

**ROMPENDO COM O TRADICIONAL: UM NOVO MODELO DE NEGÓCIOS NO SETOR
VITIVINÍCOLA DO RS**

MANOELLA TREIS

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)

LUCAS ESTEVES FERREIRA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)

BRUNA CAROLINE CERVA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)

ROMPENDO COM O TRADICIONAL: um novo modelo de negócios no setor vitivinícola do RS

Resumo

É possível ser criativo e inovador em um setor onde a tradição familiar é dominante? Ao contrário do modelo tradicional de vinícolas familiares estabelecidas, a Garbo começou com uma ideia centrada nos produtos. A Garbo se destaca como um exemplo de como a inovação bem fundamentada pode coexistir com a tradição e trazer novas oportunidades ao mercado vitivinícola, em um setor tradicionalmente resistente a mudanças. Este estudo buscou compreender o processo de gestão da inovação e inovação de produtos, apresentando a história e o desenvolvimento da criação da vinícola Garbo, identificando as motivações e fatores que os levaram a trabalhar com a criatividade. É um estudo de caso único e qualitativo e usou a triangulação: análise de documentos, observação em campo e entrevistas com os fundadores. Foi possível constatar que a inovação pode romper com paradigmas tradicionais e criar novas oportunidades no setor quando combinada com um profundo conhecimento técnico e uma forte conexão com o cliente.

Palavras-chave: modelo de negócios; inovação; criatividade; viticultura.

INTRODUÇÃO

A vitivinicultura é uma atividade econômica e social relacionada às produções de uva e vinhos, localizadas em diversas regiões do Brasil, com uma concentração importante na região da Serra Gaúcha. O processo produtivo da vitivinicultura inicia no campo com mudas de videiras plantadas por produtores, conhecidos como viticultores, possuindo uma cadeia principal e uma cadeia de suprimentos que contribuem diretamente para a obtenção do produto final, desde o cultivo de matéria-prima (uva) até a venda do vinho engarrafado ao consumidor final, e após algumas mudanças culturais, o processo do enoturismo.

O crescimento do setor vitivinícola é significativo no Estado do Rio Grande do Sul, sendo um dos fatores que mais movimentam a economia da Serra Gaúcha. A competitividade na área sugere estratégias que busquem a excelência, e com elas estabelecendo objetivos amplos, planejando e enfatizando caminhos e objetivos a longo prazo. A Serra Gaúcha contempla mais de 550 vinícolas, segundo Wine Locals. Conforme a Ideal Consulting, o setor obteve um crescimento de 6% no primeiro quadrimestre entre 2021 e 2022, sendo impulsionado, principalmente, pelos vinhos brasileiros, entretanto, apresentou uma desaceleração no ano de 2023.

Este setor é predominante familiar, com sucessões definidas, tradições e mudanças em alguns períodos das histórias das vinícolas na região. Entretanto, emerge, como em todo o setor, algumas rupturas feitas por organizações que, por meio de experiências, pesquisas e o desejo de se posicionar de forma diferente, buscam a inovação em suas entregas.

A vinícola, em questão, foi fundada por três amigos que são enólogos, com o intuito de trabalhar com o vinho de uma forma diferente, prezando pela criatividade de cortes, uvas, vinhos e inclusive no processo do enoturismo. Portanto emerge a questão de pesquisa, como ocorreu o processo de gestão da inovação e expressão de criatividade da vinícola Garbo?

O conceito de criatividade tem várias interpretações, mas geralmente está atrelado à habilidade de gerar respostas diferentes e produzir valor social. Acredita-se que isso possa resultar da combinação de habilidades, processos mentais e contexto em que a pessoa está inserida. Outra perspectiva sugere que a criatividade está presente em todas as atividades humanas, inclusive na resolução de problemas (Makel; Plucker, 2010).

De acordo com Predebon (2005, p. 45), a criatividade é "a competência de raciocinar construtivamente, pensando o novo/relevante". Nenhuma ideia se materializa instantaneamente; há uma série de processos envolvidos antes que ela se concretize. Nesse sentido, a criatividade está ligada à inovação, pois é necessária para o surgimento de uma ideia que possa, futuramente, se transformar em inovação.

Sanmartin (2012) afirma que a criatividade e a inovação desempenham um papel fundamental nas empresas. Embora a criatividade sempre tenha permeado a humanidade, a autora observa que as empresas passaram a adotar a criatividade apenas recentemente. Entretanto, é importante destacar que encontrar soluções para problemas e desenvolvê-las tem sido uma constante ao longo da história; o que temos atualmente são metodologias que facilitam esse processo e ajudam a estruturá-lo de maneira organizada.

Atualmente, a ideia de inovação é tida como algo positivo, associado ao desenvolvimento tecnológico, e está amplamente difundida e aceita no mundo empresarial, na educação e na política. Contudo, a inovação nem sempre foi vista dessa maneira. Conforme pesquisas históricas (Godin, 2008; 2015), por muito tempo, o termo inovação tinha uma conotação negativa, usado para criticar aqueles que defendiam mudanças em disputas políticas e religiosas. Somente no século XX ocorreu uma mudança completa na representação do conceito de inovação, em parte devido à associação progressiva entre inovação e introdução de novidades tecnológicas em contextos socioeconômicos.

Pensando nisso, com este artigo buscou-se atingir os seguintes objetivos: (1) compreender teoricamente o processo de gestão da inovação e inovação de produtos; (2) apresentar a história e o desenvolvimento da criação da vinícola; (3) identificar as motivações e fatores que os levaram a trabalhar com a criatividade; (4) E, por fim, identificar as inovações feitas diante dos processos de produção, produtos e serviços.

Esta pesquisa se trata de uma investigação qualitativa, sendo um estudo de caso único, e para fins de rigor, utilizou a triangulação: (1) análise de documentos, (2) observação em campo e (3) entrevistas com os fundadores. A entrevista foi semiestruturada com o intuito de possibilitar intervenções necessárias para entender como ocorreram os processos de formação da vinícola, assim como, os seus processos criativos. A análise de dados foi realizada por meio de análise de conteúdo.

2. GESTÃO DA INOVAÇÃO E CRIATIVIDADE

Inovar implica uma relação temporal entre um estado anterior e um estado modificado por esse elemento novo. A partir dessa definição, percebe-se o caráter necessariamente processual e relacional da inovação, ou seja, trata-se de um movimento que engloba uma série de atividades interligadas e envolve diversos atores sociais, resultando em algo novo em comparação com um período anterior. É uma atividade complexa que envolve vários fenômenos interconectados, porém, não segue necessariamente uma linha linear com fluxo e direção estáveis. Relacionada a um período e contexto específicos, ou seja, só pode ser compreendida em contraste com um estado anterior (Ramella, 2020).

A mudança é mais abrangente e nem sempre implica algo novo, ao contrário da inovação, que sempre traz consigo uma novidade. Inventar significa conceber um novo produto ou processo, enquanto inovar implica colocar em prática essa nova ideia pela primeira vez. Inovação não é necessariamente positiva, ao contrário da ideia de progresso; a introdução de uma novidade nem sempre resulta nos sucessos esperados – devido a consequências não previstas, a inovação pode falhar ou não ser benéfica para o inovador ou para a comunidade envolvida (Ramella, 2020).

O pensamento criativo desempenhou um papel fundamental na construção da civilização, da ciência e da tecnologia. A imaginação, um de seus pilares, é a força motriz que

permitiu a transformação do ambiente e a reinvenção pessoal. Enquanto a humanidade continua refletindo sobre si mesma e buscando novas possibilidades, a evolução nessa dimensão humana vital persiste. Uma segunda fase dessa evolução enfatiza a eficiência na prática cotidiana, sendo lógico dada a capacidade da criatividade em resolver problemas concretos, sejam eles de saúde, habitação ou de outras naturezas (Predebon, 2005). Portanto, cabe destacar que a criatividade é concebida como a capacidade de gerar algo novo e valioso ou de encontrar soluções melhores para problemas antigos, sendo uma necessidade e uma realização intrínseca ao ser humano. David de Prado (1987) argumenta que todos possuímos essa capacidade transcendental para mudança, progresso e auto realização pessoal.

De acordo com Bessant e Tidd (2009), a teoria sobre o processo de inovação foi essencialmente construída com base em inovações tecnológicas, particularmente no setor industrial. Tidd, Bessant e Pavitt (2008) argumentam que entender a inovação como um processo destaca a necessidade de gerenciá-la em termos de entradas, saídas, atividades e subprocessos, meios de controle, objetivos, parâmetros e recursos. Segundo esses autores, gerenciar a inovação é basicamente conceber, melhorar, reconhecer e compreender as rotinas eficazes para a geração de inovações, bem como facilitar seu surgimento dentro da organização.

A inovação não deve ser vista apenas como uma série de experimentos ou novidades, mas sim como uma integração consistente de novas ideias que efetivamente criam valor e melhoram a posição competitiva da empresa no mercado. Ou seja, a gestão da inovação envolve a renovação de processos, a introdução de tecnologias e ferramentas, assim como a transformação da cultura organizacional para cultivar uma mentalidade focada na inovação contínua, e não um processo isolado.

O caráter processual da inovação reforça a importância da realização de um mapeamento das relações entre as atividades e as funções (Nagano et al., 2014; Tidd et al., 2005, 2008). Portanto, para a empresa desenvolver uma gestão do processo de inovação, é necessário criar condições favoráveis ao processo, constituindo, assim, as bases para o bom funcionamento desse (Tidd et al., 2005).

Tidd, Bessant e Pavitt (2008) argumentam que há uma convergência em torno de uma estrutura básica da inovação e que é necessário encontrar um equilíbrio adequado entre simplificações e representações. Em geral, os modelos disponíveis para gestão da inovação concentram-se na atividade de desenvolvimento de produtos, com pouca consideração para as atividades subjacentes envolvidas no processo de geração de inovações (Tidd; Bessant; Pavitt, 2008). Utterback (1970) foi um dos primeiros autores a tentar representar o processo de geração de inovações em um modelo composto por três etapas principais: (i) geração de ideias; (ii) resolução de problemas, envolvendo o desenvolvimento de uma solução técnica original (invenção); e (iii) implementação e disseminação da solução delineada no mercado.

Já, Goffin e Mitchell (2010) apresentam um modelo composto por cinco elementos: três processuais e dois relacionados ao ambiente organizacional. O eixo central do modelo são as etapas de desenvolvimento de produtos: (i) geração de ideias; (ii) priorização e seleção; e (iii) implementação. Além das etapas diretamente relacionadas ao desenvolvimento de novos produtos, os autores adicionam ao modelo os blocos (i) estratégia de inovação; e (ii) pessoas e organização.

2.1 Inovação de Produto

No campo da inovação, o conceito de produto tem sido compreendido como um conjunto de atributos tangíveis e intangíveis que atende às necessidades e desejos de um mercado consumidor (Bamossy; Semenik, 1995). Uma inovação pode ser definida como um produto, serviço ou processo novo ou percebido como novo por seus desenvolvedores (Van de

Ven, 1986). A inovação de produtos é crucial para a sobrevivência e a prosperidade da empresa moderna, cabe ressaltar que os ciclos de vida dos produtos estão ficando mais curtos.

Conceituado por Robert (1995) o desenvolvimento de um novo produto como uma forma de inovação que pode abrir novas oportunidades para uma empresa. De maneira geral, o processo de inovação de produto pode ser dividido em quatro etapas distintas. A primeira etapa é a busca, na qual as empresas inovadoras sabem onde procurar ideias; na segunda etapa é a avaliação, na qual as empresas avaliam o potencial total das oportunidades; a terceira etapa é o desenvolvimento, em que ocorre a antecipação dos fatores críticos que determinarão o sucesso ou o fracasso de cada oportunidade; por fim, a quarta etapa é a execução, em que há um plano estratégico para promover o sucesso e evitar o fracasso do novo produto.

Nesse sentido, Utterback (1996) resalta que as inovações de produtos são introduzidas quando a empresa está iniciando o ciclo de desenvolvimento de seu novo produto. Como os ciclos de vida dos produtos estão se tornando cada vez mais curtos, o desenvolvimento de novos produtos e os investimentos em pesquisa e desenvolvimento tornam-se elementos essenciais nas estratégias competitivas. O processo Stage-Gate - é um roteiro conceitual e operacional para mover um projeto de novo produto da ideia ao lançamento - auxilia no desenvolvimento de produtos, como um plano para gerenciar o processo com o intuito de melhorar a eficácia e eficiência desse.

Cabe destacar que, um produto superior e diferenciado é o principal impulsionador do sucesso e da lucratividade, com taxas de sucesso relatadas como três a cinco vezes maiores do que para produtos reativos, indiferenciados e tecnicamente orientados que carecem de benefícios para o cliente, os quais são a regra e não a exceção. Os produtos de sucesso são superiores aos produtos concorrentes em termos de atender às necessidades dos usuários. Por outro lado, a incapacidade de adotar uma forte orientação para o mercado na inovação de produtos, a falta de vontade de realizar as avaliações de mercado necessárias e de construir a voz do cliente, e deixar o cliente fora do desenvolvimento de produtos significa que o produto pode ser um desastre no mercado. Ou seja, uma forte orientação para o mercado deve ser incorporada em cada etapa do processo do novo produto para alcançar o sucesso (Veryzer, 1998).

Portanto, as empresas bem-sucedidas em inovações de produtos gastam cerca de duas vezes mais tempo e dinheiro em atividades vitais, que são iniciais ou de pré-desenvolvimento, como triagem inicial, avaliações preliminares de mercado e técnicas, estudos de mercado detalhados ou pesquisas de marketing. A inovação de produtos não é uma feira de departamento único, sendo um esforço multidisciplinar e multifuncional dentro da organização. O papel da alta administração no desenvolvimento de produtos é o de facilitador – preparar o cenário – e não o de ser um ator central, articulando uma nova estratégia de produto para o negócio (Cooper, 2003).

2.2 Co-criação e Modelo de Negócios

O processo de co-criação é essencial para gestores que desejam aprimorar suas capacidades de inovação, oferecendo uma abordagem colaborativa que envolve a interação entre empresas e diversos atores, como clientes, fornecedores e distribuidores. Essa colaboração resulta na criação conjunta de valor e na melhoria dos processos de inovação organizacional (Storbacka et al, 2012).

No contexto organizacional, a co-criação pode aprimorar processos de inovação, engajar funcionários, integrar a cadeia de abastecimento, aumentar o comprometimento dos acionistas e promover o compartilhamento de conhecimento com concorrentes, especialmente em contextos de coopetição. Para os clientes, a co-criação permite personalizar suas experiências de consumo, aumentando a satisfação e o valor percebido (Storbacka et al, 2012).

Na perspectiva de Barczak (2012) a necessidade de investigar ferramentas e processos que permitam a co-criação eficaz. Perks, Gruber e Edvardsson (2012) definem a co-criação como a criação conjunta de valor por uma empresa e sua rede de atores, resultante de comportamentos e interações entre indivíduos e organizações, sendo uma abordagem, centrada no ser humano é baseada na experimentação, particularmente adequada para o desenvolvimento de inovações. O design de co-criação é um processo intencional, distinto de conceitos relacionados, como inovação aberta e crowdsourcing, envolvendo a aplicação de princípios de design para resolver problemas complexos e identificar novas oportunidades de co-criação. Além disso, inclui a integração contínua de recursos pelos atores, resultando em inovações valiosas (Storbacka, et al, 2012).

A literatura destaca a co-produção, que envolve a participação ativa dos clientes e a colaboração cliente-empresa como formas eficazes de co-criação, essas interações geram novo valor para os clientes (Storbacka, et al, 2012). Recentemente, houve um apelo para ampliar o foco da co-criação para incluir uma gama mais ampla de partes interessadas, pois uma co-criação eficaz envolve a criação conjunta de experiências valiosas e a melhoria das economias de rede, exigindo novos modelos de negócios que coordenam interações para aumentar a densidade de recursos entre múltiplos atores (Storbacka, et al, 2012).

Nesse sentido, as abordagens de design tem contribuído para diversas áreas, incluindo desenvolvimento de produtos, ambientes de clientes e cenários de serviços, abordando problemas complexos sem soluções únicas. A co-criação eficaz requer uma plataforma de engajamento que permita aos atores compartilhar recursos e adaptar processos, considerando que o nível de envolvimento varia conforme o contexto social, cultural e político, e que a co-criação pode ter durações variadas.

De encontro com o processo de inovação, há uma importância referente ao modelo de negócios para as empresas inovadoras, que é articular como a empresa cria, entrega e captura valor. Um modelo de negócios eficaz vai além da inovação de produto, exigindo um design diferenciado que compreenda as necessidades dos clientes e as trajetórias tecnológicas, resultando em uma vantagem competitiva difícil de imitar.

Os modelos de negócios ganharam destaque na última década, especialmente com o crescimento da internet, que redefiniu como as empresas entregam valor e capturam retorno financeiro. A internet oferece um novo canal de distribuição e cria desafios de pirataria, complicando a captura de valor, como visto na indústria da música. Os pioneiros, em particular, muitas vezes são forçados a fazer apenas suposições fundamentadas sobre o que os clientes desejam, o que pagarão e as estruturas de custos associadas às diversas formas de organização.

Um bom modelo de negócios deve produzir propostas de valor atraentes para os clientes, manter uma estrutura de custos e riscos vantajosa e permitir a captura significativa de valor pela empresa. Embora o conceito de modelo de negócios careça de fundamentação teórica formal em economia ou estudos organizacionais, ele desempenha um papel importante na prática empresarial, ajudando a resolver problemas que teorias econômicas tradicionais não abordam adequadamente. Porém, desenvolver um modelo de negócios bem-sucedido não garante vantagem competitiva devido à facilidade de imitação. Portanto, para garantir uma vantagem competitiva sustentável, é necessário acoplar a análise estratégica com o desenvolvimento do modelo de negócios (Teece, 2010).

Os modelos de negócios inovadores podem reduzir custos ou aumentar o valor para o consumidor, oferecendo uma oportunidade de gerar retornos mais elevados até que sejam copiados por concorrentes. A implementação de um modelo de negócios eficaz pode ser dificultada por sistemas, processos e ativos difíceis de replicar. A opacidade e a relutância dos concorrentes diante de suas vendas também podem proteger um modelo inovador de ser copiado rapidamente. Além disso, novos modelos de negócios podem exigir integração vertical ou outras estratégias para capturar valor de forma eficaz. É certo que surgirão decepções à

medida que um novo negócio é construído, mas as taxas de sucesso podem ser melhoradas se os arquitetos do modelo de negócio aprenderem rapidamente e forem capazes de se ajustar dentro de um intervalo que ainda produza um lucro satisfatório (Teece, 2010).

Diante do modelo de negócios é considerado que esse deve definir claramente a proposta de valor para o cliente e como a empresa capturou uma parte significativa desse valor. A inovação tecnológica, por si só, não garante sucesso; sendo crucial descobrir como entregar valor ao cliente e capturar valor durante esse processo. Além de, envolver uma combinação de arte e ciência, pois os empreendedores e gestores devem entender profundamente as necessidades dos usuários, considerar múltiplas alternativas, analisar a cadeia de valor minuciosamente e ajustar-se rapidamente às mudanças (Teece, 2010).

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

Esta pesquisa tem caráter qualitativo, descritivo, em que realizou-se um estudo de caso único. O desenvolvimento deste estudo de caso seguiu as etapas sugeridas por Yin (2009): planejamento, projeto, preparação, coleta e análise dos dados e, por fim, a produção do relatório final que consistiu nesta proposta de artigo. Sendo esse um estudo de caso único e holístico, pois esse é recomendado quando não é possível identificar nenhuma subunidade e quando a teoria em questão é de natureza holística, buscando analisar a natureza global de um programa, política, organização, entre outros.

Perante a coleta de dados se optou pela realização de entrevistas semiestruturadas, foi solicitado aos participantes, quando apropriado, documentos relacionados à vinícola, com o fim de complementar as informações necessárias para solução deste problema de pesquisa.

A entrevista é um processo de interação social, na qual o entrevistador tem como finalidade obter informações dos entrevistados, utilizando um roteiro com tópicos em torno de um problema de pesquisa específico (Haguette, 1995). No caso da entrevista semiestruturada, opção para esta pesquisa, o entrevistado tem a liberdade de discorrer sobre suas experiências, a partir dos temas propostos pelo pesquisador; e ao mesmo tempo permite que o entrevistado forneça respostas livres e espontâneas captando informações que de outra forma não seria possível. A entrevista realizada foi gravada com o auxílio de equipamento adequado, proporcionando uma gravação de todas as informações fornecidas pelos participantes.

A análise de dados foi realizada por meio de análise de conteúdo, abrangendo as seguintes categorias provenientes da literatura: Inovação de produto e processo, estratégia e modelo de negócios.

4. ANÁLISE DE DADOS

A vinícola Garbo nasceu em 2020, porém a sua história começa anos antes, quando Andrei, Guilherme e Jonathan se encontraram no curso Técnico Integrado ao Ensino Médio em Enologia do Instituto Federal do Rio Grande do Sul no Campus Bento Gonçalves, no qual, realizaram toda a sua formação, inclusive de Graduação em Enologia. Durante a faculdade, e posteriormente a ela, trabalharam no setor, tendo trajetórias longas e duradouras em vinícolas da região da Serra Gaúcha, já que nenhuma das famílias tinham vinícolas para dar seguimento, entretanto tinham histórico de produzir uva. Esse conjunto de fatores fez com que começassem a conversar e pensar em produzir os próprios vinhos, a ideia foi amadurecendo e em 2015 começaram a produzir vinhos como hobby, experimentando diversas ideias atreladas a técnica e a criatividade.

4.1 Inovação de Produtos

Os vinhos e espumantes da Garbo apresentam um conceito de elaboração diferenciado, porém, Andrei, um dos fundadores, aborda que não seria um produto diferente só por ser diferente. Acrescenta que a elaboração possui cada detalhe pensado e um conceito fundamentado nas técnicas do setor vinícola, mas, a partir do conhecimento adquirido no setor, acabam por realizar mudanças e explorar novas perspectivas para os produtos. Ou seja, Andrei cita que quando você compra um vinho da Garbo que amadureceu num barril diferente, ele foi feito dessa maneira, porque havia ali propriedades que poderiam beneficiar o vinho de alguma forma, e não simplesmente pelo fato de fazer. Buscam ter vinhos com originalidade, criatividade, mas vinhos que sejam tecnicamente bem feitos, e identificados primeiro pela qualidade.

“Então, quando a gente fala em enologia, a gente fala de um ponto de vista de produzir o vinho que parte de bases científicas. E aí vem o lado criativo, que é você encontrar, sem abrir mão dessas convicções técnicas que você tem, como você pode agregar fatores diferentes. Agora, nós temos percebido que é possível, não da mesma maneira que o carvalho, mas através de testes a gente percebe que outras madeiras, algumas inclusive brasileiras, podem agregar também bons elementos ao vinho. Em alguns vinhos, além da levedura tradicional, a gente pode buscar outras leveduras para fazer a fermentação. A gente pode buscar uma levedura diferente” (Andrei, 2024).

Reconhece que a Garbo está constantemente buscando uma vinificação nova, buscando um elemento no vinho que seja verdadeiramente criativo, mas sempre de uma maneira tecnicamente bem estabelecida e embasada. A comunicação sobre a elaboração está presente nos rótulos dos vinhos, em que há diferentes nomes, que fogem do tradicional, e desenhos que estampam as garrafas, que justamente está atrelada ao produto.

“Claro que a gente sempre fala que a gente não inventou nada. Porque tudo o que a gente faz, primeiro tem uma base, 90% é essa base analógica que é consolidada e que tem muito do trabalho de quem veio antes e está aqui junto com a gente. Então, está o tempo inteiro aprendendo com os profissionais mais experientes, está o tempo inteiro buscando referência naquilo que já foi feito, mas a forma como a gente busca ter esses pontos diferentes e como eventualmente a gente traz uma abordagem nova, ela é também inovadora” (Andrei, 2024).

Um dos sócios, uma vez propôs para uma vinícola que trabalhava, a elaboração de um blend diferente, na época foi algo que não foi bem aceito, então se reuniram e decidiram fazer e testar. Devido gostarem muito do resultado, hoje é o vinho mais conhecido da Garbo, por isso acabaram apostando nesse tipo de processo e produto. Posteriormente perceberam que existia uma demanda de mercado e um nicho a ser explorado, porém, essa não foi uma análise inicial de que isso seria estrategicamente vantajoso.

O processo de produção e elaboração é realizado em espaços alugados de outras duas vinícolas, que é o modelo de negócios que permanece, podemos denominá-los como coworking de produção de vinhos¹. Embora, tenham investido em tanques de inox, barris de carvalho e parte dos maquinários, ainda não possuem a estrutura para produção, mas planejam em um futuro. Reconhecem que seu modelo de produção e negócio é diferente do modelo clássico das vinícolas.

¹ A escolha do termo coworking é uma alusão ao termo que se perpetuou no âmbito da produção de cervejas artesanais, como coworking cervejeiros, em que o foco está no espaço de produção.

O controle de produção está atrelado a confiança nessas duas vinícolas, que são de amigos que também são enólogos. Assim, possuem todo o controle da elaboração, protocolos, a relação direta com os produtores de uva e o acompanhamento. Entretanto o processo de execução direta é feito por profissionais das vinícolas, bem como também a parte de análise físico-química e laboratorial, mas com o acompanhamento e coordenação da Garbo.

A Garbo procura se destacar no mercado de vinhos e espumantes através de seus métodos e processos criativos. A capacidade e conhecimento técnico dos seus fundadores, permitiu a experimentação de novas técnicas e conseqüentemente, novos produtos. A trajetória profissional e acadêmica dos fundadores serviu como alicerce técnico para sustentar os produtos e processos e as funções de atender e inovar as necessidades do mercado com seus conhecimentos, como abordado por Bamossy e Semenik (1995) anteriormente, há de ter a compreensão de como um conjunto de atributos tangíveis e intangíveis buscam atender às necessidades e desejos de um mercado consumidor. Entretanto, possuem a necessidade de desenvolver uma maior capacidade gerencial para o negócio, tanto quanto sua capacidade técnica com a enologia.

Podemos perceber que os negócios do setor vitivinícola mantêm um contexto mais tradicional e ligado aos costumes, principalmente diante do relato de que um dos fundadores apresenta a sugestão de um produto diferente para uma vinícola tradicional, e essa não o adere. Entretanto, é um dos produtos chaves da Garbo, que atende um público que busca por esse tipo de produto, e não necessariamente um produto tradicional. Ao mesmo tempo que a empresa é um exemplo de inovação e adaptação no setor vinícola, como por exemplo o uso de rótulos com nomes não convencionais e desenhos exclusivos para tornar seus produtos únicos visualmente, pode trazer uma resistência com clientes mais conservadores ou aqueles que preferem a familiaridade ao experimentar novos vinhos porque se afasta dos nomes e rótulos tradicionais.

Outra questão interessante é do coworking de produção, em que parte do processo de produção pode ser considerado um risco, visto que o processo de produção pode ser comprometido, já que o processo de execução é feito por funcionários de outras vinícolas. A qualidade do produto também pode ficar comprometida, quando a produção é apenas acompanhada e coordenada pela Garbo. Entretanto, é um modelo que foge do tradicional, e passa a ser semelhante com o processo utilizado por algumas cervejarias artesanais. E que pode trazer benefícios como diminuição de custos, baixa manutenção e redução de custos com pessoal, permitindo que os recursos sejam concentrados na compra de barris e tanques de inox, essenciais para os produtos inovadores, além de formação de redes e trocas de conhecimento com outros profissionais da área.

4.2 Estratégia e Modelo de Negócio

Quando os fundadores se reuniram para criar os primeiros vinhos, não tinham um planejamento de começar uma empresa, ao longo do tempo a ideia foi se desenvolvendo. Inicialmente juntavam um pouco do dinheiro de cada um, compravam a uva, uma barrica, faziam vinho, compravam um pouco de garrafa, era basicamente juntar as moedas do bolso de cada um e ir fazendo as coisas. E quando perceberam que havia possibilidade e tinha uma ideia amadurecida, começaram a estruturar a empresa. Pensando em modelo de negócios, não começaram pela estrutura vinícola, e sim, pela ideia de seus produtos. Os quais, desde quando estavam sendo elaborados e testados pelos amigos, acabavam sendo comercializados por venda direta para amigos, conhecidos e familiares.

Os sócios reconhecem que, geralmente, as vinícolas não começam neste mesmo modelo que eles, e sim, partem de uma família que tem uma propriedade de terras, que geralmente produz a sua uva e que em algum momento decide que em vez de vender os vinhos para uma

outra vinícola, que também é uma vinícola familiar e tradicional, essa família começa a produzir o vinho e a vendê-lo, estabelecendo uma tradição de empresa familiar. E a Garbo começou de uma forma diferente.

O entrevistado aborda que uma das diferenciações das vinícolas, em geral, é que essas estão muito assentadas na tradição, e resguardam essa. Porém, há mudanças mais lentas devido ao histórico. Como eles começaram com um paradigma contrário, começaram a ter notoriedade no momento que fizeram diferente. E portanto, mantém esse instinto de criar algo diferente porque é o que faz a Garbo sobreviver.

Entretanto, percebem que a gestão ainda é bastante tradicional. E que a criatividade e inovação está atrelada basicamente à criação técnica dos vinhos e da sua comunicação. Suas negociações começaram com parceiros comerciais, porém 50% das vendas é no enoturismo. Portanto, buscam focar em experiências de degustação que são inusitadas.

Hoje, a Garbo busca focar em experiências de degustação. Por exemplo, uma degustação harmonizada de vinhos com gelatos, sendo a única vinícola que oferece uma experiência assim, reconhece que, muitas vezes, a pessoa vem para conhecer os vinhos, mas eventualmente ela veio porque achou essa degustação diferente. Então buscam trabalhar com uma oferta de degustações, de experiências amplas para que possam chamar as pessoas, elas se instiguem a conhecer os vinhos. A ideia da degustação partiu de sugestões de clientes, que viajaram para África do Sul e vivenciaram uma experiência próxima, e identificaram que seria o perfil da Garbo, identificando-a como inovadora.

A Garbo como um exemplo de inovação e adaptação no setor vinícola, diferenciou-se significativamente do modelo tradicional das vinícolas familiares que dominam o mercado. A trajetória dos fundadores, que começaram de forma improvisada, reunindo recursos pessoais e experimentando com pequenas quantidades de vinhos, ilustra uma abordagem empreendedora fundada na criatividade e flexibilidade. A origem simples e a evolução gradual da empresa em estruturação demonstram uma capacidade de adaptação e uma disposição para explorar novas ideias, características essenciais para a inovação.

A ideia centrada em produto ao invés de uma estrutura de vinícola convencional acaba sendo o centro do modelo de negócios da Garbo, ou seja, acaba entregando uma proposta de valor definida para o cliente que busca algo diferenciado. Sendo uma característica oposta comparada com muitas vinícolas que iniciam suas operações com uma base familiar sólida e enraizada em tradições, que não necessariamente buscam pensar em modelos de negócios centrados nos clientes. Esse aspecto ofereceu possibilidades que as vinícolas tradicionais, ligadas à preservação de uma imagem histórica, podem não ter.

Ao mesmo tempo, essa estrutura não convencional pode gerar conflito com a sua gestão tradicional. A inovação e a criatividade sendo o centro da criação técnica dos vinhos, comunicação e experiência de consumo com os clientes vai de encontro com o estilo de gestão e estruturação do modelo de negócios.

Diante da identificação de mercado, a Garbo iniciou com a venda direta para amigos e familiares e com a abertura da vinícola se transformou em um modelo de enoturismo, que representa 50% das vendas, demonstrando a capacidade da empresa de descobrir e explorar nichos de mercado, como exemplo oferecendo experiências de degustação exclusivas que atraem um público interessado em novas tendências. A degustação com gelato é resultado da participação de seus clientes - tal qual o processo de co-criação abordado pela literatura - que já identificam a Garbo como uma vinícola de experiências inovadoras.

O entrevistado nos comenta que percebeu duas barreiras principais: a falta de capital inicial e em razão da proposta de um modelo de negócios diferente, o que, segundo o entrevistado, lhes trouxe bastante insegurança no início. O entrevistado menciona alguns temores como o medo de o negócio não ter a mesma credibilidade que um modelo de negócio clássico ou tradicional, como por exemplo o controle desde a produção da uva até a produção

do vinho. Em alguns momentos, isso lhes pareceu que seria um problema, porque lhes passou a impressão de que o modelo de negócio que estavam propondo estava incompleto. Mas, o que percebeu-se é que para a maioria dos clientes, isso não foi levado tanto em conta. E que para aqueles clientes que realmente levam isso em conta, nem sequer os estão procurando.

Para Carmona (2014), existem metodologias de avaliação de riscos em projetos de inovação que permitem avaliar e gerenciar a execução do projeto para garantir que ele atinja os objetivos, minimizando o risco. Qualquer componente que afete o desempenho de um projeto pode ser uma fonte de risco, e o impacto que isso terá pode ser mais significativo. Embora os métodos sejam úteis, eles não garantem que as inovações sejam bem-sucedidas, enquanto preferências no mercado consumidor. Esses métodos podem reduzir os efeitos negativos de um projeto mal executado, mas não podem prever se uma inovação funcionará bem. Como resultado, a inovação sempre será uma abordagem com risco. Assim, naturalmente, por se tratar de um modelo de negócios diferente que visasse a inovação, os riscos estariam envolvidos, mas foram compensados pela resposta receptiva que tem recebido dos clientes. De acordo com o entrevistado, “[...] de certa maneira talvez tenha a ver com o nosso tempo, com a nossa época, com a nossa forma de enxergar os negócios potenciais e isso realmente ser algo que em outros tempos talvez não fosse nem cogitado.” (Andrei, 2024) Essa fala do entrevistado tanto transmite o que vemos enquanto proponentes de um modelo de negócios inovador, quanto por parte dos clientes que têm sido mais receptivos a modelos de negócios não convencionais. Assim, pode-se perceber que no caso da vinícola Garbo o conhecimento técnico, a experiência profissional e a rede de conexões foram impulsionadores importantes para o ingresso nesta indústria e uma atuação de sucesso.

CONCLUSÃO

A Garbo procura se destacar no mercado de vinhos e espumantes por meio de seus métodos e processos criativos, que são fundamentados na capacidade de conhecimento técnico dos seus fundadores, que justamente permitiu a experimentação de novas técnicas e inovar em um produto que possui um contexto e uma produção tradicional. Nesse sentido, a ideia centrada em produto, ao invés de uma estrutura de vinícola convencional acaba sendo o centro do modelo de negócios da Garbo que busca entregar uma proposta de valor definida para o cliente que busca algo diferente do convencional.

Uma capacidade notável da Garbo para explorar nichos de mercado e atender às demandas de um público em busca de novidades está demonstrada por seu foco em oferecer vinhos e experiências de degustação exclusivas, como harmonizações de vinhos com gelatos. Este modelo de enoturismo, que representa 50% das vendas da empresa, mostra como a Garbo tem sido capaz de criar valor para seus clientes oferecendo experiências únicas e inventivas. A participação ativa dos clientes na criação de novas ideias, como a degustação mencionada, fortalece a abordagem de co-criação e fortalece as relações entre a marca e seus clientes.

No contexto de produção há um reconhecimento significativo das redes com o intuito de minimizar a falta de capital inicial e de estrutura de produção, o que também pode favorecer o processo de inovação e desenvolvimento de produtos diferentes. A Garbo possui um espaço de comercialização e degustação exclusivo em cima de um restaurante, entretanto, no contexto da produção, utiliza de uma espécie de coworking de produção de vinhos, cedido por outra vinícola.

A Garbo busca romper com um setor marcado pela tradição, pela herança familiar e pelos investimentos voltados para a produção e o cultivo. A criatividade e a capacidade técnica são suas principais aliadas, demonstrando que o conhecimento gera inovação, mesmo em setores fortemente tradicionais. Além disso, sempre existem oportunidades e nichos para se entregar valor no mercado. Essa combinação de criatividade, inovação e colaboração não

apenas define a essência da Garbo, mas também sublinha sua capacidade de adaptação e resiliência em um mercado competitivo. Através de parcerias estratégicas e uma abordagem centrada no cliente, a Garbo continua a expandir seus horizontes, oferecendo produtos e experiências que desafiam as convenções e redefinem o que é possível no mundo dos vinhos e espumantes.

REFERÊNCIAS

- BAMOSSY, Gary J.; SEMENIK, Richard J. *Princípios de marketing: uma perspectiva global*. São Paulo: Makron, 1995.
- BARCZAK, G. 'The future of NPD/innovation research', *Journal of Product Innovation Management*, 29, pp. 355–357, 2012.
- BESSANT, John; TIDD, Joe. *Inovação e empreendedorismo*. Bookman Editora, 2019.
- CHRISTENSEN, C. M. *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press, 1997.
- CARMONA, Charles & Silva, Thiago & Silva, Simone & Soares, Carolina & Conceição, Leide. (2014). *Gestão de risco de projetos de inovação: Recortes teórico-empíricos*. *Exacta*. 12. 10.5585/exactaep.v12n3.5201.
- COOPER, Robert G. *Profitable product innovation: the critical success factors*. *The international handbook on innovation*, p. 139-157, 2003.
- GODIN, B. *Innovation contested: the idea of innovation over the centuries*. New York: Routledge, 2015.
- GOFFIN, K.; MITCHELL, R. *Innovation management: strategy and implementation using the Pentathlon framework*. Basingstore: Palgrave Macmillan, 2010.
- MAKEL, M.; PLUCKER, J. *Creativity*. In: PFEIFFER, S. (Ed.). *Giftedness in children: psycho-educational theory, research, and best practices*. New York: Springer, 2010. p. 33-42.
- MIRVIS, H. *Flow: The psychology of optimal experience*. 1991.
- PERKS, H; GRUBER, T; EDVARDSSON, B. *Co-creation in radical service innovation: a systematic analysis of microlevel processes*. *Journal of Product Innovation Management* 29, p. 935–951, 2012.
- PREDEBON, J. *Criatividade: abrindo o lado inovador da mente: um caminho para o exercício prático dessa potencialidade esquecida ou reprimida quando deixamos de ser crianças*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 248 p.
- RAMELLA, Francesco. *Sociologia da Inovação Econômica*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2020.
- ROBERT, M. *A Estratégia da Inovação do Produto: como o Processo de Inovação pode ajudar a sua Empresa a suplantat suas concorrentes*. Rio de Janeiro: Nódica, 1995.
- SANMARTIN, S. M. *Criatividade e Inovação na Empresa: do potencial à ação criativa*. São Paulo: Trevisan, 2012.
- STORBACKA, Kaj et al. *Designing business models for value co-creation*. In: *Special issue—Toward a better understanding of the role of value in markets and marketing*. Emerald Group Publishing Limited, 2012. p. 51-78.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. Gestão da inovação. 3ed. São Paulo: Artmed, 2008.

VAN DE VEN, Andrew H. Central problems in the management of innovation. *Management science*, v. 32, n. 5, p. 590-607, 1986.

VERYZER JR, Robert W. Discontinuous innovation and the new product development process. *Journal of Product Innovation Management: an international publication of the product development & management association*, v. 15, n. 4, p. 304-321, 1998.