

# Rompendo com o tradicional: um novo modelo de negócios no setor vitivinícola do Rio Grande do Sul

*Breaking with tradition: a new business model in the wine sector of Rio Grande do Sul*

Manoella Cará Treis<sup>1\*</sup>, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5116-2104>; Bruna Caroline Cerva<sup>2ii</sup>, ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-5484-2309>; Lucas Esteves Ferreira<sup>3iii</sup>, ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-6555-5199>.

<sup>1</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil.

<sup>2</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil.

<sup>3</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil.

Titulação:

\*Corresponding author: treismanu@gmail.com; Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brazil.

## Resumo

O estudo investiga o processo de inovação e criatividade na vinícola Garbo, um empreendimento do Rio Grande do Sul que se diferencia pelo modelo de produção “cigana” e pela ruptura com tradições familiares. A pesquisa qualitativa utilizou estudo de caso único, triangulação de dados (análise documental, observação de campo e entrevistas semiestruturadas). Os resultados mostram que a Garbo, ao adotar um modelo de negócios não convencional, conseguiu superar barreiras financeiras iniciais e limitações estruturais. Sua abordagem inovadora se reflete na experimentação com novos cortes de uvas, processos produtivos diferenciados e experiências enoturísticas, como degustações personalizadas. A criatividade individual dos fundadores foi convertida em criatividade organizacional, sustentada pelo conhecimento técnico em enologia. Além disso, a vinícola utiliza um *coworking* para a produção, um modelo pouco usual no setor vitivinícola. Essa estratégia, aliada a um posicionamento de marca inovador, permitiu à Garbo penetrar em um mercado tradicional e atrair um público interessado em experiências diferenciadas. O estudo contribui com o entendimento da conversão da criatividade em inovação organizacional e propõe reflexões sobre novos modelos de negócios em setores tradicionais.

**Palavras-chave:** inovação; criatividade; viticultura; conhecimento.

## Abstract

The study investigates the process of innovation and creativity at Garbo Winery, a venture in Rio Grande do Sul that stands out for its “gypsy” production model and its break with family traditions. The qualitative research employed a single-case study, data triangulation (document analysis, field observation, and semi-structured interviews). The results show that by adopting a non-conventional business model, Garbo was able to overcome initial financial barriers and structural limitations. Its innovative approach is reflected in the experimentation with new grape blends, differentiated production processes, and wine tourism experiences, such as personalized tastings. The individual creativity of the founders was converted into organizational creativity, supported by technical knowledge in enology. Furthermore, the winery utilizes a coworking space for production, an uncommon model in the wine sector. This strategy, combined with an innovative brand positioning, enabled Garbo to penetrate a traditional market and attract an audience interested in unique experiences. The study contributes to the understanding of the conversion of creativity into organizational innovation and proposes reflections on new business models in traditional sectors.

**Keywords:** innovation; creativity; viticulture; knowledge.

**Referência:** Treis, M. C., Cerva, B. C., & Ferreira, L. E. (2026). Rompendo com o tradicional: um novo modelo de negócios no setor vitivinícola do Rio Grande do Sul. *Gestão & Regionalidade*, v. 42, e20269884. <https://doi.org/10.13037/gr.vol42.e20269884>



## 1 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 com 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 movimenta 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 (on-line)*. Conforme a *Ideal Consulting* (2023), 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.

O referido setor é predominante familiar, com sucessões definidas, tradições e mudanças em alguns períodos das histórias das vinícolas na região. Entretanto, emergem 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 (Fortes & Teixeira, 2022).

A inovação é a chave para o sucesso das organizações em um ambiente competitivo. Por isso, acontece a introdução contínua de novos produtos e serviços que superam os atuais para manter a relevância no mercado (Ziviani & Simões, 2022; França, Martins & Moreira, 2024). O gerenciamento do conhecimento desempenha um papel fundamental nas organizações modernas, capitalizando o conhecimento dos indivíduos, grupos e da própria organização como um todo. Esse gerenciamento é essencial não apenas para a retenção de conhecimento, mas também como uma ferramenta estratégica empresarial. Como expressão do conhecimento, a inovação ganha intensidade ao promover mudanças estruturais e organizacionais (Ziviani & Simoes, 2022).

O papel fundamental desempenhado pela inovação na competitividade enfatiza a importância de gerir de forma estruturada o processo de inovação na empresa. Diante desse cenário, a inovação e o conhecimento são recursos fundamentais de adaptação para que as organizações façam frente a esse ambiente dinâmico e complexo (Santos et al., 2019).

Sanmartín (2012), afirma que a criatividade e a inovação desempenham um papel fundamental nas empresas. Mesmo que a criatividade sempre tenha permeado a humanidade, a autora observou 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 se tem atualmente são metodologias que facilitam esse processo e ajudam a estruturá-lo de maneira organizada. Nesse sentido, o empreendedorismo criativo fundamenta-se amplamente em arte, singularidade e originalidade. A criatividade tornou-se um importante motor para o sucesso empresarial e a inovação (Gao et al., 2021). Para entender o processo de conversão da criatividade individual do empreendedor em criatividade organizacional, é essencial definir os atributos organizacionais e integrá-los ao perfil dos indivíduos. Transformar a criatividade pessoal do



empreendedor em uma capacidade organizacional está fortemente associada ao comportamento desse empreendedor (Gao et al., 2021).

É incomum analisar como a criatividade se transfere entre o indivíduo e a organização a partir da perspectiva do empreendedor ou fundador, cujo foco tende a ser direcionado às empresas já estabelecidas. Assim, as teorias de organização e empreendimento iniciais ainda demandam mais investigação (Gao et al., 2021). O estudo proposto selecionou os fundadores da vinícola Garbo. 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. Logo, emergiu a questão de pesquisa: Como ocorreu o processo de conversão da criatividade da vinícola Garbo em um modelo de negócios inovador e com produtos diferenciados?

A vinícola foi selecionada por ser constituída como um modelo não tradicional em um setor fortemente tradicional. Ademais, foi escolhida em razão de ser uma vinícola que não segue a tradição de sucessão familiar e cooperativa. Investiu-se em um modelo de produção “cigana” que não é comum na indústria vitivinícola. Adicionou-se a isso o fato de ter superado as fortes barreiras de entrada na indústria por meio do conhecimento técnico e científico, apesar da falta de estrutura inicial e mesmo de capital, mostrando que é possível inovar mesmo quando existem limitações de estrutura e de recursos. Por fim, outro fator importante foi a disposição dos proprietários em conversar e fornecer informações adicionais sempre que necessário.

Portanto, busca-se analisar o processo pelo qual a vinícola transformou elementos criativos em um modelo de negócios inovador, com foco na diferenciação dos seus produtos no mercado. Para isso, busca-se: (1) compreender como ocorreu o processo de conversão da criatividade dos fundadores para criatividade organizacional; (2) identificar as inovações feitas diante dos processos de produção, produtos e serviços pela vinícola Garbo; e, por fim, (3) identificar como o conhecimento técnico, a prática e a criatividade estão presentes nas inovações da Garbo.

Realizou-se uma investigação qualitativa, sendo um estudo de caso único e, para fins de rigor, foi utilizada 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 averiguação dos dados foi realizada por meio da análise de conteúdo.

## 2 Inovação e Criatividade

Sob a ótica da perspectiva evolucionária, Nelson e Winter (1982) enfatizam que o processo de inovação está intrinsecamente ligado a um alto grau de incerteza, resultando em um estado contínuo de desequilíbrio no mercado. Tal dinamismo gera lucros supranormais para os inovadores, ao passo que impõe desafios às empresas não pioneiras, que enfrentam a necessidade de imitação ou o risco de desaparecimento. A inovação ainda cria barreiras à entrada de novos concorrentes e impulsiona o surgimento de novos produtos, impactando diretamente a organização da indústria e suas relações internas. Os autores argumentam que as transformações organizacionais devem ser compreendidas como consequências do desenvolvimento tecnológico, e não como fatores autônomos do progresso econômico.

Para os autores, o avanço tecnológico é um processo endógeno decorrente da resolução de problemas cotidianos e inseridos na dinâmica competitiva do mercado. Nesse



contexto, as rotinas estratégicas e operacionais desempenham um papel central, diferenciando as firmas em relação aos resultados alcançados e moldando suas estratégias competitivas. Os autores rompem com a concepção tradicional de equilíbrio de mercado, introduzindo a noção de trajetória e de racionalidade limitada ou processual, na qual a inovação não ocorre de maneira linear, mas sim como um processo cumulativo e adaptativo.

Ao combinar a perspectiva de inovação evolucionária e institucional, Ramella (2020) aborda que inovar envolve 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 abarca vários fenômenos interconectados, porém não segue necessariamente uma linha linear com fluxo e direção estáveis. Relaciona-se com 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 envolve algo novo, ao contrário da inovação, que sempre traz consigo uma novidade. Inventar significa conceber um novo produto ou processo, ao passo que inovar significa 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 às consequências não previstas, a inovação pode falhar ou não ser benéfica para o inovador ou para a comunidade envolvida (Ramella, 2020).

No contexto da geração de novas ideias e perspectivas, a inovação se torna limitada em seu potencial transformador, sem a criatividade. Vale salientar que a criatividade não apenas impulsiona a inovação, mas também contribui com a adaptação e evolução das organizações em cenários dinâmicos. No campo da Administração, as pesquisas sobre a criatividade foram intensificadas nas últimas duas décadas.

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 lógica em razão da capacidade da criatividade em resolver problemas concretos, sejam eles de saúde, habitação ou de outras naturezas. Portanto, Predebon (2005, p. 45), define criatividade como "a competência de raciocinar construtivamente, pensando o novo/relevante", reforçando sua conexão com a inovação. Makel e Plucker (2010) complementam que a criatividade é um elemento fundamental para a produção de valor social e pode resultar da combinação de habilidades individuais, processos mentais e contexto organizacional. 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. Prado (1987) argumenta que todos possuímos essa capacidade transcendental para mudança, progresso e autorrealização pessoal.

A criatividade individual do empreendedor serve como base para produtos ou serviços inovadores, em decorrência da sua habilidade de gerar ideias originais. A criatividade organizacional, por sua vez, emerge da interação entre indivíduos e o ambiente em que estão inseridos (Gao et al., 2021). Os autores demonstram que a criatividade organizacional apresenta relação e impacto diante da criatividade dos empreendedores.

Woodman, Sawyer e Griffin (1993) definem a criatividade organizacional como “a criação de um novo produto, serviço, ideia, procedimento ou processo por indivíduos que



trabalham em conjunto em um sistema social complexo”. Essa criatividade decorre da interação entre características individuais, de grupo e organizacionais. As características individuais envolvem habilidades cognitivas, personalidade, motivação intrínseca e conhecimento; as características de grupo incluem normas, coesão, tamanho, diversidade, papéis, tarefas e abordagens de resolução de problemas; enquanto as características organizacionais abarcam cultura, recursos, recompensas, estratégia, estrutura e tecnologia. A interação dessas características cria o que se chama de “situação criativa”, que constitui a soma das influências sociais e ambientais que impactam o comportamento criativo. O comportamento mencionado é influenciado por interações entre pessoa e situação e por eventos passados e atuais, formando o que chamam de um modelo interacionista multinível, que descreve a criatividade organizacional como uma combinação complexa de criatividade individual, grupal e empresarial.

### 3 Geração e Gestão do Conhecimento na Inovação

Tal como fora destacado anteriormente por Gao *et al.* (2021), para compreender a conversão da criatividade individual em um diferencial competitivo organizacional, é necessário analisar os atributos da empresa, a forma como esses se conecta ao perfil dos empreendedores, e como a criatividade organizacional está atrelada à inovação e ao conhecimento. Vale salientar acerca da sabedoria de criação do conhecimento organizacional de Nonaka (1994). O autor propõe que o conhecimento organizacional emerge da interação entre conhecimento tácito e explícito. O processo ocorre a partir de quatro modos de conversão de conhecimento: socialização, combinação, internalização e externalização. Complementarmente, Cook e Brown (1999) sugerem que a interação entre conhecimento e saber é essencial para a geração de novas formas de conhecimento. Orlikowski (2002) reforça essa ideia ao sugerir que o conhecimento organizacional é constituído e renovado continuamente na prática.

Já, a teoria de criação de conhecimento organizacional de Nonaka (1994) propõe que o conhecimento organizacional surge de um diálogo contínuo entre o conhecimento tácito (difícilmente formalizável, ligado às ações e ao envolvimento) e o explícito (codificado e transmissível em linguagem formal). Nonaka descreve quatro modos de conversão de conhecimento: socialização (interação por observação ou imitação), combinação (fusão de conhecimento explícito por reuniões e conversações), internalização (transformação de conhecimento explícito em tácito) e externalização (transformação de conhecimento tácito em explícito). Esse processo cíclico e ascendente, do nível individual ao organizacional, fomenta a criação contínua de conhecimento.

Complementando essa teoria, Cook e Brown (1999) integram as visões de conhecimento e prática, sugerindo que o conhecimento organizacional resulta da interação entre o conhecimento e o saber. Saber é o uso prático e relacional do conhecimento no ambiente físico e social, gerando novas formas de conhecimento. Orlikowski (2002) amplia essa visão ao sugerir que o conhecimento organizacional é constituído na prática, renovando-se continuamente.

Ao pensar na criatividade, conhecimento e prática, relacionamos a prática da inovação, sendo essa a base para a sobrevivência e crescimento das organizações, que precisam captar novas ideias e se adaptar às mudanças constantes (Nonaka & Takeuchi, 1995; Fortes & Teixeira, 2022). As organizações dedicam-se ao estudo e prática de criatividade e inovação, termos profundamente interligados (Fetrati; Hansen & Akhavan, 2022). A criatividade



organizacional exerce um impacto positivo no desempenho das organizações, contribuindo para torná-las mais eficazes em aprimorar seus resultados. A criatividade facilita a geração de novas ideias e sua aplicação em atividades de inovação, o que promove um desempenho organizacional otimizado (Ferreira et al., 2020; Rumanti et al., 2023).

A interseção entre criatividade, conhecimento e prática organizacional reforça a importância da inovação para a sobrevivência e crescimento das organizações. Fetrati, Hansen e Akhavan (2022) apontam que a criatividade organizacional impacta positivamente o desempenho empresarial, otimizando resultados e facilitando a geração de ideias inovadoras. Silva e Paz (2023) vão discutir a criatividade como um fenômeno gerenciável dentro das organizações, ressaltando sua relação direta com a inovação e a vantagem competitiva, apresentando que, no âmbito da economia, a criatividade já era considerada vital para o processo de inovação e desenvolvimento de organizações e territórios. A criatividade também pode ser encontrada em diversas fases para a inovação, desde que em algum momento desse processo seja necessária a geração de ideias.

#### 4 Gestão da Inovação e Modelo de Negócios

Para geração de novas ideias em empresas, adentramos na teoria sobre o processo de inovação de Tidd, Bessant e Pavitt (2008), quando 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. De acordo com os 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 (Tidd et al., 2008; França, Martins & Moreira, 2024).

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). Para a empresa desenvolver a gestão do processo de inovação é necessário criar condições favoráveis ao processo constituindo, assim, as bases para o seu bom funcionamento (Tidd et al., 2005). Tidd, Bessant e Pavitt (2008) argumentam que existe uma convergência em torno de uma estrutura básica da inovação e que é necessário encontrar um equilíbrio adequado entre simplificações e representações.

**Figura 1** - Processo de Gestão da Inovação



Fonte: Elaborada pelos autores com base em Tidd e Bessant (2015).

O modelo de gestão da inovação de Tidd e Bessant (2015) é utilizado para guiar organizações no desenvolvimento e implementação de inovações. É proposto um processo estruturado e contínuo composto por quatro etapas principais. Cada etapa ajuda a organização a identificar, desenvolver e implementar inovações de forma sistemática e estratégica. As referidas etapas são: busca, a organização identifica oportunidades de inovação; seleção, a organização avalia e decide quais ideias ou oportunidades serão priorizadas e receberão recursos; a implementação, a organização desenvolve e testa a inovação selecionada; e por fim, a captura de valor, a organização avalia o sucesso da inovação implementada e identifica os retornos financeiros ou estratégicos obtidos.

Na literatura, a inovação é vista como o sangue vital para o crescimento corporativo, proporcionando as empresas a capacidade de superar a concorrência, agregando crescimento, liderança, valor social e riqueza aos produtos, serviços ou processos. Observa-se uma demanda, por parte das empresas e administradores, para que a gestão da inovação seja implantada com vistas à geração de vantagem competitiva sustentável, criando uma ligação com os consumidores por meio de um modelo de cocriação de valor (Santos et al., 2019).

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). Conceituado por Robert (1995), o desenvolvimento de um novo produto como uma forma de inovação 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 por meio da 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, quando existe um plano estratégico para promover o sucesso e evitar o fracasso do novo produto. Vale ressaltar 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, sendo a regra e não a exceção. Os produtos de sucesso são superiores aos concorrentes no sentido 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, assim como deixar o cliente fora do desenvolvimento de produtos significa que o produto pode ser um desastre no mercado. Uma forte orientação para o mercado deve ser incorporada em cada etapa do processo do novo produto para alcançar o sucesso (Veryzer, 1998).

No tocante ao encontro do processo de inovação, existe 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. À luz dessas realidades, a inovação de modelo de negócios representa uma ferramenta subutilizada para impulsionar o crescimento acelerado do negócio principal de uma empresa e para atender às necessidades dos clientes atuais (Keiningham et al., 2019).

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 muitas vezes são forçados a fazer apenas suposições acerca do que os clientes desejam, o que pagarão e as estruturas de custos associadas às diversas formas de organização (Teece, 2010; Grzybovski, Mozzato & Farias, 2024).

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. Mesmo que o conceito do 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. Desenvolver um modelo de negócios bem-sucedido não garante vantagem competitiva devido à facilidade de imitação. Logo, para garantir uma vantagem competitiva sustentável, é necessário acoplar a análise estratégica com o desenvolvimento do modelo de negócios (Teece, 2010).

O modelo de negócios não é simplesmente o meio pelo qual uma empresa cria e captura valor para o cliente. Requer vigilância, deve ser adaptado e fortalecido ao longo do tempo à medida que o ambiente competitivo evolui. O ambiente competitivo exige um grande esforço corporativo em direção aos modelos de inovação. Não é surpreendente que uma corrente de pesquisa relacione a Inovação de Modelo de Negócios (BMI) aos processos de mudança organizacional (Faria et al., 2021).

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 podem surgir decepções ao passo que um novo negócio é construído, mas as taxas de sucesso devem 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 oportuno 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. Por isso, é 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, como também observar as múltiplas alternativas, analisar a cadeia de valor minuciosamente e ajustar-se rapidamente às mudanças (Teece, 2010).

## 5 Metodologia de Pesquisa

A pesquisa proposta teve caráter qualitativo, descritivo, sendo realizado um estudo de caso único de natureza interpretativista, dado o espaço de reflexão e interpretação que este tipo de método possibilita. A pesquisa de campo apoiou-se em três estratégias: observação não participante, identificação de documentos e entrevistas.

A observação foi conduzida por uma participação sistemática no campo, de característica não participante, embora os pesquisadores tenham realizado a integração necessária. Isso foi feito de maneira mais distante, no papel de atento espectador. A observação ocorreu por meio de 3 visitas ao campo, os principais instrumentos utilizados

nessa observação foram o diário de campo, a vivência de degustações e o atendimento na vinícola, como também a documentação midiática (fotos e redes sociais).

As entrevistas semiestruturadas foram viabilizadas de forma *on-line* em períodos diferentes das visitas ocorridas na vinícola. Não foi informado sobre a realização das visitas. No *coworking* de produção, foram utilizados quatro roteiros de entrevistas semiestruturadas que mostraram a perspectiva de dois dos sócios-fundadores, tendo em média uma hora de duração e coletadas entre abril e agosto de 2024. O número de indivíduos entrevistados não foi pautado por amostragem estatística. As questões do roteiro das entrevistas semiestruturadas partiram das observações no campo de pesquisa e algumas vieram da literatura.

A análise de dados foi desenvolvida por meio da Análise de Conteúdo, que pode ser concebida de diferentes formas, tendo em vista a vertente teórica e a intencionalidade do pesquisador que a desenvolve. Salienta-se o caráter social da Análise de Conteúdo, uma vez que é uma técnica com intuito de produzir inferências de um texto para seu contexto social de forma objetiva (Bauer & Gaskell, 2002). Buscou-se explorar e interpretar significados subjacentes nas entrevistas, focando especialmente nas categorias que emergiram da literatura e do campo de estudo, possibilitando que as interpretações evoluíssem de acordo com a complexidade dos achados. Consequentemente, em um estudo interpretativista, o processo de investigação deve ser flexível, sensível à perspectiva dos participantes e atento ao contexto específico em que a pesquisa é conduzida. A abertura para as visões dos atores envolvidos e a sensibilidade ao ambiente pesquisado são fundamentais para a obtenção de resultados que realmente reflitam as construções sociais em análise (Saccol, 2009).

## 6 O caso da vinícola Garbo

A vinícola Garbo nasceu em 2020, porém a sua história começou 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. Ao longo do curso, e também depois dele, trabalharam no setor, tendo trajetórias longas e duradouras em vinícolas da região da Serra Gaúcha, já que nenhuma das famílias tinha vinícolas para dar seguimento, porém tinham histórico de produzir uva. Esse conjunto de fatores fez com que comessem a conversar e pensar em produzir os próprios vinhos. A ideia foi sendo amadurecida e, em 2015, começaram a produzir vinhos como *hobby*, experimentando diversas ideias atreladas à técnica e à criatividade.

O estudo de caso da Garbo revelou que a inovação vai além do desenvolvimento de novos produtos. A empresa se destaca por sua capacidade de combinar conhecimento técnico e experiência no mercado, permitindo a liberdade de testar e implementar novas ideias, agregando valor significativo ao seu nicho. A Garbo demonstra que, em mercados tradicionais, é possível se destacar por meio do conhecimento técnico e criativo de seus produtos, que ressoam profundamente em seu modelo de negócios.

### 6.1 Modelo de Negócios e Criatividade

Em 2015, a produção de vinhos na Garbo começou sem um planejamento pré-estabelecido, refletindo uma abordagem emergente de desenvolvimento de negócios.



Inicialmente, foi um encontro para fazer vinho, sem a intenção de criar uma empresa. O processo amadureceu de forma não planejada, sem um marco inicial definido.

Pensando no modelo de negócios, existem dois aspectos que diferenciaram a abordagem adotada pela Garbo: o fato de não ter começado pela vinícola ou pela ideia tradicional. Historicamente, as vinícolas surgem de uma família com propriedade de terras que em algum momento decide produzir e vender vinhos com uma marca específica, e não apenas vender as uvas para outra vinícola, geralmente também familiar e tradicional. Costuma ser o caminho clássico, começando pela propriedade e montando a vinícola, tal como relatado por seus fundadores. Entretanto, o modelo adotado pela Garbo começou de forma diferente, sem propriedade ou uva, apenas com ideias e um capital muito pequeno.

Tudo começou quando um dos sócios sugeriu a criação de um *blend* diferente em outra vinícola em que trabalhou. Mesmo que a ideia não tenha sido bem aceita na época por parte da vinícola tradicional, o jovem decidiu testar a produção. Com isso, convidou dois amigos para explorar o processo. Assim, foi possível perceber o processo de Tidd e Bessant (2015), visto que existe a geração de ideias, a seleção e a implementação. Com o resultado, foi criado o *blend* de *Merlot* com *Sauvignon Blanc*, que posteriormente veio a se tornar o vinho mais conhecido da vinícola: o Inquieto.

No momento de capturar o valor, após um tempo explorando um mercado de amigos e familiares, os jovens perceberam uma demanda de mercado e um nicho a ser explorado. Todavia, isso não foi identificado como uma vantagem estratégica no momento da geração da ideia, pois ela apenas partiu do conhecimento técnico e prático, assim como da criatividade de explorar insumos diferentes e cortes distintos para testar e aperfeiçoar. Em 2020, a Garbo de fato veio a se tornar uma empresa e a necessidade de um plano de negócios surgiu no momento de sua estruturação.

Quando os fundadores se reuniram para criar os primeiros vinhos, não tinham o planejamento de começar uma empresa, porém ao longo do tempo tudo foi se desenvolvendo. Primeiro juntaram um pouco do dinheiro de cada um, compraram a uva, uma barrica, algumas garrafas e fizeram certa quantidade de vinho. Quando perceberam que existiam possibilidades e amadureceram a ideia, começaram a estruturar a empresa. Pensando no modelo de negócios, não começaram pela estrutura da vinícola, mas sim pela ideia dos produtos, pois desde quando estavam sendo elaborados e testados acabaram sendo comercializados a partir da venda direta destinada aos amigos, aos conhecidos e aos familiares.

O entrevistado abordou que uma das diferenciações das vinícolas, em geral, é que estão muito ligadas à tradição e são resguardadas por ela. No entanto, existem mudanças mais lentas devido ao histórico. Como eles começaram com um paradigma contrário, tiveram a notoriedade no momento em que fizeram diferente. Manter o instinto de criar algo diferente foi o que fez a Garbo sobreviver.

A Garbo, como um exemplo de inovação e adaptação no setor, diferenciou-se 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 no produto e não apenas na estrutura de vinícola convencional acaba sendo o centro do modelo de negócios da Garbo, ou seja, entrega uma proposta de valor definida para o cliente que busca algo diferenciado. Evidencia-se uma característica oposta comparada com muitas vinícolas que iniciaram suas operações com uma base familiar sólida

e enraizada em tradições, que não necessariamente buscaram pensar em modelos de negócios centrados nos clientes, tal aspecto ofereceu as possibilidades que as vinícolas tradicionais, ligadas à preservação de uma imagem histórica, podem não utilizar como questão central ao modelo.

Diante da identificação de mercado, a Garbo iniciou com a venda direta para amigos e familiares, mas, com a abertura da vinícola, passou a figurar como um modelo de enoturismo, o que representou 50% das vendas, demonstrando a capacidade da empresa de descobrir e explorar nichos de mercado. Para tanto, passou a oferecer as 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 cocriação abordado pela literatura - que já identificaram a Garbo como uma vinícola com experiências inovadoras.

O entrevistado comentou que percebeu duas barreiras principais: a falta de capital inicial e, em razão da proposta de um modelo de negócios diferente, inúmeras inseguranças no início. O entrevistado mencionou alguns temores, como o medo de o negócio não ter a mesma credibilidade que um modelo de negócio clássico ou tradicional, como também o controle desde a produção da uva até a produção do vinho. Em alguns momentos, isso pareceu que seria um problema, dando a impressão de que o modelo de negócio que estavam propondo fosse incompleto. Todavia, notou-se que para a maioria dos clientes isso não foi levado tanto em conta.

A Garbo ressaltou que é possível investir na produção de vinho de maneiras não convencionais, sem a necessidade de um vinhedo ou estrutura física inicial. A Garbo se diferencia por não se basear na tradição, mas em sempre buscar inovação e criatividade, tanto na produção quanto na apresentação dos vinhos. Seus principais desafios estão ligados ao capital, tendo em vista que não existiu uma grande capitalização inicial, o que exige uma gestão financeira muito regulada. Prevaleceu ainda a questão da insegurança ao propor um modelo diferente daquele ao qual o público e os possíveis parceiros comerciais estavam acostumados. Pode-se relacionar ao modelo de *startups*, algo incomum no setor vinícola, e refletir uma nova maneira de enxergar os negócios e seus potenciais, alinhando-se com as práticas contemporâneas de inovação e empreendedorismo, assim como conseguir converter o seu conhecimento e prática, em uma criatividade organizacional que perpassa os produtos para a forma como a empresa propõe o seu modelo de negócios.

Percebe-se que a gestão ainda é bastante tradicional. Em termos analíticos, discorda-se diante da forma como conduziram a gestão e perpassaram uma cultura de criatividade, desde o atendimento até a venda, bem como o próprio produto e modelo de negócios. Infere-se que a gestão tradicional percebida pelos entrevistados prevalece em relação à condução dos processos e dos contextos financeiros. Ademais, a criatividade e a inovação estão atreladas a toda concepção de negócio, tendo em vista que a conversão da criatividade pelos empreendedores é refletida nos produtos e serviços. As negociações da vinícola começaram com parceiros comerciais, porém 50% das suas vendas ocorrem no enoturismo, conforme destacado pelos empreendedores. Portanto, buscaram focar em experiências de degustação que são inusitadas. Por exemplo, uma degustação harmonizada de vinhos com gelato, sendo a única vinícola que oferece uma experiência assim, reconhece que, muitas vezes, as pessoas querem apenas conhecer os vinhos, mas eventualmente podem vir por supor que a degustação seja diferente. Então, busca-se trabalhar com uma oferta de degustações, de experiências amplas para que possam chamar as pessoas, e que elas se instiguem a conhecer os vinhos. A ideia da degustação partiu das sugestões de clientes que viajaram para África do Sul e

vivenciaram uma experiência próxima, identificando qual seria o perfil da Garbo e a qualificando 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. Conforme Gao et al. (2021), a criatividade tornou-se um importante motor para o sucesso empresarial e a inovação.

## 6.2 Produção, processos e inovação

A produção de vinhos partiu sempre de premissas técnicas bem estabelecidas, conforme relatado pelos sócios na entrevista. Além disso, todos os vinhos têm fermentação com temperatura controlada, utilizando leveduras selecionadas, assim como emprega-se o melhor da tecnologia disponível na produção. No desenvolvimento de produtos, o primeiro ponto que precisou ser considerado foi o processo técnico, seguido pelo conceito de nome e apresentação, tal como fora ressaltado na entrevista e na visitação.

Os vinhos e espumantes da Garbo apresentaram um conceito de elaboração diferenciado, porém, ressalta-se que não são apenas produtos diferentes. Acrescenta-se que a elaboração teve cada detalhe pensado e um conceito fundamentado nas técnicas do setor vinícola. No entanto, a partir do conhecimento adquirido na área, foram implementadas mudanças e exploradas novas perspectivas para os produtos. Abordou-se que quando se compra um vinho da Garbo, por ter sido amadurecido em um barril diferente, nota-se que foi feito dessa maneira porque existiam ali propriedades que poderiam trazer benefícios de alguma forma, e não simplesmente por ter sido produzido. Buscou-se produzir vinhos com originalidade, criatividade, mas que fossem tecnicamente bem feitos e identificados primeiro pela qualidade.

Quando se fala em enologia criativa, aborda-se que existem bases científicas, isto é, agregar fatores diferentes como barricas, leveduras, fermentações etc. Ressalta-se que a inovação em enologia não consiste em inventar algo completamente novo, mas em aplicar uma base analógica consolidada, aprendendo com profissionais experientes e buscando referências em trabalhos já realizados, ao passo que são introduzidas novas abordagens. Salienta-se que não existe um roteiro específico para a geração de produtos. Quando uma ideia surge, ela é registrada, estudada quanto à sua viabilidade e analisada para entender como pode ser implementada. O processo de elaboração do vinho é extremamente dinâmico, com novas abordagens sendo viabilizadas a todo momento. Raramente, as mesmas práticas são repetidas de um ano para o outro. Mesmo que uma linha ou forma de apresentação possa ser mantida, o processo de elaboração em si está em constante evolução. A cada lote ou safra, algo novo é incorporado, refletindo a natureza dinâmica da produção. Ademais, as condições de safra, que mudam anualmente, também influenciam esse dinamismo, exigindo soluções diferentes a cada ano, impedindo que se mantenham dentro de um mesmo paradigma, destacando a necessidade contínua de adaptação e inovação.

Percebe-se que a Garbo está constantemente buscando uma vinificação nova, buscando um elemento no vinho que seja criativo, mas sempre de uma maneira bem estabelecida e embasada. A comunicação sobre a elaboração está presente nos rótulos dos



vinhos, visto que existem diferentes nomes que fogem do tradicional, bem como desenhos que estampam as garrafas e estão atrelados ao produto.

O processo de produção e elaboração é realizado em espaços alugados de outras duas vinícolas, pois é o modelo de negócios que permanece. Pode-se denominá-lo como *coworking* de produção de vinhos. Deve-se reconhecer que seu modelo de produção e negócio é diferente do modelo clássico do setor tradicional das vinícolas. O *coworking*, além de fornecer espaço de trabalho, mostra uma comunidade de outros empreendedores, todos trabalhando separadamente em seus próprios empreendimentos, mas atuando no mesmo local - sendo uma nova forma organizacional e uma inovação de modelo de negócios que fornece soluções únicas e possíveis devido à concentração de empreendedores em um espaço físico, em que ocorrem trocas de informações, conhecimento e experiências (Howell, 2022). A Garbo, assim como outras vinícolas da região e fora da região, utiliza o espaço do *coworking* para produzir os seus vinhos. O *coworking* conta com um enólogo responsável para auxiliar no processo de produção, fazer o intermédio das trocas e prestar consultorias. O funcionamento do espaço e a lógica de produção são possíveis em razão de projetos, sendo que cada vinícola tem o seu de acordo com as suas necessidades. Com isso, questiona-se como é realizado o controle dessa produção e elaboração, já que estão em espaço externo.

O controle de produção está atrelado à confiança nas duas vinícolas, pois pertencem aos 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 a parte de análise físico-química e laboratorial, porém ainda com o acompanhamento e coordenação da Garbo.

A Garbo procura ter relevância no mercado de vinhos e espumantes por meio de seus métodos e processos criativos diante de produtos e modelos de negócios. Dessa forma, converte a criatividade de seus empreendedores em criatividade organizacional, tendo em vista que o conhecimento técnico e prático sempre esteve com os empreendedores. A capacidade e conhecimento técnico dos seus fundadores fez com que a experimentação de novas técnicas e novos produtos fossem possíveis. A trajetória profissional e acadêmica dos fundadores serviu como alicerce técnico para sustentar os produtos, processos e as funções de atender e inovar as necessidades do mercado com seus conhecimentos.

Percebe-se que os negócios do setor vitivinícola mantêm um contexto mais tradicional e ligado aos costumes, principalmente diante do relato de um dos fundadores quando mencionou que apresentar um produto diferente para uma vinícola tradicional significa que não será aceito. É um dos produtos chave da Garbo, que atende um público que busca por esse tipo de produto, e não necessariamente algo tradicional. Ao mesmo tempo em que a empresa é um exemplo de inovação e adaptação no setor vinícola, o uso de rótulos com nomes não convencionais e os desenhos exclusivos para tornar seus produtos únicos visualmente podem ocasionar resistências por parte de clientes mais conservadores ou aqueles que preferem a familiaridade ao experimentar novos vinhos porque se afasta dos nomes e rótulos tradicionais. Para Ziviani & Simões, (2022), a inovação é a chave para o sucesso das organizações em um ambiente competitivo, como também a introdução contínua de novos produtos e serviços que superam os atuais é fundamental para manter a relevância no mercado.

Outra questão do *coworking* de produção tem a ver com o fato de que parte do processo de produção pode ser considerado um risco, pois 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. Trata-se de um modelo que foge do tradicional e passa a ser semelhante ao processo utilizado por algumas cervejarias artesanais. Tem-se os benefícios que acarretam a diminuição de investimentos, a baixa manutenção e a 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 da formação de redes e trocas de conhecimento com outros profissionais da área.

## 7 Considerações Finais

O estudo mostra que a criatividade dos fundadores, inicialmente voltada para experimentação técnica e inovação em cortes de uvas, foi gradualmente transformada em uma cultura organizacional criativa. A Garbo incorporou um modelo de negócios não convencional, adotando um processo de produção "cigana" e acabou rompendo com a tradição familiar da vitivinicultura. A vinícola inovou ao criar vinhos diferenciados, como *blends* não convencionais, além de experiências enoturísticas inovadoras, como degustações harmonizadas com gelato. Os fundadores, com formação em enologia, usaram seu conhecimento para superar desafios de estrutura e financiamento, garantindo um padrão de qualidade e diferenciação nos produtos. Portanto, a Vinícola Garbo conseguiu converter a criatividade dos fundadores em um modelo de negócios inovador por meio da experimentação, conhecimento técnico, flexibilidade produtiva e uma abordagem diferenciada no mercado, superando barreiras tradicionais do setor vitivinícola.

A Garbo buscou romper com um setor marcado pela tradição, pela herança familiar e pelos investimentos voltados à produção e ao cultivo. A criatividade e a capacidade técnica são suas principais aliadas, demonstrando que o conhecimento gera inovação, mesmo em setores fortemente tradicionais. Vale frisar que sempre existem oportunidades e novos nichos do mercado. A combinação da criatividade, da inovação e da colaboração não apenas define a essência da Garbo, mas também sublinha sua capacidade de adaptação e resiliência em um mercado competitivo. Por intermédio 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.

Busca-se, por fim, oferecer uma contribuição para entender o processo de conversão da criatividade individual do empreendedor em criatividade organizacional, diante da inovação em modelos de negócios e produtos, especialmente no contexto de mercados tradicionais como o setor vitivinícola. Pretende-se contribuir com a percepção da criatividade e do conhecimento técnico como fundamento para gerar inovações e romper com tradições estabelecidas. Tem-se uma empresa jovem, que utiliza estratégias como o uso de um *coworking* em um setor tradicional e a produção "cigana", desafiando as abordagens tradicionais do setor, demonstrando como a flexibilidade pode ser uma alavanca necessária. Amplia-se o debate sobre a aplicação de modelos de negócios criativos em setores tradicionais e de baixa tecnologia.

Este artigo teve como limitação principal a ausência de comparação com outras vinícolas jovens que estão surgindo no Vale dos Vinhedos na Serra Gaúcha. Sugere-se um estudo que conte com um número significativo de vinícolas que optam por um modelo não tradicional. Espera-se uma comparação entre as inovações processuais e incrementais para identificar, dentro deste contexto, qual e de que modo impactam na obtenção de vantagem competitiva.



## 6 Referências

- Bamossy, G. J., & Semenik, R. J. (1995). *Princípios de marketing: Uma perspectiva global*. Makron.
- Bauer, M., & Gaskell, G. (2002). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: Um manual prático*. Editora Vozes.
- Faria, V. F., Santos, V. P., & Zaidan, F. H. (2021). The business model innovation and lean startup process supporting startup sustainability. *Procedia Computer Science*, 181, 93–101.
- Fortes, G. P., & Teixeira, R. M. (2022). Entrepreneurial social networks to innovation: Multiple case studies in micro and small enterprises. *Gestão & Regionalidade*, 38(114), 363–379. <https://doi.org/10.13037/gr.vol38n114.7082>
- França, C. A.; Martins, C. M.; Moreira, M. A.; Reis, R. Q. Práticas de ecoinovação como fator de desempenho empresarial: análise dos empreendimentos vinculados ao Parque de Ciência e Tecnologia Guamá. *Gestão & Regionalidade*, v. 40, e20248511, 2024.
- Grzybovski, D., Mozzato, A. R., & Farias, I. R. F. (2024). Digital transformation in a rural property in the northern region of Rio Grande do Sul: Possibilities and limitations. *Gestão & Regionalidade*, 40, e20248639. <https://doi.org/10.13037/gr.vol40.e20248639>
- Fetrati, M. A., Hansen, D., & Akhavan, P. (2022). How to manage creativity in organizations: Connecting the literature on organizational creativity through bibliometric research. *Technovation*, 115, 102473.
- Gao, Y., Zhao, X., Xu, X., & Ma, F. (2021). A study on the cross-level transformation from individual creativity to organizational creativity. *Technological Forecasting and Social Change*, 171, 120958.
- Keiningham, T., Aksoy, L., Bruce, H. L., Cadet, F., Clennell, N., Hodgkinson, I. R., & Kearney, T. (2020). Customer experience-driven business model innovation. *Journal of Business Research*, 116, 431–440.
- Makel, M., & Plucker, J. (2010). Creativity. In S. Pfeiffer (Ed.), *Giftedness in children: Psycho-educational theory, research, and best practices* (pp. 33–42). Springer.
- Mirvis, H. (1991). *Flow: The psychology of optimal experience*.
- Perks, H., Gruber, T., & Edvardsson, B. (2012). Co-creation in radical service innovation: A systematic analysis of microlevel processes. *Journal of Product Innovation Management*, 29(6), 935–951.
- Predebon, J. (2005). *Criatividade: Abrindo o lado inovador da mente: Um caminho para o exercício prático dessa potencialidade esquecida ou reprimida quando deixamos de ser crianças* (6ª ed.). Atlas.
- Ramella, F. (2020). *Sociologia da inovação econômica*. Editora da UFRGS.
- Robert, M. (1995). *A estratégia da inovação do produto: Como o processo de inovação pode ajudar a sua empresa a suplantar suas concorrentes*. Nódica.
- Saccol, A. Z. (2009). Um retorno ao básico: Compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 2(2), 250–269.
- Sanmartin, S. M. (2012). *Criatividade e inovação na empresa: Do potencial à ação criativa*. Trevisan.
- Storbacka, K., et al. (2012). Designing business models for value co-creation. In *Special Issue—Toward a Better Understanding of the Role of Value in Markets and Marketing* (pp. 51–78). Emerald Group Publishing Limited.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194.



- Teece, D. J. (2016). *Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm*. Oxford University Press.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2015). *Gestão da inovação*. Bookman.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2020). *Managing innovation: Integrating technological, market, and organizational change* (6<sup>a</sup> ed.). John Wiley & Sons.
- Santos, B. M. M. D., Ferreira, E. D. P., Silva, E. D. P., & Aguiar Filho, A. S. D. (2019). Mensuração da gestão da inovação em um banco brasileiro sob a ótica das cinco dimensões da inovação. *Gestão & Planejamento - G&P*, 20.
- Silva Ana, A. M. V., & PAZ, H. C. P. C. (2023). Criatividade no âmbito das organizações: um problema de gestão. *Sociedade em Debate*, 5(1).
- Veryzer, R. W. Jr. (1998). Discontinuous innovation and the new product development process. *Journal of Product Innovation Management*, 15(4), 304–321.
- Ziviani, F., & Simões, I. (2022). Gestão do conhecimento, gestão da inovação e desempenho organizacional: Uma revisão sistemática da literatura. *FACEF Pesquisa - Desenvolvimento e Gestão*, 25(3).

<sup>i</sup> Doutoranda em Administração na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil. Doutora em Políticas Públicas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil. Mestre em Ciências Sociais pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, Brasil.

<sup>ii</sup> Doutoranda em Administração na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil. Mestre e Bacharel em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil.

<sup>iii</sup> Mestrando em Administração na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil. Graduado em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil.

