde surgiu a demanda por esse

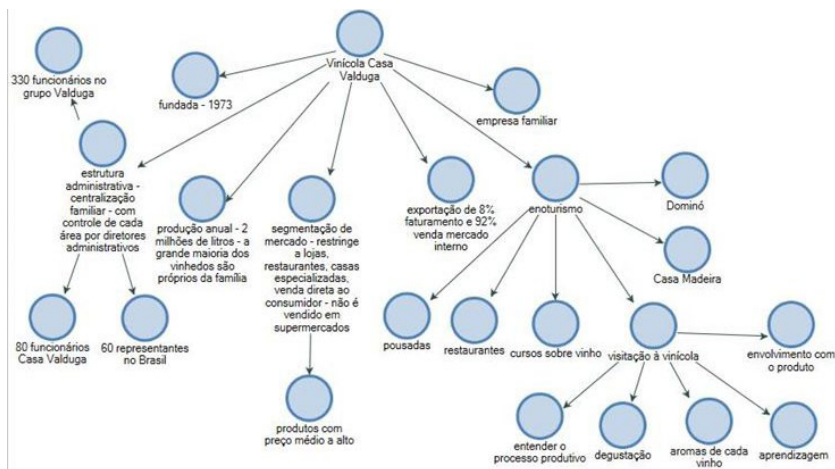
produto, se partiu da vinícola ou do mercado, as restrições impostas pela religião para a produção de tal vinho e como ocorreu o processo de adaptação da vinícola e certificação. Adicionalmente, foi questionado a respeito dos diferenciais da vinícola, como Denominação de Origem e Indicação Geográfica, e de que forma tais diferenciais poderiam destacar a vinícola entre as demais.

Com base nos conteúdos coletados na entrevista realizada, procedeu-se à análise de conteúdo (BARDIN, 2010; SCHREIER, 2012; SCOTT; GARNER, 2013), separando-se os conteúdos no que diz respeito à busca de evidências empíricas que respondessem aos objetivos propostos para o estudo. Além destes conteúdos, foram acessadas outras informações disponibilizadas pela empresa em seu site institucional. Com a utilização do *software* Nvivo na versão 11, foi realizada a transcrição, análise e codificação das falas dos entrevistados. Além do mais, foram organizadas as categorias *a priori* (inovação econômica e tecnológica, inovação como estratégia de diferenciação e as implicações religiosas do vinho *kosher*), e as subcategorias foram criadas *a posteriori*. Além do mais, foram elaborados mapas para ilustrar as falas dos entrevistados, relacionadas com as categorias *a priori* e suas subcategorias emergentes a partir das entrevistas.

Resultados e Discussão

Nesta seção serão apresentadas as análises dos resultados com base nas categorias *a priori* e *a posteriori*. A Figura 2 retrata a contextualização da vinícola que se insere no enoturismo regional, ao ofertar pousadas, restaurantes, a visitação à vinícola, cursos sobre o vinho e demais segmentos de mercado (WALKER, 2015; CASAGRANDE, 2015).

Figura 2 – Contextualização da vinícola



Fonte: Elaborada pelos autores com a utilização do Nvivo 11.

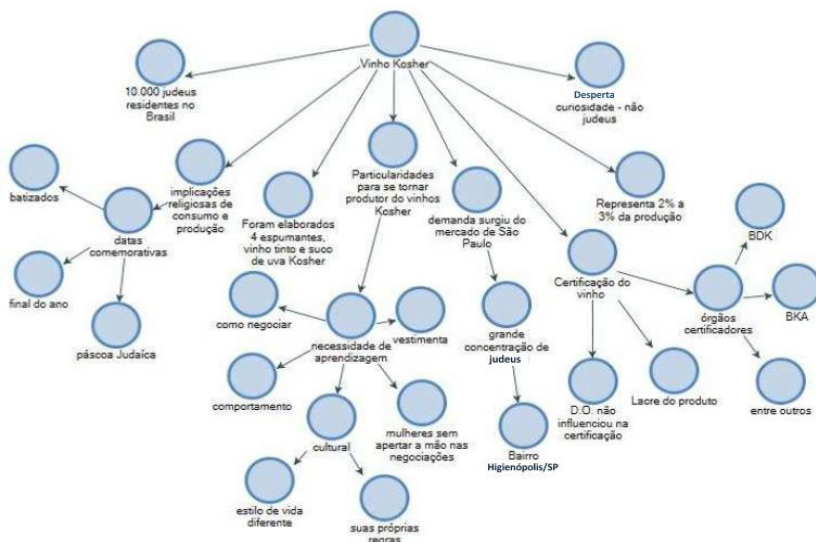
Walker (2014) e Casagrande (2015) salientam que os produtos da Casa Valduga dificilmente são comercializados em grandes varejos, em decorrência do valor agregado diferenciado, oferecidos aos consumidores mais qualificados. Sendo assim, esta vinícola apresenta características *premium* (WALKER, 2015 CASAGRANDE, 2015), vide Figura 2.

Implicações Religiosas do Vinho Kosher, Processo Produtivo e a Inovação

Para iniciar a produção do vinho *kosher* a empresa necessitou buscar uma certificação específica que garantiu à bebida liberação de consumo aos seguidores da Torá (Bíblia judaica). A certificação *kosher* da Casa Valduga é garantida pela BDK do Brasil, que desempenha a tarefa de avaliação e certificação das indústrias alimentícias, além de verificar os insumos e suas procedências, o processo de fabricação, assim como a eventual influência de outros produtos e linhas de produção dentro da fábrica (BDK, 2014). O processo de certificação tem requisitos específicos estipulados pelos supervisores, que são os rabinos responsáveis por todas as etapas do processo produtivo,

desde o recebimento das uvas até a rotulagem das garrafas do vinho pronto, de modo a respeitar também tempos de processamento em tanques. A certificação não levou mais que um ano e a safra de 2010 pôde ser viabilizada (WALKER, 2015; CASAGRANDE, 2015). A Figura 3 retrata este cenário.

Figura 3 – Vinho Kosher na visão da Casa Valduga



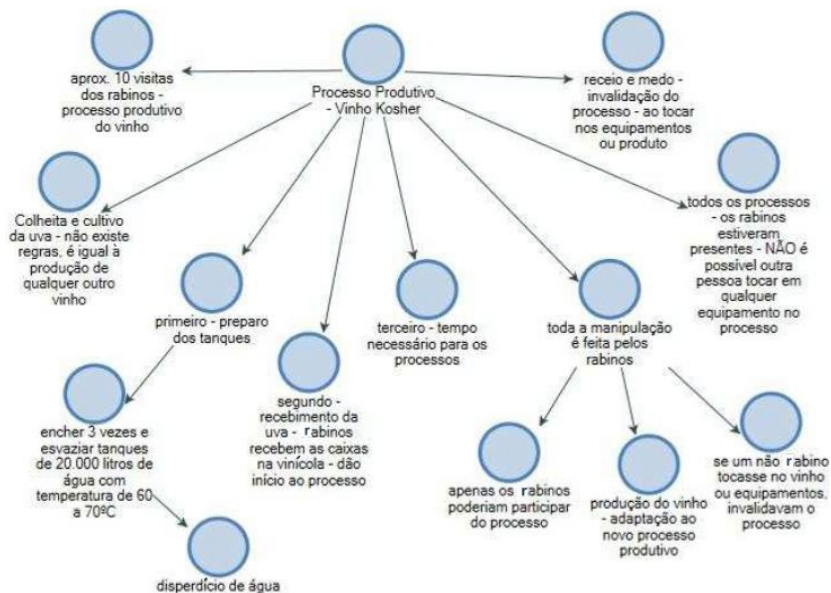
Fonte: Elaborada pelos autores com a utilização do Nvivo 11.

O maior volume de vendas é registrado nos períodos de festas religiosas judaicas, como a Páscoa Judaica e o Ano Novo Judaico, em que o consumo é alavancado. Nestas datas festivas a vinícola promove ações de *marketing*, com uso de *news letters* eletrônicas voltadas para este público. Inicialmente o vinho foi criado para este segmento de mercado, mas despertou certa curiosidade do público geral, embora com consumo não significativo. A produção deste vinho já passou por quatro safras, com produção de 30 mil litros cada, representando apenas 2% a 3% da produção total da vinícola. São produzidos diferentes tipos de vinhos, como brancos, tintos e espumantes que ampliaram gradativamente a *mix* de produtos a partir de sua segmentação entre rosé, brut branco e moscatel (WALKER, 2015).

0 Processo Produtivo do Vinho Kosher

A “casherização” (adequação e higienização *kosher*) do vinho é um tanto complexo, pois o processo deve ser feito desde o início até o fim somente por judeus praticantes (rabinos). Ele deve ser acompanhado e fiscalizado durante todo o período até seu envase, inclusive para que ninguém que não seja judeu praticante toque no vinho. Qualquer ato de descuido pode invalidar o vinho para o consumo *kosher*. Tal iniciativa da vinícola Casa Valduga pode ser vista como inédita devido à complexidade de seguir tais cuidados em um local em que os funcionários não são judeus. Além do vinho e espumantes *kosher*, a vinícola produz o suco de uva da marca Casa de Madeira, que é outro segmento de mercado e marca do grupo Valduga (WALKER, 2015; CASAGRANDE, 2015). A Figura 4 retrata alguns apontamentos observados nas entrevistas sobre o processo produtivo na vinícola.

Figura 4 – O processo produtivo do vinho kosher e suas implicações



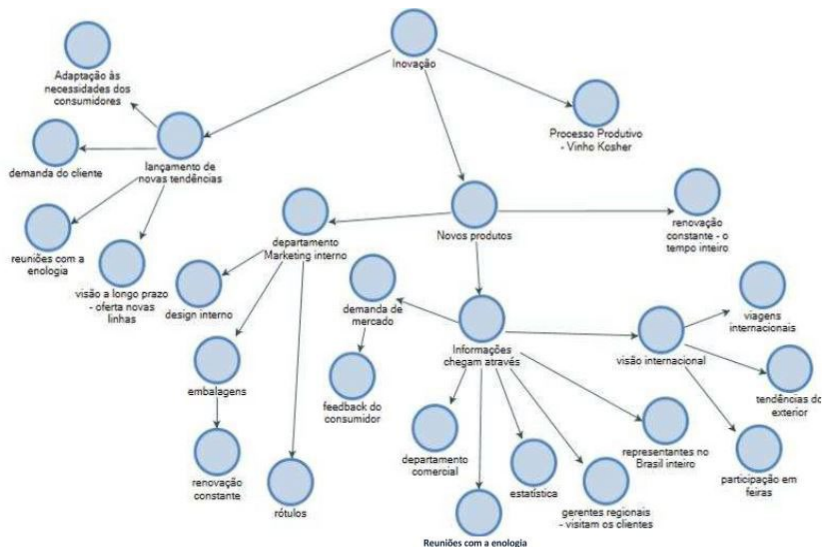
Fonte: Elaborada pelos autores com a utilização do Nvivo 11.

Um ponto a se ressaltar é o receio e o medo, vide Figura 4, por parte da vinícola caso qualquer funcionário tocasse no vinho *kosher* em processo ou nos equipamentos, que poderiam invalidar toda a produção (CASAGRANDE, 2015). É possível destacar três pontos que diferenciam a produção do vinho *kosher* dos demais. Primeiramente, é necessário realizar a lavagem dos tanques, encher e esvaziar três vezes, para a total limpeza dos tanques e demais equipamentos. Como segundo ponto, desde o recebimento das uvas em caixas na vinícola, a partir deste momento apenas rabinos poderiam “tocar” na produção. E o terceiro ponto é caracterizado pelo tempo necessário para que o vinho realize seu ciclo de produção, mas neste caso, apenas os rabinos poderiam dar o *start* nas bombas, manusear as mangueiras, ou seja, para qualquer processo os rabinos estavam presentes, vindos de outras localidades, como Porto Alegre, São Paulo e demais regiões, o que contribui para gerar complexidade em meio a uma época de vindima (WALKER, 2015; CASAGRANDE, 2015).

Novas Inovações no Processo do Vinho

A Figura 5 apresenta os principais pontos a ressaltar sobre as entrevistas, onde a inovação na vinícola acontece, no processo produtivo, no lançamento de novos produtos e no acompanhamento das tendências.

Figura 5 – Inovação na Vinícola Casa Valduga



Fonte: Elaborada pelos autores com a utilização do Nvivo 11.

Em paralelo à revisão da literatura (ORGANIZAÇÃO..., 2005), foi constatada a busca de informação pela vinícola, novos conhecimentos, por meio de viagens internacionais, acompanhamento do comportamento do consumidor com o uso da estatística, as informações vindas dos gerentes regionais, representantes e o próprio *feedback* dos clientes. Além do mais, é possível destacar que a empresa inova ao estabelecer mudanças, que é o caso do vinho *kosher*.

De acordo com Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999), os agentes de mudança são peças fundamentais para que o processo de desenvolvimento e mudança seja bem-sucedido, o que pode ser identificado na entrevista com a coordenadora de Exportações da vinícola, que destaca que o processo de inovação da empresa só teve continuidade por poder contar com as pessoas dos demais setores da vinícola, pois se tornaram facilitadores da instituição (WALKER, 2015).

O potencial de mercado para a segmentação do produto vinho *kosher* foi percebido por volta do ano de 2009 a partir da demanda do mercado consumidor do Estado de São Paulo. Demanda que, conforme Von Hippel (1988), influencia no desenvolvimento de novos produtos, ressalta a necessidade de absorção e conhecimento por parte da empresa de fontes externas a fim de explorar as oportunidades de desenvolver a inovação. Além disso, a Casa Valduga procura ter sempre um portfólio de produtos completos, que atenda a todos os consumidores potenciais da vinícola e dessa forma procura responder às demandas do mercado (WALKER, 2015; CASAGRANDE, 2015).

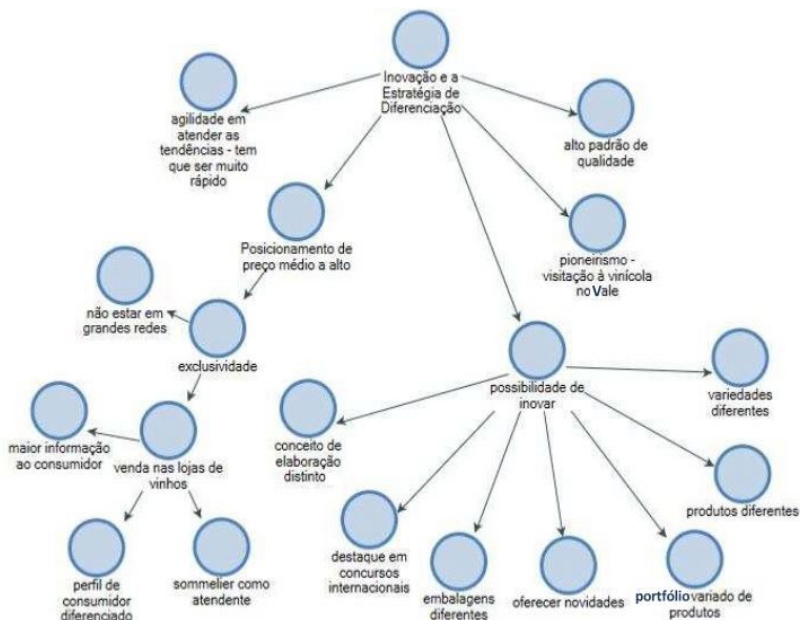
A Inovação como Estratégia de Diferenciação

Nessa perspectiva, no estudo de caso em questão e em convergência com Gilinsky e McCline, (1999), as indústrias têm a possibilidade de encontrar nichos em que as oportunidades acontecem mediante a diferenciação e que pode ser estratégia para gerar vantagem competitiva (PORTER, 1989a; AYLWARD; GLYNN, 2006; DRESSLER, 2013), com a inovação sendo responsável por essa diferenciação (DRESSLER, 2013). Na Casa Valduga foi observada a capacidade de absorver o conhecimento de fontes externas, como dos gestores que estão em contato direto com o cliente, bem como o relacionamento com o cliente que ocorre diretamente na boutique. Assim, a empresa explora seus recursos humanos e aproveita as oportunidades de desenvolver a inovação. O que possibilita que a inovação aconteça dentro da empresa é, então, a busca por diferenciais no nicho de mercado em que atuam, a estrutura da vinícola e os recursos humanos que, em conjunto, conseguem produzir produtos diferenciados, como o vinho *kosher*.

A vinícola é reconhecida por duas características marcantes: produtos de qualidade e diferenciados. Os produtos são vistos pelo mercado consumidor como de qualidade, de valor agregado e por isso são consumidos em datas especiais ou ainda uma escolha para presentear, uma vez que existe a

possibilidade de personalizar rótulos e embalagens. A combinação da infraestrutura da vinícola, que permite o enoturismo, com pousadas, restaurantes, visitas guiadas e a boutique, caracterizam o valor e qualidade da empresa (PRESTON, 2002; MITCHELL, 2006; THOMAS; PAINBÉNI; BARTON, 2013). A Figura 6 representa a vinícola e sua relação entre a inovação e a estratégia de diferenciação.

Figura 6 – Inovação e estratégia de diferenciação



Fonte: Elaborada pelos autores com a utilização do Nvivo 11.

Somadas a infraestrutura que permite o enoturismo e as premiações que a vinícola detém, ela conta também com a DO, que distingue internacionalmente regiões produtoras de vinho e se espera que os produtos provenientes da região sejam de qualidade. Como abordado anteriormente, porém, Pitta (2007) argumenta que outras vinícolas também podem reproduzir tal qualidade sem deter a DO. Tal fato também foi evidenciado

na entrevista, portanto a vinícola estudada busca manter atendimento diferenciado focado nos clientes, de modo a tratar cada consumidor de forma única.

Além disso, e de modo a combater o mercado crescente de vinhos importados, a empresa, apoiada pelo Instituto Brasileiro do Vinho (Ibravin), ganha força para buscar maior aceitação por vinhos nacionais no mercado brasileiro. Por meio desta estratégia de diferenciação e proximidade com o consumidor final, a empresa já foi premiada diversas vezes, entre elas obteve o prêmio de melhor vinho nacional, pela Revista Gosto, que listou os 200 melhores vinhos de 2013. Também recebeu prêmios internacionais como o Vinitaly (Itália), Vinalies (França), Bacchus (Espanha), Vinus (Mendoza), competição internacional do vinho de São Francisco, entre outros, que consolidam a posição da Casa Valduga no mercado (CASA VALDUGA, 2015).

O trabalho de ação comercial que é feito na empresa visa ao contato dos gestores regionais diretamente e constantemente com os clientes. Nos restaurantes, por exemplo, é realizada uma explicação detalhada de cada produto aos *sommeliers*, para que ofereçam com segurança aos clientes. Encontros do próprio diretor da vinícola com proprietários de restaurantes e distribuidores são promovidos e com isso a estratégia de diferenciação é alavancada por meio da aproximação da empresa com seu público consumidor (WALKER, 2015; CASAGRANDE, 2015).

Considerações Finais

O vinho *kosher*, como parte da cultura judaica de consumo de alimentos, requer cuidados especiais, devido às implicações religiosas e restrições que orientam o consumo. Tais cuidados dizem respeito aos processos produtivos do vinho, incluem os atores da produção, que só podem ser rabinos autorizados, o manuseio dos equipamentos com a correta higienização, o que resulta, assim, em um produto diferenciado, não somente pela qualidade, mas por todo ritual envolvido. A certificação do produto *kosher* garante que

esse produto atende os requisitos religiosos estipulados e mantém viva a cultura judaica em diferentes partes do mundo. Com isso, a vinícola Casa Valduga é inovadora no Brasil por viabilizar a elaboração de um produto desse tipo ao adaptar a indústria para atender a todas as solicitações e imposições aplicadas ao produto.

Em relação à certificação dos vinhos *kosher*, a vinícola não enfrentou problemas, uma vez que trouxeram os rabinos na empresa e a viabilização do produto foi rápida. O que dificulta o processo produtivo da empresa, no entanto, é a logística de produção, pois em meio a uma safra de uva, quando as atividades se intensificam, é necessário parar todos os demais processos em andamento para que apenas os rabinos realizem a produção e toquem na uva, ou seja, ninguém além deles pode manusear a produção. Deste modo, foi possível constatar a alteração dos processos produtivos na vinícola para adequação às normas de elaboração dos vinhos de acordo com as leis judaicas. Outro ponto observado é que o produto com certificação *kosher*, comparado a um vinho sem esta certificação, não existe diferença no produto, no entanto o que diferencia o vinho tinto com certificação *kosher* é que este não passa por barrica de carvalho. Desse modo, para alguns consumidores não judeus, o produto perde valor, por se apresentar como um produto comum.

Inovações como essa, em particular nesse estudo de caso, devem-se as fontes de conhecimento externo, principalmente às demandas dos clientes, para assim a vinícola desenvolver novos conhecimentos, soluções e produtos. O relacionamento próximo e direto que é mantido com o consumidor final por meio das vendas diretas realizadas na própria vinícola e o atendimento individualizado dos gestores regionais aos demais revendedores, restaurantes e lojas especializadas, principalmente, contribuem para o desenvolvimento de inovações na indústria e como resultado o fornecimento de produtos diferenciados e com valor agregado.

Produtos de qualidade podem ser encontrados em outras vinícolas, mesmo nas empresas localizadas no Vale. A estratégia da Casa Valduga para se manter competitiva decorre de estar próxima ao consumidor, de modo

a valorizar as demandas e necessidades de cada mercado e buscar um portfólio completo, atender todos os seus clientes potenciais, com habilidades de identificar e explorar oportunidades de mercado, que potencializam as inovações. Assim, entende-se que esse relacionamento é positivo e garante acesso à informação e conhecimento que partem dos próprios clientes, além do ganho de *market share*, de forma a alcançar vendas em um mercado diferenciado e segmentado que seus concorrentes não alcançam. Portanto, esta visão ampla, por parte da vinícola, em aceitar novos desafios, e por vivenciar uma cultura distinta, contribui para proporcionar ao público judeu e à comunidade em geral, a possibilidade de degustar produtos diferenciados, como é o caso do vinho kosher.

Como sugestões para futuras pesquisas foi encontrado que a confiança nos dados fornecidos é limitada, por haver um único estudo de caso. Assim, futuras pesquisas devem combinar casos múltiplos para investigar e comparar a inovação por diferenciação em outras vinícolas, de modo a contribuir com uma visão ampla e complexa das organizações.

Referências

ADEGA DE COVILHÃ. Sepharad Kosher Reserva 2005. Disponível em: <<http://www.adegacovilha.pt/download/Sepharad-Reserva-Tinto-2005.pdf>>. Acesso em: 4 jul. 2014.

ASSOCIAÇÃO DOS PRODUTORES DE VINHOS FINOS DO VALE DOS VINHEDOS. Aprovele. *O vale*. Disponível em: <www.valedosvinhedos.com.br>. Acesso em: 4 maio 2015.

ATKIN, T.; JOHNSON, R. Appellation as an indicator of quality. *International Journal of Wine Business Research*, v. 22, n. 1, p. 42-61, 2010.

ATKIN, T.; GILINSKY JR., A.; NEWTON, K. S. Environmental strategy: does it lead to competitive advantage in the US wine industry? *International Journal of Wine Business Research*, v. 24, n. 2, p. 115-133, 2012.

AYWARD, D. K.; GLYNN, J. SME innovation within the Australian wine industry: a cluster analysis. *Small Enterprise Research: Journal of the SMAANZ*, v. 14, n. 1, p. 42-54, 2006.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Tradução Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2010.

BEIT DIN KASHRUT. BDK. *Certificação Kosher*. Disponível em: <<http://www.bdk.com.br/certificacao-kosher.htm>>. Acesso em: 25 jul. 2014.

BECHEIKH, N.; LANDRY, R.; AMARA, N. Lessons from innovation empirical studies in the manufacturing sector: A systematic review of the literature from 1993-2003. *Technovation*, v. 26, p. 644-664, 2006.

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

CAMPBELL, H.; MURCOTT, A.; MACKENZIE, A. Kosher in New York City, halal in Aquitaine: challenging the relationship between neoliberalism and food auditing. *Agriculture and Values*, v. 28, p. 67-79, 2011.

CASA VALDUGA. *Premiações*. Disponível em: <<http://casavalduga.com.br/Premio.php>>. Acesso em: 25 jul. 2015.

CASAGRANDE, J. *Entrevista com a diretora comercial gravada na sede administrativa da Casa Valduga*. Bento Gonçalves: Vinícola Casa Valduga, 2015. (Entrevista concedida a Ana Paula Graciola).

CHARTERS, S.; PETTIGREW, S. Product involvement and the evaluation of wine quality. *Qualitative Market Research*, v. 9, n. 2, p. 181-193, 2006.

CHESBROUGH, H. *Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2003.

CHRISTENSEN, C. M. *The innovators dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1997.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. *Métodos de pesquisa em administração*. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CROSSAN, M. M.; APAYDIN, M. A multi-dimensional framework of organizational innovation: a systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, v. 47, n. 6, p. 1.154-1.191, 2010.

- DA SILVA, J. M.; SOUSA, I.; LAUREANO, O. Fatores condicionantes dos processos de vinificação na cor de vinhos portugueses. *CONGRESSO BRASILEIRO DE VITICULTURA E ENOLOGIA*, 10., n. 69. Bento Gonçalves, 2003.
- DENTON, D. K. Gaining competitiveness through innovation. *European Journal of Innovation Management*, v. 2, n. 2, p. 82-85, 1999.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. *The Sage handbook of qualitative research*. 4. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2011.
- DOLOREUX, D.; CHAMERLIN, T.; BEN-AMOR, S. Modes of innovation in the Canadian wine industry. *International Journal of Wine Business Research*, v. 25, n.1, p. 6-26, 2013.
- DRESSLER, M. Innovation management of Garman wineries: from activity to capacity – an explorative multi-case survey. *Wine Economics and Policy*, v. 2, p. 19-26, 2013.
- EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA. Embrapa. Disponível em: <www.cnpuv.embrapa.br/tecnologias/ig/>. Acesso em: 23 jun. 2014.
- FAMULARO, F.; BRUWER, J.; LI, E. Region of origin as choice factor: wine knowledge and wine tourism involvement influence. *International Journal of Wine Business*, v. 22, n. 4, p. 362-382, 2010.
- FREEL, S. M. Sectorial patterns of small firm innovation, networking and proximity. *Research Policy*, v. 32, p.751-770, 2003.
- FREEMAN, C. *The economics of industrial innovation*. 2. ed. London: Pinter, 1982.
- GAMBLE, P.; TADDEI, J.C. Restructuring the French wine industry: the case of the Loire. *Journal of Wine Research*, v. 18, n. 2, p. 125-145, 2007.
- GIBBS, G. *Analyzing qualitative data*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2008.
- GILINSKY, A. et al. Desperately seeking serendipity: Exploring the impact of country location on innovation in the wine industry. *International Journal of Wine Business Research*, v. 20, n.4, p. 302-320, 2008.
- GILINSKY, A.; McCLINE, R.L. Entrepreneurial growth strategies: an exploratory study of the California North Coast wine industry. *Paper presented at the International Council for Small Business*, Naples, June 1999.
- GOLAN. *2008 Yarden Katzrin*. Disponível em: <<http://www.golanwines.co.il/en/Our-Wine-Experience/Labels/Yarden/Yarden-Katzrin>>. Acesso em: 4 jul. 2014.

GOLDBERG, R. Z. The traveler's Halachic guide to hotels. *Kashrus Kurrents*, v. 30, n. 1, 2010.

GUBRIUM, J. F. et al. *The sage handbook of interview research: the complexity of the craft*. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2012.

HAN, J. K.; KIM, N.; SRIVASTAVA, R. K. Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link? *Journal of Marketing*, v. 62, n. 4, p. 30-45, 1998.

HENNINK, M.; HUTTER, I.; BAILEY, A. *Qualitative research methods*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2011.

JOHANNESSEN, J.-A.; OLAISEN, L.; OLSEN, B. Managing and organizing innovation in the knowledge economy. *European Journal of Innovation Management*, v. 2, n. 3, p. 116-128, 1999.

KAMINS, M. A.; MARKS, L. J. The perception of Kosher as a third party certification claim in advertising for familiar and unfamiliar brands. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 19, n. 3, p. 177-185, 1991.

KING, N.; HORROCKS, C. *Interviews in qualitative research*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2010.

KIR – Badatz Igud Rabbonim Kosher certification. *What does Kosher mean?* Disponível em: <<http://www.koshercertification.org.uk/whatdoc.html>>. Acesso em: 3 jul. 2014a.

_____. *Why become Kosher?* Disponível em: <<http://www.koshercertification.org.uk/whybekoshe.html>>. Acesso em: 3 jul. 2014b.

KIRK, J.; MILLER, M. L. *Reliability and validity of quantitative research*. Beverly Hills: Sage, 1986.

KRAUS, S.; HARMS, R.; FINK, M. Entrepreneurial marketing: moving beyond marketing in new ventures. *International Journal of entrepreneurship and innovation management*, v. 24, n. 1, p. 29-48, 2010.

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARSHALL, A. *Principles of economics: an introductory volume*. 8. ed. London: MacMillan, 1920.

MILLER, D. C. *Handbook of research design and social measurement*. 5. ed. Newburg Park, California: Sage Publication, 1991.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA. *Indicação geográfica – IG*. Disponível em: <www.agricultura.gov.br>. Acesso em: 23 jun. 2014.

MINTEL. Global market research and trends. Disponível em: <www.mintel.com>. Acesso em: 29 jul. 2014.

MITCHELL, R. Influences on post-visit wine purchase (and non-purchase) by New Zealand winery visitors. In: CARLSEN, J.; CHARTERS, S. (Ed.). *Global wine tourism: research, management and marketing*. Wallingford: Cabi International, 2006. p. 95-109.

MORASHA. *O renascimento do vinho*. Disponível em: <http://www.morasha.com.br/>. Acesso em: 4 jul. 2014.

MORRIS, M. H.; SCHINDEHUTTE, M.; LaFORGE, R. W. Entrepreneurial marketing: a construct for integrating emerging entrepreneurship and marketing perspectives. *Journal of Marketing theory and practice*, v. 10, n. 4, p. 1-19, 2002.

NOWAK, L.; NEWTON, S. Using the tasting room experience to create loyal customers. *International Journal of Wine Marketing*, v. 18, n. 3, p. 157-165, 2006.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO – OCDE; FINANCIADORA DE ESTUDOS E PROJETOS – FINEP. *OCDE Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação* – Manual de Oslo, OECD, Paris, 2005.

PEREIRA, A. C.; RIBEIRO, T. *A Qualidade na produção vinícola*. 2008. 63 f. Monografia (Graduação em Administração) – Centro Universitário Eurípides de Marília, Fundação de Ensino Eurípides Soares da Rocha, 2008.

PITTA, D. Building brand equity and share of heart at Nassau Valley Vineyards. *Journal of Product and Brand Management*, v. 16, n. 2, p. 148-151, 2007.

PORTER, M. E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. 14. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989a.

_____. *A vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro: Campus, 1989b.

_____. The economic performance of regions. *Regional Studies*, v. 37, n. 6/7, p. 549-578, 2003.

PRESTON, R. *Wine tourism around the world: development management and markets: Wine routes in South Africa*. Amsterdam: Elsevier Butterworth Heinemann, 2002.

- PRILLAI, A. D. Wine's placebo effect: How the extrinsic cues of visual assessments mask the intrinsic quality of South African red wine. *International Journal of Wine Marketing*, v. 18, n. 1, p. 17-32, 2006.
- REMLER, D. K.; VAN RYZIN, G. G. *Research methods in practice: strategies for description and causation*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2011.
- RIBEIRO, J. L. D.; MILAN, G. S. Planejando e conduzindo entrevistas individuais. In: RIBEIRO, J. L. D.; MILAN, G. S. (Ed.). *Entrevistas individuais*. Porto Alegre: FEEng; UFRGS, p. 9-22, 2004. Cap. 1.
- RIVARD, D. Kosher Wines. *The Ultimate Fruit Winemaker's Guide: The Complete Reference Manual For All Fruit Winemakers*. 2. ed. 2009. Ludhiana: Bacchus Enterprises, 2009.
- ROSEN, R. T. The grapes of worth. *Kashrus Kurrents*, v. 30, n. 1, 2010.
- SATO, S. G. Produção de vinhos *casher* em São Roque, Estado de São Paulo: preservação da cultura judaica e certificação *casher*. *Informações Econômicas*, v. 40, n. 5, 2010.
- SCHERMERHORN, J.; HUNT, J.; OSBORN, R. *Fundamentos de comportamento organizacional*. Porto Alegre: Bookmann, 1999.
- SCHREIER, M. *Qualitative content analysis in practice*. London: Sage Publications, 2012.
- SCHUMPETER, J. A. *The theory of economic development*. Cambridge MA: Harvard University Press, 1934.
- SCOTT, G.; GARNER, R. *Doing qualitative research: designs, methods, and techniques*. 1. ed. Upper Saddle River: Pearson, 2013.
- SCOZZI, B.; GARAVELLI, C.; CROWSTON, K. Methods for modeling and supporting innovation processes in SMEs. *European Journal of Innovation Management*, v. 8, n. 1, p. 120-137, 2005.
- SELITZ, C.; WRIGHTSMAN, L.S.; COOK, S.W. *Research methods in social relations*. New York: Holt, 1959.
- SIMMONS, G.; THOMAS, B. C.; PACKHAM, C. Synergy within an entrepreneurial approach to marketing. *The international journal of entrepreneurship and innovation*, v. 19, n. 1, p. 63-72, 2009.
- THOMAS, A.; PICKERING, G. X-it: Gen-X and older wine drinker comparisons in New Zealand. *International Journal of Wine Marketing*, v. 17, n. 2, p. 30-48, 2005.

- THOMAS, C. L.; PAINBÉNI, S.; BARTON, H. Entrepreneurial marketing within the French wine industry. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, v. 19, n. 2, p. 238-260, 2013.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. *Gestão da inovação*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- VON HIPPEL, E. *The Source of Innovation*. New York, NY: Oxford University Press, 1988.
- VON HIPPEL, E. Sticky information and the locus of problem solving: implications for innovation. *Management Science*, v. 40, n. 4, p. 429-439, 1994.
- WALKER, E. *Entrevista com a analista de comércio exterior gravada na sede administrativa da Casa Valduga*. Bento Gonçalves: Vinícola Casa Valduga, 2015. (Entrevista concedida a Ana Paula Graciola e Suélen Bebbber).
- WANG, C. L.; AHMED, P. K. The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, v. 7, n. 4, p. 303-313, 2004.
- WERNERFELT, B. Product development resources and the scope of the firm. *Journal of Marketing*, v. 69, n. 2, p. 15-23, 2005.
- WILSON, J. *Terroir: The role of geology, climate and culture in the making of French wines*. London: Octopus publish group, 1998.
- WOLCOTT, H. F. *Transforming qualitative data: description, analysis, and interpretation*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.
- YIN, R. K. *Case study research: design and methods*. 5. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2014.
- YIP, G.S. *Barriers to Entry: A corporate-strategy perspective*. Lexington, MA: Lexington Books, 1982.

Recebido em: 6/5/2015

Accito em: 25/8/2016