

Eixo Temático: Inovação e Sustentabilidade em Diferentes Setores

INOVAÇÃO PELA DIVERSIFICAÇÃO: O CASO DA ESTÂNCIA GUATAMBU

Ariel Behr, Everton da Silveira Farias, Fernando Kuhn Andriotti, Rolf Ezequiel de Oliveira Simões e
Ismael Eggers

RESUMO

Este artigo trata da capacidade de uma fazenda, a Estância Guatambu, de Dom Pedrito, Região da Campanha Gaúcha, ultrapassar as fronteiras da pecuária e da produção genética bovina, para se tornar também uma vinícola respeitada e reconhecida pela qualidade dos seus vinhos. O artigo é desenvolvido na forma de um estudo de caso qualitativo, coletando dados por meio de análise documental e entrevista com a gestora da fazenda. Como resultado se verifica que o desenvolvimento da Estância é alcançado com gestão familiar qualificada, aplicação de conceitos de inovação, contato e sinergia com o meio acadêmico, e com a busca por desenvolvimento sustentável do ambiente da fazenda e do entorno.

Palavras-chave: Inovação, vinícola, sustentabilidade.

ABSTRACT

This article talks about the capability of a farm, Estância Guatambu, in Dom Pedrito, region of Campanha Gaúcha, to cross the livestock and bovine genetic production frontiers, to also become a respected winery, recognized for the quality of its wines. The article is designed as a qualitative case study, collecting data through document analysis and interview with the manager of the farm. As result, we found that the development of the Estância is reached with qualified family management, applying concepts of innovation, synergy and contact with the academic world, and by the search for sustainable development of the farm's and surrounding environments.

Keywords: Innovation, 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 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 desenvolvimento de variedades de uvas territorialmente mais adequadas e com características únicas (ALVES; ZEN; PADULA, 2011; FLORES; MEDEIROS, 2011).

Esse último aspecto tornou-se 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, enquanto fonte de diferenciação e valor no mercado, vem sendo feita formalmente na Europa desde o início do século XX através 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 a 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 INPI (Instituto Nacional de Propriedade Industrial) é o órgão responsável pela atribuição de indicações geográficas (INPI, 2000).

Com a abertura comercial no Brasil no correr da década de 1990 e a conseqüente intensificação da concorrência nacional de vinhos, a indústria vitivinícola nacional passa por uma reestruturação (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 através 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 APROVALE (Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos), 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 dezessete vinícolas associadas com esse objetivo (SILVA *et al.*, 2011).

Muito 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 mix 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 organizado trazendo, após esta breve introdução, alguns conceitos sobre inovação, sustentabilidade e identificação geográfica. Em seguida, na seção 3, é abordado o método da pesquisa e, na seção 4, uma descrição sobre a Estância Guatambu, a apresentação dos dados coletados e suas correspondentes análises à luz dos conceitos abordados na seção 2. E, 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; 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 se faz 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* colocada de forma mais simples e direta, como sendo a exploração bem-sucedida de novas idéias. No entanto, o conceito de sucesso pode estar ligado tanto à definição e estruturação de uma idéia, como a algo mais ligado à comercialização, sendo assim, para ser uma inovação, algo precisa proporcionar um avanço tecnológico (inovação radical), melhorar um processo já existente (inovação incremental), mas também ter aceitação pelo mercado, ou seja, ser vendida por um valor pelo qual as pessoas pagarão para ter acesso a esta inovação.

Na sequência deste artigo serão abordados 3 temas ligados à inovação: a inovação de processos, a inovação tecnológica, e o desenvolvimento sustentável. Esses três conceitos estão diretamente relacionados, dado que o atual contexto institucional coloca como imprescindível

o desenvolvimento de novas tecnologias, de novos processos, e a devida atenção à sustentabilidade.

2.1. Inovação nos Processos Gerenciais

A competitividade provoca uma necessidade das organizações de participarem de uma busca contínua por inovação. Nesse sentido, a inovação dos processos gerenciais apresenta forte relevância no âmbito organizacional, pois através desta 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 em como ela é (e será) capaz de sustentar as transformações que promove.

As atividades de gestão caracterizam-se pelo planejamento, operação e 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 implementada. 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 responsáveis pelo fracasso das iniciativas nesta área nos anos 90.

Hamel (2006) diz 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, é fácil detectar a diferença entre a inovação em gestão da inovação tecnológica, porém diferenciar da inovação operacional não é uma tarefa simples.

Na abordagem trazida por Drucker (2003, p.25) a definição de inovação estava para 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 se apresenta por meio de mudanças na estrutura organizacional. Esta afirmação vem a corroborar com o que Eisenhardt e Martin (2000) afirmam, ao dizer que a capacidade de desenvolvimento de novos produtos e processos se dá em um conjunto de rotinas organizacionais específicas e identificáveis. Neste 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 no qual as organizações conseguem obter vantagens competitivas e crescimento empresarial. A inovação tecnológica não representa apenas as altas tecnologias computacionais, se relaciona também com mudanças na maneira de realizar um determinado processo ou serviço.

Inovação tecnológica pode ser considerada 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. Este 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 processos) já existentes. Entretanto, em mercados que já atingiram certa maturidade, as inovações tendem a ser de outra natureza, como já foi colocado, radicais, que mudam 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, ou seja, ela é capaz de captar uma necessidade, ou então de criar algo inovador, e então comunicar isto 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 esta finalidade. Conforme Azevedo (2003), o desenvolvimento local é uma das maneiras de valorizar suas próprias características e afirmar uma identidade local, e desta forma, este desenvolvimento local se torna um ator ativo para gerar o auto-desenvolvimento.

O Desenvolvimento Territorial Sustentável surge com a integração das abordagens da sustentabilidade e de território, valorizando o desenvolvimento e as potencialidades endógenas do território no que tange questões referentes a sustentabilidade. No Brasil, um dos autores que aborda esta temática, mesmo sem utilizar diretamente o termo Desenvolvimento territorial sustentável é Saquet (2007), que apresenta as características intrínsecas de um desenvolvimento territorial como, por exemplo, descentralização, construção participativa, interesses e anseios, entre outros.

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 de valor agregado e de auto-organização de sistemas, pois ele será sustentável na medida em que não interferir em outros sistemas e, sobretudo, quando incorporar os preceitos de autonomia e inclusão dos atores locais.

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

3. Método

As pesquisas sociais, de acordo com Sellitz *et al.* (1967) podem ser classificadas, genericamente, em 3 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, por último, os estudos

exploratórios têm por finalidade proporcionar uma visão geral de um fato, servindo de base para investigações com maior profundidade.

Como o presente estudo tem em seu objetivo principal obter um panorama mais generalizado da produção de vinho na Estância Guatambu, optou-se por um estudo exploratório. Esta escolha justifica-se, também, por buscar aprofundar alguns conceitos preliminares, e de certa forma inéditos (HOPPEN; LAPOINTE; MOREAU, 1996), permitindo estudos complementares posteriores. Em função deste caráter exploratório, e na intenção de trabalhar dados amplos sobre a empresa e o cenário em que está inserida, a coleta de dados se deu por meio de entrevista em profundidade, com um roteiro semi-estruturado, 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. Neste sentido, buscou-se amparo na literatura, adaptando um questionário estruturado com 24 questões, desenvolvido por Mattos, Stoffel e Teixeira (2010) quando da 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, cujo talento é responsável 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 de **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. E a dimensão de **Resultados** aborda a forma como se mensura os resultados obtidos com a implantação da gestão de inovação na empresa (MATTOS; STOFFEL; TEIXEIRA, 2010).

Divididas nestas 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 destas entrevistas, voltou-se o foco para o setor de produção de vinhos. Em função disso, optou-se por entrevistar quem estivesse ligado diretamente a esta cultura, ou quem tivesse maior conhecimento deste 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). E desta 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 também foi empregada, onde se trabalhou com o Relatório de Gestão do ano de 2002 (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 é apresentado um breve histórico da Estância Guatambu, e os resultados da coleta e subseqüentes análises.

4. A Estância Guatambu e a produção de vinhos

Iniciada 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 2ª e 3ª), conta com 5 gestores (o pai e mais 4 filhas), com formações diversas como Administração, Agronomia, Direito, Psicologia e Veterinária. Cada uma das 4 filhas assume uma função distinta, como se fossem departamentos: recursos humanos, pecuária, vinícola, 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. Dadas as características da empresa, conforme salienta uma das gestoras, há funcionários muito antigos, muitos deles com baixa escolaridade, e isto acaba sendo um desafio muito grande dadas as tecnologias que são utilizadas, maquinários, técnicas, o que gerou uma cultura interna onde os funcionários são incentivados a buscar qualificação, dentro e fora da organização.

Esta 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 se tornou pioneira e referência na sua região e hoje consegue, graças a uma estratégia de mercado que privilegia a qualidade (e não quantidade), obter resultados interessantes. No caso do vinhedo, esta é uma iniciativa que teve início 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, parcerias técnicas (com Universidades), hoje são utilizados 21 hectares para a cultura da uva (toda ela direcionada para a produção de vinhos). Ainda uma área pequena, face à disponibilidade de terras dentro da Estância, mas que produz resultados encorajadores, vis-à-vis os resultados já obtidos.

Com o intuito de aprofundar essas discussões sobre inovação em processo, tecnológica e desenvolvimento territorial sustentável, esta seção de resultados foi organizada seguindo esta mesma lógica. Desta forma, serão apresentados segmentos da entrevista que ilustram, e que são analisados sob a ótica de cada um destes 3 conceitos. Apesar dessa divisão, que se processa apenas de forma didática, ficou difícil desmembrar tais processos. Isto 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, 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 disto, destaca-se em sua região por ser capaz de integrar diferentes culturas à produção de uvas, como a produção de milho, 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 sim em fatores que permitam que o produto resultante seja distintivo em relação aos demais pela sua qualidade e 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, e 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 ainda 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 o uso sustentável da mesma, que serve tanto para a constituição da vinícola, como também para o sistema de controle de pragas. Desta 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. Dado que este 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.

Dada uma cultura do próprio proprietário da Estância, que incentivou que suas filhas, cada uma gerente de uma área diferente, fossem em busca de novas técnicas, conhecimento e oportunidades, a própria organização possui esta cultura de sempre estar atenta às novidades e de buscar, junto a centros especializados (como as universidades, por exemplo), por técnicas que possam trazer um diferencial competitivo. Um exemplo disto 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 desta postura aberta com 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 este 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. Isto sempre pensando em alinhar as culturas já existentes, e assim proporcionando 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, mão-de-obra e terras para plantio.

4.2. Inovação em processo

Dado que a Estância já possuía a infraestrutura instalada que dava suporte à produção de milho, arroz e também à pecuária, foi necessário um esforço de gestão para aperfeiçoar e ampliar o uso desta 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 por

[...] 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 [...]

Assim, além de evitar custos extras com contratação, é possível fazer um uso mais racional do tempo dos funcionários. Além da própria questão econômica, que por si só já dão suporte para esta prática, tem a questão dos funcionários, os quais têm a possibilidade de melhorar seu perfil, pois entram em contato com técnicas diferentes daquelas utilizadas na produção de milho e arroz. Ainda, aliada à cultura de inovação da organização, todos os funcionários são incentivados a participarem tanto da parte de gestão, como da produção em si, por meio de sugestões, as quais são bonificadas de acordo com o resultado que ela proporciona.

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

Como o contato por parte dos funcionários é mais intenso na parte operacional, é justamente esta parte que recebe mais atenção e, por conseguinte, mais idéias. No entanto, isto proporciona um maior engajamento do colaborador, tanto na execução de suas atividades, como também na própria questão da inovação, pois estará sempre buscando novas formas de realizar uma determinada tarefa, e mesmo 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, se relaciona com a proposição de Eisenhardt e Martin (2000), qual seja: 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 ela é realizada.

Esta 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, distribuição e mesmo na 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 buscando formas de contornar o problema da logística, buscando atrair outras indústrias para a região e também firmar acordos com empresas transportadoras. Isto acaba sendo um entrave para a comercialização em larga escala fora do território local de atuação. Dada a 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, dadas as dificuldades de acesso e o custo inerente, que acaba sendo maior. Ainda assim, a gerente se mantém otimista com os resultados já obtidos e vê no mercado local um

grande potencial, não só na comercialização dos vinhos, como também, inspirado pela região dos vinhedos da Serra Gaúcha, na criação de um pólo 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 em 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, como 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 e 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 ressalta 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, onde 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, como já foi colocado, 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 políticas de desenvolvimento governamentais, à disponibilidade de capital privado disposto a investir, etc. Estes prismas podem ser entendidos como escalas que normalmente se sobrepõem, ou se

encaixam (LACOSTE, 1988). Sob esta 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.

Esta 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.

E mesmo que a intervenção governamental não possa subsidiar (ou apoiar) o custo logístico destes produtores, a promoção do desenvolvimento pode ser apresentada na qualificação da mão-de-obra local, no incentivo à industrialização básica e no nivelamento destes 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 com a entrevista realizada, percebe-se uma orientação da Estância Guatambu em inovar, seja na aplicação de novas técnicas e 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 idéias, sugerindo melhorias e alternativas aos desafios encontrados. Isto tudo contribui para que esta 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 disto, tendo um papel que vai além dos produtos oferecidos, de promover o uso de técnicas sustentáveis tanto para o negócio, quanto para o meio ambiente, possibilitando transpor as dificuldades de clima, de transporte, de mão-de-obra, com parcerias científicas (universidades e centros tecnológicos), criando 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, das suas instalações físicas e materiais e das características ambientais da região, que neste caso são amplamente favoráveis para o cultivo e a produção do vinho.

É com esta 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 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 do seu produto, o vinho, reconhecido pela sua elevada qualidade e 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: **5ème 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, no curto, médio e longo prazos visando a inovação?
7. Como são trabalhados os objetivos, indicadores de performance, metas e 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”

10. 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?
11. Como são estruturados esses espaços?
12. Como funcionam? Comente.
13. Estas contribuições (dos colaboradores, parceiros estratégicos, clientes e fornecedores) são avaliadas pela alta administração visando sua implementação?
14. Você teria algum caso/situação para comentar?
15. É feita alguma ação para melhoria do ambiente e das condições de trabalho, visando gerar mais qualidade de vida para todos? Exemplifique algumas ações.
16. Estas ações são devidamente avaliadas e gerenciadas?
17. 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.
18. 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?
19. 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”

20. O sistema de recrutamento, seleção, progresso, promoção, treinamento e remuneração das pessoas prevê a valorização dos talentos como valores essenciais para se trabalhar na empresa? Como isto é feito?
21. 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?
22. Como as pessoas com talento são reconhecidas e recompensadas na sua empresa?
23. É dada recompensa financeira?
24. Como as pessoas são educadas, treinadas e capacitadas para gerar valor para o negócio através da inovação?
25. Nesses processos são utilizados métodos e ferramentas devidamente sistematizados?
26. Como é feito o sistema de distribuição de resultados?
27. Ele abrange todos os colaboradores e é proporcional aos esforços realizados na busca de resultados pela inovação?

Requisitos de avaliação da dimensão “Estratégia”

28. O desdobramento da estratégia é feito de forma a se identificar como e quanto a inovação pode contribuir para a sobrevivência do negócio no curto, médio e longo prazos, através da análise dos objetivos, indicadores de performance, metas e sistemas de acompanhamento?
29. 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?

30. 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?
31. O ambiente vigente na empresa pressupõe que a inovação é uma atividade de risco? Por quê?
32. A empresa aceita bem os fracassos quando eles ocorrem? Por quê?
33. Nesse sentido, como a empresa aproveita estas oportunidades para aprender com os erros cometidos?

Requisitos de avaliação da dimensão “Liderança”

34. 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?
35. Como a principal liderança implementa processos e projetos voltados para a geração de valor?
36. 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?
37. Como a principal liderança promove e apoia a criação de ambientes que visem a promoção da criatividade, o estímulo da diversidade e um ambiente favorável à inovação na empresa?
38. 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”

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