

## PRÁTICAS QUE CARACTERIZAM A INOVATIVIDADE ORGANIZACIONAL EM CLUSTER DE EMPRESAS INTERNACIONALIZADAS

**Graciele Tonial<sup>1</sup>, Carlos Ricardo Rossetto<sup>2</sup>, Nathalia Berger Werlang<sup>3</sup>, Alessandra Cassol<sup>4</sup>**

**Abstract.** *This study analyzes practices that characterize organizational innovativeness in companies participating in a cluster. The research approach adopted is qualitative, characterized as exploratory-descriptive. The method is a multiple case study carried out in 10 wineries participating in the Wines of Brazil cluster. Data were collected through documentary and field research, and semi-structured interviews were applied. The analysis was carried out by means of the triangulation of data, using the content analysis technique supported by the software Atlas.ti., Through the theoretical categories. The results demonstrate that the inclusion of the companies in the cluster, allows the companies to promote practices that characterize the organizational innovativeness.*

**Keywords:** *Organizational Innovativeness; Cluster, International Wine Companies.*

**Resumo:** *Este estudo analisa práticas que caracterizam a inovatividade organizacional em empresas participantes de um cluster. A abordagem de pesquisa adotada é qualitativa, caracterizado como exploratório-descritivo. O método é estudo de caso múltiplo, realizado em 10 empresas vinícolas participantes do cluster Wines of Brasil. Os dados foram coletados por meio de pesquisa documental e de campo, sendo aplicadas entrevistas semiestruturadas. A análise ocorreu por meio da triangulação de dados, utilizando-se da técnica de análise de conteúdo apoiado pelo software Atlas.ti., por meio das categorias teóricas. Os resultados demonstram que a inserção das empresas no cluster, possibilita as empresas promoverem práticas que caracterizam a inovatividade organizacional.*

**Palavras-chave:** *Inovatividade Organizacional; Cluster; Empresas Vinícolas internacionalizadas.*

---

<sup>1</sup> Doutoranda no programa de Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) – Florianópolis – SC – Brazil. Email: graciele.tonial@unoesc.edu.br

<sup>2</sup> Doutor e professor do programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI) – Florianópolis – SC – Brazil. Email: rossetto@univali.br

<sup>3</sup> Doutoranda em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) – Florianópolis – SC – Brazil. Email: nathaliabw@gmail.com

<sup>4</sup> Doutoranda em Administração pela Universidade Nove de Julho (UNINOVE) – São Paulo – SP -Brazil. Email: alessandracassol.adm@gmail.com

## 1 INTRODUÇÃO

O contexto atual do mundo dos negócios é caracterizado por um cenário altamente competitivo, pela globalização econômica, por intensas transformações de nível tecnológico e de conhecimento. A busca por vantagens competitivas amparadas neste cenário tem incentivado às organizações explorarem escolhas estratégicas. Dentre as alternativas que parecem se tornar cada vez mais intensas e surgem como possíveis estratégias para aumentar a competitividade é a prática da gestão caracterizada pela inovatividade, e, a busca por novos mercados internacionais.

Werlang, Rossetto e Sausen, (2015) observam que, as organizações podem adotar práticas que caracterizam a inovatividade, por razão das pressões externas, pois precisam desenvolver novos produtos e serviços a fim de garantir melhor desempenho nos atuais e futuros mercados. E, ou, inovam por sua cultura inovadora, o que proporciona uma tendência de constantes práticas de inovação na organização.

Lumpkin e Dess (1996) explicam que a inovatividade é uma tendência da organização desenvolver e apoiar novas ideias, experimentação e processos criativos, que possam resultar em novos produtos, serviços ou processos tecnológicos. Hurley e Hult, (1998) ressaltam que empresas com maior capacidade de inovar terão mais sucesso em responder aos seus ambientes e desenvolver novas capacidades que levam a uma vantagem competitiva.

Neste mesmo contexto, Knight e Cavusgil (2004) observam que em meio aos processos de adaptação organizacional, a estratégia de internacionalização de empresas de pequeno e médio porte aparece como uma prática de gestão alternativa que conduz a um maior desempenho em determinados setores do mercado mundial.

No entanto, se percebe a dificuldade de empresas de pequeno e médio porte, se estabelecerem perante a concorrência acirrada em nível internacional. Neste contexto, apresenta-se o objeto deste estudo, o Cluster Wines Of Brasil, constituído por um grupo de empresas do setor vinícola que decidiram trabalhar de forma associada e articulada na busca de maior desempenho e diferencial competitivo para o vinho brasileiro. O Cluster promove a qualidade, busca desenvolver inovações e produtos com valor agregado para competir no mercado internacional.

Conforme observa Monticelli, Azevedo, Vasconcellos e Garrido (2013) o aumento da competição internacional do mercado de vinhos no Brasil, fez com que as vinícolas brasileiras buscassem unir forças e discutir suas estratégias, buscando o mercado externo como alternativa para reforçar sua competitividade.

Zen, Dalmoro, Fensterseifer e Wegner (2013), complementam que em setores caracterizados pela atuação intensiva no mercado doméstico, a inserção no mercado internacional torna-se uma alternativa estratégica para a obtenção de novos consumidores e de reconhecimento no mercado nacional. Tal é o caso do setor vinícola, no qual o expressivo crescimento da concorrência com vinhos importados, nos últimos anos, tem pressionado as empresas a buscarem novos mercados, desenvolver inovações tecnológicas, de produtos e processo para se manterem competitivas.

A partir deste contexto, este estudo tem como objetivo analisar práticas que caracterizam a inovatividade organizacional, em empresas participantes de um cluster internacionalizado.

## **2 INOVATIVIDADE ORGANIZACIONAL**

Conforme Werlang, Rossetto e Sausen, (2015), os autores Narver e Slater (1990) e Hurley e Hult (1998) podem ser considerados os principais precursores sobre a temática inovatividade, pois apresentam o maior número de citações em trabalhos publicados sobre o tema.

Os autores observam ainda que o tema vem se destacando e merece atenção nas agendas de pesquisa no âmbito nacional e internacional. Werlang, Rossetto e Sausen, (2015). Porém, é comum encontrar definições muito semelhantes para os termos inovação e inovatividade. Pesquisas relacionadas à temática inovatividade organizacional, discutem e explicam o seu conceito, de forma a esclarecer a confusão dos conceitos.

Portanto, é oportuno distinguir ambos conceitos. Hurley e Hult, (1998) diferenciam os termos da seguinte forma: inovatividade é a cultura da organização e Inovação é capacidade inovadora para o resultado organizacional. Portanto, o conceito de inovatividade é relacionado a orientação e cultura da organização, a inovação é a capacidade de inovar da organização, ou seja a capacidade da organização de adotar ou implementar novas idéias, processos ou produtos com sucesso. (Hurley & Hult, 1998)

Rogers (2010) concorda e expõe que o conceito de inovatividade é relacionado ao grau em que uma organização adota uma inovação em relação aos seus concorrentes. Também entendida como a capacidade de mudança e ou adaptação da organização de difícil imitação.

Hult, Hurley e Knight (2004) no mesmo contexto, apresentam a definição ao termo inovatividade como: uma prontidão cultural da empresa para inovar ou para adotar novas maneiras de fazer as coisas, relacionando a inovatividade à noção de risco.

Para Dess e Lumpkin (2005), inovatividade refere-se aos esforços de uma empresa para encontrar novas oportunidades e soluções inovadoras. Trata-se de criatividade e experimentação, que resultam em novos produtos, novos serviços ou melhoria tecnológica dos processos, sendo um dos principais componentes de uma estratégia empresarial.

Walsh, Lynch e Harrington (2011), corroboram explicando que a inovação por si só fornece para a empresa vantagem competitiva de curto prazo, pois as inovações podem ser facilmente replicadas pelos concorrentes. Os autores ressaltam que as empresas devem desenvolver práticas de inovatividade organizacional, pois é uma característica intrínseca à organização, a qual é direcionada para a geração de novos produtos, serviços ou processos, e, pela sua incorporação na empresa, a inovatividade torna-se uma característica mais difícil de ser replicada.

Gunday, Ulusoy, Kilic, e Alpkán (2011) expõe que a inovatividade é um dos instrumentos fundamentais das estratégias de crescimento das organizações. Por diversas razões, tais como aplicar processos mais produtivos, obter melhores resultados no mercado, buscar reputação positiva na percepção dos clientes e, conseqüentemente, obter vantagem competitiva sustentável.

Neste estudo será adotado o conceito de Hurley e Hult, (1998) o qual relaciona a inovatividade com a cultura da organização, e sua capacidade de obter vantagem competitiva sustentável.

Conforme Dess e Lumpkin, (2005) Mello, Paiva Júnior, Souza Neto, e Lubi, (2006), Martens e Freitas (2008), Santos e Alves (2009), Freitas, Martens, Boissin e Beher, (2012) a dimensão inovatividade, pode ser analisada a partir das categorias : novos produtos/serviços e ou frequência de inovação em linhas de produtos e serviços, inovação em processos, recursos financeiros com ênfase e investimento em inovação, pesquisa e desenvolvimento, Pessoas, Criatividade e Diferenciação para apoiar novas ideias e buscar de formas diferentes para desenvolver soluções.

Martens (2009) e Freitas et al. (2012) apresentam um conjunto de elementos que caracterizam a inovatividade. As quais foram adaptadas e utilizadas como categorias de análise neste estudo. Apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1: Categorias de análise Inovatividade Organizacional

Novos Produtos e serviços	Novos produtos/serviços, Novas linhas de produtos/serviços. Mudanças em produtos/serviços e em linhas de produtos/serviços. Frequência de mudança em produtos/serviços e em linhas de produtos/serviços.
Inovação em processos	Inovação em processos administrativos e tecnológicos, em produto e

	mercado.
Recursos financeiros	Recursos financeiros investidos em inovação. Assegura investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D) mesmo em períodos de dificuldade econômica. Investe em novas tecnologias, P&D e melhoria contínua . Ênfase em P&D, liderança tecnológica e inovação.
Pessoas	Recursos humanos comprometidos com atividades de inovação.
Criatividade	Engajar e apoiar novas ideias, novidades, experimentos e processos criativos para buscar e atuar em novos mercados.
Diferenciação	Iniciativas inovativas de difícil imitação por parte dos competidores para competir em novos mercados.

Fonte: adaptado de Freitas et al. (2012).

Conforme objetivo deste estudo que é analisar práticas que caracterizam a inovatividade organizacional em empresas participantes de um cluster, cabe apresentar as definições atribuídas à temática Cluster, conforme seção seguinte deste artigo.

### **3 CLUSTER**

De acordo com Zen, Fensterseifer e Prévot (2011), o trabalho de Marshall (1890) sobre os distritos industriais ingleses, foi seminal e tornou-se a principal referência nas pesquisas sobre as aglomerações geográficas de empresas. Segundo os autores Marshall (1890), a presença de fatores como concentração de empresas especializadas em diferentes etapas do processo produtivo de uma determinada área, acesso facilitado aos recursos e disponibilidade constante de mão-de-obra especializada gerariam externalidades positivas para as empresas pertencentes aos aglomerados em distritos industriais.

Conforme Porter (1998, p. 78), *Clusters* são concentrações geográficas de empresas e instituições interconectadas em um campo específico. *Clusters* englobam uma série de indústrias ligadas e outras entidades importantes para a concorrência, que atuam dentro de uma mesma cadeia produtiva, valendo-se da partilha de infra-estrutura do mercado de trabalho especializado e vivenciando oportunidades e ameaças comuns, com o objetivo de obter vantagens de desempenho superiores à concorrência.

Zen, Fensterseifer e Prévot (2011), utilizam o conceito de *cluster* como um aglomerado de empresas e instituições relacionadas a um mesmo setor em uma determinada área geográfica, que estabelecem relações de cooperação e de competição. Os autores argumentam ainda que a associação ao *cluster* possibilita o acesso a recursos que influenciarão positivamente a geração de vantagem competitiva para as empresas, pois podem funcionar como mecanismos de transferência, acesso ou aquisição de recursos. Ainda os recursos provenientes do *cluster* proporcionam oportunidades de mercado que não são

acessíveis às empresas externas, pois os recursos compartilhados lava os membros do *cluster* à obtenção de uma vantagem competitiva, o que, mais uma vez, torna difícil imitar.

Além disso, ressaltam que a proximidade física pode produzir compartilhamento de conhecimentos, inovações, desenvolvimento de novas tecnologia e outros elementos que venham beneficiar as demais empresas. Portanto o cluster precisa ser dinâmico, desenvolvendo novos produtos, novos processos, novas estratégias, por isso, estratégias que caracterizem a inovatividade são indispensáveis para a sua competitividade. Zen, Fensterseifer e Prévot (2011); Vilela Junior (2016).

Vilela Junior (2016) corrobora e define cluster como entidades socioeconômicas geograficamente localizadas, com uma gestão composta por diferentes atores que atuam em um setor econômico específico. O autor ressalta em sua pesquisa “a importância dos *clusters* para o desenvolvimento econômico dos países, o que motiva a busca por uma melhor compreensão do seu funcionamento e dos elementos que podem impulsioná-los.”

#### **4 METODOLOGIA**

A abordagem de pesquisa utilizada neste estudo é a qualitativa, conforme Merriam (2009), a pesquisa qualitativa possibilita responder questões de pesquisa com interesse amplo, sendo sinônimo da pesquisa interpretativista. Possibilitando usar métodos como do estudo de campo, da observação participante, estudo de caso e ou estudos etnográficos.

Este estudo caracteriza-se ainda como um estudo de natureza exploratório-descritivo, uma vez que se pretende buscar a compreensão de determinado fenômeno em um contexto previamente definido.

O método adotado é estudo de casos múltiplos, pois é uma estratégia de pesquisa que envolve o uso e a análise de casos de mais de uma organização. Eisenhardt (1989) sugere que estudos de caso múltiplos devam ser realizados com um número mínimo de quatro organizações.

Neste contexto, a amostra da pesquisa foi composta por 10 empresas vinícolas brasileiras internacionalizadas, integrantes do Cluster Wines of Brasil, localizadas no sul do Brasil. A opção por esse universo deve-se ao fato de que esse projeto setorial, integrado com o Instituto Brasileiro do Vinho – Ibravin (2013), tem como objetivo promover o vinho brasileiro no cenário internacional.

É importante considerar que na última década, o mercado mundial vitivinícola passou por profundas transformações com o aumento da produção e dos países produtores,

acompanhada de uma gradativa queda no consumo *per capita*. Essa situação tem tornado a competição cada vez mais acirrada, e o setor tem vivenciado uma significativa alteração na sua estrutura produtiva e de comercialização. O Brasil também se destaca no cenário mundial vitivinícola, figurando como o 16º produtor mundial (FAO, 2004). Destacam-se como maiores produtores os estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Pernambuco, São Paulo e Minas Gerais. (Zen et al. , 2013)

Quanto a delimitação da amostra, cabe destacar que foram contatadas para pesquisa somente empresas já internacionalizadas participantes do cluster. Em relação aos sujeitos entrevistados foram contatados os responsáveis pelo departamento de exportação da empresa e ou diretores proprietários das vinícolas, que participam ativamente das atividades desenvolvidas no cluster.

A estrutura conceitual da pesquisa foi elaborada de forma que fosse possível amparar-se em uma base teórica para responder aos objetivos propostos, conforme Quadro 1, adaptados dos estudos de Martens (2009) e Freitas et al. (2012).

Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e relatos de observação. A elaboração do protocolo da entrevista foi intencionalmente delimitada a partir dos constructos teóricos das categorias que caracterizam práticas de inovatividade. Os dados secundários tratam-se de documentos disponibilizados pelos gestores do cluster Wines of Brasil e pelas empresas objeto do estudo.

Os dados foram analisados a partir da técnica de análise de conteúdo. Também se utilizou o software Atlas.ti, o que permitiu analisar e gerenciar os textos das categorias delimitadas no constructo teórico desta pesquisa. Adotou-se como critério de validação e confiabilidade, a triangulação dos dados, técnica também utilizada na análise, que ocorreu a partir dos seguintes elementos: a revisão bibliográfica; os conteúdos provenientes das fontes de dados primárias: entrevistas e relatos de observação; e análise dados das fontes secundárias: documentos disponibilizados pelas empresas e pelo projeto Wines of Brasil.

## **5 ANÁLISE DOS DADOS**

As categorias de análise da Inovatividade Internacional são apontados pela literatura como práticas organizacionais que caracterizam a inovação nas organizações, este estudo adaptou o modelo teórico de Martens (2009) e o de Freitas et al. (2012), conforme representa a Figura 1.

Figura 1 - Categorias da Inovatividade Organizacional



Fonte: elaborada pelos autores com Atlas.ti.

Considerando os relatos dos 10 executivos entrevistados, é possível constatar que existe o hábito de desenvolver novos produtos e processo em todas as organizações analisadas, o que caracteriza a primeira categoria. É necessário considerar que a indústria vinícola se caracteriza pela produção de produtos tradicionais, que devem ser elaborados conforme particularidades de localização geográfica e variedades de uvas definidos pelo solo e cultivo das variedades para elaboração de vinhos.

Conforme menciona o entrevistado P1 “Uma inovação que posso citar foi iniciar o recebimento das uvas por gravidade foi uma inovação aqui no Brasil, assim como todo o estudo de terroir do solo, os tratamentos de solo, o estudo de cores, além de outros processos”.

As práticas relatadas pelos entrevistados demonstrarem o hábito de desenvolver inovações, porém, não são identificadas como inovações radicais de produtos especificamente. As práticas de inovatividade para atender o mercado internacional identificadas na empresas vinícolas internacionalizadas do sul do país estão expressas principalmente no desenvolvimento de novas linhas de produtos e nas mudanças em produtos. Conforme relatos identificados nas falas dos entrevistados:

Esse ano pela primeira vez a gente esta fazendo um corte diferente no vinho para uma rede da Inglaterra por uma demanda deles, eles solicitaram um vinho com um estilo um pouco diferente,...é o mesmo produto, mas o processo é diferente e inovador, já é de um corte de uvas diferentes, pois os clientes querem uma exclusividade. (Entrevistada P3).

A gente criou agora um refrigerante de uva, mas é um suco integral gaseificado que foi exportado para Hong Kong é um produto novo no mercado que não tem esse tipo de produto lá fora. Criamos também um diferencial de produto que a garrafa colorida com as cores do Brasil, verde, amarelo, azul...(Entrevistada P8).

Percebe-se que a categoria Novos Produtos e serviços para atender mercados é bastante evidenciada nas análises das entrevistas. E, portanto é considerada uma causa da dimensão de inovatividade no setor vinícola.



No que se refere à inovação em processos administrativos, tecnológica e, em produto e mercado, foi possível perceber que umas das formas de inovação praticada pelas vinícolas é a busca constante por melhores práticas nos processos tecnológicos de produção e elaboração de um produto que atenda as exigências do mercado, conforme relatos apresentados:

A gente criou uma linha junto com o departamento de P&D exclusiva, decidimos que tinha que trabalhar nisso, para escolher o tipo de uva, o posicionamento do preço, para escolher o material etc...em conjunto com o pessoal da enologia, com o pessoal da produção, com o P&D, com o marketing e a diretoria, onde todos estavam envolvidos para constituir essa linha, demorou um ano e meio toda essa inovação no processo. (Entrevistado P5).

Tem bastante investimento, na parte tecnológica é enorme, tanto para o aumento de quantidade de produtos, quanto pra melhoria de qualidade, nossa parte de vinificação, que é aonde começa o recebimento da uva, a empresa tem uma máquina que na América Latina é a única vinícola que tem, é uma máquina que quando você seleciona a uva pra ser processada faz um scanner da uva para ver qual é o grão que está e o que não está bom, ela faz como se fosse uma foto da uva do padrão bom, quando ela detecta que tem um padrão diferente daquele ela já separa, e é uma inovação. (Entrevistado P3).

Fui buscar tecnologia de ponta que havia fora do Brasil, em países como na França, na Alemanha, na Áustria, Itália, além de trazer adaptei as condições brasileiras, mudei bastante as máquinas e o conceito produtivo com novas máquinas e know how tecnológico. (Entrevistado P9).

Shumpeter (1982) observa que esta categoria de inovações em processos caracteriza a busca por uma melhoria contínua em processos produtivos tecnológicos, em gestão e também na atuação comercial. Para fortalecer a inovação em mercado, os entrevistados destacam a participação do projeto setorial Wines of Brasil, como um propulsor na inserção e fortalecimento da marca.

Através desse projeto chamado Wines of Brasil a gente começou a participar das feiras internacionais, porque nas feiras a gente conseguia buscar negócios, manter relações e conhecer os importadores, conseguia entender um pouco esse cenário que não tinha histórico no Brasil. (Entrevistada P2).

O projeto Wines é muito importante porque em primeiro lugar a gente está vendendo o país, como produtor de vinhos, é importante considerar a marca Brasil, pois o empresário sozinho...nós não temos força, então a gente precisa vender sempre o setor do Brasil e depois vai do trabalho de cada vinícola pra conquistar seus resultados, então, uma coisa reflete na outra. (entrevistada P1).

Em relação aos Recursos financeiros, a maioria das empresas não destina um percentual específico de faturamento para inovação, porém investe em processos de pesquisa e desenvolvimento de produtos e mercados. Percebe-se que asseguram investimentos em pesquisa e desenvolvimento, mesmo com alguma dificuldade, pois está claro para as empresas que é de suma importância para manterem-se competitivas. As empresas destacam essa prática em seus relatos.

Não tem valor financeiro estipulado, o que acontece, porém precisamos investir no valor da marca no mercado internacional, e é um valor que para retornar é bem complicado, mas a nossa ideia é o que, trabalhar isso para desenvolver também o mercado interno, isso dá muito marketing, dá muita visibilidade para empresa, é uma busca forte que a gente tem, porque antes a vinícola era vista com produtos de baixa qualidade, então se está tentando mudar isso, investindo recursos para melhorar a qualidade dos produtos. (Entrevistado P4).

Estamos investindo muito no departamento de pesquisa e desenvolvimento pra melhorias do produto... se tu olhar nos últimos 2 ou 3 anos todos os nossos produtos mudaram muito [...] (Entrevistado P5).

Em termos de tecnologia sim a gente vem investindo, o próprio maquinário de sucos e uma tecnologia nova, hoje somos uma das empresas que tem uma das melhores tecnologias no Brasil, a parte da produção de vinhos a gente ainda tá com investimentos que deverão ser feitos ao longo dos próximos três anos. (Entrevistada P8).

Nós fomos ganhadores do premio nacional de inovação 2012, no quesito indústria, a empresa ganhou pela inovação tecnológica de gestão, de produto de conceito, então nos passamos acho que no pior crivo que existe hoje no Brasil com auditorias externas... Isso aconteceu porque investimos desde o início da instalação da vinícola em tecnologia, em inovações tecnológicas. (Entrevistado P9).

A categoria Pessoas trata dos recursos humanos comprometidos com atividades de inovação, percebendo-se que nas vinícolas entrevistadas é vista como uma alternativa imprescindível para o desenvolvimento das empresas, sendo registrados claramente nos relatos das empresas o comprometimento da equipe nos processos de inovatividade.

Todos com a mesma visão, têm que estar, ter esta consciência da empresa pra enxergar aonde a gente quer chegar...desde a enóloga, até a equipe de vendas, de atendimento aqui mesmo no varejo, no administrativo, o pessoal da produção sabe que o nosso produto tem que ter um padrão de qualidade que vai refletir no sucesso de todo mundo. (Entrevistada P1).

Muito, para você ganhar o prêmio tem que haver participação dos funcionários, e aqui nós temos a participação no desenvolvimento direto dos produtos, quem faz a geleia, volta e meio está apresentando novas receitas, novas formas de fazer, meu pessoal tem essa liberdade de desenvolver produtos novos. (Entrevistado P9).

Sim todas as áreas da empresa estão interligadas trabalhando em conjunto em projetos específicos obviamente. A gente tem muitas demandas específicas, coisa que dá pra fazer agora e coisas que não dá coisas que a gente pode investir porque sabe que vai ter um retorno daqui 2, 3 anos e o pessoal sabe disso. (Entrevistado P5)

Sim, juntamente com os demais setores da empresa, é um trabalho bem integrado, antes não tinha esta comunhão com o Wines of Brasil, não tinha tanto interesse em prospectar mercados, era um setor mais que caminhava bem devagarzinho, então este setor foi reestruturado a partir de 2008, e lentamente estamos colhendo o resultado (Entrevistada P10).

Os entrevistados apontam algumas práticas desenvolvidas nas organizações que retratam os elementos da categoria Criatividade, essas práticas estão direcionadas à questão da inovação para buscar resultados, aliados como parte da cultura da empresa. Dess e

Lumpkin (2005) destacam a importância da criatividade e da experimentação na geração de novos produtos, novos serviços e novos processos. Alguns exemplos são relatados nos trechos a seguir:

Acho que isso é uma coisa que é cultural da empresa não tem como, ou tu tem ou tu não tem porque essa busca em sempre fazer algo melhor inovando usando criatividade atento às tendências nas necessidades do mercado é natural. Porém a participação em feiras, e visitas em outros países, a partir do projeto Wines, nos ajudou, ao longo da trajetória a aperfeiçoar o que a gente já vinha fazendo. O mercado internacional é uma grande escola, que acaba apontando tendências, você está lidando com o que há de melhor no mundo e nos ajuda a ser mais competitivos ainda. (Entrevistada P1).

A inovação e a criatividade faz parte da cultura da empresa, os proprietários da empresa são muito empreendedores, é necessário estar sempre inovando, pensando num nome novo para uma marca nova, numa garrafa diferente. (Entrevistada P3).

O processo de inovação é um estado natural da empresa, que é movido pela tecnologia, nossa meta, objetivo é inovação e a criatividade. (Entrevistado P9).

[...] tem que ter essa abertura realmente de entender o consumidor e claro que a gente sabe que o vinho é um produto derivado da uva e que depende de condições climáticas, então não dá pra fazer exatamente o que se quer, tem que respeitar a questão da safra e tudo isso [...] mas precisa muito fazer pesquisa sobre o mercado [...] no Brasil as vinícolas sempre venderam o que é tradição das famílias italianas que são as produtoras de vinho, só que lá fora não faz sentido, se eles quiserem vinho italiano eles vão comprar vinho italiano e não dos imigrantes italianos do Brasil, eles queriam ver isso, essa brasilidade, então [...] o projeto Wines possibilitou ampliar a visão de mundo e modificar algumas rotinas das vinícolas. (Entrevistada P2).

Nas entrevistas realizadas com os executivos, foram identificadas ações direcionadas para a criação de diferenciação em produtos/serviços como iniciativas inovativas. Também a participação no projeto setorial Wines of Brasil, oportunizam a diferenciação das vinícolas no setor.

A gente tem feito projetos com o Sebrae também mais pra parte comercial e de embalagens, fazemos também projetos com o Senai pra desenvolvimento de equipamentos, temos outro em andamento também pra trazer tecnologia de mídia pra dentro da vinícola, pra desempenho, pra espalhar o que tá fazendo ali. Fizemos projetos com a Unisinos, com a UFRGS, vai começar um ou outro agora com a Unisinos que tem a ver com o uso de design aplicado ao setor vinícola não só em questão de embalagem, mas design em geral [...] (Entrevistado P6).

A vinícola tem uma das maiores caves de espumantes da América Latina como uma vinícola familiar que tem capacidade pra seis milhões de garrafas e o consumo de espumante está crescendo [...] As embalagens são bem inovadoras também e um diferencial da vinícola hoje, nós temos muita coisa personalizada. (Entrevistada P3).

Agora vamos soltar um suco de uva fizemos teste três anos, com processo exclusivo da nossa empresa, que vai ser difícil de imitar, que vai ser um sucesso absoluto no mercado, por que eu fui à contramão do que todos foram, mas o meu suco é imbatível, completamente inovador, e aí estamos desenvolvendo junto com o SEBRAE, com equipamentos com SENAI. (Entrevistado P9)

Considerando que o diferencial do setor vinícola esta atrelado a particularidades com solo, clima e localização e ou qualidades específicas da região de produção, de terra e clima, que possibilitam um vinho de qualidade superior, apresentam-se relatos de iniciativas inovativas em conceitos de melhoria de produto consideradas de difícil imitação até mesmo em nível de mercado internacional.

Eu acho que a nossa empresa em relação às outras empresas brasileiras ela tem uma vantagem que ela atua em praticamente em todas as principais regiões produtoras do Brasil então a gente consegue entregar, por exemplo, pra um importador que queira importar vinhos do Brasil, se ele importar só da nossa empresa ele vai conseguir ter vinhos de diversas regiões, esse é o Nordeste até o Sul e isso é uma vantagem sim [...] (Entrevistada P2).

A própria filosofia da empresa, o conceito purista único, que é um método bem particular de elaboração do vinho com a mínima interferência, sem uso de carvalho, sem uso de madeira, sem o uso de correções enológicas, que foi criado pela gente por um caminho próprio, como um método de trabalho mesmo que acaba refletindo no produto. (Entrevistada P1).

Também, percebe-se que há pioneirismo em diversas empresas, mesmo que as iniciativas inovadoras não tenham tanta ênfase no mercado internacional e/ou se mantenham por pouco tempo e depois sejam copiadas pela concorrência. Algumas destas iniciativas são de mais difícil imitação, outras, de menor dificuldade.

Após analisar as categorias que permitem caracterizar a Inovatividade, a partir das entrevistadas realizadas com as empresas vinícolas. Cabem algumas considerações referentes à categoria Produtos e serviços para atender novos mercados, e inovação em processos. Eles apresentam maior ocorrência nos relatos das entrevistas analisadas, o que ocorre em menor ocorrência nas categorias Criatividade e Diferenciação, apesar de imprescindíveis. Conforme destacadas no Quadro 2.

Quadro 2 - Práticas que caracterizam a inovatividade organizacional

<b>Práticas da categoria Novos produtos e serviços</b>
• Identificar produtos inovadores em mercados concorrentes.
• Pesquisar tendências de produtos e embalagens para atender novos mercados.
• Fortalecer parcerias por meio de <i>players</i> do setor.
• Receber <i>feedback</i> de compradores e jornalistas com o objetivo de avaliar o que é desenvolvido visando adaptar os produtos às necessidades dos clientes.
• Desenvolver produtos globais (que possam ser comercializados no mercado nacional e internacional)
<b>Práticas da categoria Inovação em processos</b>
• Fazer uso de modelos de qualidade a exemplo das certificações.
• Importar e desenvolver novas tecnologias para melhorias e diferenciações nos processos produtivos.
• Adquirir equipamentos de tecnologia de ponta para melhoria da produção.
• Realização de ações comerciais conjuntas com o projeto setorial Wines of Brasil.
<b>Práticas da categoria Recursos Financeiros</b>
• Asseguram e realizam investimentos em tecnologia produtiva e em inovações tecnológicas.
• Realizam investimentos para desenvolver um produto global a fim de operar no mercado brasileiro e

internacional.
<ul style="list-style-type: none"><li>• Assegurar recursos para o investimento em pesquisas e desenvolvimento na melhoria da qualidade do produto e processos.</li></ul>
<b>Práticas da categoria Pessoas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Investimento no departamento de pessoas para promover e fortalecer as ações administrativas e financeiras.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Contratação de enólogos com experiência internacional.</li></ul>
<b>Práticas da categoria Criatividade</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Participação em eventos (feiras, degustações) concursos de premiações internacionais.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• O processo de internacionalização do setor por meio da união em <i>cluster</i>.</li></ul>
<b>Práticas da categoria Diferenciação</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Produção em diferentes tipos de solo com variedades de uvas diferenciadas.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Marca Brasil associada à alegria e a um vinho mais leve, mais frutado.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Produtos com custo-benefício para competir com vinhos internacionais no mercado brasileiro.</li></ul>

Fonte: elaborado pelos autores.

Pela análise das categorias que permitem caracterizar a Inovatividade Organizacional, constatou-se que a maioria das empresas relatam práticas inovativas que caracterizam os elementos das categorias analisadas. Foi possível concluir que a participação das empresas no cluster Wines of Brasil, possibilita as empresas de pequeno, médio e grande porte, promover ações de inovatividade.

Constata-se que as vinícolas estão implementando inovações e buscando alternativas no desenvolvimento de estratégias de competição. Para tanto, os gestores de empresas devem considerar explicitamente o impacto dos recursos criados nesse processo de participação em cluster também na sua estratégia de atuação.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do conjunto teórico das categorias utilizadas para caracterizar a inovatividade organizacional nas empresas vinícolas do sul do Brasil participantes de um cluster, foi possível identificar comportamentos decorrentes das práticas que mais explicam cada uma das categorias nesse contexto.

As categorias da Inovatividade organizacional relatadas com maior frequência pelos entrevistados foram novos produtos e serviços e Inovação em processos. Isto corrobora com a visão de estudiosos do setor que observam avanços significativos na qualidade dos produtos, com incremento de novas tecnologias e investimento em ações comerciais, com a finalidade de melhorar a competitividade e a internacionalização do setor vinícola.

Cabe destacar a contribuição do estudo, em termos teóricos atende a proposta de ampliar pesquisas referentes à inovatividade organizacional no contexto de gestão das organizações da

indústria vinícola da região sul do Brasil, participantes de um cluster, de modo que se possa confirmar o conjunto de elementos encontrados na literatura.

Em termos práticos foi possível colaborar com executivos, empresários e gestores do setor interessados na temática para que possam obter subsídios sobre quais são as melhores práticas necessárias para desenvolver a gestão de inovação.

Para estudos futuros recomendam-se novas pesquisas para aprofundar a análise na identificação dos elementos e categorias da OEI em outros setores industriais importantes do país, a fim de verificar semelhanças e diferenças em relação à base conceitual deste estudo. Também, seriam interessantes novas pesquisas com a replicação deste estudo, tomando por base a abordagem quantitativa, por meio de análises estatísticas e verificação da influência de fatores relacionados a inovação.

## REFERENCIAS

- Dess, G. G., & Lumpkin, G. T. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *The Academy of Management Executive*, 19(1), 147-156.
- Freitas, H. M. R., Martens, C. D. P., Boissin, J-P., & Beher, A. (2012). Elementos para guiar ações visando à orientação empreendedora em organizações de software. *Revista de Administração (São Paulo)*, 47(2), 163-179.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case studies research. *Academy Management Review*, 14(4), 532-550.
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., & Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of production economics*, 133(2), 662-676.
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *The Journal of Marketing*, 42-54.
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F., & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial marketing management*, 33(5), 429-438.
- Instituto brasileiro do vinho. (2013) Disponível em: <<http://www.ibravim.org.br>>. Acesso em: 04 ago. 2013.
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35, 124-141.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Martens, C. D. P., & Freitas, H. (2008). Orientação empreendedora nas organizações e a busca de sua facilitação. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 6(1), 90-108.
- Martens, C. D. P. (2009). Proposição de um conjunto consolidado de elementos para guiar ações visando à orientação empreendedora em organizações de software. 2009. Tese (Doutorado em Administração)–Universidade Federal do Rio Grande do Sul,

Porto Alegre.

- Mello, S. C. B. D., Paiva Júnior, F. G. D., Souza Neto, A. F. D., & Lubi, L. H. O. (2006). Orientação empreendedora e competências de marketing no desempenho organizacional: um estudo em empresas de base tecnológica. *Organizações & Sociedade*, 13(36), 185-202.
- Merriam, S. B. (2009) *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. 2009.
- Monticelli, J. M., de Azevedo, J. C., de Vasconcellos, S. L., & Garrido, I. L. (2013). Aderências e Dissonâncias às Estratégias de Relacionamento do Projeto Wines of Brasil. *VI Encontro de Estudos em Estratégia-3E's*.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *The Journal of marketing*, 20-35.
- Porter, M. E. (1998). *Clusters and the new economics of competition* (Vol. 76, No. 6, pp. 77-90). Boston: Harvard Business Review.
- Rogers, E. M. (2010). *Diffusion of innovations*. Simon and Schuster.
- Santos, A. C. M. Z., & Alves, M. S. P. C. (2009). Dimensões da orientação empreendedora e seus diferentes impactos no desempenho de empresas instaladas em incubadoras tecnológicas da região sul do Brasil. *Anais do XXXIII ENANPAD*.
- Schumpeter, J. A. (1982) *Teoria do Desenvolvimento Econômico*. São Paulo: Abril Cultural.
- Walsh, M., Lynch, P., & Harrington, D. (2011). A capability-based framework for tourism innovativeness. *Irish Journal of Management*, 31(1), 21.
- Werlang, N. B., Rossetto, C. R., & Sausen, J. O. (2015). Inovatividade organizacional: um estudo bibliométrico em bases de dados internacionais. *Desenvolvimento em Questão*, 13(29), 6-32.
- Vilela Júnior, D. C. (2015). Os spillovers e a sua influência na criação de conhecimento em clusters industriais. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, 12(1).
- Zen, A. C., Dalmoro, M., Fensterseifer, J. E., & Wegner, D. (2013). O desenvolvimento de recursos em redes interorganizacionais e o processo de internacionalização: o caso Wines of Brasil. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 12(1), 107.
- Zen, A. C., Fensterseifer, J. E., & Prévot, F. (2011). Internationalization of clustered companies and the influence of resources: a case study on wine clusters in Brazil and France. *Latin American Business Review*, 12(2), 123-141.