

# A INOVAÇÃO PELA DIVERSIFICAÇÃO: O CASO DA ESTÂNCIA GUATAMBU

## *INNOVATION BY DIVERSIFICATION: THE GUATAMBU FARM CASE*

Recebido 13-11-2013

Aceito 28-03-2014

Ariel Behr<sup>1</sup>

Everton da Silveira Farias<sup>2</sup>

Fernando Kuhn Andriotti<sup>3</sup>

Ismael Eggers<sup>4</sup>

Rolf Ezequiel de Oliveira Simões<sup>5</sup>

Márcia Dutra de Barcellos<sup>6</sup>

## RESUMO

A inovação e o desenvolvimento tecnológico têm trazido uma série de avanços para as empresas e para a sociedade em geral. Embora o setor vitivinícola seja classificado como um setor de baixa tecnologia, nas últimas décadas, houve um aumento nas atividades de pesquisa e desenvolvimento por parte dos produtores, o que permitiu a reconfiguração do cenário global de vinhos. Assim, este artigo trata da capacidade de uma fazenda, a Estância Guatambu, de Dom Pedrito, Região da Campanha Gaúcha, de ultrapassar a fronteira da pecuária com sua criação de gados e produção genética para se tornar, também, uma vinícola respeitada e reconhecida pela excelente qualidade dos seus vinhos. Foi realizada uma pesquisa exploratória por meio da aplicação de um questionário que buscou avaliar as dimensões: Método, Ambiente, Pessoas, Estratégia e Liderança; com foco nos resultados gerados pela empresa que busca uma gestão estratégica da inovação. No caso da Estância Guatambu, este resultado é alcançado por meio de uma gestão familiar qualificada, da aplicação de conceitos de inovação, do contato e da sinergia com o meio acadêmico e da busca por um desenvolvimento sustentável do ambiente da fazenda e seu entorno.

**Palavras-chave:** Inovação, gestão, vinícola, sustentabilidade.

---

<sup>1</sup> Possui graduação em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, mestrado e doutorado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS. Atualmente é professor adjunto na Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS. Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil. E-mail: ariel.behr@ufrgs.br.

<sup>2</sup> Possui graduação e mestrado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS. Atualmente é doutorando em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS e professor na Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA. Sant'Ana do Livramento - Rio Grande do Sul, Brasil. E-mail: evertonfarias@unipampa.edu.br

<sup>3</sup> Possui graduação, mestrado e doutorado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS. Atualmente é sócio-diretor na empresa Sphinx Brasil. Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil. E-mail: fernando@kuhn.com.br

<sup>4</sup> Possui graduação em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS. Atualmente é mestrando em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS e assistente executivo de marketing na Sphinx Brasil. Canoas, Rio Grande do Sul, Brasil. E-mail: eggers.ismael@yahoo.com.br.

<sup>5</sup> Possui graduação em Administração pela Faculdade Leão Sampaio - FALS e mestrado em Administração pela Universidade de Fortaleza - UNIFOR. E-mail: rolfsimoes@gmail.com.

<sup>6</sup> Possui graduação em Veterinária pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, mestrado e doutorado em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS e pós-doutorado em Administração pela University of AAHRUS. Atualmente é professora do departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS. Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil. E-mail: mbarcellos@ea.ufrgs.br.

## ABSTRACT

*Innovation and technological development have brought a number of advances to firms and society in general. Although the wine industry is classified as a low-tech industry, in the last decades there was an increase in research and development performed by producers, allowing the reconfiguration of the global wine scenario. Therefore, this paper discusses the ability of a farm in Rio Grande do Sul in South of Brazil called Guatambu, to go beyond their usual ranching activities such as livestock and genetic development to become also a winery respected and recognized for the excellent quality of their wines. An exploratory research was conducted through a questionnaire that sought to assess the dimensions: Method, Environment, People, Strategy and Leadership; focusing on the results generated by the companies who seek a strategic innovation management. In the case of Guatambu, this achievement is reached by a qualified family management, the application of concepts of innovation, synergy and contact with the academic world and the search for a sustainable development of the environment of the farm and surroundings.*

**Keywords:** Innovation; management; winery; sustainability.

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações dispõem de um amplo campo de inovações que surge a cada dia em diversas áreas. Novos produtos, processos atualizados e serviços inovadores são lançados no mercado constantemente, cada um com valores agregados que geram vantagens como agilidade, organização e menor custo nas operações.

Embora o setor vitivinícola seja classificado como um setor de baixa tecnologia (OECD, 2011), as últimas décadas testemunharam um aumento nas atividades de pesquisa e desenvolvimento por produtores, o que resultou em consideráveis inovações e na subsequente reconfiguração do cenário global de vinhos (ALBRECHT *et al.*, 2009). Dentre as principais consequências desse processo de inovação, destaca-se o aprimoramento dos processos de viticultura e vinicultura que resultaram no refinamento da qualidade do vinho, na redução de custos de produção e distribuição e na seleção e no desenvolvimento de variedades de uvas territorialmente mais adequadas e com características únicas (ALVES; ZEN; PADULA, 2011; FLORES; MEDEIROS, 2011).

Esse último aspecto se tornou uma importante fonte de diferenciação para os produtores de vinho, uma vez que as condições climáticas, geológicas e topográficas constituem fatores de determinante influência nas características da uva e, conseqüentemente, do vinho. Essa territorialidade característica do setor vitivinícola tem gerado oportunidades de renda que vão além do próprio comércio de vinho. Uma boa reputação territorial não apenas tende a impulsionar marcas locais, inserindo-as no mercado mundial da bebida, como também gera renda a partir do turismo atraído pela cultura do vinho, o enoturismo (FLORES; MEDEIROS, 2011).

A exploração da territorialidade pelo setor vinícola como fonte de diferenciação e valor no mercado vem sendo feita formalmente na Europa desde o início do século XX, por meio do que se chama correntemente de indicação geográfica. De acordo com Gollo (2006), a ideia de indicação geográfica foi desenvolvida quando produtores, comerciantes e consumidores perceberam que produtos característicos de determinadas regiões possuíam qualidades específicas, atribuíveis à sua origem geográfica. Desse modo, passaram a rotulá-los com o nome geográfico que identificava sua procedência. Atualmente, vários acordos internacionais foram realizados para facilitar o direito de exclusividade comercial das denominações de origem nos mesmos moldes institucionais da propriedade intelectual. No Brasil, o Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) é o órgão responsável pela atribuição de indicações geográficas (INPI, 2000).

Após a abertura comercial no Brasil no decorrer da década de 1990 e a conseqüente intensificação da concorrência nacional de vinhos, a indústria vitivinícola nacional passa por uma re-

estruturação (ALIEVE; FENSTERSEIFER, 2007). Para competir com os vinhos de grandes produtores e distribuidores internacionais, vindos principalmente do Chile e da Argentina, diversas iniciativas de cooperação entre as vinícolas ocorreram, seja para superar a barreira imposta pela escala (tanto na compra de insumos como na distribuição) (TRICHES, 2008), seja para buscar maior reconhecimento por meio de indicações geográficas (TONIETTO; ZANUS, 2007; BLUME; PEDROZO, 2008).

Dentro do cenário do Rio Grande do Sul, Estado que produz cerca de 95% dos vinhos nacionais (ALBRECHT *et al.*, 2009), duas regiões merecem destaque: a região do Vale dos Vinhedos, localizada na Serra Gaúcha, e a região da Campanha Gaúcha, localizada no sudoeste do Estado. A primeira região, onde foi fundada em 1995 a Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos (APROVALE), uma associação com a finalidade de alcançar a indicação geográfica, obteve em 2002, após sete anos, o reconhecimento do INPI para utilizar a denominação “Vale dos Vinhedos”. Foi o primeiro certificado nacional de indicação geográfica (modalidade indicação de procedência) para vinhos tintos, brancos e espumantes (BLUME; PEDROZO, 2008). A segunda região, só mais recentemente, em 2010, formalizou uma associação para alcançar o reconhecimento de indicação geográfica. Nesse caso, são 17 vinícolas associadas com esse objetivo (SILVA *et al.*, 2011).

Embora a região da Campanha não tenha ainda o reconhecimento de indicação geográfica, seus produtores já desfrutam de benefícios que a reputação da região na produção de vinhos possui dentro do mercado doméstico brasileiro. Tendo em vista que o impacto da indicação geográfica nas pequenas vinícolas tende a ser superior quando comparado às grandes vinícolas, que já possuem reconhecimento e reputação no mercado (ALBISU; CORCORAN, 2001), algumas pequenas vinícolas da região já realizam investimentos em pesquisa e desenvolvimento em processos de plantio e vinificação para obtenção de vinhos com uma qualidade superior e com características próprias, mais adaptadas às características territoriais. Este é o caso da Estância Guatambu, uma fazenda localizada na cidade de Dom Pedrito, Região da Campanha do Estado do Rio Grande do Sul, que, desde 2006, acrescentou ao seu portfólio de produtos os vinhos finos.

Com o objetivo de analisar as estratégias desta fazenda e as oportunidades da Região da Campanha Gaúcha para a produção de vinhos de alta qualidade, esta pesquisa consistiu na realização de um estudo de caso que procurou responder à seguinte questão de pesquisa: como tornar uma fazenda agropecuária reconhecida pela produção de vinho?

Para tanto, este trabalho está traz, primeiramente, alguns conceitos sobre inovação, sustentabilidade e identificação geográfica. Em seguida, na seção 3, é abordado o método da pesquisa. Na seção 4, realiza-se uma descrição sobre a Estância Guatambu e a apresentação dos dados coletados e suas correspondentes análises à luz dos conceitos abordados na seção 2. Por fim, na seção 5, são apresentadas as conclusões e indicações para trabalhos futuros.

## 2 INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE

As principais formas de inovação são: introdução de um novo bem ou de uma nova qualidade de um bem; introdução de um novo método de produção; abertura de um novo mercado; conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas; e estabelecimento de uma nova organização para o negócio. Tais princípios resultam em vantagens competitivas que possibilitam agregar valor às empresas e desenvolver ações agressivas de mercado (SCHUMPETER, 1975, *apud* BARBIERI, 2003).

De acordo com Drucker (2003), para que a inovação se desenvolva de maneira correta é necessário um trabalho árduo, disciplinado e criativo, direcionando sua aplicação de forma específica e clara. Dessa forma, o conceito de inovação pode ser uma combinação das necessidades

da sociedade com os meios científicos e tecnológicos, como forma de suprir uma lacuna teórica. Na visão de Caron (2004, p. 26), inovação é “fazer coisas de formas diferentes ou aplicar recursos produtivos em usos diferentes aos que serviam até o momento”. Sendo assim, a inovação pode ser a transformação do conhecimento em produtos, processos e serviços, de forma a colocar uma ideia na prática.

A definição de inovação para o *Department of Trade and Industry* é colocada de forma mais simples e direta, como sendo a exploração bem-sucedida de novas ideias. No entanto, o conceito de sucesso pode estar ligado tanto à definição e estruturação de uma ideia quanto a algo mais relacionado à comercialização. Sendo assim, para ser uma inovação, algo precisa proporcionar um avanço tecnológico (inovação radical) ou melhorar um processo já existente (inovação incremental), mas, também, ter aceitação pelo mercado, ou seja, ser vendido por um valor pelo qual as pessoas pagarão para ter acesso a esta inovação.

Na sequência deste artigo, serão abordados três temas ligados à inovação: a inovação de processos, a inovação tecnológica e o desenvolvimento sustentável. Esses três conceitos estão diretamente relacionados, visto que o atual contexto institucional coloca como imprescindível o desenvolvimento de novas tecnologias e de novos processos e a devida atenção à sustentabilidade.

## 2.1 Inovação nos Processos Gerenciais

A competitividade provoca uma necessidade de as organizações participarem de uma busca contínua por inovação. Nesse sentido, a inovação dos processos gerenciais apresenta forte relevância no âmbito organizacional, pois, por meio dessa tipologia de inovação, é possível implementar novos conceitos e métodos de gestão. O sucesso de uma organização não reside apenas na sua capacidade de apresentar novos produtos, mas também no modo como ela é (e será) capaz de sustentar as transformações que promove.

As atividades de gestão, por sua vez, caracterizam-se pelo planejamento, pela operação e pelo controle dos processos que se referem aos recursos humanos, aos recursos materiais, ao patrimônio, à produção, aos sistemas de informação, aos tributos, às finanças e à contabilidade. Atualmente, as grandes empresas estão preocupadas em melhorar cada vez mais a forma de gerenciar seus processos de trabalho, com o objetivo de maximizar as inovações tecnológicas existentes e melhorar, assim, a sua produção. Nesse sentido, processos de trabalho são definidos como um grupo de tarefas, que, juntas, criam um resultado de valor para o consumidor de determinado produto ou serviço (HAMEL, 2006).

No âmbito gerencial, a inovação em processos não é algo recente, bem pelo contrário: é um fenômeno que começou há muito tempo, mas que teve sua imagem distorcida pela maneira com que foi implementado. Manganelli (1995, *apud* SOARES *et al.*, 2006) aponta que a interpretação equivocada do conceito como sendo algo relacionado à reorganização, *downsizing* ou automação foi um dos elementos responsáveis pelo fracasso das iniciativas nessa área nos anos 90.

Hamel (2006) afirma que a inovação move a criação de riquezas para a organização; no entanto, a inovação em gestão é diferente da inovação operacional ou de processo, que está focada nas operações da organização. A inovação em gestão está baseada na inovação dos princípios e métodos gerenciais que transformam as práticas dos executivos, assim como a maneira de conduzir tais práticas. Para o autor, embora seja fácil detectar a diferença entre a inovação tecnológica e a inovação em gestão, não é uma tarefa simples diferenciar esta da inovação operacional.

Na abordagem trazida por Drucker (2003, p.25), a definição de inovação indicava um

“instrumento específico dos empreendedores [...] pelo qual exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço”. Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) argumentam que a inovação não está somente na criação de novos produtos, mas também nas mudanças na estrutura organizacional. Essa afirmação vem a corroborar com o que Eisenhardt e Martin (2000) afirmam, ao dizer que a capacidade de desenvolvimento de novos produtos e processos ocorre em um conjunto de rotinas organizacionais específicas e identificáveis. Nesse sentido, a inovação pode ser também atribuída a um ambiente que a propicie e, como consequência, permita à empresa um amplo processo organizacional de inovações incrementais e sustentáveis (BESSANT; FRANCIS, 1999).

## **2.2 Inovação Tecnológica**

De acordo com Reis (2004, p.43), “inovações tecnológicas incluem novos produtos, processos, serviços e também mudanças nas tecnológicas em produtos, processos e serviços existentes”. Esse conceito apresenta a inovação tecnológica como o agente transformador por meio do qual as organizações conseguem obter vantagens competitivas e crescimento empresarial. A inovação tecnológica não representa apenas as altas tecnologias computacionais: relaciona-se também com mudanças na maneira de realizar um determinado processo ou serviço.

A inovação tecnológica pode ser considerada como uma série de atividades que introduzem no mercado, de forma inédita, um novo conceito de produtos, processos ou serviços. Todos os tipos de atividades científicas, tecnológicas, de infraestrutura da organização, financeiras, comerciais e legais interferem na inovação tecnológica como transformação de conhecimentos tecnológicos em novos produtos e processos.

A inovação tecnológica é diretamente dependente do estado de maturidade do mercado no qual a organização está inserida. Esse estágio também será um dos vetores que direciona o tipo de inovação predominante. Em mercados novos, há uma necessidade maior de inovações que busquem resolver deficiências em produtos (e mesmo em processos) já existentes. Entretanto, em mercados que já atingiram certa maturidade, as inovações tendem a ser de natureza (conforme já se mencionou) radical, mudando o campo institucional em que estão. De acordo com Anderson e Gatignon (2004 *apud* ALVEZ, ZEN, PADULA, 2011), o surgimento de novos mercados não é algo que ocorre de modo espontâneo; na verdade, ele é fruto de um esforço por parte da organização, ocorrendo quando esta é capaz de captar uma necessidade ou então de criar algo inovador e, então, divulgá-lo ao mercado.

## **2.3 Desenvolvimento Territorial Sustentável (DTS)**

Um dos maiores desafios da sociedade e da gestão é o aproveitamento sustentável dos recursos naturais; por isso, é crescente a elaboração de estratégias que visem a essa finalidade. Conforme Azevedo (2003), o desenvolvimento local é uma das maneiras de valorizar suas próprias características e afirmar uma identidade local. Assim, esse desenvolvimento local se torna um ator ativo para gerar o autodesenvolvimento.

O desenvolvimento territorial sustentável surge com a integração das abordagens de sustentabilidade e de território, valorizando o desenvolvimento e as potencialidades endógenas do território referentes à sustentabilidade. No Brasil, um dos autores que aborda essa temática, mesmo sem utilizar diretamente o termo desenvolvimento territorial sustentável, é Saquet (2007), quando apresenta as características intrínsecas de um desenvolvimento territorial, como,

por exemplo, descentralização, construção participativa, interesses e anseios.

Magnani (2000), autor italiano, defende que a sustentabilidade do desenvolvimento necessita que sejam levados em conta fatores locais e que a produção da territorialidade seja um item importante para a geração da riqueza, colocando o território como centro. Da mesma forma, Dematteis (2008) enfatiza o termo sustentabilidade territorial, ressaltando a questão do valor agregado e da auto-organização de sistemas, pois um sistema será sustentável se não interferir em outros sistemas e, sobretudo, se não incorporar os preceitos de autonomia e inclusão dos atores locais.

Assim, a sustentabilidade que é normalmente voltada para as questões ambientais deve atentar, também, para as esferas social e econômica, integrando-as para que todo o potencial da sustentabilidade seja alcançado. O DTS deve ser percebido não como um modelo vinculado ao paradigma desenvolvimentista e de crescimento sem limites, mas como um modelo pautado no desenvolvimento sustentável e duradouro, que valoriza, por exemplo, as culturas locais, os traços regionais e os valores políticos e ecológicos.

### 3 MÉTODO

As pesquisas sociais, de acordo com Sellitz *et al.* (1967), podem ser classificadas, genericamente, em três categorias: estudos descritivos, explicativos e exploratórios. O primeiro busca descrever as características de determinada população, o segundo tem como objetivo apresentar a razão de determinado comportamento ou fenômeno e o terceiro tem por finalidade proporcionar uma visão geral de um fato, servindo de base para investigações com maior profundidade.

Como o objetivo principal do presente estudo consiste em obter um panorama mais generalizado da produção de vinho na Estância Guatambu, optou-se por um estudo exploratório. Essa escolha se justifica, também, pelo fato de este estudo buscar aprofundar alguns conceitos preliminares e inéditos (HOPPEN; LAPOINTE; MOREAU, 1996), permitindo estudos complementares posteriores. Em função desse caráter exploratório e da intenção de trabalhar dados amplos sobre a empresa e o cenário em que está inserida, a coleta de dados ocorreu por meio de entrevista em profundidade, com um roteiro semiestruturado, buscando compreender o objeto de estudo a partir do ponto de vista de seus participantes e do contexto (POZZEBON; FREITAS, 1998).

A orientação geral na definição do roteiro de entrevistas foi direcionada para a questão da inovação. Nesse sentido, buscou-se amparo na literatura, adaptando um questionário estruturado com 24 questões, desenvolvido por Mattos, Stoffel e Teixeira (2010), em relação à Mobilização Empresarial pela Inovação, promovida pela Confederação Nacional da Indústria (CNI). Os autores intitularam o questionário de ferramenta MAPEL, uma vez que busca avaliar as dimensões: *Método, Ambiente, Pessoas, Estratégia e Liderança*; com foco nos resultados gerados pela empresa que busca uma gestão estratégica da inovação (MATTOS; STOFFEL; TEIXEIRA, 2010).

A dimensão de *Método* busca identificar como podem ser utilizados sistemas, métodos e ferramentas voltados para a sistematização do processo de geração de inovações dentro da empresa. A dimensão *Ambiente* visa saber como se podem criar as condições necessárias para gerar um ambiente propício para que a inovação aconteça na empresa. A dimensão *Pessoas* dá foco à estruturação de um processo de atração, desenvolvimento, retenção, reconhecimento e recompensa de pessoas, cujos talentos são responsáveis pela geração de inovações na empresa. A dimensão *Estratégia* abrange o posicionamento estratégico, capaz de gerar a diferenciação necessária para levar a empresa a um estágio de competitividade sustentada pela inovação. A dimensão *Liderança* verifica o engajamento intelectual e emocional da liderança da empresa,

bem como de sua alta administração, na promoção e implementação da gestão estratégica da inovação como fator determinante da competitividade dos negócios. A dimensão de *Resultados* aborda a forma como se mensuram os resultados obtidos com a implantação da gestão de inovação na empresa (MATTOS; STOFFEL; TEIXEIRA, 2010).

Divididas nessas seis dimensões, foram então definidas 43 questões abertas que serviram de baliza para a aplicação da entrevista, sendo muitas vezes possível atingir em uma resposta o objetivo de mais de uma questão. Na condução dessas entrevistas, voltou-se o foco para o setor de produção de vinhos. Em função disso, optou-se por entrevistar quem estivesse ligado diretamente a essa cultura ou quem tivesse maior conhecimento desse processo na Estância, não dando foco aos demais gestores (que são responsáveis por outros processos finalísticos, como a pecuária de corte e a produção agrícola, por exemplo). Dessa forma, foi entrevistada a Gerente de Produção Vitivinícola. O roteiro utilizado pode ser verificado no Apêndice 1 deste artigo.

Além da entrevista como técnica de coleta de dados, a análise documental foi empregada, tendo sido analisados o Relatório de Gestão do ano de 2002 (o mais recente), o organograma atual e o próprio *website* da Estância. Os dois primeiros documentos não estão disponíveis ao público, mas foram apresentados pela empresa, sendo analisados com foco na identificação de aspectos relativos ao seu posicionamento diante do mercado e à distribuição de funcionários para cada unidade de negócios. Posteriormente, com a análise do *website* da Estância Guatambu, buscou-se atualizar as informações dos outros documentos e trazer outros dados sobre o atual contexto da empresa.

A análise dos dados foi subsidiada pela análise de conteúdo que, conforme Bardin (2009, p. 44), visa obter “por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”. Na próxima seção deste artigo, são apresentados um breve histórico da Estância Guatambu, os resultados da coleta e as subsequentes análises.

## 4 A ESTÂNCIA GUATAMBU E A PRODUÇÃO DE VINHOS

Existente há mais de 50 anos, a Estância Guatambu é hoje referência em produção genética pecuária na região da campanha. Com uma administração familiar que foi passando entre as gerações (hoje a administração encontra-se repartida entre a segunda e a terceira), conta com cinco gestores (o pai e mais quatro filhas), com formações diversas, como Administração, Agronomia, Direito, Psicologia e Veterinária. Cada uma das filhas assume uma função distinta, como se fossem, na verdade, responsáveis por departamentos: recursos humanos, pecuária, vinícola e agrícola. No total, a empresa possui, hoje, 50 funcionários de diferentes perfis, que se repartem nas atividades relacionadas a cada um dos ramos em que atuam. Devido às características da empresa, conforme salienta uma das gestoras, há funcionários muito antigos, muitos deles com baixa escolaridade, o que acaba sendo um desafio muito grande em virtude das tecnologias, dos maquinários e das técnicas utilizadas, gerando uma cultura interna que incentiva os funcionários a buscar qualificação, dentro e fora da organização.

Essa característica de investir em diferentes ramos, como o vinho e a pecuária, vem da própria renovação na gestão da empresa, que, mais qualificada, soube aproveitar novas oportunidades no mercado. Assim, a Guatambu tornou-se pioneira e referência na sua região e hoje consegue, graças a uma estratégia de mercado que privilegia a qualidade (e não a quantidade), obter resultados interessantes. No caso do vinhedo, essa é uma iniciativa que começou em 2003, capitaneada por uma das sócias que buscava não só diversificar a produção da Estância, como

também ter um papel diferenciado dentro da estrutura organizacional. Aliando alta tecnologia, técnicas inovadoras e parcerias técnicas (com universidades), hoje são utilizados 21 hectares para a cultura da uva (toda ela direcionada para a produção de vinhos). Trata-se de uma área ainda pequena, face à disponibilidade de terras dentro da Estância, mas que produz resultados encorajadores, tendo em vista os resultados já obtidos.

Com o intuito de aprofundar essas discussões sobre inovação em processo, inovação tecnológica e desenvolvimento territorial sustentável, esta seção de resultados foi organizada seguindo esta mesma ordem. Dessa forma, serão apresentados segmentos representativos da entrevista que são analisados sob a ótica de cada um desses três conceitos. Apesar dessa divisão, que se processa apenas de forma didática, ficou difícil desmembrar tais processos. Isso pode gerar a impressão de que uma discussão deveria ser feita em outro tópico, mas o propósito é este mesmo: refletir a indissociação entre prática e teoria.

#### 4.1 Como a Guatambu faz inovação tecnológica

A questão da inovação tecnológica passa, como colocado por Reis (2004), pelo desenvolvimento de novos produtos e por técnicas que sejam diferenciadas em seu mercado de atuação. A Guatambu busca estar alinhada com as principais correntes existentes na produção de vinhos, especialmente por meio de *benchmarking* com as vinícolas instaladas na região da Serra Gaúcha. Além disso, destaca-se em sua região por ser capaz de integrar diferentes culturas à produção de uvas, como a produção de milho e arroz e também a pecuária.

Especificamente no mercado vinícola, busca diferenciar-se pela qualidade de seus produtos, dado que não possui uma área de plantio que permita rivalizar com outras grandes indústrias do setor. Conforme aponta a gerente da vinícola da Estância, o foco não está no preço em si, mas em fatores que permitam que o produto resultante seja distintivo dos demais pela sua qualidade e pelas certificações alcançadas.

*A grande diferença nossa é que estamos bem no mercado, vendemos bem e ganhamos vários prêmios internacionais. Um dos nossos diferenciais é que nós produzimos em pequena escala, temos 21 hectares de vinhedo, o que não é nada comparado aos 500 hectares da Almadén, que tem um foco que é produzir em quantidade e vender um produto mais barato. Nós temos outro foco que é agregar valor através da qualidade. Aliás, agregar valor é também outro diferencial – a história da Estância Guatambu ajuda nas vendas e na abertura de novos mercados.*

Outro ponto salientado pela gerente entrevistada, que de certa forma se confunde com o desenvolvimento sustentável, trata da questão da produção e da utilização de técnicas para garantir o desenvolvimento saudável da uva. Além de buscar uma forma diferenciada para o combate de pragas, a Estância possui um sistema sustentável de armazenamento de água, dado que este é um desafio da região: a falta de irrigação e os poucos recursos hídricos disponíveis.

*Toda a vinícola foi projetada para captar água da chuva e armazená-la, a qual é utilizada diretamente no vinhedo, alimentando também uma máquina lá que gera um jato de calor que passa no cacho das uvas [...] que faz elas ficarem mais protegidas dos fungos, proporcionando uma oportunidade que evita e substitui o uso do fungicida em toda a linha do vinho [...].*

Além da captação em si da água da chuva, cabe ressaltar seu uso sustentável, que serve tanto para a constituição da vinícola quanto para o sistema de controle de pragas. Dessa forma,

a organização consegue viabilizar o cultivo da uva e também colabora com um desenvolvimento ambiental sustentável, evitando, como salientado pela entrevistada, o uso de aditivos químicos. Visto que esse é um fator distintivo, ele também é utilizado para agregar valor ao produto final, aproveitando o momento favorável à comercialização de produtos com apelo ecológico.

Devido a uma cultura do próprio proprietário da Estância, que incentivou que suas filhas fossem em busca de novas técnicas, novos conhecimentos e novas oportunidades, a própria organização possui essa cultura de sempre estar atenta às novidades e de buscar, junto a centros especializados técnicas que possam trazer um diferencial competitivo. Um exemplo disso está em uma parceria realizada com a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), para evitar a proliferação de uma erva daninha que poderia afetar toda a produção agrícola da propriedade. Como afirma a gerente, a Estância

*fez um convênio com a UFRGS e um experimento pra evitar a expansão dessa planta e isto foi feito em uma de nossas propriedades e que acabou gerando bons resultados [...] gerou um resultado que agora sabemos como devemos atuar para que ela não invada outros campos.*

Apesar dessa postura aberta em relação a projetos científicos, a gerente ressalta que, muitas vezes, os projetos apresentados estão muito distantes da realidade das organizações, pois privilegiam apenas o lado científico, relegando a segundo plano a questão da viabilidade econômica. No entanto, sempre é feito algum tipo de esforço para viabilizar aqueles projetos mais interessantes, que possam contribuir com a atividade fim da Estância e também proporcionar algum tipo de avanço científico. Ilustrando esse ponto, a gerente destaca que

*[...] as universidades querem uns experimentos onde temos que mudar todo o cenário de um dia para o outro e aí não tem condições. A gente tenta adaptar e podemos dar certo apoio, mas não ao ponto de atrapalhar o resto, até porque experimento na área agrônômica e veterinária é algo complicado, um quebra cabeça e por vezes inviável.*

Alinhado à visão de Schumpeter (1982) sobre inovação, a Estância Guatambu buscou, na sua região, abrir um novo mercado – a produção de vinho –, pensando em alinhar as culturas já existentes e, assim, proporcionar uma nova organização para o negócio como um todo. Além da própria questão da produção do vinho, houve todo um esforço de maximizar os recursos já existentes para otimizar o uso de materiais, a mão de obra e as terras para plantio.

## **4.2 Inovação em processo**

Visto que a Estância já possuía a infraestrutura instalada que dava suporte à produção de milho e arroz e também à pecuária, foi necessário um esforço de gestão para aperfeiçoar e ampliar o uso dessa base instalada para a produção de uvas. Aproveitando a ociosidade que ocorre nas entressafras, a organização optou por não terceirizar a mão de obra. Assim, foi necessário fazer um rearranjo de modo que a colheita da uva não interferisse nas demais atividades da Estância. A gerente diz que se deu preferência a

*[...] fazer uma colheita com os próprios funcionários do que terceirizar a mão de obra. Chegam a ir 40 pessoas pra lá pra colher, ou seja, todo o pessoal, da pecuária, da lavoura de arroz, então aproveitamos essa mão de obra [...]*

Dessa forma, além de evitar custos extras com contratação, é possível fazer um uso mais racional do tempo

dos funcionários. Além do aspecto econômico, que por si só já daria suporte para essa prática, há a questão dos funcionários, que têm a possibilidade de melhorar seu perfil, pois entram em contato com técnicas diferentes daquelas utilizadas na produção de milho e arroz. Ainda, aliado à cultura de inovação da organização, há o fato de que todos os funcionários são incentivados a participarem tanto da parte de gestão como da produção em si, por meio de sugestões, que são bonificadas de acordo com o resultado que proporcionam.

*A gente tem um programa de bonificação mensal e inclusive é pra sugerir ideias, a gente tenta incentivar a iniciativa dessa questão de ideias. E se a ideia é aprovada eles ganham um bônus, então funciona assim, na verdade vêm várias ideias e a grande maioria vem da parte operacional.*

Como o contato por parte dos funcionários é mais intenso quando à questão operacional, é justamente esta questão que recebe mais atenção e, por conseguinte, mais ideias. No entanto, isso proporciona um maior engajamento do colaborador, tanto na execução de suas atividades como na própria questão da inovação, pois estará sempre buscando novas formas de realizar uma determinada tarefa e de revolucionar a maneira como uma atividade é feita.

Essas mudanças na estrutura organizacional estão alinhadas ao próprio conceito de inovação de processos colocado por Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), que, de certa forma, relaciona-se com a proposição de Eisenhardt e Martin (2000): quanto mais os processos forem um conjunto de rotinas que possam ser identificadas, maior será o entendimento destas e, então, maior a chance de que haja uma ruptura no modo como são realizadas.

Essa postura pioneira da Estância Guatambu proporciona uma grande oportunidade frente às demais organizações da região, mas, também, traz outros desafios no que diz respeito à logística de vendas, à distribuição e à produção.

*Nas regiões como as de São Paulo, fica um atacado ao lado do outro, há também um sistema de irrigação. Aqui fica difícil tu convencer o produtor, nós somos os únicos que tem (sistema de irrigação) desde 2000.*

A Estância ainda está procurando formas de contornar o problema da logística, buscando atrair outras indústrias para a região e, também, firmar acordos com empresas transportadoras. Isso acaba sendo um entrave para a comercialização em larga escala fora do território local de atuação. Dada à localização da organização, não apenas a questão da distribuição acaba sendo um desafio para a inovação de processos, mas o próprio fornecimento de insumos acaba sendo prejudicado, consideradas as dificuldades de acesso e o custo inerente, que acaba sendo maior. Ainda assim, a gerente mantém-se otimista com os resultados já obtidos e vê no mercado local um grande potencial, não só na comercialização dos vinhos como também, inspirada pela região dos vinhedos da Serra Gaúcha, na criação de um polo turístico na região.

#### **4.3 Desenvolvimento territorial sustentável**

Algo que realmente chamou a atenção na condução da entrevista foi o posicionamento da entrevistada e da própria organização de promover e desenvolver o local onde a Estância está localizada. Mesmo tendo a oportunidade de abrir novas frentes em outros Estados, por decisão dos gestores, esses projetos foram descontinuados, pois acabavam dispersando a atenção da sede da Estância.

O cultivo de uvas para a produção de vinhos, foco de atuação da gerente entrevistada, está inserido em um contexto maior de produção, tanto da Estância quanto do setor produtivo da região, criando, assim, oportunidades de negócio. Ao falar sobre a área de plantio da uva, a

entrevistada ressaltou que ainda é uma área pequena, o que poderia deixar um espaço vago, mas que é utilizada em conjunto com a pecuária, proporcionando benefícios para ambas as culturas.

*Lá tem também ovinos além de bovinos, a gente pode fazer uma integração com o vinho, no inverno a gente pode colocar o ovino pra pastorear a área, é até benéfico pra uva porque os dejetos do ovino favorecem e, além disso, um não é conflitante pro outro porque é uma área tão insignificante que ocupa em questão de pecuária que não conflita.*

Além de buscar soluções dentro da própria Estância, outros projetos de parceria podem ser iniciados, conforme resalta a gerente. Com base em iniciativas de outras empresas da região, observou-se que o bagaço da uva poderia ser utilizado como insumo para a pecuária, dentro e fora da organização. Além do benefício econômico, tem todo o lado de sustentabilidade, em que o meio ambiente não é onerado com práticas potencialmente poluidoras. A gerente destaca que em outras organizações

*[...] já estão aproveitando sim o bagaço e nós já conversamos com eles, mas conversamos informalmente e agora a gente quer visitar, a gente quer retomar com outro foco, queremos conversar com o veterinário de lá pra falar a respeito dessa reutilização na ração animal e se isso pode sim beneficiar na produtividade. Então até aqui na vinícola a gente tem um projeto de tudo que a gente faz, procurar fazer de uma forma mais sustentável.*

Para enfrentar outros problemas de infraestrutura disponível, a Estância procura firmar parcerias, conforme foi mencionado, com instituições científicas, a fim de garantir o processo produtivo local, bem como proporcionar um desenvolvimento tecnológico na região.

*Foi instalada uma torre de medição da direção e velocidade do vento, produto de um contrato que fizemos com a PUC de Porto Alegre de energia eólica pra avaliar o potencial de utilização desta fonte de energia, ou seja, utilizar somente energia limpa.*

Nota-se o empenho em buscar soluções que possam ser trazidas e instaladas localmente, de modo que a Estância possa permanecer, geograficamente, na mesma região. Por um lado, a organização em si se beneficia, pois garante um diferencial tecnológico frente aos demais concorrentes, e, por outro lado, ajuda a desenvolver a região em que está instalada, incentivando, inclusive, que outras indústrias se instalem, podendo criar um ciclo virtuoso de desenvolvimento sustentável.

Verifica-se, também, pelas diversas iniciativas da Estância, que sua simples presença na região já é um agente promotor do desenvolvimento local. Todavia, é necessária uma contextualização de toda a análise aqui desenvolvida, à luz do que se venha a considerar “desenvolvimento local”. A posição geográfica da organização analisada pode ser observada sob diversos prismas: em relação à normatização que age sobre si; aos incentivos e às políticas de desenvolvimento governamentais; à disponibilidade de capital privado disposto a investir etc. Esses prismas podem ser entendidos como escalas que normalmente se sobrepõem ou se encaixam (LACOSTE, 1988). Sob essa ótica, a Estância pode ser vista como um bom agente municipal de criação de empregos, mas também como um agente deslocado da região produtora de vinhos no Estado do Rio Grande do Sul.

Essa questão destaca a importância da intervenção governamental no desenvolvimento local, mesmo que indiretamente, incentivando uma empresa (ou um setor) para que esta promova o desenvolvimento. A gerente destaca que já cogitaram o compartilhamento dos custos logísticos e a busca por menores preços na compra de insumos:

*mas tem um entrave, tipo assim garrafas tem um preço muito alto e nós já conversamos com outros para fazer compras conjuntas, mas na verdade as garrafas são de multinacionais que não tem interesse. Nem pra Almadén eles baixam o preço, que compram milhões de garrafas, quem dirá para quem compra menos de mil.*

Além disso, mesmo que a intervenção governamental não possa subsidiar (ou apoiar) o custo logístico desses produtores, a promoção do desenvolvimento pode ser apresentada na qualificação da mão de obra local, no incentivo à industrialização básica e no nivelamento desses fatores. Como destaca Viesti (2000 *apud* Dansero, Giaccaria e Governa, 2009, p.254), “as políticas de desenvolvimento local, desenhadas por atores locais para agir sobre os fatores locais, podem interferir pouco no desenvolvimento se este não é sustentado por um quadro referencial nacional coerente, e se não está de acordo com as políticas industriais e de trabalho [...]”.

## 5 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao percorrer a seção de análise dos resultados obtidos por meio da entrevista realizada, percebe-se uma orientação da Estância Guatambu em inovar, seja na aplicação de novas técnicas e de novas tecnologias na produção, seja na maneira de organizar e operacionalizar os processos. Além dos gestores, são criados espaços para que colaboradores possam participar, dando ideias e sugerindo melhorias e alternativas aos desafios encontrados. Isso tudo contribui para que essa organização tenha um papel diferenciado na região em que está instalada.

Em verdade, não foi observada nenhuma tecnologia revolucionária, seja na produção de uvas, seja nas demais culturas, mas sim um esforço em maximizar os recursos disponíveis, inovando no modo de gerir uma empresa familiar do setor agrícola. Além disso, há um papel que vai além de oferecer produtos, pois promove o uso de técnicas sustentáveis tanto para o negócio quanto para o meio ambiente, possibilitando transpor as dificuldades de clima, de transporte e de mão de obra, a partir de parcerias científicas (universidades e centros tecnológicos), e criando, assim, toda uma cadeia de desenvolvimento local.

A produção do vinho pela Estância Guatambu é um caso exemplar do aproveitamento inteligente da sua capacidade produtiva, seja pelo uso dos seus recursos humanos, de suas instalações físicas e materiais ou pelas características ambientais da região, que, neste caso, são amplamente favoráveis para o cultivo e a produção do vinho.

É por meio dessa visão de negócio – adoção de técnicas administrativas e de inovação aplicadas na gestão da Estância Guatambu, contando com uma equipe gestora qualificada e interdisciplinar – e do foco na gestão pela inovação e diversificação que a Guatambu consegue se tornar não apenas uma fazenda agropecuária, criando gados bovinos e produzindo genética pecuária, mas também ser uma importante e destacada vinícola na região da Campanha, fazendo o seu produto, o vinho, ser reconhecido pela sua elevada qualidade e pela sua singularidade.

## REFERÊNCIAS

- ALBISU, L. M.; CORCORA, K. Agro-food Business Strategies for Origin Labelled Products. **Agrarwirtschaft**, n. 50, 2001, p.362-367.
- ALBRECHT, C.; LONCAN, T.; NIQUE, W. Antecedentes e o atual cenário da indústria vitivinícola brasileira e gaúcha frente à abertura do mercado brasileiro de vinhos. In: **Sème colloque de l'IFBAE - Grenoble**, 2009.
- ALIEVI, R. M.; FENSTERSEIFER, J. E. Relações de cooperação e criação de vantagens competitivas: um estudo no arranjo produtivo vinícola da região da serra gaúcha – Brasil. In: DOTTO, D. M. E.; MATUELLE, J. L. **Estudos organizacionais – Desafios Contemporâneos**. Santa Cruz: Edunisc, 2007.
- ALVES, A. C., ZEN, A. C. e PADULA, A. D. Routines, Capabilities and Innovation in the Brazilian Wine Industry. **Journal of Technology Management & Innovation**, Vol.6, No.2, 2011, p.128-144
- FRANCIS, D.; BESSANT, J. Targeting innovation and implications for capability development. **Technovation**, v.25, 2005, p.171-183.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BARBIERI, José C. **Organizações Inovadoras estudos e casos brasileiros**. São Paulo: FGV, 2003.
- BLUME, R.; PEDROZO, E. A. As indicações geográficas: barreira não tarifária ou dinamizadora de desenvolvimento local/regional? In: **SOBER Congresso XLVI da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural**, 2008.
- CARON, A. Inovações tecnológicas nas pequenas e médias empresa. **Revista FAE Business**. n.8. p. 25-28. Curitiba, maio/2004.
- DANSERO, E.; GIACCARIA, P.; GOVERNA, F. O Desenvolvimento Local: contextos nacionais em confronto. In: SAQUET, M. A.; SPOSITO, E. S. **Territórios e territorialidades: teorias processos e conflitos**. São Paulo: Expressão Popular, 2009
- DEMATTEIS, G. Sistema Local Territorial (SLOT): um instrumento para representar, ler e transformar o território. In: ALVES, A.F.,CARRIJO, B. R., CANDIOTTO, L., Z. P. [Org.]. **Desenvolvimento territorial e agroecologia**. São Paulo: Expressão Popular, 2008.
- DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2003.
- EISENHARDT, K. M., MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: What are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10/11, p. 1105-1121, 2000.
- ESTÂNCIA GUATAMBU. **Estância Gautambu: Tradição em Tecnologia**. Disponível em: <<http://www.estanciaguatambu.com.br>>. Acesso em: 04 jan. 2012.
- FLORES,S.S.;MEDEIROS,R.M.Desenvolvimento Territorial e Sustentabilidade: uma proposta de abordagem no território dos “Vinhos da Campanha”. In: **VI Encontro de Grupos de Pesquisa - Presidente Prudente**, 2011.
- GOLLO, S. S. Inovação e Estratégia de Cooperação Competitiva: estudo de caso da indicação de procedência Vale dos Vinhedos - Serra Gaúcha/RS. **Curso de Doutorado em Administração**, 2006.
- HAMEL, G. O laboratório de inovação em gestão. **Revista HSM Management**. São Paulo. n.58, ano 10, v.5, p.120-126, 2006.
- HITT, M. A., IRELAND, R. D., HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica**. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2002.
- HOPPEN, N.; LAPOINTE, L.; MOREAU, E. Um guia para avaliação de artigos de pesquisa em sistemas de informação. **REAd**, v.2, n.2, Nov 1996.

- INPI - Instituto Nacional de Propriedade Industrial.** Resolução INPI 075, de 28 de novembro de 2000. Disponível em: <<http://www.inpi.gov.br/images/stories/ResolucaoIG.pdf>>. Acesso em: 14 jan. 2012
- Innovation Unit, Dpt. Trade and Industry,** Reino Unido, 2004
- LACOSTE, Y. **A Geografia isso serve, em primeiro lugar, para fazer a guerra.** Campinas: Papirus, 1988.
- MAGNANI, A. **Le projet local.** Pierre Mardaga: Sprimont, 2000.
- MATTOS, J. F.; STOFFEL, H. R.; TEIXEIRA, R. A. **Mobilização Empresarial pela Inovação: cartilha: gestão da inovação.** Brasília: Confederação Nacional da Indústria, 2010.
- OECD - Organization for Economic Cooperation and Development.** ISIC rev. 3 Technology Intensity Definition. OECD: 2011. Disponível em: <<http://www.oecd.org/dataoecd/43/41/48350231.pdf>>. Acesso em: 14 jan. 2012.
- POZZEBON, M.; FREITAS, H. Modelagem de Casos: Uma Nova Abordagem em Análise Qualitativa de Dados? In: **22º ENANPAD**, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. Administração da Informação.
- REIS, D. R. **Gestão da Inovação Tecnológica.** São Paulo: Manole, 2004.
- SAQUET, M. A. **Abordagens e concepções de território.** São Paulo: Expressão Popular, 2007.
- SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico.** São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- SELLTIZ, C. *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** São Paulo: Herder, 1967.
- SILVA, F. N., POLLNOW, G. E.; SACCO-dos-ANJOS, F. Signos distintivos: a evolução das indicações geográficas no Brasil. In: **XIII ENPOS - UFPEL**, 2011.
- SOARES, D.; VALLE, R. B.; RAGOZENI, T. Inovação de processos – um estudo comparativo sobre sua implementação. **Revista Gestão Industrial**, v.2, n.4, 2006, p.51-62.
- TONIETTO, J.; ZANUS, M. Indicações Geográficas de Vinhos Finos do Brasil - Avanços e Projetos em Desenvolvimento. **Bom Vivant**, Flores da Cunha, No.100, junho, 2007.
- TRICHES, V. As transações entre segmentos da Cadeia Viti-Vinícola do Nordeste do Rio Grande do Sul: características e estágio atual. **Perspectiva Econômica**, v.4, n.1, 2008, p.69-90.

# APÊNDICE 1

## ROTEIRO DE ENTREVISTA

### DIMENSÕES DA GESTÃO ESTRATÉGICA DA INOVAÇÃO

Adaptado de Mattos, Stoffel e Teixeira (2010)

#### **Requisitos de avaliação da dimensão “Método”**

1. Na sua empresa são aplicadas metodologias de avaliação da performance da geração de valor pela inovação? Descreva.
2. Com esta metodologia, costuma-se identificar os resultados obtidos, visando proporcionar reconhecimentos e recompensas financeiras para as pessoas que promoveram a inovação? De que forma isso é feito?
3. De que modo é feita a gestão estratégica da inovação na sua empresa?
4. Esta metodologia aplicada possibilita identificar oportunidades, gerar e selecionar ideias e implantar processos e projetos voltados para a geração de valor via inovação?
5. Como as estratégias são desdobradas em ações específicas?
6. Como são trabalhadas as questões de sobrevivência do negócio, em curto, médio e longo prazo, visando à inovação?
7. Como são trabalhados os objetivos, os indicadores de performance, as metas e os sistemas de acompanhamentos já previstos no planejamento estratégico da empresa?
8. Existe alguma metodologia para previsão de avaliação de erros? Como é feita?
9. Há algum sistema de aprendizado, individual e coletivo, a partir dos equívocos cometidos por pessoas e equipes? Como isso é feito?

#### **Requisitos de avaliação da dimensão “Ambiente”**

1. São criados espaços de contribuição, devidamente sistematizados, para que os colaboradores (*insights*) e os parceiros estratégicos, clientes e fornecedores (*foresights*) contribuam no processo da gestão estratégica da inovação da empresa?
2. Como são estruturados esses espaços?
3. Como funcionam? Comente.
4. Estas contribuições (dos colaboradores, parceiros estratégicos, clientes e fornecedores) são avaliadas pela alta administração visando sua implementação?
5. Você teria algum caso/situação para comentar?
6. É feita alguma ação para melhoria do ambiente e das condições de trabalho, visando gerar mais qualidade de vida para todos? Exemplifique algumas ações.
7. Estas ações são devidamente avaliadas e gerenciadas?
8. Os locais de trabalho são planejados de forma a possibilitar a integração e interação das pessoas e a proporcionar mais qualidade de vida para a força de trabalho? Destaque um destes locais na sua empresa.
9. Existe autonomia para se utilizar parte do tempo destinado à jornada de trabalho para se dedicar a projetos inovadores que estejam sendo desenvolvidos por equipes de outros setores?
10. Já ocorreu alguma situação em que um projeto inovador foi elaborado durante este tempo que a empresa ofereceu? Comente.

#### **Requisitos de avaliação da dimensão “Pessoas”**

1. O sistema de recrutamento, seleção, progresso, promoção, treinamento e remuneração

- ração das pessoas prevê a valorização dos talentos como valores essenciais para se trabalhar na empresa? Como isto é feito?
2. O sistema de recrutamento, seleção, progresso, promoção, treinamento e remuneração das pessoas prevê a valorização:
    - a. do comportamento empreendedor como valores essenciais para se trabalhar na empresa? Como isto é feito?
    - b. da capacidade de se assumir riscos como valores essenciais para se trabalhar na empresa? Como isto é feito?
    - c. da habilidade de trabalhar em equipes como valores essenciais para se trabalhar na empresa? Como isto é feito?
  1. Como as pessoas com talento são reconhecidas e recompensadas na sua empresa?
  2. É dada recompensa financeira?
  3. Como as pessoas são educadas, treinadas e capacitadas para gerar valor para o negócio através da inovação?
  4. Nesses processos são utilizados métodos e ferramentas devidamente sistematizados?
  5. Como é feito o sistema de distribuição de resultados?
  6. Ele abrange todos os colaboradores e é proporcional aos esforços realizados na busca de resultados pela inovação?

**Requisitos de avaliação da dimensão “Estratégia”**

1. O desdobramento da estratégia é feito de forma a se identificar como e quanto a inovação pode contribuir para a sobrevivência do negócio em curto, médio e longo prazo, por meio da análise dos objetivos, dos indicadores de performance, das metas e dos sistemas de acompanhamento?
2. Como a inovação, sendo fonte geradora de valor para o negócio, é priorizada e desdobrada até o nível de plataformas, de projetos e de planos, no planejamento estratégico do negócio?
3. A alta administração consegue perceber o grau de contribuição da inovação (econômico, financeiro, imagem, *market share* etc.) para o negócio e constantemente avalia o grau de maturidade do sistema de gestão da inovação da empresa?
4. O ambiente vigente na empresa pressupõe que a inovação é uma atividade de risco? Por quê?
5. A empresa aceita bem os fracassos quando eles ocorrem? Por quê?
6. Nesse sentido, como a empresa aproveita estas oportunidades para aprender com os erros cometidos?

**Requisitos de avaliação da dimensão “Liderança”**

1. Como a principal liderança divulga, estimula e apoia a inovação e o uso de sistemas, metodologias e ferramentas específicas voltadas para a geração de inovação na empresa?
2. Como a principal liderança implementa processos e projetos voltados para a geração de valor?
3. Como a principal liderança conduz pessoalmente as reuniões de definição da visão de futuro, dos objetivos, do escopo, da escolha de plataformas, da disponibilização de orçamentos, bem como de seus desdobramentos em planos e projetos?
4. Como a principal liderança promove e apoia a criação de ambientes que visem à promoção da criatividade, o estímulo da diversidade e um ambiente favorável à

inovação na empresa?

5. Como a principal liderança colabora, divulga, pratica e reconhece o uso de sistemas, metodologias e ferramentas específicas voltadas à geração de inovação na empresa?

**Requisitos de avaliação da dimensão “Resultados”**

1. Os resultados obtidos foram definidos previamente no planejamento estratégico da empresa? De que forma?
2. Você acredita que os resultados obtidos foram fruto da implantação de planos e/ou projetos devidamente detalhados e sistematicamente gerenciados? Por quê?
3. Os planos e/ou projetos voltados para gerar as inovações ficaram dentro dos orçamentos previamente definidos pela liderança? Por quê? Comente.
4. As inovações ocorreram nos diversos setores e em todos os níveis organizacionais da empresa? Detalhe algumas destas inovações.
5. Diante destas inovações, as pessoas foram devidamente reconhecidas e recompensadas financeiramente? De que forma?