

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA
CURSO DE DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO PUCRS/UCS**

MARGARETE LUISA ARBUGERI MENEGOTTO

**RELAÇÃO DAS CAPACIDADES DINÂMICAS, INOVAÇÃO SOCIAL E O
DESEMPENHO ORGANIZACIONAL NA CADEIA VITIVINÍCOLA DA REGIÃO
DA SERRA GAÚCHA**

CAXIAS DO SUL

2015

MARGARETE LUISA ARBUGERI MENEGOTTO

**RELAÇÃO DAS CAPACIDADES DINÂMICAS, INOVAÇÃO SOCIAL E O
DESEMPENHO ORGANIZACIONAL NA CADEIA VITIVINÍCOLA DA REGIÃO
DA SERRA GAÚCHA**

Tese de Doutorado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Doutorado em Administração, em Associação Ampla PUCRS/UCS, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Título de Doutora em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Maria Emilia Camargo

CAXIAS DO SUL

2015

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Universidade de Caxias do Sul
UCS - BICE - Processamento Técnico

M541r Menegotto, Margarete Luisa Arbuseri, 1968-
Relação das capacidades dinâmicas, inovação social e o desempenho organizacional na cadeia vitivinícola da Região da Serra Gaúcha / Margarete Luisa Arbuseri Menegotto. – 2015.
201 f. : il. ; 30 cm

Apresenta bibliografia e apêndices.
Tese (Doutorado) – Universidade de Caxias do Sul e Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2015.
Orientadora: Profa. Dra. Maria Emilia Camargo.

1. Vinicultura – Serra, Região (RS). 2. Desenvolvimento organizacional. 3. Planejamento estratégico. I. Título.

CDU 2. ed.: 663.25(816.5)

Índice para o catálogo sistemático:

1. Vinicultura – Serra, Região (RS)	663.25(816.5)
2. Desenvolvimento organizacional	005.591.6
3. Planejamento estratégico	005.51

Catalogação na fonte elaborada pela bibliotecária
Roberta da Silva Freitas – CRB 10/1730

Margarete Luisa Arbuger Menegotto

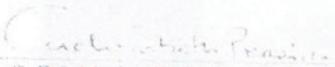
Relação das Capacidades Dinâmicas, Inovação Social e o Desempenho Organizacional na Cadeia Vitivinícola da Serra Gaúcha

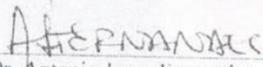
Tese apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Doutora em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul.

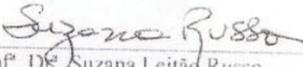
Aprovada em 17 de dezembro de 2015, pela Banca Examinadora

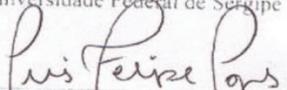
BANCA EXAMINADORA:

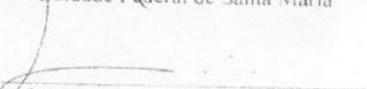

Prof.ª Dr.ª Maria Emília Camargo
(Orientadora e Presidente da Sessão)
Universidade de Caxias do Sul

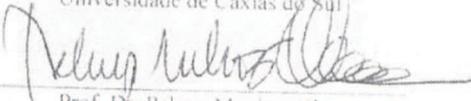

Prof.ª Dr.ª Maria Elisabeth Pereira
Universidade de Aveiro


Prof. Dr. Antonio Jorge Fernandes
Universidade de Aveiro


Prof.ª Dr.ª Suzana Leitão Russo
Universidade Federal de Sergipe


Prof. Dr. Felipe Dias Lopes
Universidade Federal de Santa Maria


Prof. Dr. Guilherme Cunha Malafaia
Universidade de Caxias do Sul


Prof. Dr. Pelayo Munhoz Olea
Universidade de Caxias do Sul

AGRADECIMENTOS

Depois de uma caminhada é difícil pontuar todas as pessoas que fizeram parte e que foram e são importantes tanto no processo quanto na condução. Irei elencar algumas das pessoas que me ajudaram, seguraram, incentivaram e participaram das emoções e dos aprendizados desse trajeto.

A Deus, rezo diariamente por ser tão bondoso comigo, que trilha meus caminhos e me presenteia com pessoas tão especiais.

À UCS e PUCRS, por me propiciarem receber e buscar conhecimentos. Em especial aos professores Maria Emilia Camargo, Fernandes, Guilherme, Vilmar, Ana Cristina, Pelayo, Eric, Janaína e Fabiano, a secretária Carla, sempre muito prestativa.

A CAPES, pelo incentivo financeiro, essencial para a continuidade e conclusão desse estudo e pela oportunidade do doutorado sanduíche, experiência que, com certeza, levarei para a vida.

À Universidade de Caxias do Sul, por ter me acolhido em mais um curso.

À Universidade de Aveiro, em especial ao professor Fernandes, professora Maria Elisabete, professora Marlene Amorin, Reitor Manoel, aos funcionários: Paulinha, Eugênia, Pedro. Obrigada pelo aprendizado e pelo carinho.

À Faculdade Murialdo, pelo apoio, em especial ao Padre Joacir, ao Padre Dorival, ao Irmão Pedro, Padre Adelar, Padre Raimundo e Professora Doutora Roberta.

Ao Governo do Estado, na pessoa do Diretor Carlos Alberto Hundermaker, ao IBRAVIN nas pessoas de Carlos Paviani e Leocir Bottega, a FECOVINHO nas pessoas de Alceu Dalle Molle e Helio Marchioro; EMBRAPA de Petrolina nas pessoas Giuliano e Aline, aos professores de Petrolina: Crisóstomos Pires, João Ricardo e Pedro.

À minha estrela guia, professora Maria Emilia Camargo. Muito mais que uma orientadora, a pessoa que me inspira por seu conhecimento, humildade e carisma. Quisera eu um dia poder ser 1/10 desta pessoa.

A banca de defesa, Professores Doutores: Guilherme, Fernandes, Maria Elisabeth, Pelayo, Suzana Russo e Luis Felipe, muito obrigada pelas contribuições e pela disponibilidade de compartilhar conhecimentos e experiências.

Às minhas filhas, Gabi e Isadora, por compartilharem cada minuto e por serem minha fonte de motivação.

Às minhas irmãs Adri e Isa, que são meu porto seguro, meu eterno obrigada.

Aos meus amigos Carlos Alberto e Evaldo Kuiava, pelo estímulo para eu realizar o

doutorado.

A Silvia, Ricardo, Waldenir, Adelaide, Késsia, Alan, Uiara, Noemia, Fábio, Joice, Arminda, Patrícia, Elbênia, Ariela, os quais são muito mais que amigos, pois durante a minha estada em Aveiro, foram a minha família.

Aos meus colegas e amigos Márcia, Nadia, Diego, André, Diogo, Greice, pela força e atenção nos momentos em que precisei de ombro amigo.

Aos meus colegas de doutorado Rosicler, Mateus, Lucas, Fernando, Isabel, Nilson: com vocês eu aprendi o sentido de equipe. Essa turma vai ficar na história.

Aos meus colegas da UCS Gabriela, Marta, William, Raquel, pelo apoio e coleguismo.

Não conseguirei elencar todas as pessoas que partilharam desse estudo e percurso, mas guardarei no meu coração cada apoio, cada atividade, cada incentivo, cada olhar e cada abraço recebido.

Foi com vocês que passei por esta etapa e com vocês que cresci como pesquisadora e como ser humano.

Obrigada, de coração.

A mente que se abre a uma nova
ideia jamais voltará ao seu tamanho
original. (Albert Einstein).

RESUMO

As alterações ocorridas mundialmente, juntamente à crescente competitividade entre as organizações, a elevação da quantidade de informações e a maior velocidade com que elas são transmitidas são fatores que influenciam na maneira das organizações gerirem suas atividades. Neste cenário, percebem-se movimentos entre as organizações no sentido de evidenciarem os relacionamentos como fator competitivo. Com base na revisão da literatura sobre os temas de inovação social, capacidades dinâmicas e desempenho organizacional em periódicos de impacto, nas áreas de administração, economia e contabilidade, definiu-se o objetivo desta tese: identificar a influência das capacidades dinâmicas, inovação social no desempenho organizacional. Para tanto, foram utilizadas pesquisa quali-quantitativa, de caráter exploratório e descritivo e com levantamento do tipo *survey*, com um corte transversal. A população é formada pelos atores componentes dos elos da cadeia vitivinícola da região metropolitana da serra gaúcha. A coleta de dados para a fase qualitativa foi através de entrevistas semi-estruturadas e para a fase quantitativa foi por meio de um questionário disponibilizado eletronicamente via *Google Doc's®*, bem como aplicado pessoalmente. Os dados foram tratados através da análise de conteúdo e mediante estatística univariada e multivariada, por meio dos programas estatísticos ATLAS-Ti, SPSS20 e AMOS. Do ponto de vista científico, esta tese fornece subsídios para a compreensão da relação das capacidades dinâmicas, da inovação social e do desempenho da cadeia produtiva vitivinícola na região metropolitana da Serra Gaúcha. Obteve-se como principais achados que, na cadeia produtiva vitivinícola, observa-se que as inovações sociais, como exemplo as resultantes das inovações dos subprodutos (indústria de cosméticos, a indústria farmacêutica) e a inovação interrelacionadas com outras cadeias, as parcerias, as reconfigurações (enoturismo), conduzem ao bem-estar de uma população local, mas também expande as fronteiras. Os resultados impactam no desempenho individual, organizacional e regional, agregando valor econômico-financeiro e social. Além das habilidades, competências e conhecimento, de acordo com Balestro (2002, p. 45), a confiança pode contribuir para a formação de estratégias coletivas, facilitar coordenação de atividades econômicas, promover a troca aberta de informações e a aprendizagem organizacional. Na abordagem dimensão da IS pode-se constatar que os atores da cadeia produtiva vitivinícola encontram-se direcionados aos objetivos de mudanças, pela necessidade de competitividade e de mercado, mas também pela necessidade de melhoria de qualidade de vida tanto na produção de matéria prima, do produto, bem como do consumo dos clientes finais. Pode-se citar como exemplo a reconfiguração do plantio das videiras para a utilização dos equipamentos mecanizados; a utilização de chips nas videiras para o controle da umidade e pragas, resultando uma menor utilização de insumos; a formulação de produtos orgânicos para atender a uma demanda de clientela, como também a produção de sucos sem açúcares para os clientes diabéticos. Neste estudo, observou-se que a confiança e a cooperação são variáveis que devem ser medidas, pois as mesmas são chave para crescimento e evolução da cadeia bem como a sustentabilidade e perpetuidade da mesma. Recomenda-se replicar esta pesquisa em outras regiões vitivinícolas do país, assim como no velho e novo mundo do vinho para ampliar a amostra e resultar na melhoria do modelo estrutural.

Palavras-chave: Capacidades dinâmicas, Inovação Social, Desempenho Organizacional, Cadeia Vitivinícola.

ABSTRACT

The world changes, along with increased competition among organizations, the increasing amount of information and the greater speed at which they are transmitted are factors which influence the way organizations manage their activities. In this scenario movements among the organizations are perceived evidencing the relationships as a competitive factor. This thesis was defined based on the review of the literature on the topics of social innovation, dynamic capabilities and organizational performance in journals of impact in the areas of administration, economics and accounting. Thus, the objective was defined: identifying the influence of dynamic capabilities, social innovation in organizational performance. Therefore, qualitative-quantitative, exploratory and descriptive research was used as well as survey type, with a cross-section. The population is made up of the components actors of vitiviniculture chain links of the metropolitan region of Rio Grande do Sul (Serra Gaúcha). Data collection for the qualitative phase was through semi-structured interviews and the quantitative phase was through a questionnaire available electronically via Google Doc's®, as well as applied in person. Data were analyzed through content analysis and by univariate and multivariate statistics, through statistical programs: ATLAS-Ti, SPSS20 and AMOS. From a scientific point of view, this thesis can provide subsidies for the understanding of the relationship of dynamic capabilities, social innovation and the performance of the vitiviniculture productive chain in the metropolitan region of Rio Grande do Sul's mountain range: *Serra Gaúcha*. The main findings are that in the vitiviniculture production chain it is observed that social innovations, such as those resulting from innovations in products (cosmetics industry, the pharmaceutical industry) and interrelated innovation with other chains, partnerships, reconfigurations (wine tourism), lead to the well-being of the local population, but also expands the boundaries. The results impact the individual, organizational and regional performance, adding financial-economic and social value. In addition to the abilities, skills and knowledge, according to Balestro (2002, p. 45) trust may contribute to the formation of collective strategies, facilitate the coordination of economic activities and promote open exchange of information and organizational learning. At the IS dimension approach it may be stated that the vitiviniculture production chain actors are targeted to change goals, to the need for competitiveness and market, but also to the need for quality of life improvement, both in the production of raw materials, product and consumption of end customers. One can cite as an example the reconfiguration of vine planting to the use of mechanized equipment; the use of chips on the vines to control moisture and pests resulting in less use of inputs; the formulation of organic products to meet a customer demand as well as the production of juices without sugar for diabetic customers. In this study it was observed that trust and cooperation are variables that must be measured because they are key to growth and evolution of the chain as well as its sustainability and perpetuity. It is recommended to replicate this study in other vitiviniculture regions of the country, as well as the old and new wine world in order to enlarge the sample and result in the improvement of the structural model.

Keywords: Dynamic capabilities, Social Innovation, Organizational Performance, Vitiviniculture Chain.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - <i>Framework</i> da pesquisa bibliométrica.....	24
Figura 2 - Fases de seleção do portfólio bibliográfico	25
Figura 3 - Modelo Integrado de Capacidades Dinâmicas.....	33
Figura 4 - <i>Framework</i> para mensuração das capacidades dinâmicas.....	37
Figura 5 - Objetivos da Inovação	46
Figura 6 - Evolução das funções de usuários e clientes: 1980-2012.....	52
Figura 7 - Gerações - fases da inovação	56
Figura 8 - Modelo de Processo de Inovação Social de Rollin e Vicent	59
Figura 9 - <i>Balanced Scorecard</i>	75
Figura 10 - O Modelo de Sink e Tuttle (1993).....	76
Figura 11 - As Cinco Facetas do Modelo Prisma de Desempenho	77
Figura 12 - Relações de causa-e-efeito do sistema de medição Prisma Performance.....	78
Figura 13 - Construto da Inovação Social	82
Figura 14 - Modelo de Pesquisa de Capacidades Dinâmicas	84
Figura 15 - Construto das Capacidades Dinâmicas	85
Figura 16 - Construto Desempenho Organizacional	87
Figura 17 - Modelo Teórico.....	88
Figura 18 - Cadeia Produtiva Vitivinícola da Serra Gaúcha – Brasil.....	93
Figura 19 - Delimitação do zoneamento da amostra	94
Figura 20 - Produção de Uvas no RS	95
Figura 21 - Modelo padrão de medida AFC.....	106
Figura 22 - Modelos Reflexivos/Formativos e de Variáveis Endógenas/Exógenas.....	114
Figura 23 - Fluxograma Resumido com os Sete Estágios Sugeridos por Hair et al. (2007)..	117
Figura 24 - Mapa com as IG da Cadeia Vitivinicultura Brasileira.....	127
Figura 25 - Capacidades Dinâmicas e a Inovação Social.....	128
Figura 26 - Co-criação e co-designer na Cadeia Produtiva Vitivinícola da Serra Gaúcha	129
Figura 27 - Capacidades dinâmicas da Cadeia do Vinho	131
Figura 28 - Fronteiras da Vitivinicultura Brasileira	133
Figura 29 - Análise Topológica das Entrevistas com Experts do Pernambuco.....	139
Figura 30 - Análise Semântica das Entrevistas com Experts do Pernambuco	140
Figura 31 - Modelo de Mensuração.....	149
Figura 32 - Modelo Estrutural Final.....	151

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Levantamentos Bibliométricos sobre IS de 1953 a 2014.....	24
Quadro 2 - IES e Áreas de Publicações sobre Inovação Social - 1953 a 2014	25
Quadro 3 - Conceitos e elementos das Capacidades Dinâmicas	28
Quadro 4 - Visão das Capacidades Dinâmicas como Processos	31
Quadro 5 - Evolução do Conceito de Inovação Social.....	41
Quadro 6 - Tipos de Inovação - Pol e Ville (2009).	45
Quadro 7 - Formas de Abordagem da Inovação Social.....	51
Quadro 8 - Características Dimensionais de Inovação Social.....	53
Quadro 9 - Centros de Investigação de inovação Social	55
Quadro 10 - Gerações do processo inovativo.....	57
Quadro 11 - Evolução dos modelos de processo de inovação social	58
Quadro 13 - Medidas de Desempenho Organizacional conf. Neely, Gregory e Platts (1995). 66	
Quadro 14 - Abordagens Tradicionais na Mensuração do Desempenho Empresarial	67
Quadro 15 - Dimensões e Perspectivas de Medição de Desempenho.....	71
Quadro 16 - Dimensões e Perspectivas para um Sistema de Medição de Desempenho	72
Quadro 16 – Descrição dos especialistas.....	96
Quadro 17 - Participantes do Pré-Teste – Cadeia da Uva e do Vinho do Nordeste Brasil	96
Quadro 18 - Experts da Cadeia da Uva e do Vinho Região do Nordeste e Sul do Brasil e	96
Quadro 19 - Composição da <i>Survey</i>	97
Quadro 20 - Estrutura dos Indicadores	98
Quadro 21 - Categorias para análise qualitativa.....	99
Quadro 23 - Rótulo das Variáveis	102
Quadro 24 - Símbolos Padrão.....	111
Quadro 25 - Símbolos não padrão	112
Quadro 25 - Gerações da Vitivinicultura Brasileira	121
Quadro 27 - Configurações dos atores da Cadeia produtiva vitivinícola.....	130
Quadro 27 - Formas de Abordagem da Inovação Social.....	131
Quadro 28 - Características Dimensionais de Inovação Social.....	135
Quadro 30 - Categorias para análise qualitativa.....	140
Quadro 31 - Estatísticas e índices de qualidade do ajustamento	150

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Cadeia Vitivinícola da Região da Serra Gaúcha	93
Tabela 2 - Gênero dos Entrevistados	141
Tabela 3 - Idade dos Entrevistados	141
Tabela 4 - Escolaridade da amostra	142
Tabela 5 - Elos participantes da amostra	142
Tabela 6 - Tipo de organização	142
Tabela 7 - Porte da empresa segundo empregados	143
Tabela 8 - Percepção da Inovação Social	143
Tabela 9 - Mudanças Sociais	144
Tabela 10 - Mudanças Econômicas	144
Tabela 11 - Mudanças Ambientais	144
Tabela 12 - Análise Intrabloco da Inovação Social	145
Tabela 13 - Análise Intrabloco das Capacidades Dinâmicas	145
Tabela 14 - Análise Intrabloco do Desempenho Organizacional	146
Tabela 15 - Resumo da Fatoração dos Construtos	146
Tabela 16 - Análise entreblocos dos construtos	147
Tabela 17 - Alfa Crombach's dos Construtos	148
Tabela 18 - Medidas de ajustes do modelo teórico	151
Tabela 19 - Coeficiente R^2 dos Construtos	152
Tabela 20 - Validade Discriminante do Construto Inovação Social	152
Tabela 21 - Validade Discriminante do Construto Capacidades Dinâmicas	152
Tabela 22 - Validade Discriminante do Construto Desempenho Organizacional	152
Tabela 23 - Correlações e AVE - Inovação Social	153
Tabela 24 - Correlações e AVE - Capacidades Dinâmicas	153
Tabela 25 - Correlações e AVE - Desempenho Organizacional	153
Tabela 26 - Quadrado das Correlações e AVE - Inovação Social	153
Tabela 27 - Quadrado das Correlações e AVE - Capacidades Dinâmicas	154
Tabela 28 - Quadrado das Correlações e AVE - Desempenho Organizacional	154

LISTA DE ABREVIATURAS

AF	Análise Fatorial
AFC	Análise fatorial combinatória
AFE	Análise Fatorial Exploratória
Apex	Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CD	Capacidade Dinâmica
CFA	<i>Confirmatory Factor Analysis</i>
CFI	<i>Comparative fit index</i>
COANA	Cooperativa Agrícola Nova Aliança
CRISES	<i>Centre de Recherchesur les Innovations Sociales</i>
CV	Covariância
DOC	Denominação de Origem Controlada
EFA	<i>Exploratory Factor Analysis</i>
EMPRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
EPS	<i>Earnings Per Share</i>
ERLS	<i>Elliptical Reweighted Least Squares</i>
EU	União Européia
EVA	<i>Economic Value Add</i>
FACAPE	Faculdade de Ciências Aplicadas e Sociais de Petrolina
FEE	Fundação de Economia e Estatística
FIERGS	Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul
FPNQ	Fundação Para o Prêmio Nacional Da Qualidade Benchmarking
GFI	<i>Goodness of fit index</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBRAVIN	Instituto Brasileiro do Vinho
IES	Instituição de Ensino Superior
IG	Indicações Geográficas
IP	Indicação de Procedência
IS	Inovação Social
MAPA	Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento
MEE	Modelagem de equações estruturadas
ML	<i>Maximum Likelihood</i>

MVA *Market Value Added*
NFI *Normed fit index*
NNFI *Non –normed fir index*
OCDE Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
PE Pernambuco
PEP Prêmio de Escoamento da Produção
PIB Produto Interno Bruto
QV Qualidade de Vida
RESINDEX Índice Regional de Innovación Social
RFI *Relative fit index*
RMSR *Root Mean Square Redidual*
ROE *Return On Equity*
ROI *Return on investment*
RS Rio Grande do Sul
SEAPA-RSSecretaria da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
SEM *Structural Equation Modeling*
SMD Sistema de Medição de Desempenho
SPSS *Statistical Package for the Social Sciences*
TI Tecnologia da Informação
TLI *Tucker-lewis index*
UNIVASF Universidade Federal do Vale do São Francisco
VL Variáveis Latentes
VM Variáveis Mensuráveis

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	TEMA DE PESQUISA.....	18
1.2	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	20
1.3	IMPORTÂNCIA DO ESTUDO	20
1.4	OBJETIVOS	21
1.4.1	Objetivo Geral.....	22
1.4.2	Objetivo Específicos.....	22
1.5	JUSTIFICATIVA	22
1.5.1	Relevância	22
1.5.2	Ineditismo	23
1.6	ESTRUTURA DA TESE.....	26
2	REFERENCIAL TEÓRICO	27
2.1	CAPACIDADES DINÂMICAS.....	27
2.2	INOVAÇÃO SOCIAL.....	38
2.3	níveis da INOVAÇÃO SOCIAL	44
2.4	INOVAÇÃO SOCIAL VERSUS INOVAÇÃO EM NEGÓCIOS.....	44
2.5	ATORES DA INOVAÇÃO SOCIAL	50
2.6	MODELOS DE PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL	56
2.7	DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.....	61
2.7.1	Indicadores de Desempenho	64
2.7.2	Comparativo e Análise Crítica sobre as Abordagens das Dimensões de Desempenho	70
2.7.3	Modelos de Medição de Desempenho.....	73
2.7.3.1	<i>Balanced Scorecard</i>	74
2.7.3.2	O Modelo de Sink & Tuttle	75
2.7.3.3	O Modelo Prisma de Performance	76
2.8	MODELO TEÓRICO	80
2.8.1	Construto Inovação Social	80
2.8.2	Construto Capacidades Dinâmicas	82
2.8.3	Construto Desempenho Organizacional	85

2.8.4	Modelo Teórico Integrado: Capacidades Dinâmicas, Inovação Social, E Desempenho Organizacional	87
2.9	HIPÓTESES A SEREM TESTADAS.....	89
3	METODOLOGIA	90
3.1	MÉTODO DE PESQUISA.....	90
3.2	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	90
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA	92
3.4	COLETA DOS DADOS	95
3.4.1	Elaboração e Validação do Instrumento de Coleta de Dados	96
3.5	ANÁLISE DOS DADOS.....	99
3.5.1	Parte qualitativa.....	99
3.5.2	Parte Quantitativa	101
3.5.2.1	Análise Fatorial Exploratória.....	102
3.5.2.2	Análise Fatorial Confirmatória	104
3.5.3	Modelagem de equações estruturais (MEE).....	106
3.5.3.1	Convenções no desenho de diagramas.....	110
3.5.3.2	Construção do modelo estrutural	112
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	119
4.1	Parte Qualitativa	119
4.2	Parte Quantitativa	140
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	159
	REFERÊNCIAS	163
	APÊNDICE A	183
	APÊNDICE B.....	188
	APÊNDICE C	189
	APÊNDICE D	201

1 INTRODUÇÃO

O capítulo apresenta a delimitação do tema e a definição do problema de pesquisa a ser investigado, a importância, a seleção do campo de estudo, os objetivos do trabalho, a justificativa e a estrutura da tese.

Segundo Coleman (1988), para sobreviver, muitas organizações foram obrigadas a entender melhor seu negócio, procurando explicitar e entender os processos que formavam a organização e a sua cadeia de valor. Essa visão ampliada do seu negócio foi uma mudança radical também nos conceitos de gestão, com avanços significativos na estrutura das organizações, suas formas e relações com os elos da cadeia a que está inserida.

Com isso, as organizações tiveram que buscar novas competências para os seus colaboradores e parceiros, principalmente para aprofundar o relacionamento com os seus clientes e fornecedores. Assim, conforme Howaldt e Schwar (2010), um novo sistema de negociação intraorganizacional e interorganizacional, estruturas reguladoras, arranjos intermediários e estruturas de governança, consideradas como inovações sociais necessárias.

As pesquisas de inovação nas ciências sociais têm o seu desenvolvimento com foco na pesquisa da inovação internacional nas ciências sociais direcionadas para o personagem complexo e sistemático do processo de inovação, perguntando “como as inovações ocorrem” e “como difere de inovação” (FAGERBERG; MOWERY; NELSON, 2005, p. 9). Um fator de distinção significativo é a extensão da identificação da variedade e heterogeneidade dos atores, organizações e instituições que são envolvidas no processo de inovação. A mudança no foco associado a redes e sistemas (local, nacional, regional) de inovação, em novas formas de inovação, tais como inovação aberta e de código aberto (CHESBROUGH, 2003; REICHWALD; PILLER, 2005), que estão enraizadas em comunicação com especialistas em economia, educação e política e o papel ativo dos utilizadores ou consumidores finais no processo de inovação.

Novas disciplinas estão vindo à tona, tais como gerenciamento de redes, novas formas de conhecimento, produção e logística, processos envolvendo a interatividade, interorganização e intraorganizacional, co-evolucionária aprendizagem, bem como a comunicação transdisciplinar e relações de cooperação como campos de pesquisa (FAGERBERG; MOWERY; NELSON, 2005). Embora a ideia de um processo linear claramente definido, começando com a ciência e a investigação e terminando com produtos comercializáveis e serviços pode ter estado em primeiro plano na década de 1980 (CORTE, 1988), os resultados da investigação nos anos 1990 tornaram cada vez mais claro que as inovações envolvem um

processo social complexo, no qual a interação entre a rede do tipo múltiplo e as partes no processo de inovação desempenham um papel central.

Este tipo de processo de mudança fundamental envolvendo toda a estrutura institucional, a forma associada de pensar e os pressupostos básicos podem ser interpretados em termos do desenvolvimento de um novo paradigma de inovação (BULLINGER, 2006). Esta abordagem abre fundamentalmente novas perspectivas sobre problemas reconhecidos, desbloqueando simultaneamente, conforme Bullinger (2006), novas possibilidades de ação. Especialmente à luz das confusões básicas e paradoxais em política de inovação no presente, esse tipo de interpretação da mudança atual pode abrir novas perspectivas sobre o tema.

Em face da mudança social, a partir de uma sociedade industrial para a do conhecimento implica nas estruturas econômicas e sociais da sociedade moderna. Há muitas indicações de sinalização de uma mudança fundamental no paradigma de inovação, que pode ser detectado. Novos setores econômicos e industriais estão cada vez mais determinados a olhar para a economia, a sociedade e as suas mudanças e para os modos de produção e inovação (BOES; TRINKS, 2007).

Como tal, as novas formas de produção e culturas de inovação em escala global têm sido desenvolvidas na Indústria de TI, que é o centro em "gestão de parceiros como função estratégica da empresa" (BOES; TRINKS, 2007, p. 86). A abertura do processo de inovação para a sociedade é uma característica dessas mudanças (FORA, 2009). Empresas, escolas técnicas e institutos de pesquisa não são os únicos agentes relevantes no processo de inovação. Os cidadãos e os clientes não servem mais como fornecedores para informações sobre suas necessidades (como em gestão da inovação tradicional); eles fazem contribuições para o processo de desenvolvimento de novos produtos para resolver os problemas.

Conforme Leggewie e Welzer (2009, p. 203), "estruturas sociais participam da mudança na prática social e ambiental que são fundamentais na busca de possíveis soluções". Portanto, trata-se centralmente a capacidade das sociedades para pensar a longo prazo, estar disposto a reavaliar os valores centrais e rever os seus próprios estilos de vida (DIAMOND, 2008, p. 646). Além da necessidade de extensa mudança cultural, a atenção no discurso da sustentabilidade nas ciências sociais e áreas multidisciplinares estão, cada vez mais, deslocando-se para inovações sociais. Conforme (HOWALDT; SCHWARZ, 2010). São necessárias nas seguintes áreas de:

- a) estruturas de governança (HEIDENREICH, 1997; NEWIG; FRITSCH, 2009);
- b) política (LANGE, 2008; GIDDENS, 2009);
- c) regulamentação (BAURIEDL; WISSEN, 2002);

- d) instituições (MINSCH et al., 1998; VOSS; REGINE; FRANK, 2002);
- e) economia e do trabalho (LINNE; SCHWARZ, 2003; BURSCHEL; LOSEN; WIENDL, 2004; BMBF, 2002; DIW; WI; WZB, 2000);
- f) comportamento do consumidor, o estilo e nível de consumo (FICHTER et al., 2006);
- g) regimes de uso e sistemas de orientação para a utilização associada a um serviço eficiente e complexo dos sistemas de inovações (KONRAD; NILL, 2001; KIPER; SCHÜTTE, 1998; FITCHER, 2009).

O desenvolvimento sustentável a longo prazo necessita de um alvo rápido e de longo alcance relacionado à mudança "dos hábitos de consumo na indústria, (d) o estado, comércio e indivíduos" (BMU, 1992) que explicitamente aborda mudanças radicais que vão muito além das inovações técnicas ao nível da política, da direção, bem como das práticas sociais. A interdisciplinaridade e discussão internacional que foram realizadas intensamente desde o início da década de 1990 exigem a necessidade de um sistema multi-dimensional, com plano de ação que incide especialmente sobre a necessidade social, inovações relativas às junções entre diferentes visões (econômicos, ecológicos, sociais) com o objetivo de encontrar formas melhores e alternativas para atender às necessidades existentes, para trabalhar mais efetivamente com repercussões não intencionais e efeitos laterais do desenvolvimento industrial na sociedade.

Neste cenário, percebe-se movimentos entre as organizações no sentido de evidenciarem os relacionamentos como fator competitivo. Estes relacionamentos podem ser entre indivíduos ou empresas que possuem interesses similares e percebam que, com a interação e confiança, adquirem força diante do conflito e das dificuldades mundiais. Os autores Coleman (1988) e Putnam (1993) apontam que a inovação social pode ser percebida nos processos nos níveis individuais, locais e regionais, bem como internacionais, entre diversos atores no desenvolvimento econômico e social.

1.1 TEMA DE PESQUISA

A definição do tema trabalhado foi de atender quesitos que, conforme Pacheco Júnior et al. (2007), elencam como:

- a) valia, ou seja, o problema deve ser resolvido pelo processo de pesquisa científica;
- b) ter relevância, ou seja, deve ser suficientemente importante sob o ponto de vista científico; e

- c) ser exequível, isto é, ter disponibilidade de recursos, de tempo, de capacidade e afinidade pessoal, de dados e originalidade e, finalmente, apresentar resultados, oportunizando conclusões valiosas à ciência.

Assim, partindo-se do pressuposto de que a inovação social tem uma natureza não mercantil, um caráter coletivo com o objetivo último de gerar mudança social através da satisfação de necessidades humanas que o mercado não pode garantir, da promoção da inclusão social e da capacitação de agentes ou atores em situação, potencial ou efetiva, de exclusão social (ANDRÉ; ABREU, 2006; MULGAN, 2007).

A relevância da inovação social advém da crescente complexidade nos processos de exclusão e desigualdade social que, em última análise, são responsáveis pela erosão dos recursos naturais dos mercados, sendo assim, importante a realização de estudos que incluam a inovação social como uma variável para se analisar o desempenho organizacional (WESTLEY; ZIMMERMAN; PATTON, 2008).

Além dos recursos naturais, deve-se levar em consideração os recursos humanos, pois estes podem ter um impacto no desempenho econômico das organizações (GRANT, 1991; BECKER; GERHART, 1996), dado que é através do desenvolvimento dos seus recursos humanos que as empresas criam competências internas e demonstram melhores performances organizacionais (SAA-PEREZ; GARCIA-FALCON, 2002).

Conforme Prahalad e Hamel (1990), as competências essenciais representam o aprendizado coletivo na organização, especialmente no que diz respeito a como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes da tecnologia. As competências oferecem acesso a uma ampla variedade de mercados, contribuem de maneira significativa para os benefícios percebidos dos clientes do produto final e são difíceis de serem imitadas. A competência essencial também requer profundo comprometimento em trabalhar além das fronteiras organizacionais (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

De forma mais genérica, as competências são capacidades para estruturar e orientar conjuntos de recursos para fins produtivos que potencialmente forneçam à empresa uma vantagem competitiva (CHRISTENSEN, 1996). Trata-se de capacidade gerencial de ordem superior da empresa para mobilizar, harmonizar e desenvolver recursos e capacidades para criar valor e vantagem competitiva.

Neste contexto, esta tese abordou a relação das capacidades dinâmicas, inovação social e o desempenho na cadeia produtiva vitivinícola na região da Serra Gaúcha.

A região metropolitana da Serra Gaúcha foi, em 2013, classificada como a região com maior quantidade de uvas processadas (611,3 milhões de quilos), representando 371 milhões de

litros de vinhos e derivados. Em 2012, no Rio Grande do Sul, a comercialização de vinhos finos foi de 18 milhões e de vinhos de mesa de 205 milhões de vinho, sendo que a nível nacional foi de 368 milhões. A cadeia vitivinícola gaúcha representa mais de 90% da produção de vinhos do país, concentrando-se na serra gaúcha, destacando as cidades de Bento Gonçalves, Garibaldi, Caxias do Sul, Flores da Cunha e Farroupilha (IBRAVIN/MAPA/SEAPA-RS, 2013; EMPRAPA, 2013).

1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Novas formas de percepção e interpretação sobre a sociedade e como ela interage surgem a todo momento, e, impulsionada pelas mudanças da economia mundial, pode-se considerar um período de passagem do qual a sociedade industrial passa para a sociedade do conhecimento, convergindo com os demais fatores de produção: terra, capital e trabalho, estabelecendo uma nova estrutura de relação econômica (STORPER; SCOTT, 1995).

Os autores Carneiro e Silva (2010, p. 34) expõem que:

[...] existem questões sutis relativas não apenas ao que medir, mas também a como medir, que merecem ser discutidas. Mais ainda, as medidas contábeis-financeiras exibem uma série de limitações conceituais e de sutilezas de operacionalização, que costumam passar despercebidas - o que pode afetar sua correta interpretação e aplicabilidade (CARNEIRO; SILVA, 2010, p. 34).

Deve-se levar em consideração além das medidas contábeis-financeiras outros fatores que poderão influenciar a maneira de medirmos o desempenho da organização. Neste contexto, pode-se resumir a questão problema desta de tese na seguinte pergunta: capacidades dinâmicas e inovação social influenciam no desempenho organizacional?

1.3 IMPORTÂNCIA DO ESTUDO

Segundo Pot e Vass (2008), o crescimento contínuo de inovação e produtividade não pode ser realizado apenas por novas tecnologias que buscam vantagem competitiva através da redução de custos, é necessária a utilização ideal da força de trabalho e de outros artefatos disponíveis às organizações, ou seja, de inovação social.

Ainda Pot e Vass (2008) expõem que existem quatro razões principais para a emergente atenção voltada à inovação social:

- a) a necessidade de aumentar a produtividade do trabalho para manter o nosso nível de bem-estar e de segurança social num futuro próximo com menos pessoas na força de trabalho por causa do envelhecimento da população. Produtividade em

alguns países já não é um tabu na negociação coletiva; o debate é sobre encontrar um equilíbrio entre "trabalhando duro", "trabalhando mais horas" e "trabalho inteligente";

- b) a necessidade de desenvolver e utilizar as habilidades e competências da força de trabalho potencial para aumentar o valor acrescentado, como parte de um competitivo e conhecimento com base em economia;
- c) empresas só podem se beneficiar da inovação tecnológica se a inovação tecnológica for incorporada em inovação social (fazendo a tecnologia trabalhar através da organização apropriada, de gerenciamento dinâmico, requalificação, compromisso e envolvimento dos empregados, etc.). A utilização dos novos conhecimentos para a inovação de produtos, serviços e processos, ou - para colocar de outra maneira - a capacidade de absorção das organizações é bastante fraca; Isso é chamado do "paradoxo da inovação";
- d) inovação social em si parece ser mais importante para o sucesso da inovação que inovação tecnológica. Em uma investigação nos setores industriais, a Universidade *Erasmus/Rotterdam School of Management* mostra que inovação tecnológica explica 25 por cento de sucesso de inovação e a inovação social explica 75 por cento.

Não obstante, os autores Paiva et al. (2013) em suas análises sobre a avaliação do capital social na cadeia vitivinícola do Rio Grande do Sul, apontam que essa apresenta um grau elevadíssimo de acumulação de capital social. Esta acumulação se expressa na equidade distributiva nos planos da renda, da propriedade e da informação que a caracterizam.

Os autores expõem que a cadeia do vinho não faz parte apenas do patrimônio econômico do Rio Grande do Sul: faz parte do seu patrimônio político-cultural, e deve ser pensada e tratada como tal pelo setor público em suas políticas setoriais (PAIVA et al., 2013).

Posto que o estudo de Paiva et al. (2013) apontam, também, que os achados trouxeram à luz um conjunto de dificuldades do sistema de governança da cadeia em lidar com o conflito distributivo instaurado pela sobrevalorização do Real e as mudanças (por vezes radicais e definitivas) na conjuntura econômica.

1.4 OBJETIVOS

A partir da delimitação do problema, são apresentados os objetivos que foram seguidos para a efetivação desta tese.

1.4.1 Objetivo Geral

Verificar a relação das capacidades dinâmicas e da inovação social com o desempenho organizacional.

1.4.2 Objetivo Específicos

- a) mapear a percepção da inovação social na cadeia produtiva vitivinícola;
- b) identificar os elementos das capacidades dinâmicas que influenciam a inovação social na cadeia produtiva vitivinícola;
- c) analisar a inovação social e o desempenho da cadeia vitivinícola, por meio dos indicadores não financeiros; e
- d) elaborar e validar um *framework* teórico que represente a relação entre as capacidades dinâmicas, a inovação social e o desempenho.

1.5 JUSTIFICATIVA

A justificativa desta tese é desenvolvida em dois tópicos, que se considera serem fundamentais para a construção de uma tese de doutorado: a relevância e o ineditismo.

1.5.1 Relevância

De acordo com os objetivos e a importância do estudo apresentada anteriormente, a pesquisa proposta através desta tese apresenta contribuições tanto do ponto de vista acadêmico, quanto do gerencial.

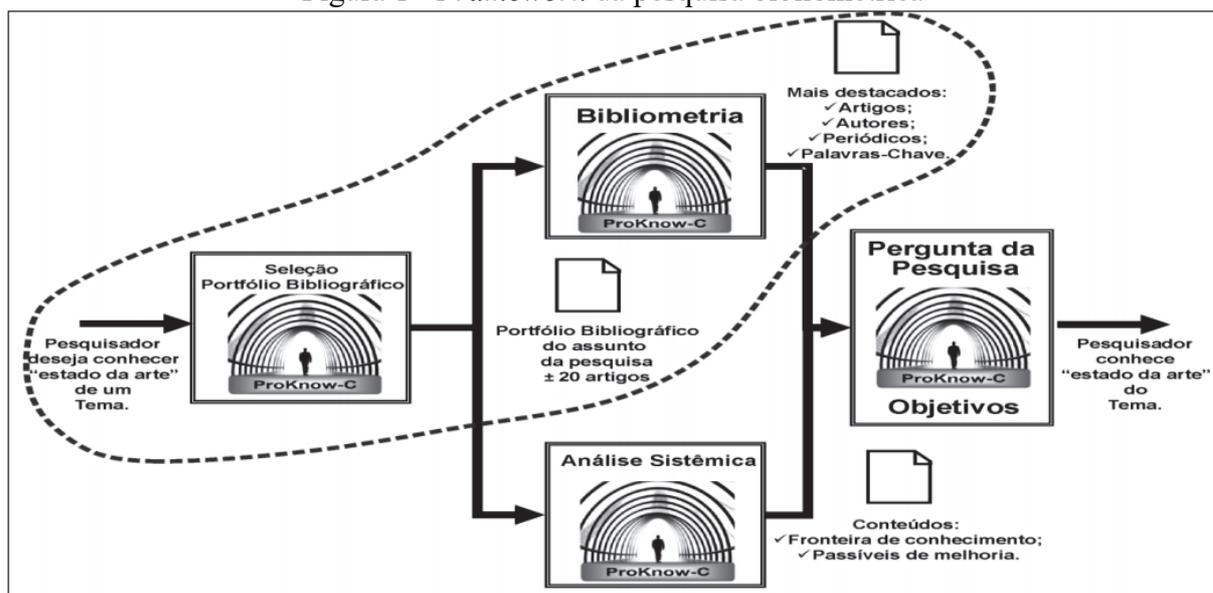
Por meio de levantamentos dos estudos de Philips et al. (2015), nas suas evidências constataram que, embora muitos estudos reconheçam que o sucesso das inovações sociais é um resultado do sistema social que um empreendedor atua, em termos de apoio e conhecimentos adquiridos por meio de interações com atores-chaves e as instituições que operam dentro do sistema, o papel que as organizações comerciais têm no desenvolvimento de inovações sociais tende a ser negligenciado. Como Pol e Ville (2009) do estado, a sobreposição entre inovações sociais e empresariais é considerável e muitas inovações de negócios entregaram melhorias significativas na qualidade da vida.

A presente tese justifica-se pela visão teórica, pois proporciona uma discussão sobre capacidades dinâmicas, inovação social e o desempenho organizacional, com base na literatura científica. Além disso, o levantamento bibliométrico enriqueceu o entendimento sobre o tema, bem como mostrou uma oportunidade de estudo quanto à forma de abordagem, através do modelo estrutural proposto para a cadeia produtiva vitivinícola, que contribuirá no sentido de comprovar as relações entre as capacidades dinâmicas, inovação social e o desempenho organizacional, que será expresso através do *framework*.

1.5.2 Ineditismo

De acordo com a pesquisa bibliométrica realizada para esta tese, constatou-se que existe uma oportunidade de estudo que verifique a relação entre as capacidades dinâmicas, inovação social e o desempenho da cadeia vitivinícola da região da Serra Gaúcha. Assim, esta tese apresenta um avanço na fronteira do conhecimento, pela análise conjunta destes constructos e também pela possibilidade da identificação da relação entre os construtos estudados.

Para construção do conhecimento necessário, os autores Tasca et al. (2010) e Ensslin e Ensslin (2007) propõem que a relação dos pesquisadores com o tema sofre influências relativas à disponibilidade de acesso à pesquisa, bem como os meios de divulgação das mesmas. Os autores Rosa et al. (2012) afirmam que faz-se necessário a identificação de artigos relevantes, pois estes, além de gerarem conhecimento, também fornecem suporte a realização de pesquisas científicas. Esta relação torna-se cada vez mais complexa pela abundância de informações disponíveis. Baseado nestes fatores, utilizou-se o instrumento de pesquisa *Knowledge development process-Constructivist (Proknow-C)*, que conforme Ensslin e Ensslin (2007) e Ensslin et al (2010) auxilia por meio da metodologia multicritério no apoio à decisão construtivista, conforme pode-se observar na Figura 1.

Figura 1 - *Framework* da pesquisa bibliométrica

Fonte: Tasca et al. (2010).

Nos levantamentos bibliométricos (realizados para o período de 1953 a 2014 nas bases de dados *Scopus* e *Science Direct*) não foram encontrados trabalhos, pesquisas que visem a relação das capacidades dinâmicas, inovação social e desempenho organizacional das cadeias produtivas. Encontrou-se trabalhos com os constructos separados e pesquisados empiricamente às empresas, mas não os três construtos juntos aplicados em cadeias produtivas, conforme observa-se no Quadro 1.

Quadro 1 - Levantamentos Bibliométricos sobre IS de 1953 a 2014

Ano	Número de publicações	Ano	Número de publicações						
1953	1	1980	7	1990	1.415	2000	2.229	2010	8.097
1968	1	1981	1.186	1991	1.468	2001	2.375	2011	8.905
1969	2	1982	929	1992	1.523	2002	2.539	2012	11.319
1971	1	1983	914	1993	1.643	2003	2.888	2013	8.436
1972	2	1984	1.022	1994	1.720	2004	3.138	2014	2.819
1973	1	1985	1.101	1995	2.001	2005	3.769	2015	2796
1974	3	1986	1.164	1996	1.951	2006	4.179	2016*	6
1975	2	1987	1.176	1997	2.239	2007	4.734		
1976	3	1988	1.224	1998	1.916	2008	5.329		
1977	7	1989	1.299	1999	1.956	2009	6.164		
1978	4								
1979	3								

Fonte: Elaborado pela autora de acordo com pesquisas nas bases de dados.

Observou-se neste estudo as Instituições de Ensino Superior (IES) que pesquisam sobre Inovação Social, bem como quais as áreas que se destacam nas publicações, baseado nos levantamentos feitos, conforme Quadro 2.

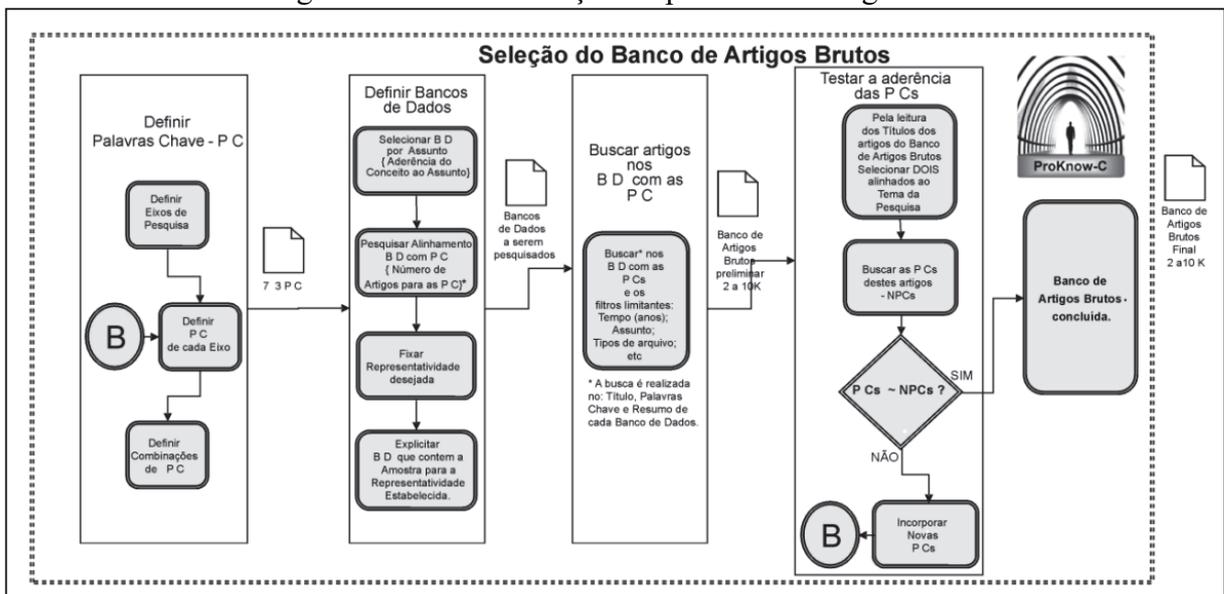
Quadro 2 - IES e Áreas de Publicações sobre Inovação Social - 1953 a 2014

TERRITÓRIO	INSTITUIÇÕES	ÁREAS	CATERGORIAS	% DE PUBLICAÇÕES
USA	HARVARD UNIV	BUSINESS ECONOMICS	MANAGEMENT	25,57
ENGLAND	UNIV TORONTO	ENGINEERING	BUSINESS	16,52
PEOPLES CHINA	UNIV OXFORD	COMPUTER SCIENCE	ECONOMICS	11,25
CANADA	COLUMBIA UNIV	ENVIRONEMTATL SCIENCE ECOLOGY	COMPUTER SCIENCE INFORMATON SYSTEMS	7,54
NETHERLANDS	UNIV CALIF BERKELEY	PUBLIC ADMINISTRATION	OPERATIONAL RESEARCH MANAGEMENT SCIENCE	7,49
GERMANY	UNIV MICHIGAN	OPERATIONALS RESEARCH MANAGEMENT SCIENCE	PLANNING DEVELOPMENT	7,42
AUTRALIA	STANFORD UNIV	PSYCOLOGY	SOCIOLOGY	6,81
FRANCE	UNIV WISCONSIN	SOCIOLOGY	ENVIRONMENTAL STUDIES	6,56
SPAIN	UNIV CAMBRIDGE	EDUCATION EDUCATIONAL RESEARCH	INFORMATION SCIENCE LIBRARY SCIENCE	5,79
ITALY	UNIV MANCHESTER	INFORMATION SCIENCE LIBRARY SCIENCE	EDUCATION EDUCATIONAL RESEARCH	5,06

Fonte: Elaborado pela autora de acordo com pesquisas nas bases de dados.

Na pesquisa Bibliométrica realizada, buscou-se trabalhos utilizando as categorias e palavras-chave, conforme quadro no Apêndice A Para efetuar levantamentos por construto utilizado nesta tese e verificar quais as indicações para pesquisas futuras, bem como evidenciar quais as pesquisas realizadas e os principais achados de acordo com o que demonstra-se na Figura 2.

Figura 2 - Fases de seleção do portfólio bibliográfico



Fonte: Tasca et al. (2010).

Na execução dos procedimentos conforme Figura 2, demonstra-se as quatro fases do processo realizado, e que após esta etapa concluída, iniciou-se a filtragem dos artigos brutos conforme Apêndice A.

Percebe-se a indicação dos autores para a pesquisa estendida para outros atores e elos da cadeia produtiva a que está inserido o objeto desta tese de doutorado. Estas indicações perfazem um trabalho inédito neste quesito, conforme indicação da obra de 2015 listada na pesquisa bibliométrica, conforme Apêndice A.

1.6 ESTRUTURA DA TESE

Esta tese está organizada em cinco capítulos. O primeiro contém a introdução da pesquisa, subdividindo-se em seis seções: tema de pesquisa, definição do problema, importância do estudo, seleção do campo de estudo, objetivo geral e objetivos específicos e, por fim, é exposta a justificativa da pesquisa.

O segundo capítulo inclui o referencial teórico sobre o assunto pesquisado, que deu sustentação ao desenvolvimento desta tese a partir do qual foram elaboradas as hipóteses e o modelo estrutural. Assim, a revisão teórica foi composta pelos seguintes temas: inovação social, capacidades dinâmicas e o desempenho organizacional.

No terceiro capítulo, apresenta-se e discute-se o desenho e o método de pesquisa, incluindo a descrição das etapas, a forma da coleta e a análise dos dados.

No quarto capítulo apresenta-se a metodologia adotada neste estudo para a consecução dos objetivos propostos.

No quinto capítulo elenca-se os procedimentos metodológicos de análise dos dados, com a utilização da Modelagem de Equações Estruturais. Na sequência, o capítulo 6 apresenta o tratamento e análise dos dados. Para finalizar, elenca-se no capítulo 7, as conclusões e recomendações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta a base conceitual que fundamenta a tese, desenvolvendo os temas capacidades dinâmicas, inovação social e desempenho organizacional.

2.1 CAPACIDADES DINÂMICAS

O termo Capacidades Dinâmicas é uma tradução aproximada da expressão *Dynamic Capabilities* em Inglês. A palavra *Capability* significa a capacidade ou o poder de fazer algo através do uso de competências e habilidades (OXFORD UNIVERSITY PRESS, 2010).

Encontra-se na literatura, diversas definições de capacidades dinâmicas feitas pelos pesquisadores do assunto desde que o conceito foi introduzido originalmente por (WINTER, 1964). Embora haja relacionamento entre essas definições, é comum cada autor enfatizar algum aspecto particular das capacidades dinâmicas.

Em linhas gerais, é possível identificar nos estudos sobre capacidades dinâmicas duas linhas de abordagem: a) conjunto de habilidades, comportamentos e capacidades organizacionais; e b) conjunto de rotinas e processos.

No grupo de autores que tratam as capacidades dinâmicas como conjunto de capacidades e habilidades, destacam-se as visões de Collis (1994), Andreeva e Chaika (2006), Helfat et al. (2007) e McKelvie e Davidson (2009).

Helfat et al. (2007) definem Capacidade Dinâmica como sendo a capacidade de uma organização em criar, estender ou modificar sua base de recursos propositadamente. Segundo esses autores, o conceito de capacidade dinâmica inclui três funções:

- a) identificação de necessidades ou oportunidades de mudança;
- b) formulação de respostas adequadas para essas necessidades ou oportunidades; e
- c) desenvolvimento de cursos de ação.

Observa-se que os autores Helfat et al. (2007) afirmam, porém, que nem todas as capacidades dinâmicas servem às três funções. Existem capacidades dinâmicas que servem para propósitos diferentes. Helfat et al. (2007) colocam, também, que as capacidades dinâmicas suportam duas funções principais com relação à base de recursos de uma organização:

- a) busca; seleção e criação de recursos; e
- b) implantação dos recursos.

A associação de capacidades dinâmicas com a exploração de oportunidades e geração de ideias também está presente em McKelvie e Davidson (2009). Os autores definem

capacidades dinâmicas como um feixe de outras capacidades, como:

- a) capacidade de geração de ideias;
- b) capacidade de introdução de rupturas de forma a criar dinamismo no mercado no qual a empresa atua;
- c) capacidade de desenvolvimento de novos produtos e serviço inovadores em quantidade e qualidade superior em relação aos concorrentes; e
- d) capacidade de desenvolvimento de novos processos superiores em relação aos concorrentes.

O Quadro 3 resume as visões dos autores que definem capacidades dinâmicas como conjunto de capacidades e habilidades.

Quadro 3 - Conceitos e elementos das Capacidades Dinâmicas

Autores	Definição de Capacidades Dinâmicas	Elementos Componentes da CD
Collis (1994)	Capacidade em inovar mais rapidamente ou de forma melhor do que a concorrência.	- capacidades operacionais; - habilidades em desenvolver novas estratégias rapidamente (ou melhor) do que a concorrência; - capacidade de aprender a aprender
Andreeva e Chaika (2006)	Capacidades dinâmicas são aquelas que habilitam a organização a renovar suas competências-chave conforme ocorrem mudanças no ambiente operacional.	- habilidades empreendedoras da liderança e; - capacidade de mudanças organizacional (desenvolvimento de habilidades não específicas, lealdade das pessoas às mudanças e mecanismos organizacionais facilitadores dos processos de mudança).
Helfat et al. (2007)	Capacidade de uma organização de criar, estender ou modificar sua base de recursos propositadamente,	- habilidade para alterar a base de recursos; - capacidade de atuar de forma recorrente para modificação da base de recursos; - capacidade de buscar e selecionar as modificações a serem realizadas (deliberação).
Wang e Ahmed (2007)	Comportamento constantemente orientado a integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades e melhorar e reconstruir as capacidades chave em resposta às mutações do ambiente para atingir e sustentar a vantagem competitiva.	- capacidade adaptativa (habilidade da empresa em identificar e capitalizar as oportunidades emergentes de mercado); - capacidade absorptiva (habilidade da empresa em reconhecer o valor de novas informações externas, assimilá-las e aplicá-las comercialmente); - capacidade de inovação (habilidade da empresa em desenvolver novos produtos e mercados); - processos subjacentes (integração de recursos, reconfiguração de recursos, renovação de recursos e recriação de recursos).
McKelvie e Davidson (2009)	Capacidades dinâmicas como um feixe de outras capacidades	- capacidade de geração de ideias; - capacidade de introdução de rupturas no mercado; - capacidade de desenvolvimento de novos produtos e serviços inovadores e; - capacidade de desenvolvimento de novos processos.

Fonte: Meirelles e Camargo (2014).

Teece (2009) define capacidades dinâmicas como a habilidade da firma em integrar, construir e reconfigurar competências interna e externamente para endereçar ambientes em

rápida mudança. Por essa definição, competências organizacionais devem ser entendidas como processos organizacionais e gerenciais ou padrões de prática corrente e de aprendizado. A partir desta definição, o autor propõe que existem três capacidades de sustentação das capacidades dinâmicas:

- a) capacidade de sentir o contexto do ambiente;
- b) capacidade de aproveitar oportunidades;
- c) capacidade de gerenciar ameaças e transformações.

A capacidade de sentir o contexto do ambiente no qual a empresa opera está relacionada com a existência de quatro processos:

- a) processos para dirigir trabalhos internos de pesquisa e desenvolvimento;
- b) processos de exploração de fornecedores para complementar as inovações da organização;
- c) processos para explorar desenvolvimentos científicos e tecnológicos exógenos; e
- d) processos para identificar segmentos de mercado alvo, para mudar os hábitos dos clientes e para gerar inovações que sejam de interesses dos clientes.

A capacidade de aproveitar oportunidades é baseada em quatro componentes:

- a) soluções para o cliente;
- b) fronteiras organizacionais;
- c) rotinas para seleção de protocolos de tomada de decisões;
- d) rotinas para construir lealdade de comprometimento.

O primeiro componente envolve aspectos relacionados ao modelo de negócio, como: entrega de valor para o cliente, tecnologias e características que devem ser introduzidas no produto ou serviço; receita e estrutura de custo de um negócio devem ser projetadas e, se necessário, redesenhadas para estarem conforme as necessidades dos clientes; identificação dos segmentos de mercado a serem atingidos e o mecanismo e da maneira pela qual o valor deve ser capturado (TEECE, 2009).

O segundo componente, seleção das fronteiras organizacionais, tem como objetivo formação de capacidade para gerenciar complementos e plataformas, definindo o escopo de abrangência das atividades e as fronteiras da organização. Associado a esta capacidade está o terceiro componente, que são as rotinas para seleção de protocolos de tomada de decisões.

Segundo Teece (2009), a existência de capacidades dinâmicas está intimamente ligada às decisões sobre como alocar os recursos da organização. Os processos de tomada de decisão em organizações hierárquicas envolvem processos burocráticos em que há o compromisso e balanceamento dos lados que dizem respeito à decisão, tornando o processo decisório lento e

reforçando o *status quo*, criando um viés contrário à inovação. Empresas que conseguem enxergar boas oportunidades muitas vezes falham em fazer o investimento necessário para aproveitá-las. Por outro lado, um otimismo excessivo também cria problemas, já que pode vir a permitir a existência de projetos com retornos baixos ou negativos. Por isso, o autor defende a necessidade de existir um balanço no portfólio de investimentos da organização governado por protocolos de tomada de decisão que selecionem adequadamente os investimentos a serem feitos.

Por fim, o quarto componente da capacidade de aproveitar oportunidades refere-se às rotinas para construir lealdade e comprometimento. A construção de lealdade e comprometimento é um item importante no modelo proposto por Teece (2009). O comprometimento dos colaboradores pode, segundo esse autor, aumentar consideravelmente o desempenho da empresa.

Outro item que fundamenta as capacidades dinâmicas é, segundo Teece (2009), a capacidade de gerenciar ameaças e transformações. Ela é desenvolvida por meio de três componentes:

- a) descentralização e decomposição;
- b) co-especialização; e
- c) governança e gerenciamento do conhecimento.

Em relação ao primeiro componente, segundo Teece (2009), todo sistema possui subsistemas que, até certo ponto, são independentes e interdependentes.

Ao mesmo tempo é necessário entender que uma organização não conseguirá ter capacidade de responder às demandas de seus clientes e adotar novas tecnologias se houver um alto grau de centralização das decisões. Por isso, na medida em que as organizações crescem, é necessário que ocorra uma descentralização para evitar problemas de falta de flexibilidade e capacidade de resposta.

Por outro lado, é importante notar que a descentralização, embora benéfica, compromete a capacidade da organização de alcançar uma integração. Trata-se de uma questão de equilíbrio: as unidades organizacionais necessitam de autonomia para tomar decisões rápidas, mas devem permanecer conectadas para poderem ser coordenadas.

Quanto à co-especialização, ativos co-especializados constituem uma classe particular de ativos complementares, onde o valor de um ativo é função de seu uso em conjunção com outros ativos particulares. A co-especialização permite que o uso conjunto de ativos realce o valor desses ativos. Ativos co-especializados são importantes sustentáculos de vantagem competitiva, já que não podem ser prontamente adquiridos por concorrentes. A habilidade dos

gestores em identificar, desenvolver e utilizar uma combinação especializada e co-especializada de ativos é uma importante capacidade dinâmica.

Assim como destaca Zollo e Winter (2002), a visão de Teece (2009) também enfatiza a importância do sistema de governança e a estrutura de incentivos na sustentação das capacidades dinâmicas, principalmente quando os ativos intangíveis são críticos para o sucesso da organização. A habilidade para integrar e combinar ativos, incluindo os ativos em conhecimento é uma competência chave. Por isso, torna-se chave ter uma forma de governança que contemple processos de integração de *know how* externo, aprendizagem, compartilhamento e integração de conhecimento. Igualmente importantes são os processos de monitoramento e gerenciamento de vazamento, roubo e mal uso de conhecimento, segredos industriais e outras propriedades intelectuais. A terceirização de produção e a proliferação de empreendimentos conjuntos (*joint ventures*) também constituem motivos para desenvolver procedimentos de governança de transferência de tecnologia e de propriedade intelectual.

Outras questões de governança relacionadas com a habilidade da organização em obter combinações adequadas de ativos incluem o desenvolvimento do modelo de negócio apropriado, assim como incentivos para entendimento, alinhamento e resolução das questões de agência.

O Quadro 4 resume as definições e os elementos componentes das capacidades dinâmicas na visão dos autores que enfatizam os processos e as rotinas.

Quadro 4 - Visão das Capacidades Dinâmicas como Processos

(continua)

Autores	Definição de Capacidades Dinâmicas	Elementos Componentes
Eisenhardt e Martin (2000)	Processos da firma que usam recursos para corresponder ou criar mudanças de mercado.	Processos ou rotinas organizacionais e estratégicas pelas quais a organização alcança novas configurações de recursos.
Zollo e Winter (2002)	Padrão aprendido e estável de atividade coletiva por meio do qual a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais em busca de melhoria na efetividade.	a) Processos de: - acumulação de experiências; - articulação de conhecimento e; - codificação de conhecimento. b) Ciclo recursivo de aprendizagem.
Winter (2003)	Capacidades para operar, estender, modificar ou criar capacidades comuns.	a) existência de uma coleção de rotinas de alto nível que definem padrões de atividades; b) comprometimento de longo prazo de recursos especializados; c) exercício de uso das capacidades dinâmicas; d) investimentos em aprendizagem.

(conclusão)

Autores	Definição de Capacidades Dinâmicas	Elementos Componentes
Bygdas (2006)	Processos de ativar estruturas distribuídas de conhecimento e redes fragmentadas de procedimentos e entendimentos soltos que desenvolvem práticas mais eficientes que não são facilmente imitáveis.	a) conhecimento prévio significativo; b) unidades de processamento de conhecimento; c) redes de conexões das unidades de processos; d) estruturas de conhecimento e; e) processos de ativação.
Dosie, Faillo e Marengo (2008)	Heurísticas gerenciais e as ferramentas de diagnósticos constituem o cerne das capacidades dinâmicas.	Processos e fatores, como: a posição da empresa na cadeia de valor; trajetória de mudanças ao longo do tempo; estruturas cognitivas e; níveis de aspiração compartilhados.
Teece, Pisano e Shuen (1997) e Teece (2009)	Habilidade da forma em integrar, construir e reconfigurar competências internamente e externamente para endereçar ambientes em rápida mudança.	a) processos de sentir o contexto; b) processos de aproveitar oportunidades; c) processos de gerenciar ameaças e transformações.

Fonte: Camargo e Meirelles (2012)

No âmbito das várias definições e classificações de capacidades dinâmicas apresentadas, encontra-se na literatura autores como Winter (2003), que advogam a existência de uma hierarquia de capacidades, sendo a capacidade dinâmica o nível mais elevado.

Wang e Ahmed (2007) colocam que existem quatro níveis de formação de capacidades dinâmicas:

Nível 0 - Recursos e capacidades: os recursos e suas capacidades constituem os fundamentos da firma e são os elementos de nível zero na hierarquia. Embora recursos valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis possam constituir elementos de vantagem competitiva, segundo esses autores, em mercados dinâmicos, essa vantagem não persiste ao longo do tempo. Por isso esses recursos não podem constituir uma fonte de vantagem competitiva sustentável;

Nível 1 - Capacidades comuns: são as capacidades que fazem com que a organização seja capaz de produzir seus produtos ou executar seus serviços através da combinação de recursos e capacidades;

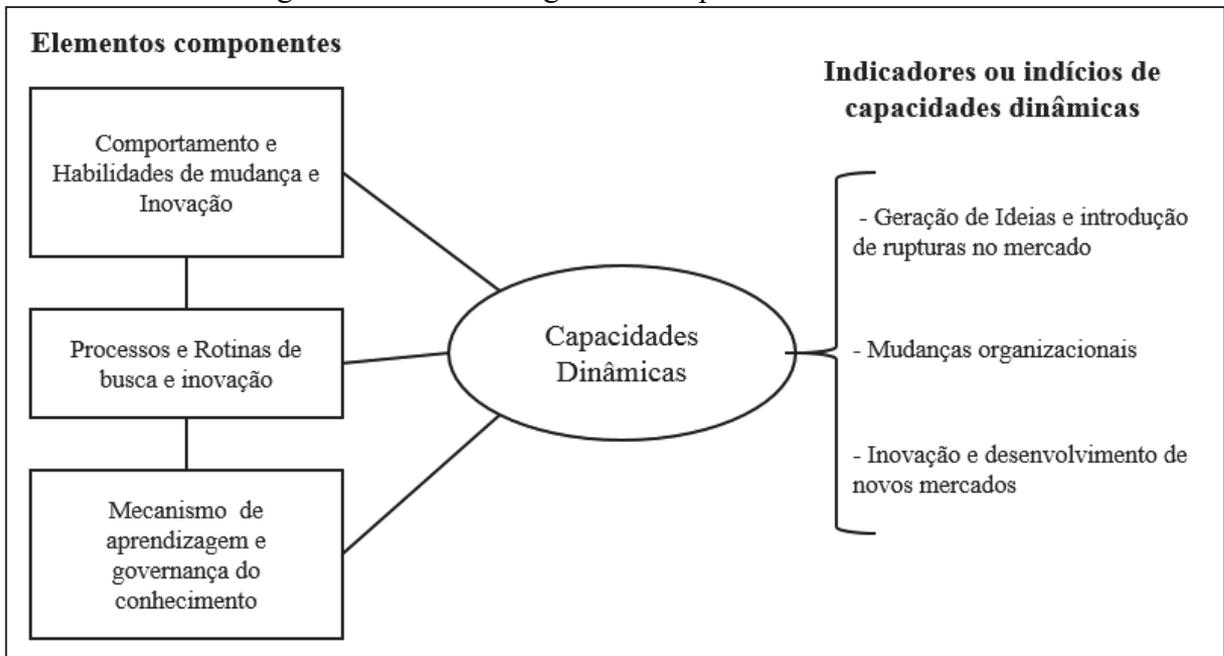
Nível 2 - Capacidades-chave: são conjuntos de recursos e capacidades organizacionais; fazem com que a organização apresente vantagem competitiva num dado momento.

Nível 3 - Capacidades dinâmicas: sempre existe a possibilidade de que as capacidades chave de uma empresa se tornem obsoletas. Mas se a empresa tem a capacidade de perseguir a renovação, reconfigurar e recriar seus recursos, suas capacidades comuns e suas capacidades chave, de forma a endereçar as mudanças ambientais, então essa capacidade, que é de terceira ordem, é uma capacidade dinâmica.

Outros mecanismos organizacionais especiais são apontados por Andreeva e Chaika (2006) como: grupos de trabalhos multidisciplinares, comitês, delegação de responsabilidades,

intensificação da troca de informações entre departamentos.

Figura 3 - Modelo Integrado de Capacidades Dinâmicas



Fonte: Adaptado de Camargo e Meirelles (2012) e Mckelvie e Davidsson (2009)

A partir destes elementos componentes das capacidades dinâmicas é possível pensar na dinâmica efetivamente, ou seja, no modo como as capacidades se desenvolvem e se sustentam. Como observa-se na Figura 3, a reunião de comportamentos e habilidades de mudança e inovação, associadas aos processos e rotinas de suporte às capacidades dinâmicas, as quais são sustentadas por mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento, resultam em capacidades dinâmicas.

Collis (1994) define capacidade dinâmica como a capacidade da firma em inovar mais rapidamente ou de forma melhor do que a concorrência. Numa perspectiva mais ampla, que inclui as mudanças em geral, Andreeva e Chaika (2006) associam capacidades dinâmicas às habilidades da organização em renovar suas competências chave conforme ocorrem mudanças no ambiente no qual a empresa opera.

Segundo Andreeva e Chaika (2006), a existência de capacidades dinâmicas em uma organização depende da existência de alguns fatores:

- a) a existência de habilidades empreendedoras da liderança; e
- b) a capacidade de mudança organizacional (capacidade de uma organização em enxergar novas oportunidades para desenvolvimento; capacidade de perceber

quais mudanças internas a serem feitas e capacidade de implantar essas mudanças com sucesso).

As autoras Andreeva e Chaika (2006), enfatizam que a capacidade de mudança é central para a existência de capacidades dinâmicas e citam três pontos chaves essenciais dessa capacidade:

- a) desenvolvimento de habilidades não específicas: são habilidades que permitem aos empregados de uma organização em agir em prol de qualquer tipo de mudança e que não estão necessariamente ligadas às atividades operacionais cotidianas das pessoas na organização. Habilidades profissionais adjacentes, conhecimento da organização, habilidades em processos, habilidades de aprendizagem, inclusive habilidades de autoaprendizagem são exemplos de habilidades não específicas. Isso inclui, por exemplo, habilidades de comunicação, negociação, resolução de conflitos, liderança, análise econômica de ideias, apresentação de ideias, resolução de problemas, gerenciamento de projetos e pessoas;
- b) desenvolvimento de lealdade das pessoas às mudanças: a lealdade das pessoas para com a mudança está relacionada com a normalidade pela qual as mudanças são encaradas pelos colaboradores da empresa (“Mudança é normal e por isso não tenho medo dela”). A forma de desenvolver lealdade das pessoas às mudanças, segundo proposição dessas autoras, é fazer uso de comunicações abertas e transparentes, permitindo diálogos francos e o consequente *feedback*;
- c) criação de mecanismos organizacionais relevantes: são mecanismos organizacionais que permitem que processos de mudanças sejam mais fáceis e eficazes. O estabelecimento de grupos de trabalhos multidisciplinares, comitês, delegação de responsabilidades, intensificação da troca de informações entre departamentos, alinhamento do sistema de recompensas com a capacidade de mudar são exemplos de mecanismos organizacionais especiais que favorecem mudanças.

Também enfatizando o comportamento de mudança, Wang e Ahmed (2007) definem capacidades dinâmicas como o comportamento organizacional constantemente orientado a integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades e, mais importante, melhorar e reconstruir suas capacidades chave em resposta às mutações do ambiente para atingir e sustentar a vantagem competitiva.

Pelo ponto de vista desses autores, as capacidades dinâmicas não são simplesmente processos, mas algo que está inserido. Segundo Wang e Ahmed (2007), processos normais, ou

seja, aqueles que não são relacionados com capacidades dinâmicas podem ser codificados. Por isso são passíveis de serem transferidos mais facilmente entre unidades da organização ou entre organizações.

Quando se fala de capacidades dinâmicas, a questão é a capacidade da organização em empregar recursos, usualmente de forma combinada, e encapsular tanto os processos explícitos como os elementos tácitos, como por exemplo, *know how* e a liderança embutida nos processos, de forma a criar um diferencial difícil de ser copiado ou imitado. Wang e Ahmed (2007) colocam, ainda, que existem três elementos componentes das capacidades dinâmicas:

- a) capacidade adaptativa: é a habilidade da empresa em identificar e capitalizar as oportunidades emergentes de mercado. A capacidade adaptativa reforça a habilidade da organização em se adaptar no tempo certo por meio de flexibilidade dos recursos e alinhamento de seus recursos e suas capacidades com mudanças ambientais.

No modelo teórico proposto por Zollo e Winter (2002) indica que, se a organização promove e desenvolve um conjunto de três mecanismos de aprendizagem, será capaz de construir capacidades dinâmicas. Estas capacidades modificam a estrutura organizacional através da reconfiguração dos existentes conhecimentos na organização. Os três mecanismos de aprendizagem propostos são os seguintes:

- (i) conhecer - borda de codificação, em que os indivíduos, em vez de expressar seu conhecimento em ferramentas de escrita, relata ou programas de trabalho;
- (ii) a articulação do conhecimento, processos pelos quais o conhecimento individual é compartilhado por meio de discussões coletivas ou informais sessões; e
- (iii) experiência acumulada, que consiste em um processo automático de parcial acumulação de conhecimento tácito através de experimentação.

Quando em funcionamento, conforme Zollo e Winter (2002), estes mecanismos constituem um ciclo que combine a exploração e exploração do conhecimento organizacional e que, finalmente, produz a adaptação da empresa para seu ambiente competitivo.

- a) capacidade absorptiva: é a habilidade da empresa em reconhecer o valor de novas informações externas, assimilá-las e aplicar isso para fins comerciais, sendo que a habilidade de avaliar e utilizar conhecimento externo ocorre largamente em função do nível anterior de conhecimento. Isso significa que a capacidade absorptiva de uma organização é função de sua trajetória ao longo do tempo. A capacidade absorptiva realça a importância de obter conhecimento externo, combiná-lo com conhecimento interno e absorvê-lo para uso interno da organização; e

b) capacidade de inovação: é a habilidade da empresa em desenvolver novos produtos e mercados por meio da orientação do alinhamento estratégico para comportamentos e processos de inovação.

A literatura defende uma estreita relação entre inovação e geração de capacidades dinâmicas (DANNEELS, 2002; LEE; KELLEY, 2008; O'CONNOR, 2008; VERONA; RAVASI, 2003; ZHENG, ZHANG; DU, 2011), mas discute essa relação de diferentes pontos de vista. A postura geral argumenta que a inovação é uma capacidade dinâmica específica, como capacidade de absorção ou de gestão da aliança. Por outro lado, alguns estudiosos acreditam que a inovação pode ser um passo necessário para a criação de capacidades dinâmicas genéricas. Wang e Ahmed (2007), Eisenhardt e Martin, (2000) mostram que inovação de produtos (entre outras capacidades organizacionais) pode ser considerada uma “real” capacidade dinâmica, porque promove a renovação e reconfiguração dos recursos de uma empresa.

Alguns estudos teóricos e empíricos têm tentado demonstrar que a inovação é um dos traços essenciais que ajudam as empresas a superar a incerteza em seu ambiente competitivo e para se adaptarem. Os testes de Danneels (2002) como inovação implica a renovação organizacional ao longo do tempo. Outros estudos teóricos apontam que, considerando a inovação como uma capacidade, é útil para a compreensão do papel das capacidades dinâmicas (AMBROSINI; BOWMAN, 2009; DUNNING; LUNDAN, 2010; LEE; KELLEY, 2008; O'CONNOR, 2008).

Além dos efeitos diretos sobre o desempenho das organizações, a aprendizagem durante o processo de inovação (VAN DE VEM; POLLEY, 1992) gera a capacidade de absorção definida como a capacidade para identificar, assimilar e aplicar o conhecimento (COHEN; LEVINTHAL, 1990). A capacidade de absorção desenvolvida pelas organizações inovadoras, em consequência, implica vantagens competitivas (ZAHRA; GEORGE, 2002). Outros benefícios incluem a aprendizagem de inovação das economias, as economias de escala e de escopo, de preferência de recursos limitados, as vantagens em promover a inovação e a capacidade de estabelecer normas (PASTOR; SHANLEY, 1998).

Capacidades dinâmicas têm sido vistas como ativos ocultos e intangíveis (INVERNO, 2003), porém torna-se difícil para os gestores compreenderem, mensurarem e, assim, agir de acordo com tais capacidades dinâmicas. As dificuldades relativas às capacidades dinâmicas também podem ser evidenciadas com relação à falta de conhecimento empírico e medição (WILLIAMSON, 1999), e das tentativas de medi-las, por terem sido apenas usada como *proxies*

distantes (por exemplo, Henderson e Cockburn (1994); Nerkar e Roberts (2004); Arend e Bromiley, (2009)).

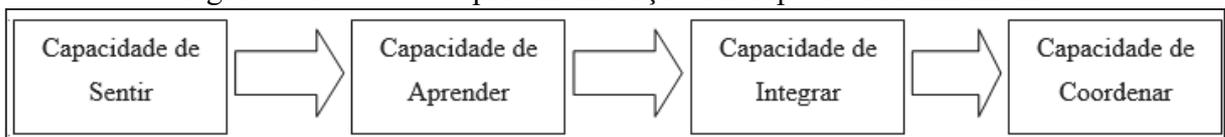
Deste modo, as capacidades dinâmicas começam a ser incorporadas à ciência da decisão, e o estudo de Pavlou e El Sawy (2011) esclarecem a semântica das capacidades dinâmicas, lança luz sobre os seus trabalhos internos e oferece um simples modelo de conceituar, operacionalizar e medir as capacidades dinâmicas. Embora Teece (2007) tenha desenvolvido um quadro abrangente para capturar numerosas atividades no domínio das capacidades dinâmicas, este estudo oferece um parcimonioso modelo concreto de medição.

Teece, Pisano e Shuen (1997, p. 521) afirmam: “a capacidade de reconfigurar e transformar é em si uma habilidade organizacional aprendida”. Este estudo ajuda os gestores a compreender o que as capacidades dinâmicas são, como elas podem ser medidas, oferecendo, assim, orientação para identificar, medir, avaliar e melhorar as capacidades dinâmicas para melhorar as decisões em ambiente turbulento. O modelo proposto também cria uma linguagem comum entre os gestores e pesquisadores para permitir que mais pesquisa empírica sobre as capacidades dinâmicas sejam feitas.

Tendo percebido as oportunidades no ambiente, o Componente "responder" é capturado com a capacidade de aprender a renovar capacidades operacionais com novos conhecimentos existentes, integrar o novo.

O modelo proposto de capacidades dinâmicas descreve os fatores necessários para responder às oportunidades reconfigurando capacidades operacionais existentes, resultando em orientação mais específicas e acionáveis para as decisões (PAVLOU; EL SAWY, 2011).

Figura 4 - *Framework* para mensuração das capacidades dinâmicas



Fonte: Adaptado de Pavlou e El Sawy (2011).

Embora capacidades dinâmicas têm sido vistas como capacidades ao nível da empresa, relevante apenas para os tomadores de decisão a nível executivo de topo, o estudo de Pavlou e El Sawy (2011) mostra que capacidades dinâmicas também são relevantes para demais gestores que tomam decisões sobre as unidades de negócios intra ou entre empresas. Isto tem implicações para as capacidades dinâmicas de serem através da dimensão do nível de análise, para além do nível da firma global para a unidade de negócios como o nível de análise.

Isto também tem implicações para ao âmbito das capacidades dinâmicas, para praticamente todos os níveis de tomada de decisão dos atores envolvidos na cadeia produtiva,

buscando um objetivo em comum e que traga benefícios que agreguem a satisfação de vários entes envolvidos no contexto (PAVLOU; EL SAWY, 2011).

Os elementos que foram utilizados nesta tese, em relação ao construto das Capacidades Dinâmicas foram:

- a) comportamento e Habilidades de mudança e Inovação;
- b) processos e Rotinas de busca e inovação e
- c) mecanismo de aprendizagem e governança do conhecimento.

Optou-se em utilizar os elementos listados, baseado na literatura pesquisada que, conforme esta, os mesmos auxiliam o processo de desenvolvimento afetando o desempenho.

2.2 INOVAÇÃO SOCIAL

Para melhor compreender o processo de desenvolvimento econômico, em âmbito histórico e dependente do percurso original, Arend (2004, p. 72) expõe o processo de desenvolvimento econômico, que procura transmitir a ideia da necessidade de cooperação/colaboração entre os agentes do mesmo arranjo institucional.

Arend (2004, p. 73) aponta que:

A partir de um estoque de conhecimento cumulativo, condicionado pela cultura, o desenvolvimento é dependente, sobretudo, de processos de aprendizagem local e do comportamento das firmas, de relações de poder em determinada sociedade. Essas variáveis, além de influenciarem todo o processo de desenvolvimento, afetam-se umas às outras. Nessa evolução é que as instituições, as inovações e as políticas influenciam o desenvolvimento econômico, acarretando, com que este fenômeno, seja particular e local. Como se vê, não se trata de um processo linear, mas de uma sucessão interativa na qual intervêm algumas variáveis. (ARENDA, 2004, p.73).

Culturas de gestão estabelecidas, as relações de colaboração e competição, bem como o comportamento do consumidor e estilos de vida podem diminuir a recepção e a adoção de avanços e sua transformação a partir da fase de invento que dê uma inovação bem-sucedida. Exemplos de tais invenções revolucionárias com fases de iniciação bastante longos são aquecedores solares e outros componentes para otimizar uso de energia em casa. Em contraste, internet, telefones celulares e outras tecnologias de informação penetram nos mercados em velocidade da onda de choque (OLIVEIRA; ALMEIDA, 2011).

Cada vez mais os processos inovadores revestem-se de um caráter multidisciplinar, onde se torna muito importante compreender as principais motivações e dimensões de análise que melhor os caracterizam, tendo em conta um determinado contexto de aplicação. Em

Rodrigues (2006), é feita uma análise da teoria da inovação onde são apresentadas três dimensões de análise que conferem à inovação um caráter multifacetado:

- a) a dimensão intensidade da inovação, que se relaciona com o grau de novidade subjacente;
- c) a dimensão tecnológica, que se relaciona com o grau de incidência dos meios tecnológicos no processo inovativo; e
- d) a dimensão espaço de intervenção, que se encontra relacionada com a abrangência que os processos de inovação têm na empresa, *cluster* ou setor de negócio.

Se considerar este conjunto de dimensões de análise da inovação (HERTOG e BILDERBEEK, 1999) como fatores de influência para o desenvolvimento de processos inovadores, facilmente se compreende que a sua combinação pode originar diversas formas através das quais a inovação pode se desenvolver. Como suporte a estes processos, é de realçar a importância de um conjunto de aspectos basilares para o desenvolvimento de uma cultura de inovação que ultrapasse as fronteiras das atividades formais de investigação e desenvolvimento, e onde as capacidades de gestão, questões de mercado e aspectos organizacionais desempenham um papel decisivo (SIMÕES, 1997; SIMÕES, 1999):

- a) a capacidade de responder à mudança como fator de inovação;
- e) a gestão do conhecimento como condicionante das possibilidades de inovação;
- f) a compreensão do mercado, a tecnologia e a organização da empresa como fatores de inovação;
- g) a inovação não está no equipamento, está nas pessoas e na organização;
- h) o relacionamento com o exterior, assente na base de conhecimento da empresa, como potencializador da inovação; e
- i) a economia do conhecimento como fator diferenciador na definição de políticas inovadoras.

Como já citado anteriormente, é recorrente nas várias abordagens e perspectivas para a análise da inovação o caráter tecnológico e não-tecnológico em que esta pode se manifestar. Para tanto, faz-se necessário uma análise separada e um aprofundamento do conceito de inovação social.

Tradicionalmente, a inovação tem estado associada e tem sido estudada essencialmente em termos de aplicação à indústria (RODRÍGUEZ; CAMACHO, 2004; HOWELLS, 2004; HAUKNES, 1996).

Barras (1986, 1990) foi um dos autores que diversificou os tipos de inovação, com a apresentação de uma teoria da inovação na linha de Schumpeter (1934) na qual salientou a

diferenciação da inovação na indústria face aos serviços, assumindo que existem diferenças nos respectivos processos.

No entanto Gallouj (2000) salienta que, nos serviços mais do que na indústria, a dimensão tecnológica por si só não é um fator suficiente para o desenvolvimento de todo o processo de inovação, existindo outras dimensões, nomeadamente organizacionais e humanas, que fazem parte deste processo multidisciplinar que conduz à inovação. Por outra perspectiva, esta multidisciplinaridade acarreta a necessidade de uma capacidade de adaptação e de conjugação destas diferentes realidades por parte das empresas.

Neste sentido, Ford (1993) define inovação como o resultado da implementação de um conjunto de práticas associadas a um sistema, o qual resulta, por sua vez, de um conjunto de adaptações tecnológicas e organizacionais face às necessidades do negócio e com grande valor acrescentado para o cliente.

Mulgan (2006) e (DOSI et al., 1998) ressaltam que dentro das ramificações da inovação encontram-se a inovação social e que esta é distinta da inovação tecnológica na medida que destina propósitos e objetivos diferentes, não obstante os resultados (por exemplo, a melhoria do desempenho econômico) e que os tipos de inovações podem sobrepor-se.

Para Murray, Mulgan e Caulier-Grice (2008), a inovação é acionada mediante algumas variáveis, sendo estas:

- a) crise. A necessidade é muitas vezes a mãe da invenção, mas as crises também podem esmagar a criatividade. Uma das definições de liderança é a capacidade de usar a menor crise para alcançar a maior mudança positiva. Muitos nações usaram crises econômicas e sociais para acelerar a reforma e inovação e, em alguns casos, ter usado a crise para deliberadamente acelerar a inovação social;
- b) eficiência econômica. A necessidade de reduzir a despesa exige frequentemente serviços a serem planejados e realizados em novas formas. Grandes cortes raramente podem ser alcançados através de medidas de eficiência tradicionais. Em vez disso, requerem mudanças nos sistemas, possibilitando novas formas de pensar e abrir possibilidades;
- c) fraco desempenho destaca a necessidade de mudança nos serviços. Isso pode funcionar como um estímulo para encontrar novas maneiras de projetar e entregar serviços;
- d) as novas tecnologias podem ser adaptadas para atender às necessidades sociais ou melhor prestar serviços de forma mais eficaz.

Nova evidência traz à luz novas necessidades e suas soluções e movimentos simbólicos podem dar energia para uma área e criar um contexto para a inovação social. O efeito que alguns projetos simbólicos de pequena escala podem ter na criação de pontos de energia fazem um setor, uma cidade ou um organismo estarem mais abertos para a inovação, tais como crise, eficiência econômica, fraco desempenho, novas tecnologias e movimentos simbólicos (MURRAY; MULGAN; CAULIER-GRICE, 2008).

As variáveis citadas por Murray, Mulgan e Caulier-Grice (2008) trazem uma reflexão sobre o conceito de inovação e da construção do conceito de inovação social, conforme pode-se evidenciar no Quadro 5. Neste quadro, buscou-se trazer algumas definições trazidas ao longo das décadas para o entendimento da construção do entendimento e conceito sobre Inovação Social.

Quadro 5 - Evolução do Conceito de Inovação Social

(continua)

Autor	Conceito
Chapin (1928), Mcvov (1940); Walker (1969) e Mohr (1969)	A inovação social voltada a inovação política ou institucional; a inovação em instituições públicas como escolas e agências governamentais.
Drucker (1957)	Inovação social é diferente de reforma e revolução, consiste em métodos de ensino, administração, teorias e práticas organizacionais e de produtividade.
Taylor (1970)	Formas aperfeiçoadas de ação, novas formas de fazer as coisas, novas invenções sociais.
Gabor (1970)	A inovação social como instrumento para lutar por novos arranjos sociais, por exemplo, por novas leis ou tecnologias.
Dagnino e Gomes (2000)	Conhecimento – intangível ou incorporado a pessoas ou equipamentos, tácito ou codificado – que tem por objetivo o aumento da efetividade dos processos, serviços e produtos relacionados à satisfação das necessidades sociais.
Munford (2002)	Inovação social está ligada à implantação de novas ideias acerca de como as pessoas devem organizar suas atividades interpessoais, para contemplar objetivos comuns.
Cloutier (2003)	Uma resposta nova, definida na ação e com efeito duradouro, para uma situação social considerada insatisfatória, que busca o bem-estar dos indivíduos e/ou comunidades.
Standford Social Innovation Review (2003)	O processo de inventar, garantir apoio e implantar novas soluções para problemas e necessidades sociais.
Goldenberg (2004)	Inovação Social é o desenvolvimento e a aplicação de novos ou melhorados atividades, iniciativas, serviços, processos ou produtos desenhados para superar os desafios sociais e econômicos enfrentados por indivíduos e comunidades.
Novy e Leubolt (2005)	A inovação social deriva principalmente de: satisfação de necessidades humanas básicas; aumento de participação política de grupos marginalizados; aumento na capacidade sociopolítica e no acesso a recursos necessários para reforçar direitos que conduzam à satisfação das necessidades humanas e à participação.
Rodrigues (2006)	Mudanças na forma como o indivíduo se reconhece no mundo e nas expectativas recíprocas entre pessoas, decorrentes de abordagens, práticas e intervenções.
Moulaert et al. (2007)	Ferramenta para uma visão alternativa do desenvolvimento urbano, focada na satisfação de necessidades humanas (e empoderamento) através da inovação nas relações no seio da vizinhança e da governança comunitária.
Mulgan et al. (2007)	Novas ideias que funcionam na satisfação de objetivos sociais; atividades inovativas e serviços que são motivados pelo objetivo de satisfazer necessidades sociais e que são predominantemente desenvolvidas e difundidas por meio de organizações cujos propósitos primários são sociais.

(conclusão)

Autor	Conceito
Phills et al. (2008)	O propósito de buscar uma nova solução para um problema social que é mais efetiva, eficiente, sustentável ou justa do que as soluções existentes e para a qual o valor criado atinge principalmente a sociedade como todo e não indivíduos em particular.
Pol e Ville (2009)	Nova ideia que tem o potencial de melhorar a qualidade ou a quantidade de vida.
Hochgerner (2009)	Inovações sociais são novos conceitos e ações aceitos por grupos sociais impactados que são aplicados para superar desafios sociais.
Murray et al. (2010)	Novas ideias (produtos, serviços e modelos) que simultaneamente satisfazem necessidades sociais e criam novas relações ou colaborações sociais. Em outras palavras, são inovações que, ao mesmo tempo, são boas para a sociedade e aumentam a capacidade da sociedade de agir.
Howaldt e Schwarz (2010)	Uma inovação social é uma nova combinação e/ou uma nova configuração de práticas sociais em determinadas áreas de ação ou contexto social promovidas por determinados atores com o objetivo de melhor satisfazer ou responder às necessidades e problemas da sociedade.
Escobar e Morales (2011)	A inovação social é a criação de soluções originais que beneficiam a sociedade e contribuem para o desenvolvimento sustentável. Surge através de ações colaborativas, entre os setores (setor público, privado e o terceiro setor), que dão origem ao que eles chamaram de “quarto setor”, voltado à inovação social.
Lubelcová (2012)	Uma nova ideia ou nova abordagem, para a solução de problemas sociais. Envolve mudanças de valores, atitudes e opiniões. Seu desenvolvimento está associado às interações entre instituições, como mercados, estado e sociedade civil, havendo a necessidade de governança dessas interrelações.
Caulier, Davies e Norman,(2012)	Inovações sociais são novas soluções (produtos, serviços, modelos, mercados, processos, etc.) que atendem simultaneamente a uma necessidade social (de forma mais eficaz do que as soluções existentes) e levam a novas ou melhoradas capacidades e relações e / ou melhor utilização dos ativos e recursos. Em outras palavras, as inovações sociais aumentam a capacidade da sociedade para agir.
Ossani (2013)	A inovação social pode ser resultado de combinações de elementos já existentes e nem sempre, totalmente novos que, ao serem colocados em prática, ultrapassam barreiras organizacionais, setoriais ou disciplinares e fomentam novas relações sociais, entre indivíduos e grupos.

Fonte: Adaptado de Juliani et al. (2014)

As discussões sobre inovação social requerem, conforme Langenbach (2008), que se analise conceito de sítio simbólico de pertencimento. Este conceito, trazido por Zaoual (2006), se refere a uma visão situada em determinado espaço (sítio), porém não é apenas o espaço-território, o espaço físico, mas é também todo o espaço simbólico das pessoas que vivem nesse local, ou seja, toda sua cultura, suas lendas, tradições, mitos e toda as formas de relação do homem com o espaço, com o outro e com a coletividade em que vive, nos diversos aspectos, sejam sociais, ambientais, psicológicos, econômicos etc. O homem é situado conforme essas diversidades que orientam seu sentido de pertencimento ao seu local de origem.

Observa-se que os autores realçam a mudança social quando abordam o conceito de inovação social. No entanto, deve-se esclarecer que nem todo processo de mudança social é necessariamente uma inovação social. A inovação social tem como característica a novidade e a ação intencional orientada para atingir o resultado desejado. Inovações sociais são planejadas,

coordenadas e orientadas para o objetivo específico de, por meio de novas práticas sociais, fazer mudanças sociais (HOWALDT; SCHWARZ, 2010).

Para Langenbach (2008, p. 46) a ideia de sítio simbólico de pertencimento se constrói em oposição à lógica hegemônica da globalização (a lógica econômica atual). Na globalização, pensa-se cada localidade da mesma forma, descartando suas especificidades simbólicas e culturais, olhando naquele local só as potencialidades econômicas, simplificando aquela realidade, a partir da lógica global. A teoria dos sítios simbólicos de pertencimento traz a ideia que, até para se pensar economicamente, deve-se entender as diferenças e as especificidades de cada localidade. É um conceito que amplia a visão, tornando-a mais humana e possibilitando uma maior compreensão a respeito de determinado sítio, até para que políticas econômicas funcionem melhor dentro dele.

Pensar em desenvolvimento situado vai além do dilema Estado/mercado. Zaoual (2006) expõe que é uma das principais questões que se discute dentro de nossa sociedade (e do desenvolvimento econômico). Deve-se ater a discussão acerca de abrir a outras dimensões dos contextos de atores (indivíduos e/ou organizações), tais como cultura, ecologia, ética e bem-estar.

A compreensão dessas dimensões, que perpassam as econômicas, deve, conforme Langenbach (2008), ser o parâmetro para novas perspectivas de se enxergar, de maneira mais ampla, a realidade e, conseqüentemente, o desenvolvimento, contemplando os níveis micro e macro do mesmo.

Nesta tese, como o contexto de análise é a cadeia produtiva vitivinícola da Serra Gaúcha, os conceitos de inovação que foram seguidos são os apresentados por Caulier, Davies e Norman (2012, p. 18):

Inovações sociais são novas soluções (produtos, serviços, modelos, mercados, processos, etc.) que atendem simultaneamente a uma necessidade social (de forma mais eficaz do que as soluções existentes) e levam a novas ou melhoradas capacidades e relações e / ou melhor utilização dos ativos e recursos. Em outras palavras, as inovações sociais aumentam a capacidade da sociedade para agir. (CAULIER; DAVIES; NORMAN, 2012, p.18, tradução nossa).

Para Ossani (2013), a inovação social pode ser resultado de combinações de elementos já existentes e nem sempre totalmente novos que, ao serem colocados em prática, ultrapassam barreiras organizacionais, setoriais ou disciplinares e fomentam novas relações sociais, entre indivíduos e grupos.

Os conceitos que serviram de balizamento para esta tese foram selecionados em virtude dos mesmos estarem designando de uma forma mais clara a Inovação Social e como esta se insere na Cadeia Produtiva.

2.3 NÍVEIS DA INOVAÇÃO SOCIAL

Buchegger e Ornetzeder (2000) apud Bulut, Eren e Halac (2013) classificam a inovação social em dois níveis:

Nível micro: os objetivos de inovações sociais abrangem satisfazer necessidades sociais, melhorar o padrão de vida continuamente e enriquecer a capacidade de agir de grupos e indivíduos; e

Nível macro: inovação social trata de uma mudança geral na sociedade ao eliminar desigualdades e promover o desenvolvimento sustentável (nessa última visão, a inovação social tomaria forma quando uma nova ideia estabelecesse um jeito de pensar e agir que mudasse os paradigmas existentes (CAJAIBA-SANTANA, 2013).

Para Juliani et al. (2014), é importante destacar que para que uma inovação seja considerada social é preciso que ela melhore tanto a performance econômica quanto a social de onde ela se desenvolve.

A partir dessa afirmação pode-se trazer a abordagem da inovação social e a inovação em negócios.

2.4 INOVAÇÃO SOCIAL VERSUS INOVAÇÃO EM NEGÓCIOS

A distinção entre a inovação social para a inovação em negócios se encontra através de cinco critérios:

O primeiro critério – objetivo: enquanto inovações em negócios se baseiam na maximização do lucro, na concentração de vantagens competitivas e estão voltadas para a lógica da concorrência e do mercado (MULGAN et al., 2007; POL; VILLE, 2009; BIGNETTI, 2011; CAJAIBA-SANTANA, 2013), as inovações sociais não são orientadas prioritariamente para ganhos econômicos. Elas têm o propósito de gerar benefícios sociais e melhorar a qualidade de vida (BIGNETTI, 2011; HOWALDT; SCHWARZ, 2010; DAWSON; DANIEL, 2010; CAJAIBA-SANTANA, 2013).

O segundo critério – valores: À medida que a inovação em negócios é norteadada por valores empresariais e econômicos tais como redução de custos e aumento de produtividade, ou seja, apropriação de valor, a inovação social preocupa-se em criar valores como o bem-estar

social e a solidariedade (ECHEVERRÍA, 2008, apud JOÃO; GALINA, 2013).

O terceiro critério - *locus da inovação*: ou seja, o lugar onde ela é desenvolvida e aplicada. Segundo Chesbrough (2006), a inovação em negócios está concentrada na empresa. Já a inovação social tem foco em ações comunitárias que geralmente começam com iniciativas pequenas e locais (GOLDSMITH, 2010).

O quarto critério - *processo de inovação*: A inovação em negócios desenvolve-se, frequentemente, por meio de estágios definidos que seguem uma sequência e são controlados por ferramentas específicas de gestão. Ademais, normalmente necessitam de recursos materiais humanos e financeiros (OCDE, 2010). Por sua vez, o processo de inovação social não tem uma metodologia definida, apesar de ter uma lógica parecida com a do processo de inovação em negócios. Além disso, ele é uma construção social à proporção que, durante o desenvolvimento do processo, há a participação dos beneficiários para a geração de soluções para os problemas sociais (HOWALDT; SCHWARZ, 2010).

O quinto critério - *difusão do conhecimento*: Enquanto a inovação tecnológica, fruto de investimentos altos em pesquisa e desenvolvimento para melhorar a competitividade de uma empresa, é impedida de todas as formas de se espalhar, as inovações sociais necessitam se expandir e se difundir para outras comunidades para serem replicadas e se tornarem soluções para problemas sociais em outros lugares também (BIGNETTI, 2011).

Em sua forma pura, uma inovação em negócio busca lucro, ou seja, a criação de uma nova ideia com a intenção de fazer dinheiro. Este tipo de inovação abrange inovações tecnológicas e inovações organizacionais (JULIANI et al., 2014).

- a) inovações tecnológicas: novos ou melhorados produtos e processos; e
- j) inovações organizacionais: mudanças na estratégia, estrutura ou rotina da empresa.

Por outro lado, uma inovação social implica em uma nova ideia, que tem o potencial de melhorar a qualidade de vida ou a quantidade de vida ou ambos. Assim, não é movida por expectativa de maximização de lucro. Apesar de existirem casos em que inovação social e inovação de negócios se confundem, é essencial fazer a diferenciação entre elas para que suas características possam ser mais bem exploradas e analisadas (POL; VILLE, 2009). Estes autores acrescentam a estes dois tipos de inovação, um terceiro, a inovação bifocal.

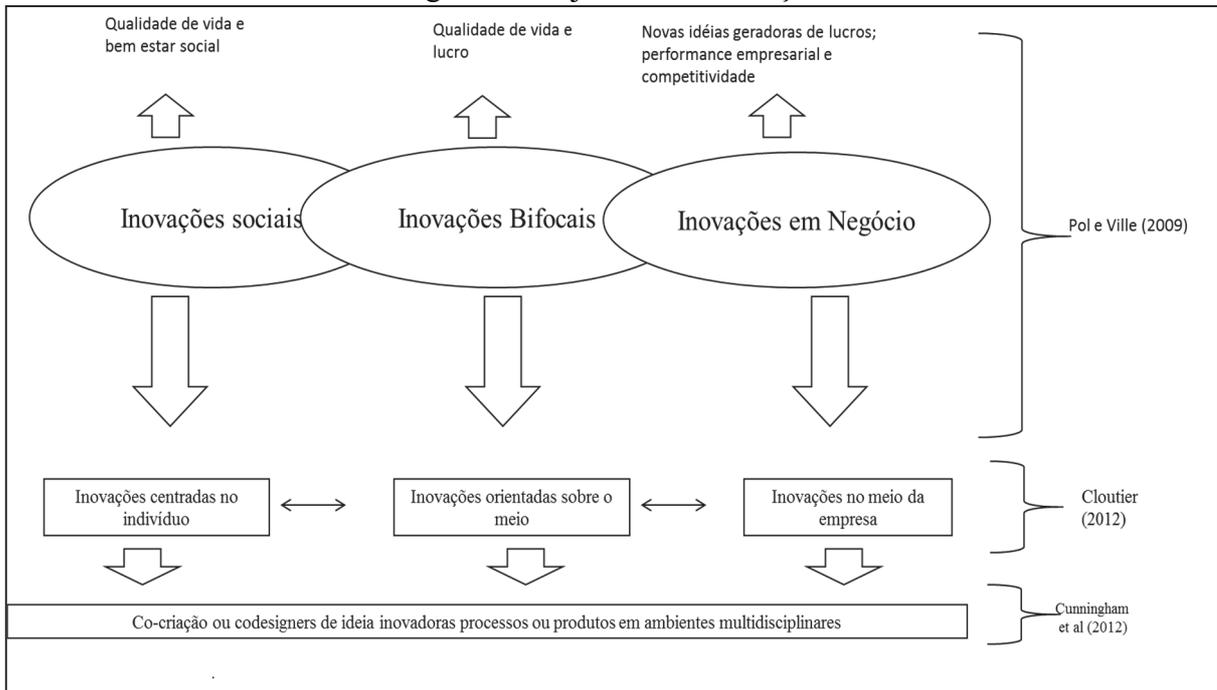
Quadro 6 - Tipos de Inovação - Pol e Ville (2009).

Tipo de Inovação	Metas
Inovação Social	Gestão da Inovação dentro da cadeia produtiva
Inovações bifocais	Ambiente institucional
Inovações em Negócio	Inserção de novos produtos que atendam as necessidades do mercado, influenciando o mercado da oferta.

Fonte: Adaptado de Pol e Ville (2009).

Para um melhor entendimento dos tipos elencados no Quadro 6 tem-se a Figura 5.

Figura 5 - Objetivos da Inovação



Fonte: Adaptado de Pol e Vile (2009), Cloutier (2003) e Cunnigham et al. (2012).

Lévesque e Crevier (2002) abordam que as inovações sociais são complementadas pelas inovações tecnológicas, ou seja, estas estimulam as inovações sociais e as inovações sociais geram inovações tecnológicas.

Kinder (2010) ainda acrescenta que geralmente o inovador tecnológico necessita de uma visão mais focada a fim de se concentrar no desenvolvimento de produtos, mercados e vendas. Já quem realiza a inovação social permite que outros ampliem a sua visão, dado que a inovação social exige um olhar sistêmico e um pensamento lateral.

A inovação social é multifacetada e um aspecto vital de um novo paradigma de inovação (FORA, 2009). O chamar para o reconhecimento de um novo "paradigma da inovação pós-industrial", que inclui a inovação social como uma faceta integral, está ganhando impulso (HOWALDT; SCHWARZ, 2010).

Em seus estudos, Bruin e Stangl (2013) expõem que as pesquisas sobre inovações sociais relacionadas à economia e negócios encontram-se em fase embrionária, mas que tem a perspectivas de evolução. Estas promoções de literatura com ganhos de bem-estar decorrente de novos mecanismos e para a difusão destas inovações, foram analisadas através de abordagem teórica (YOUNG, 2011). Não obstante esta última estar em análise de ganhos de bem-estar individual, o autor enfatiza que esses ganhos proporcionam um complemento útil para a criação de um valor social.

Na literatura, não é incomum para perspectivas de definição, de forma explícita ou implícita tomar uma posição sobre a escala e o impacto das inovações sociais. Westley e Antadze (2010, p. 15) classificam inovação social como "processos, produtos e iniciativas que desafiam profundamente o sistema que criou o problema que se propõem resolver" e, assim, associar a inovação social com o institucional e mudança sistêmica. Pelo contrário, a sua visão de sistemas complexos de inovação social que respeita respostas "Para problemas percebidos localmente ou necessidades sociais", como "invenções" sociais que se tornam inovações sociais só raramente, quando essas soluções incorporadas localmente são escaladas para cima, para ter um mais amplo e duradouro impacto (WESTLEY; ANTADZE, 2010, p. 2). Por outro lado, Nicholls e Murdock (2012) são mais inclusivos na sua abordagem e veem a inovação social que ocorre em vários níveis com base em que a solução inovadora está focada para corrigir as deficiências do mercado (incremental), reconfigurando estruturas de mercado (institucional) ou sistemas sociais (disruptiva).

A necessidade e as formas de dimensionar as inovações sociais com potencial de transformação social é um tema de crescente interesse na literatura, bem como nos círculos políticos (BEPA - BUREAU OF EUROPEAN POLICY ADVISERS, 2011; MULGAN et al., 2007; SCHWAB FOUNDATION, 2013; WESTLEY; ANTADZE, 2010). No entanto, a magnitude e a extensão da escala e do impacto de um problema global e a perspectiva de soluções particulares por si só, tem recebido pouca atenção.

Na verdade, a perspectiva contínua de Bruin e Stangl (2013) pode reconhecer e transmitir as inovações sociais tendo um importante papel a desempenhar na criação de soluções para problemas localizados específicos. Do mesmo modo, o processo contínuo também permite inovações sociais localizadas que podem ter lições para outros contextos, tendo potencial para moldar e facilitar base de adaptações (RODIMA-TAYLOR, 2012). A essência de uma abordagem do problema-solução para a inovação social gira em torno do potencial impacto da solução ou a sua capacidade de ser percebida a partir de um local a um nível mundial. Atentando ao impacto da solução observa-se que também permite uma melhor compreensão dos processos subjacentes à dinâmica de inovação social. Uma abordagem contínua com a inovação social é uma estrutura robusta que pode-se destacar, por um lado, que a inovação social pode ocorrer a nível local e, por outro, que o dimensionamento das soluções é fundamental para a mudança social transformadora.

A natureza de soluções para os problemas está no cerne do processo contínuo de inovação social. O dimensionamento de soluções cria a dinâmica entre produto-focalizada

incrementais ou necessidades locais focadas em inovações sociais colaborativas, e sistemas com foco na inovação social disruptiva.

A inovação social confunde as fronteiras entre o setor público, o setor privado e a sociedade civil e, muitas vezes, surge na intersecção dos setores (PHILLS et al., 2008; NICHOLLS; MURDOCK, 2012). (BEPA - BUREAU OF EUROPEAN POLICY ADVISERS, 2011, p. 341) salientam que a inovação social "é sobre o desenvolvimento de soluções inovadoras e novas formas de organização e interações para abordar questões sociais". Assim, a colaboração é uma ética subjacente à inovação social. A inovação social pode, portanto, "atender às necessidades sociais, não só através de novas ideias mas também através da criação de novas colaborações, que beneficiam a sociedade, melhorando a 'capacidade de fato'"(MULGAN, 2012, p. 22).

No entanto, o conceito de alinhar os limites setoriais encapsula mais do que apenas novas formas de colaboração. O processo de desenvolvimento de inovação social, conforme Bruin, e Stangl (2013), como outras formas de inovação, não é linear, mas sim um processo interativo. Em inovação social, esse processo de adaptação envolve inter-reações que fluem entre os setores.

Mulgan (2012, p.22) argumenta que a inovação social, "[...] não podem ser vistas somente para serviços particulares, públicas ou privadas sem fins lucrativos, mas também para organizações com fins lucrativos ". Kania e Kramer (2011) afirmam que as soluções para os problemas sociais complexos originam na integração de atividades públicas e privadas e, portanto, só podem ser resolvidas por colaborações intersetoriais incluindo estas mesmas organizações.

Um fator adicional que influencia a natureza colaborativa multi-setor da inovação social é a crescente oportunidade para as organizações privadas verem os desafios globais como oportunidades de condução da inovação. Elas deverão encontrar novas oportunidades de negócio através da concepção de soluções para os problemas causados pelo comportamento da humanidade" (FORA, 2009, p. 11). A importância da colaboração multi-setorial na criação de inovação social ainda apoia a inclusão de inovação social.

A inovação social, que tem o potencial para criar a mudança social em grande escala, ocorre no inter-jogo de sociedade civil, e nos setores público e privado (KANIA; KRAMER, 2011). A multiplicidade de agentes que precisam se engajar efetivamente na resolução dos problemas sociais, especialmente onde as inovações sociais emanam da intersecção dos setores, podem representar um desafio de coordenação.

Falhas de coordenação são uma forma de falha de mercado. A literatura sobre este tema encontra-se em evolução, especialmente na economia do desenvolvimento e sobre a incapacidade dos indivíduos para coordenar as suas ações e que resulta numa capacidade de equilíbrio (KANIA; KRAMER, 2011). Um nível baixo ou mau equilíbrio, muitas vezes é um resultado de falhas de coordenação. Como não há uma tendência para as forças de mercado conduzirem um bom equilíbrio, assim todos os atores em seguida estarão em pior situação. Hoff (2000) examina a literatura sobre falhas de coordenação para discutir a política de implicações em diversas áreas, que vão desde o comportamento individual, até o transbordamento de conhecimento de pesquisa e desenvolvimento, e os *spillover*¹ locais da comunidade, que são as partes interessadas.

Corroborando, Bruin e Stangl (2013) evidenciam que o desenvolvimento de novas formas de trabalhar em conjunto e de coordenação e alinhamento das iniciativas e parcerias que podem se mover rapidamente em direção a um objetivo comum são frequentemente cruciais para mitigar ímpios problemas, mas pode ser uma forma de inovação social. Os arranjos de governança que catalisarem e coordenarem soluções de parceria, que são impulsionadas pela desvantagem regional e outros, proporcionam soluções específicas de contexto para problemas sociais baseados na comunidade local ilustram a promulgação da inovação social incremental.

A inovação social, que tenta reorganizar ou reconfigurar estruturas sociais ou econômicas existentes, muitas vezes reposicionando novas tecnologias para “social” em vez de puramente necessidades 'econômicas', podem ser consideradas inovação social institucional (NICHOLLS; MURDOCK, 2012). Inovação social, a partir deste ponto de vista, pode ser considerada uma oportunidade de criação de valor, em vez de uma restrição com a inovação que visa solucionar os desafios sociais.

Inovação social disruptiva tem como alvo uma mudança sistêmica em uma escala global. Esta forma de inovação social pode variar de movimentos sociais organizados com a adesão formal para perder coalizões de atores unidos por um objetivo comum (NICHOLLS; MURDOCK, 2012). Pode envolver empresários que identifiquem problemas sistêmicos e propor soluções transformadoras - classificada como social (ZAHRA et al., 2009).

Pode-se verificar que há diferenças relacionadas aos *stakeholders*. Na inovação de negócio, o principal interessado é a empresa, sendo o atendimento aos seus interesses a principal

¹ O conceito *spillover* é um dos efeitos da integração de uma função com outras funções por meio de um transbordamento que leva a intensificação dos processos de integração em curso (HASS, 1970).

preocupação do inovador. Já no caso da inovação social, a relação é mais complexa, uma vez que a inovação social tem a necessidade de satisfazer o interesse da empresa, da comunidade, dos doadores, dos voluntários, do governo e outros, ou seja, se faz necessário gerenciar prioridades diferentes e em alguns momentos conflitantes (LETTICE; PAREKH, 2010).

2.5 ATORES DA INOVAÇÃO SOCIAL

A inovação social oferece meios pelos quais reimaginar, recalibrar e introduzir maior resiliência nas instituições (HUDDART, 2010). Constitui-se como parte de um amplo movimento de uma sociedade baseada no conhecimento, onde a inovação é amplamente difundida e enriquecida pelo seu compartilhamento (BEPA - BUREAU OF EUROPEAN POLICY ADVISERS, 2011) na geração de soluções.

Essas soluções citadas por Murray, Mulgan e Caulier-Grice (2008), especialmente no campo do desenho, tende a reunir pessoas para desenvolver soluções. Muitas vezes isso é chamado de “co-design” e cada vez mais, algumas dessas abordagens estão sendo usadas dentro do setor para re-desenhar os serviços e produtos. Desta forma, os usuários são chamados para identificar a sua necessidade e expor as ideias sobre a melhor forma de atingi-los. Sendo assim, esses atores desempenham papéis fundamentais como orquestradores e facilitadores da inovação social.

As inovações sociais podem assumir duas perspectivas distintas e complementares de acordo com os impactos de inovação social: processo e resultado (NICHOLLS; MURDOCK, 2012). A primeira, de processo, em que adquire contornos semelhantes à noção de inovação aberta² proposta por Chesbrough (2003, 2006). A segunda, do resultado, que se constituiria no desempenho da inovação social traduzido por meio do “valor social” gerado (MERTENS; MARÉE, 2012).

Para que se possa entender melhor os atores e suas relações, com base nas pesquisas realizadas, é necessário que se analise a abordagem que é dada pelo pesquisador, pois esta variável determina quem participa desse processo conforme pode ser observado no Quadro 7.

² Inovação aberta (*Open innovation*) de acordo com Chesbrough (2003, 2006) é definida como o uso intencional dos fluxos internos e externos de conhecimento para acelerar a inovação interna e aumentar os mercados para uso externo das inovações.

Quadro 7 - Formas de Abordagem da Inovação Social

Autores	Abordagem	Cortes Analíticos
Cambon et al (1982)	Dimensões da Inovação Social	a) Forma k) Processo de criação e implantação l) Atores m) Objetivos de mudança
Mulgan et al. (2007)	Dinâmicas inerentes ao seu desenvolvimento e à sua aplicação	a) Combinações n) Fronteiras o) Novas Relações sociais.
Dess et al. (2004)	Resultado e formas de difusão	a) Modelo Organizacional p) Programa q) Princípios
CRISES (2010)	Níveis de análise	a) Território r) Qualidade de vida s) Trabalho e emprego
Cloutier (2003)	Níveis de Análise	a) Inovações centradas no indivíduo t) Inovações orientadas sobre o meio u) Inovações no meio da empresa

Fonte: Bignetti (2011, p. 9).

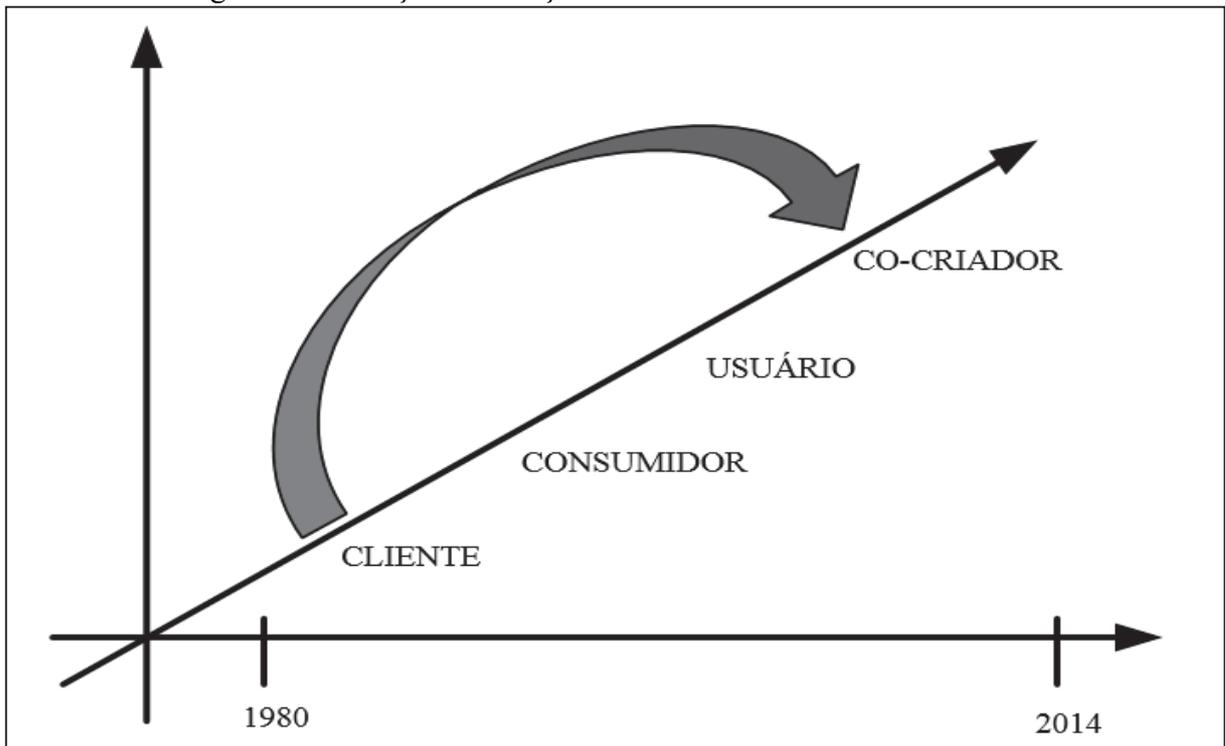
Ao se perceber a inovação social sob a perspectiva de um processo, as interações entre os atores sociais promovem a reunião e integração de recursos e capacidades complementares em interações de modo colaborativo (HEALEY, 1997).

De acordo com o relatório do Grupo de trabalho em inovação social (1999), instituído pelo antigo Conselho de Quebec - Conselho de Pesquisa Social (2000), a definição de inovação social traz a nova abordagem, prática ou intervenção ou qualquer novo conjunto de produtos desenvolvido para melhorar a situação ou resolver um problema social. De acordo com esta definição, reconhece Dandurand (2005, p. 380):

“[...] dois recursos que olha no processo de inovação social. Uma função para a criação própria e uma função de reconhecimento de inovação. Pela sua função de reconhecimento crescimento, a investigação é um "revelador" no sentido em que a montante, ele designa uma situação exigindo inovação social ou a jusante fez da inovação um objeto de pesquisa: ela verifica a validade, aumenta a capacidade de aplicar uma variedade de contextos e identifica as condições ideais para a implantação bem sucedida” (DANDURAND, 2005, p.380, tradução própria).

Edwards-Schachter, Matti e Alcántara (2012), em seus estudos, apontam que combinando as dimensões estruturais e organizacionais para satisfazer as necessidades humanas, a inovação social liga os vários níveis da estrutura da sociedade; envolve uma reorientação regional e local das agendas, instituições e responsabilidades; e fornece uma revisão do papel tradicional de interação com o usuário-produtor e parcerias de colaboração nos processos de inovação (PRAHALAD; KRISHNAN, 2008; THOMKE; VON HIPPEL, 2002; VON HIPPEL, 1985, 2005).

Figura 6 - Evolução das funções de usuários e clientes: 1980-2012



Fonte: adaptado de Edwards-Schachter et al. (2012).

As interações entre os diversos atores de inovação social ocorrem em espaços caracterizados pela existência de limites tênues e indefinidos entre estes, tornando-se as redes o tipo dominante de organização para esse propósito (HULGÅRD; FERRARINI, 2010), o que possibilitaria a obtenção de resultados que não seriam obtidos individualmente (SILVA, BIGNETTI, 2012) em um fenômeno, descrito por Bignetti (2011), como “inclusivo”.

Em seus estudos, Moulaert e Mehmood (2010) e Volkmann (2010) expõem que os atores da inovação social são mecanismos que permitam esforços "andaimes" e intermediação para estruturação e prestação de governança para as pessoas que participam do processo de inovação.

Corroborando a obra de Edwards-Schachter, Matti e Alcántara (2012), aonde os mesmos baseiam-se na obra de Hochgerner (2009, p. 40), afirmam que a inovação social, bem como as inovações tecnológicas e econômicas, podem ser compreendidas como componentes de mudança social em uma "interpretação holística da inovação." Os autores identificam algumas características dimensionais da inovação social. O

Quadro 8 apresenta algumas das características de Inovação Social obtidos da análise de 76 obras.

Quadro 8 - Características Dimensionais de Inovação Social

(continua)

Dimensão	Características
Objetivos	<p>Bem social e público (Chambon et al, 1982;. Gillwald, 2000; Gurrutxaga & Echeverría, 2010; Hochgerner, 2011; Mulgan, 2006a, 2006b; Rodríguez Herrera & Alvarado Ugarte, 2008; Taylor, 1970).</p> <p>Geração de valores sociais e melhoria da qualidade de vida (QV) e desenvolvimento sustentável (Gillwald, 2000; Goldenberg et al, 2009;. Henderson, 1993; Howaldt & Schwarz, 2010; Levesque, 2005; Phills, Deiglmeier, & Miller, 2008) .</p> <p>A detecção de necessidades sociais reais (Hochgerner, 2011; Howaldt & Schwarz, 2010;. Moulaert et al, 2007; Mulgan, 2006a, 2006b; NESTA, 2007).</p> <p>Orientada para a resolução dos problemas sociais e com o objetivo de ambos os benefícios sem fins lucrativos e sem fins lucrativos (Andrew & Klein, 2010; De Muro et al, 2007;. Prahalad et al, 2009;. Rodríguez Herrera & Alvarado Ugarte, 2008).</p>
Drivers	<p>Os desafios ambientais, econômicos e sociais, aos níveis global e local (Goldenberg et al, 2009;. Howaldt & Schwarz, 2010; Mulgan, 2006a).</p> <p>Demandas sociais que tradicionalmente não são abordados pelas instituições do mercado ou existentes (Echeverría, 2010; Moulaert & Mehmood, 2010; Rodríguez Herrera & Alvarado Ugarte, 2008).</p>
Fontes	<p>Pluralidade de fontes de inovação em diferentes áreas (econômica, de negócios, social, cultural, artístico) (Echeverría, 2010; Hochgerner, 2011; Neamtan & Downing, 2005).</p>
Contexto	<p>Sociedade, cultura, mercado (Echeverría, 2010; Howaldt & Schwarz, 2010; Levesque, 2005).</p> <p>A região eo desenvolvimento da comunidade social (Moulaert & Nussbaumer, 2004; OCDE, 2004).</p> <p>Resultado da combinação entre "bottom-up" e dinâmica "top-down" (Goldenberg et al, 2009;. Hubert, 2010; Rodríguez Herrera & Alvarado Ugarte, 2008).</p>
Agentes	<p>Três áreas inter-relacionadas: a sociedade civil, estaduais e agentes de negócios (Chambon et al, 1982; Echeverría, 2010; Novy & Leubolt, 2005; Rodríguez Herrera & Alvarado Ugarte, de 2008.).</p> <p>"Cruzamento de experiências" entre os setores de governo e de negócios "quarto setor" sem fins lucrativos, (Murray et al, 2009;.. Phills et al, 2008).</p>
Setores	<p>Atravessando fronteiras organizacionais e setoriais (Echeverría, 2010;. Goldenberg et al, 2009; Prahalad et al, 2009;. Rodríguez Herrera & Alvarado Ugarte, 2008).</p>
Processo	<p>Modelo de base colocada contextualizada para a inovação e as atividades de inovação dependente de para-path (MacCallum et al, 2009;. Moulaert & Nussbaumer, 2004).</p> <p>Concentre-se em tecnologias como facilitadores da inovação (Howaldt & Schwarz, 2010; Prahalad et al, 2009.).</p> <p>Papel ativo dos usuários / pessoas e criação de novas relações sociais em co-desenvolvimento e co-geração de inovações (Harrison et al, 2009;.. Murray et al, 2009;. Prahalad et al, 2009).</p> <p>Processo coletivo de aprendizagem (Cloutier, 2003; Lettice & Parekh, 2010;. Murray et al, 2009).</p> <p>As etapas do processo são os seguintes: identificação e definição do problema a ser resolvido; identificar, definir e selecionar possível solução (s); planejar e implementar a inovação; revisar, avaliar e continuar ou ajustar a inovação; e dimensionamento e difusão de inovações de sucesso.</p>
Capacitação e desenvolvimento de capacidades (capital social)	<p>O aumento da capacidade de ação político-social e acesso aos recursos necessários para a realização dos direitos e à satisfação das necessidades (Hubert, 2010; Lallemand, 2001).</p> <p>Construção de ativação e um sistema ou de colaboração "andaime" (Moulaert et al., 2005).</p> <p>Empoderamento de grupos sociais desfavorecidos (Howaldt & Schwarz, 2010; Lallemand, 2001;. Moulaert et al, 2005, 2007).</p>

(continua)

Dimensão	Características
Governança	Participação / colaboração das pessoas na tomada de decisões e os processos de governança locais (Chambon et al, 1982; Dawson & Daniel, 2010; MacCallum et al, 2009; Taylor, 1970). Modelo de governança: a vários níveis e em colaboração (. Muro De et al, 2007; Heiskala, 2007; Moulaert & Nussbaumer, 2004).
Resultados	Desenvolvimento de novas formas de organização e relações sociais (Conger, 1974; Fontan, 1998; Hochgerner, 2011; Levesque, 2005; Moulaert et al, 2007; Neamtan & Downing, 2005; OCDE, 2004). Geração de novos (ou melhorados) produtos, serviços, normas, regras, procedimentos, modelos, estratégias e programas (Cloutier, 2003; Coleman, 1970; Conger, 1974; Levesque, 2005; OCDE, 2004; Prahalad et al, 2009). Melhorias para o bem-estar, sustentabilidade, inclusão social e QL, especialmente para as populações mais desfavorecidas e marginalizadas (Andrew & Klein, 2010; Hubert, 2010). Melhoria de direitos de acesso e inclusão política. Impacto nas políticas de desenvolvimento em todos os níveis (Moulaert & Nussbaumer de 2008; Rodríguez Herrera & Alvarado Ugarte, 2008).

Fonte: Baseado em Edwards-Schachter et al. (2012, p. 679).

Por fim, cabe destacar que as características dimensionais da Inovação Social são abordadas, de acordo com Juliani et al. (2014), nos Centros de Inovação Social, e a importância dos centros de inovação social como outro importante ator no desenvolvimento de inovações sociais.

Os centros de inovação social constituem grupos de pessoas ou organizações, de instituições de ensino e de iniciativas governamentais, os quais atuam de forma colaborativa em um espaço comum por um mesmo objetivo.

Quadro 9 - Centros de Investigação de inovação Social

Nome do centro	Local	Site	Desde	Origem	Foco
CRISES	Toronto - Canadá	http://crises.uqam.ca/presentation-pt	1986	Universidade	Pesquisa e Ensino
ZSI - Zentrum for sozial innovation	Vienna - Austria	https://www.zsi.at/en/home	1990	Governo	Pesquisa, Ensino e Ação
Fundação Porto Social	Porto - Portugal	http://bonjoia.org/en/projects/projecto/55	1995	Empreendedor social	Ação
Nesta	Londres - Inglaterra	http://www.nesta.org.uk/	1998	Governo	Ação
INSEAD - Stanford	San Francisco CA - EUA	http://csi.gsb.stanford.edu/	1999	Universidade	Pesquisa,
Impumelelo	Várias cidades - Africa do sul	http://impumelelo.org.za/	1999	Atores de vários setores	Ação
HARVARD Ash Center Project on social innovation	Toronto - Canadá e Nova Iorque - EUA	http://socialinnovation.ca	2004	Empreendedores	Ação
The Young Foundation	Londres - Inglaterra	http://youngfoundation.org/	2005	Empreendedores sociais	Pesquisa e Ação
LIEN	Singapore	http://lcsi.smu.edu.sg/	2006	Universidade	Pesquisa e Ensino
The Australian centre for social innovation - TACSI	Adelaide - Australia	http://www.tacsi.org.au/	2009	Governo e Empreendedores Sociais	Ação
world Vision Institute	Friedrichsdorf - Alemanha	http://www.worldvision-institut.de/	2009	Organização não governamental	Pesquisa e Ação
SIERC	Auckland - Nova Zelândia	http://sierc.massey.ac.nz/	2010	SIM	Pesquisa
HARVARD	Boston - EUA	http://www.ash.harvard.edu/Home/Programs/Innovations-in-Government/Social-Innovation	2011	Universidade	Pesquisa e Ensino
Bertha CSI	Cape town - Africa	http://www.gsb.uct.ac.za/s.asp?p=389	2011	Universidade	Pesquisa e Ensino
SIM	Istambul - Turquia	http://www.en.sosyalinovasyonmerkezi.com.tr/	2012	Atores de vários setores	Pesquisa e Ação
Gawad Kalinga	Philipines	http://gklworld.com/gkcsi	2013	Movimento social	Ação
CAIS - Centro de apoio inovação social	Florianópolis - Brasil	http://www.icomfloripa.org.br/icom/cais/	2014	Empreendedor social	Ação
INSEAD Social Innovation Centre	Campus na Europa, Asia, Abu Dhabi		-	Universidade	Pesquisa e Ensino
Boston College	Boston - EUA	http://www.bc.edu/content/bc/schools/gssw/csi.html	-	Universidade	Pesquisa e Ação

Fonte: Adaptado de Juliani et al. (2014).

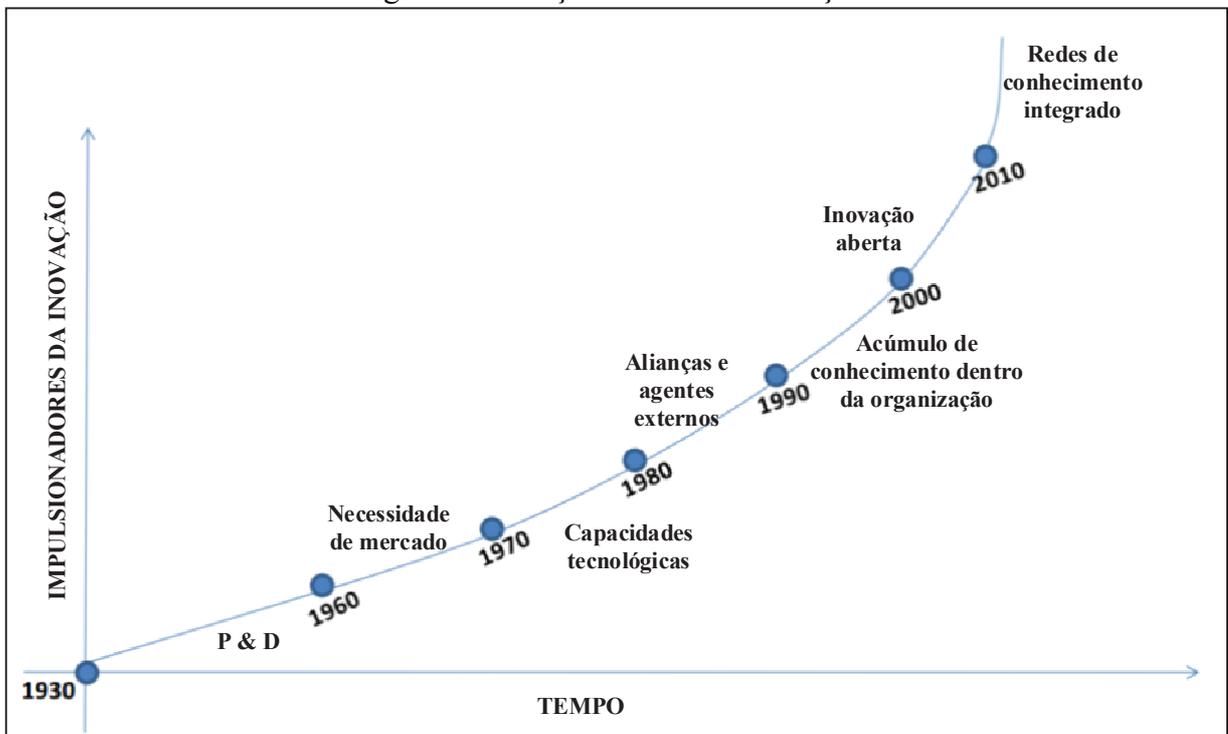
Todos os atores descritos influenciam nos modelos do processo de inovação social, em função de seus objetivos, características e capacidades (JULIANI et al., 2014).

2.6 MODELOS DE PROCESSO DE INOVAÇÃO SOCIAL

Mulgan (2006) foi um dos primeiros autores a sugerir um processo de inovação social (CUNHA; BENNEWORTH, 2013).

A forma como se produz e se considera a inovação é resultado de uma evolução do estudo da sua importância (JULIANI, 2015).

Figura 7 - Gerações - fases da inovação



Fonte: Baseado em Juliani (2015).

Percebe-se as diferentes gerações de inovação na literatura. Este processo, inicialmente por ciência e tecnologia, ganhou complexidade à medida que as pesquisas sobre o assunto se desenvolveram e, atualmente, conforme Juliani (2015), depende de diversas variáveis para ser bem-sucedido. Du Preez, Bosch e Prior et al. (2006) mostram essa evolução da inovação ao evidenciar sete gerações do processo inovativo, conforme apresenta-se no Quadro 10.

Quadro 10 - Gerações do processo inovativo

Geração	Período	Características:
Primeira	1930	processo linear simples em que a inovação é empurrada por pesquisa, desenvolvimento (tecnológico) e ciência
Segunda	1960	necessidades do mercado impulsionando a inovação, isto é, o mercado como fonte de novas ideias para pesquisa e desenvolvimento
Terceira	1970	um modelo de inovação que sofre influência do desenvolvimento de capacidades tecnológicas e, também, das demandas dos consumidores (necessidades do mercado).
Quarta	1980	o processo de inovação depende de atividades e ações paralelas entre as diferentes funções organizacionais e, também, de alianças entre a empresa e agentes externos.
Quinta	1990	procura explicar a complexidade do processo de inovação, enfatiza o acúmulo de conhecimento, as alianças externas, os sistemas integrados e as redes extensivas
Sexta	2000	inovação aberta, em que, ao invés de focar apenas na geração e no desenvolvimento de ideias internamente, ideias internas e externas bem como caminhos internos e externos para o mercado são combinados para avançar no desenvolvimento de novas tecnologias e inovar
Sétima	Pós 2000	integra os modelos complexos de processo de inovação por rede e a inovação aberta, denominada Redes de Conhecimento Integrado.

Fonte: adaptado de Du Prezz et al. (2006).

A inovação é um processo interativo e multidisciplinar e que envolve a colaboração de uma crescente rede de *stakeholders* (OCDE, 2010), não se delimitando dentro uma única organização, mas desenvolvida dentre diversos setores. Para Pol e Ville (2009), uma das características marcantes de nossa sociedade é a busca incessante pela criação, adoção e difusão de inovações, sejam elas inovações nos negócios, artísticas ou sociais.

Mulgan et al. (2007) delinea algumas fases pelas quais passam inovações sociais em uma perspectiva macro. No **Erro! Fonte de referência não encontrada.** pode-se verificar a evolução dos modelos de processo de inovação social.

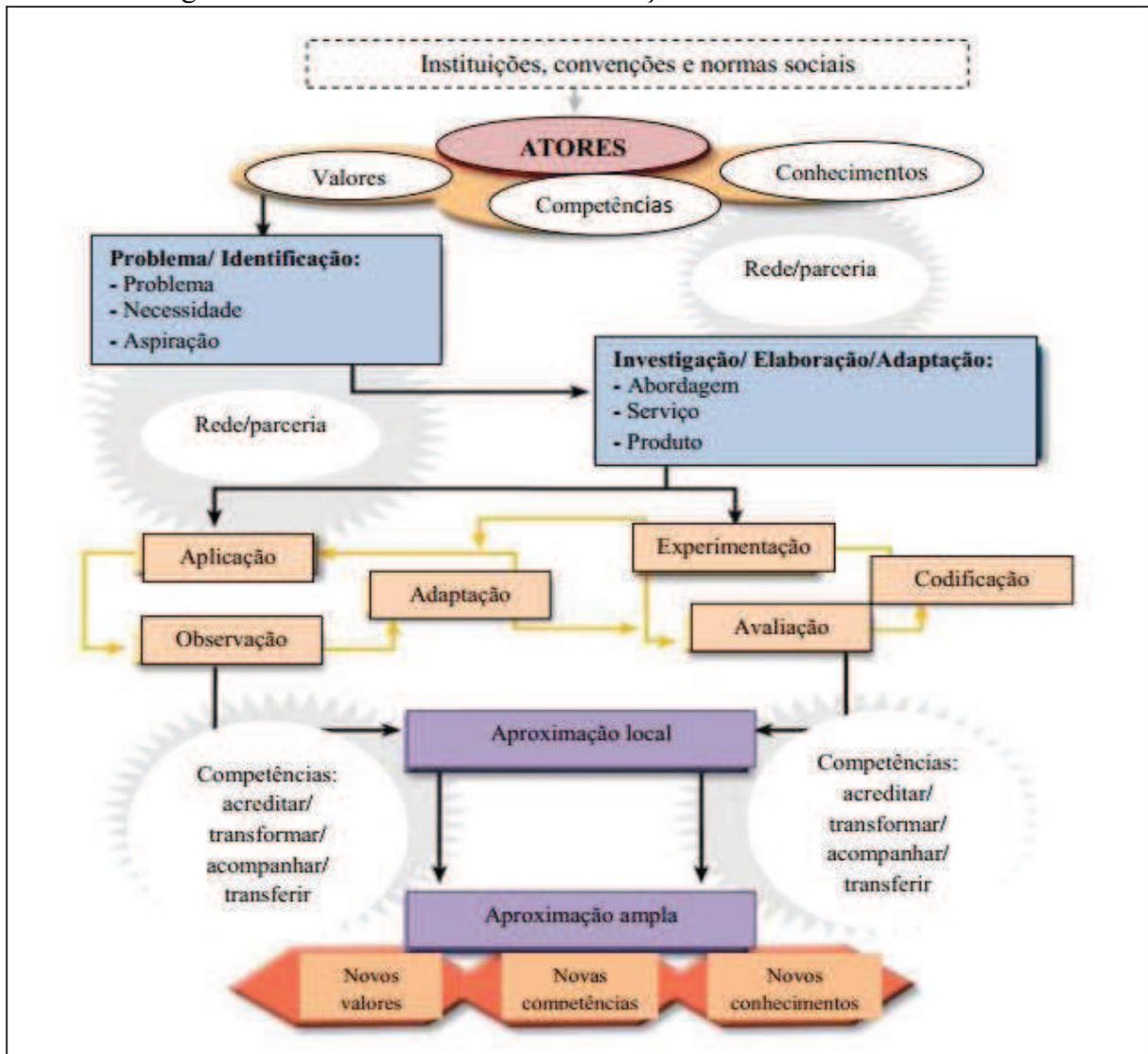
Quadro 11 - Evolução dos modelos de processo de inovação social

AUTORES	FOCO	MODELO DE PROCESSO
Weatley et al (2006)	Capacidade da sociedade para inovar	sete fases : primeira fase, é a conscientização de que as coisas não podem permanecer como estão que ilumina uma possibilidade de mudança (getting to maybe). Na segunda fase, identifica-se a estrutura em que o problema está inserido e suas causas (stand still). A terceira fase procura aliados para reestruturar e desbloquear recursos essenciais para o desenvolvimento da inovação (powerful strangers). Na quarta fase os seus objetivos se tomam visíveis e ele começa a encontrar uma solução para o problema (let it find you). A quinta fase é marcada pela emergência de novas barreiras: desafios organizacionais e ameaças de interesses divergentes podem dificultar o desenvolvimento da inovação social (cold heaven). Na sexta etapa, a inovação social consegue ser bem sucedida e expandir (hope and history rhyme). Na última fase que o inovador social percebe o caminho que percorreu, os esforços que fez e o valor deles (the door opens).
Muglan et al (2007)	Progresso da inovação social	O primeiro passo para inovação é a identificação de uma necessidade. A segunda fase do processo de inovação é testar na prática unia ideia promissora; O próximo passo ocorre quando a ideia demonstra-se apta a ser desenvolvida na prática. Na terceira fase do processo de inovação social á ideia é alimentada, ampliada, replicada, adaptada a outras realidades (espalha-se) ou ainda franqueada. A última fase é a do aprendizado e da adaptação.
Caulier-Grice et al (2012) e Murray et al (2010)	Figura do inovador social	Seis estágios: o primeiro estágio denomina-se prompts, inspirações e diagnóstico e envolve a identificação da necessidade que precisa ser suprida e a formulação de uma questão para identificar as causas da raiz do problema não só os sintomas; o segundo estágio, propostas e ideias, dedica-se a geração de novas ideias que dão soluções à necessidade identificada; o terceiro estágio é intitulado protótipo e piloto e é nesse momento que as ideias são testadas na prática; o quarto estágio, sustentação. é voltado para o desenvolvimento de um modelo de negócio que garanta a viabilidade financeira da solução para que ela possa ser praticada por um longo período; o quinto estágio refere-se ao escalonamento e difusão, é aqui que defini-se as estratégias para crescimento e difusão das inovações sociais; finalmente, o sexto estágio denomina-se mudança sistêmica e é o objetivo final de uma inovação social no sentido que ela influencie movimentos sociais, modelos de negócio, leis e regulamentações, enfim estrutura social como um todo.
Cunha; Benneworth (2013)	Difusão do conhecimento adquirido	com sete estágios que abrange todas as etapas propostas, sendo estas: geração de ideias, criação de um espaço egerirrnta1, demonstração. decisão de expandir, coalizão de apoio. codificação e difusão.

Fonte: Baseado em Juliani et al. (2014).

Observa-se que a iniciativa para uma inovação social nasce de demandas sociais (EDWARDS-SCHACHTER; MATTI; ALCÁNTARA, 2012), e que o esforço para a junção dos atores é muito mais acirrado em virtude do maior número de componentes e da complexidade de formar e organizar a rede (JULIANI et al., 2014). Por seu lado, Rollin e Vicent (2007) acrescentam as capacidades necessárias dos atores envolvidos e o resultado do processo de inovação social.

Figura 8 - Modelo de Processo de Inovação Social de Rollin e Vicent



Fonte: Baseado em Rollin e Vicent (2007).

No modelo de Rollin e Vicent (2007) foram elencadas 6 fases, conforme Figura 8. Observa-se que, ao final do processo, poderá resultar em novos valores, novas competências ou novos conhecimentos, ou todos, dependendo do nível de aproximação e profundidade dos atores.

A inovação social é vista no contexto europeu, hoje, como um fator-chave para alcançar a coesão social, a competitividade e a sustentabilidade da nossa sociedade (ROLLIN; VINCENT, 2007). Sociedades mais coesas são certamente mais competitivas e sustentáveis.

Para tanto são utilizadas as variáveis: a literatura sugere que confiança, solidariedade e cooperação facilitam a inovação, pois permite que os atores compartilhem recursos (BIGNETTI, 2011; ECHEVERRÍA, 2008; BHATT; ALTINAY, 2013).

a) CONFIANÇA:

Nestes estudos, é atribuída à confiança um papel de mediadora nas relações sociais e isto se confirma nos estudos empíricos analisados. A confiança está no coração de uma capacidade de inovação colaborativa. A conclusão dos autores é que as relações de confiança melhoram a comunicação entre os trabalhadores e organizações, melhora a partilha de conhecimento e promove a inovação. Neste caso, a incerteza deve ser bem gerenciada pelas organizações que desejam realizar melhorias em seus processos e produtos (HU et al. 2012, BRATTSTRÖM; LÖFSTEN; RICHTNÉR, 2012; FAWCETT; JONES; FAWCETT, 2012, PANAYIDES; VENUS, 2009; BIDAULT; CASTELLO, 2009).

Como afirmam os autores (Osterloh, & Frey, 2000; ADLER; KWON, 2001), quando as tarefas organizacionais estão baseadas na inovação, na criação e no desenvolvimento de produtos, os melhores resultados poderão ser alcançados por meio da intensa interação entre as pessoas. Corroborando Zanini e Miguelles (2012), por meio de seus estudos buscam compreender a necessidade e os benefícios de contextos sociais de alta e baixa confiança, concluindo que a confiança é um elemento essencial para a execução de específicas tarefas organizacionais e observou-se sua relação como desempenho.

b) SOLIDARIEDADE

De acordo com os estudos de Eccles (1998) e Serafim (2001), a solidariedade possui um sentido moral que vincula o indivíduo à vida, aos interesses e às responsabilidades de um grupo social, de uma nação ou da própria humanidade. Ela indica uma relação de responsabilidade entre pessoas unidas por interesses comuns, de maneira tal que cada elemento do grupo se sinta na obrigação moral de apoiar os demais. Contudo, não se confunde com qualquer forma de sectarismo, corporativismo ou egoísmo coletivo. Antes de tudo, seu fundamento se baseia no reconhecimento de que estamos todos interconectados com todos e com todo o cosmos. Dessa forma, interesses individuais e a solidariedade devem ser combinados de forma dinâmica, dialógica e inteligente, sempre tendo em vista a unidade na diversidade (ECCLES; 1998)

Bignetti (2011) traz em seus estudos um paralelo entre a inovação tradicional e a inovação social. Enquanto a inovação tradicional tem como objetivo a captura de valor, a inovação social tem a geração de valor. Nos valores que orientam a inovação, Echeverria (2008) traça a segunda diferença entre as inovações social e tradicional. A inovação tradicional é

dirigida por valores econômicos e empresariais, como aumento de produtividade, redução de custos, inserção em novos mercados, a inovação social se refere a valores sociais como bem-estar, qualidade de vida e a solidariedade.

Além dos indicadores de impactos econômicos, deve-se prestar atenção aos impactos sociais e ambientais, oferecendo uma imagem integral dos processos inovativos (SÁENZ; PAULA, 2002).

A competitividade e a responsabilidade social reforçam-se mutuamente nas modernas estratégias empresariais, sendo múltiplas as vantagens das empresas que compatibilizam melhoria da performance econômica e da performance social (ORLITZKY, 2008): imagem e reputação melhoradas junto da comunidade; colaboradores mais satisfeitos e motivados para enfrentar novos desafios de competitividade; maior produtividade e sustentabilidade; melhoria das competências de gestão e capacidade acrescida de resistência a crises conjunturais (RAMOS, 2013, p. 323).

b) IGUALDADE

O conceito de igualdade relatado por Pereira (2013) desloca a discussão da igualdade do âmbito do Estado (uma instituição prioritariamente comprometida com a classe dominante) para o âmbito da sociedade sem classes (o *lócus* onde estarão ausentes diferenças e condições que podem produzir desigual posição social dos homens). Desse modo, a postura de Marx no que tange à igualdade não indica uma defesa da igualação de todos no terreno das suas necessidades pessoais; mas a defesa da supressão das classes sociais e, por conseguinte, da igualação de todos no terreno das suas posições socioeconômicas.

Ramos (2013, p. 333), em sua pesquisa, ressalta que há uma preocupação crescente relativa aos valores democráticos de igualdade, partilha e cidadania e, também, a uma melhor utilização dos recursos locais e ao desenvolvimento econômico, político e social integrado. Um dos eixos de intervenção das políticas de emprego passa pelo desenvolvimento socioeconômico.

2.7 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Clegg e Hardy (1999) apontam para a evolução do campo dos estudos da organização, em particular para o papel do funcionalismo e sua influência na busca constante pela coerência e pela ordem unificadora. Ainda considerado como padrão científico na área, o funcionalismo

deu origem à ideia de que a organização é um sistema funcionalmente eficaz, especialmente desenvolvido para atingir metas explícitas, formais, racionalmente definidas. Portanto, a partir da predominância funcionalista, a noção de resultado organizacional - e, mais especificamente, o conceito de desempenho - assume o status de variável dependente, em grande parte, dos estudos na área de organizações, embora tenha adquirido diferentes significados ou interpretações ao longo do desenvolvimento do campo.

O desempenho organizacional reflete a estratégia em termos de formulação e implementação, explicitando sua adequação frente às realidades externa e interna da organização.

Na gestão das organizações como sistemas, Rummler e Brache (1994) alertam para os seguintes aspectos essenciais em relação à medição do desempenho:

- a) a ausência de medição impede a plena gestão;
- c) sem medição, a identificação dos problemas é prejudicada;
- d) sem medição, as pessoas não podem compreender totalmente o que se espera delas;
- e
- e) a medição é fundamental para que as pessoas tenham maior compreensão da adequação do seu desempenho.

O processo de gestão do desempenho em uma organização deve preocupar-se não só com o que é feito, mas com o modo como é feito. Sink e Tuttle (1993) mostram uma clara separação entre medição e avaliação. Segundo eles, a medição é um processo não baseado em valor. É simplesmente o processo pelo qual se decide o que medir e se faz a coleta, o acompanhamento e a análise dos dados. Esse processo pode e deve ser separado da avaliação, que é o processo pelo qual padrões, especificações, requisitos, valores, julgamentos são impostos para determinar o grau em que o desempenho satisfaz às necessidades ou expectativas dos clientes ou dos processos. Assim, o processo de gestão de desempenho compreende um sistema aberto, uma vez que a organização está em permanente contato com seus ambientes, com um sistema de feedback em ciclo fechado, que corresponde ao componente de avaliação do processo de medição.

Para Sink e Tuttle (1993), a gestão do desempenho é projetada para estimular o controle e a realização de metas de longo prazo, de forma a fazer a organização competir, sobreviver e crescer. É verificar se a organização está conseguindo concretizar sua visão quanto ao que pretende tornar-se, levando-se em conta a linha de base, a longo prazo. É a sobrevivência

e o crescimento, pela constante melhoria do desempenho, respeitando os valores e princípios organizacionais. Para o caso empresarial, os lucros viriam como consequência.

D'agostini et al. (2015, p. 5) trazem em seus estudos uma separação dos tipos de desempenho, onde aborda o desempenho econômico, o desempenho operacional e o desempenho organizacional:

- a) desempenho econômico é essencial para a sobrevivência da organização e está relacionado à habilidade de reduzir custos. Estudos prévios demonstram que o desempenho econômico tem apresentado fortes evidências favoráveis à adoção de práticas de operações sustentáveis, gerando diferencial competitivo e agregando valor para o negócio das organizações (ZHU; SARKIS; LAI, 2013);
- b) o desempenho operacional relaciona-se com a capacidade de produzir e entregar os produtos aos clientes com maior eficiência (ZHU; SARKIS ; LAI, 2008). Com este intuito, o desempenho operacional está intimamente relacionado com as reduções de custos e com os aspectos e impactos ambientais nos processos produtivos, ou seja, remete ao desempenho econômico e ao desempenho ambiental (ZHU; SARKIS; LAI, 2013); e
- c) o desempenho organizacional é originado do desempenho financeiro e de mercado da organização, em relação à média do setor industrial em que operam (GREEN JR et al., 2012). Nesta categoria de desempenho, também é notável a influência das demais categorias, como segue: (a) a melhoria da imagem e da reputação da empresa obtida via desempenho ambiental pode aumentar a participação da empresa no mercado; (b) a redução de custos obtida via desempenho econômico pode contribuir para o desempenho organizacional, e (c) a melhoria na satisfação dos clientes via desempenho operacional pode contribuir para o desempenho organizacional como um todo.

Os trabalhos mais recentes analisados nos estudos de Tezza, Bornia e Vey (2010, p. 89) têm evidenciado:

a influência do fator humano nos sistemas de medição de desempenho. Segundo Sinclair e Zairi (1995) e Gomes et al. (2004), a medição de desempenho tem impacto direto na motivação dos indivíduos envolvidos, o que obriga o administrador a priorizar o fator humano durante a elaboração das medições de desempenho, tendo em mente que a responsabilidade adicional está relacionada com a atividade não deve vir à custa da produtividade e eficiência dos trabalhadores. Dentro deste contexto, verifica-se que começam a surgir abordagens preocupadas em estabelecer indicadores de desempenho social e ambiental (por exemplo, Robert (2000), Figge et al. (2002), Hubbard (2006) e Searcy (2007)).

Tezza, Bornia e Vey (2010) apontam as tendências observadas, onde abrangerão a cadeia produtiva ou de serviço como um todo, sob a perspectiva da melhoria contínua, focando não apenas no projeto ou concepção de medição de desempenho, mas na aplicação e operacionalização destes, atentando para a complexidade envolvida na dinâmica organizacional.

O estudo de Tezza, Bornia e Vey (2010) apresenta uma tendência na compreensão das filosofias envolvidas na elaboração e na aplicação das medições de desempenho bem como no direcionamento destes no atual ambiente de negócios.

2.7.1 Indicadores de Desempenho

Todo sistema de medição do desempenho é formado por um conjunto de indicadores, previamente estabelecidos, que conforme Hronec (1994) verificarão o alcance, ou não, de determinados objetivos organizacionais.

Para Hronec (1994, p. 4) “as medidas de desempenho devem induzir a estratégia em toda a organização, para que todas as pessoas da organização entendam o que ela é e como seu trabalho e desempenho estão vinculados àquela estratégia geral”. Para tanto, é necessário que se conheçam os interrelacionamentos entre os objetivos da organização e suas formas de medição, de forma que isso possa ser administrado e validado (KANJI; SÁ, 2002).

Segundo o mesmo autor, comumente os gestores consomem muito tempo elaborando declarações de missão, mas quase sempre se afastam dos detalhes envolvidos no conjunto de medidas de desempenho, simplesmente porque essa não é uma tarefa fácil. Ela exige o equilíbrio entre os interesses dos participantes, a compreensão dos clientes e seus desejos (tanto internos quanto externos) e a identificação dos processos da organização.

Para Hronec (1994), os indicadores de desempenho refletem os, conforme a indicação do autor, “sinais vitais” da organização. Eles servem para informar às pessoas o que estão fazendo, como estão se saindo e se estão agindo como parte de um conjunto. Os indicadores de desempenho comunicam o que é importante para toda a organização: a estratégia para os níveis; os resultados alcançados; a eficácia das ações de controle e de melhoria.

Os indicadores de desempenho podem ser usados em várias situações, tais como (WORLD BANK, 1996):

- a) no planejamento estratégico - para ajudar a clarear os objetivos e a lógica intrínseca;

- f) no processo orçamentário - para auxiliar uma alocação mais eficiente dos recursos;
- g) na avaliação dos resultados - para medir o que foi alcançado em relação aos objetivos; e
- h) no *benchmarking* - para identificar os melhores desempenhos, de forma a aprender a partir das melhores práticas.

Para Takashina e Flores (1996, p. 19-20), indicadores são “formas de representação quantificáveis das características de produtos e processos”.

Fonseca, Lourenço e Allen (1997) conceituam como indicador de desempenho a entidade que reflete características mensuráveis de produtos, serviços, processos e operações utilizados pela organização e serve para avaliar e melhorar o desempenho operacional, a satisfação dos clientes e acompanhar o progresso de todas as atividades em direção a metas comuns. Para esses, os objetivos dos indicadores de desempenho são:

- a) medir a satisfação e as necessidades dos clientes;
- b) monitorar o progresso da organização;
- c) analisar estatisticamente os processos de produção e de serviços;
- d) acompanhar o ritmo das mudanças baseadas em planos de melhorias; e
- e) comparar o desempenho da organização com a concorrência.

Para eles, os indicadores de desempenho devem distribuir-se nos seguintes grupos (FONSECA; LOURENÇO; ALLEN, 1997, p. 108-109):

[...] da qualidade: medem o atendimento aos desejos, necessidades e expectativas dos clientes. Esta categoria mede a “excelência” do produto ou serviço, como vista pelos clientes internos ou externos;
do tempo: medem a velocidade da organização, como ela consegue reagir às influências externas, responder aos pedidos dos clientes, às mudanças na concorrência e às mudanças ambientais. Esta categoria mede a excelência” dos processos de produção e dos serviços;
dos custos: medem o desempenho financeiro da organização, isto é os gastos com o pessoal, processo e administração. Essa categoria mede a “excelência” financeira da organização.

Neely, Gregory e Platts (1995), constam em sua revisão bibliográfica, que os enfoques dados pelos autores que pesquisam sobre este tema enfocam em 4 dimensões básicas na medição de desempenho das organizações:

- a) medidas relacionadas a qualidade;
- b) medidas relacionadas ao tempo;
- c) medidas relacionadas ao custo; e
- d) medidas relacionadas à flexibilidade.

Quadro 12 - Medidas de Desempenho Organizacional conf. Neely, Gregory e Platts (1995).

Medidas	Característica
Qualidade	Envolve os custos da prática da qualidade e constituem uma medida dos custos extras incorridos resultante ao baixo desempenho ou acima do esperado.
Tempo	Envolvem a efetividade do desenvolvimento de novos produtos, visa a diminuição do tempo de espera do consumidor final em relação aos produtos.
Custo	Baseia-se em informações geradas por métodos tais como custeio baseado em atividades e na gestão baseada em atividades de medidas baseadas na produtividade .
Flexibilidade	Envolve o número de componentes no processo de produção, número de alterações no projeto inicial entre outros.

Fonte: Baseado em Neely, Gregory e Platts (1995).

Os autores Fonseca, Lourenço e Allen (1997) adotam como principais critérios de seleção dos indicadores-chave do desempenho a representação da melhor forma possível dos fatores que levam à melhoria da satisfação dos clientes e do desempenho operacional, buscando facilitar a análise estatística e o grau de correlação entre a melhoria da qualidade e a melhoria do desempenho operacional e satisfação dos clientes. Também devem buscar a orientação das ações no sentido de assegurar que melhorias adotadas em toda a organização contribuam para os propósitos globais da empresa, fornecendo uma base comum para a tomada de decisões.

Dentre os critérios, estes deverão levar em conta as tendências e referenciais de excelência (*benchmarking*), para permitir comparações com a concorrência, e levar em conta a interligação entre todos os indicadores escolhidos. Segundo Kaplan e Norton (1997), medições tradicionais não são completamente compatíveis com as competências e habilidades que as organizações precisam enfrentar atualmente no ambiente de negócio. Com isso, uma visão puramente financeira na avaliação de desempenho não é compatível com um ambiente em que ativos intangíveis, relacionamentos de negócio, competências e capacidades das organizações determinam, cada vez mais, as chances de sucesso no futuro.

Deve-se frisar, também, que há casos em que uma medição múltipla do desempenho da organização, tendo como base as suas partes interessadas (*stakeholders*), é difícil de ser aplicada, sendo necessário que as implicações particulares para cada parte interessada sejam isoladas. Nesse caso, o entendimento do desempenho organizacional derivado das estratégias torna-se bastante complexo, sendo conveniente a adoção de medidas simplificadas para a avaliação do desempenho, enfatizando apenas algumas dimensões em detrimento de outras (BARNEY, 1996).

Por fim, cabe mencionar que, ao avaliar o desempenho organizacional adequadamente, deve-se refletir, sempre que possível, sobre todos os aspectos organizacionais e, além disso, ser

um desdobramento do mapeamento das estratégias, de forma que os gestores possam, por meio desses indicadores, analisar as estratégias em curso e, constantemente, reavaliar os rumos da organização.

Diversas técnicas de mensuração de desempenho têm sido desenvolvidas e aplicadas, cada qual com suas vantagens e limitações. Barney (1996) classifica quatro grandes abordagens na mensuração de desempenho, resumidas no Quadro 13. Uma análise dos modelos de mensuração de desempenho tradicionalmente utilizados no campo empresarial, conforme apresentado abaixo, permite, também, levantar outras considerações a respeito da relação entre desempenho e resultados organizacionais.

Em primeiro lugar, sob o ponto de vista da mensuração de desempenho, conforme Matitz (2009, p. 101), os resultados organizacionais podem ser classificados em termos do foco: interno ou externo. Se forem medidos pela MVA -*Market Value Added* (Valor Adicionado de Mercado), por exemplo, representam um indicador de valor econômico da empresa sob o ponto de vista externo.

Quadro 13 - Abordagens Tradicionais na Mensuração do Desempenho Empresarial
(continua)

Indicadores		Vantagens	Limitações
SOBREVIVÊNCIA ORGANIZACIONAL	Sobrevivência Organizacional: perenidade temporal, atendida as condições de desempenho normal	Facilidade de obtenção da informação, não há necessidade de informações detalhadas a respeito das condições econômicas da organização.	Dificuldade de determinação dos critérios de "morte" empresarial, principalmente em empresa de pequeno e médio porte ; Dificuldade de definição das fronteiras organizacionais, principalmente em organizações que sofreram modificações radicais ao longo do tempo; Dificuldade de previsão a respeito das condições futuras de sobrevivência; Dificuldade de identificação de empresas com desempenho acima do esperado.
MEDIDAS CONTÁBEIS	Índices de lucratividade: Retorno sobre o investimento (ROI) ou retorno sobre o ativo (ROE); margem bruta de lucros; lucro por ação (EPS); índice preço/lucro por ações, entre outros. Índices de liquidez: coeficiente de liquidez, coeficiente de liquidez imediata. Índices de alavancagem financeira: índice de endividamento, índice de dívida/patrimônio. Índices de atividade: rotatividade dos estoques, contas a receber.	Facilidade de obtenção das informações contábeis e comparabilidade com outras empresas; Capacidade de compensar quantitativamente uma grande quantidade de informações a respeito das operações empresariais.	Muitas vezes, a escolha dos métodos de contabilidade e quais indicadores serão escolhidos reflete a preferência e interesse dos administradores. Por exemplo, um gerente pode reduzir gastos com P&D para aumentar os ganhos em curto prazo, porém compromete os resultados futuros. O foco de curto prazo das medidas contábeis pode criar um viés, no sentido de incluir alguns investimentos de longo prazo como custos, sem considerar o potencial retorno; Dificuldade de contabilizar recursos intangíveis.

(conclusão)

	Indicadores	Vantagens	Limitações
STAKEHOLDERS	Crterios de avaliao utilizados por cada grupo de interesse da empresa: consumidores, trabalhadores, gestores, altos executivos, fornecedores, parceiros, sociedade, entre outros <i>stakeholders</i> .	Permite visualizar diferentes dimensoes e nveis do desempenho organizacional. Permite avaliar o respeito do uso dos recursos na criaao de valor.	Dificuldade de agregao de mltiplos indicadores; Dificuldade de estabelecer interrelaes entre os mltiplos indicadores; Fornece um viso "relativa" e parcial do desempenho.
PRESENT - VALUE MEASURES	Indicadores Financeiros: Fluxo líquido de caixa (<i>net cash flow</i>) ou relao entre o fluxo de caixa e custos de investimentos em um determinado perodo de tempo.	Permite avaliaes longuetudiniais de longo prazo. Refere-se diretamente ao valor criado aos acionistas. É uma medida com grande aproximao da definio de desempenho apresentada no Quadro 4.	Envolve a necessidade de antecipao de valores que podem ser de difcil obtenao empírica, especialmente no caso de inovaes e ambientes dinâmicos e incertos; Os critrios para o clculo do NCF podem variar de empresa para empresa; Incongruências entre o <i>Capital Asset Pricing Model</i> (CAPM) utilizado como base para o clculo do NCF e pesquisas empíricas.

Fonte: Baseado em Matitz (2009)

Outra dimenso inferida a partir da anlise das abordagens de mensurao do desempenho diz respeito ao grau de mensurabilidade dos indicadores em termos de corte temporal: em sua maior parte, os indicadores de desempenho so medidas retrospectivas ou transversais, indicando foco nos resultados passados ou atuais e pouca ou nenhuma possibilidade de prospecao com relao a resultados futuros (MATITZ, 2009).

Alm disso, os resultados previstos nos tradicionais modelos de desempenho econmico pressupem diferenas de abrangncia temporal entre os diferentes tipos de indicadores (MATITZ, 2009). Ao mesmo tempo, as medidas de desempenho econmico pressupem diferentes graus de agregao de variveis e variam das mais complexas as mais simples. A diferena, nesse caso, consiste na capacidade dos indicadores de desempenho refletirem a diversidade e a quantidade de aes organizacionais que resultaram em determinado valor. Alias, uma das principais crticas aos indicadores contbeis, conforme Matitz (2009), consiste justamente na limitao em traduzir resultados de longo prazo e resultados intangveis e tambm na dificuldade em equilibrar simplicidade - em termos de facilidade de clculo e compreenso - com preciso em termos da exatido com que capturam o valor econmico gerado.

Outra dificuldade na rea de estratgia consiste no crescimento da importncia dos ativos intangveis, como observam Pace et al. (2003), caracterstica do final do sculo XX. A principal limitao da utilizao de medidas financeiras como varivel, dependente de

desempenho organizacional, é o foco nos resultados passados, ou seja, são indicadores de ocorrência de criação de valor e não estão focados na capacidade de agregar valores futuros.

Segundo Whetten, Rands e Godfrey (2002), estes apontam nos seus estudos a necessidade de incorporar na mensuração do desempenho organizacional o fator capital social, como indicador não-financeiro, por ser esta uma forma de corte transversal temporal.

Conforme pesquisas de Maldonado, Souza e Rivera (2013) e Bueno et al (2011), a organização também está relacionada com outros atores que não estão diretamente relacionados com o desempenho de suas atividades diárias, mas é parte de seu entorno social e territorial.

Essas relações também geram um valor significativo para a empresa, as quais são derivados de imagem, a percepção que a sociedade as tem como um todo, as necessidades da empresa na maneira de agir e proceder. Leva-se em consideração a responsabilidade social da empresa e os seus padrões de comportamento (BUENO ET AL, 2013).

Eccles (1991) retrata que a empresa tem repensado as formas mais adequadas de medição de desempenho. Estes têm reconhecido que novas estratégias empresariais e novas realidades competitivas exigem novos sistemas de medição de desempenho. Na base deste pensamento, percebe-se a mudança da interpretação dos indicadores financeiros como elementos fundamentais da medição de desempenho empresarial, para uma interpretação dos mesmos como parte de um sistema mais amplo de medidas de desempenho (ECCLES; PYBURN, 1992).

Os autores Eccles e Pyburn (1992) complementam que a interpretação sobre o indicador financeiro está limitado e que os mesmos representam os resultados das ações gerenciais já tomadas e desempenhos organizacionais já acontecidos e não indicadores das causas destes, não permitindo, assim, direcionamentos para os tomadores de decisão sobre as ações necessárias a serem conduzidas para a melhoria de desempenho. Neste sentido, os autores apontam a necessidade de desenvolvimento de um modelo de desempenho da empresa no negócio que explicita a compreensão das relações entre as ações gerenciais e os resultados alcançados. Para tanto, este modelo deverá ser adequado, contendo variáveis envolvidas e as respectivas relações entre as mesmas.

Segundo Moreira (1996), as estratégias devem refletir seis grandes grupos de indicadores: recursos, qualidade, tempo, flexibilidade, produtividade e capacidade de inovação. Este último indicador, a capacidade de inovação, refere-se à capacidade de adaptar ou inovar de acordo com as necessidades dos clientes.

2.7.2 Comparativo e Análise Crítica sobre as Abordagens das Dimensões de Desempenho

Buscando uma visualização mais clara das diferentes abordagens sobre as dimensões e perspectivas de desempenho a serem medidas para avaliar a performance de uma organização ou entidade, apresenta-se no Quadro 14 (p.711) um resumo do estudo de Hansen (2004). Hansen (2004, p. 133) ao analisar o quadro-resumo, são apontados comentários sobre as dimensões de desempenho, direcionando as necessidades de estudos pontuais referente a alguns tópicos da medição do desempenho organizacional:

- a) as medidas puramente financeiras não são mais suficientes para permitir uma análise do desempenho organizacional no complexo cenário competitivo dos dias atuais;
- b) as medidas de desempenho devem focar tanto aspectos internos das organizações, como aspectos externos das mesmas, buscando uma avaliação da evolução temporal dos resultados e a comparação com outras organizações similares, bem como o estabelecimento de um sistema que permita ações preventivas com relação à melhoria de desempenho dos resultados finais;
- c) pode-se constatar, também, o progressivo desenvolvimento de medidas destinadas a avaliar fatores intangíveis das organizações;
- d) de uma forma geral, as categorias (dimensões) de medidas de desempenho propostas dividem-se em cinco grandes grupos, incluindo as variáveis financeiras e de custos, do tempo, da qualidade, da flexibilidade (capacidade de adaptação) e da inovação, as quais podem ser subdivididas em outras categorias, de forma individual ou combinada das variáveis. Considerando-se a proposta peculiar do BSC, constata-se que a mesma pode ser interpretada como uma divisão diferenciada das categorias de medidas anteriores, na busca de estabelecimento de uma melhor relação de causa e efeito entre as respectivas medidas. A exceção a esta observação refere-se aos indicadores relativos ao aprendizado e crescimento;
- e

Quadro 14 - Dimensões e Perspectivas de Medição de Desempenho

Dimensões e Perspectivas de Medição de Desempenho	Abordagens de Medição Propostas									
	Slack (apud Neely et al., 1995)	Neely et al (1995)	Fooks (apud Neely et al., 1995)	Gerwin (apud Neely et al., 1995)	Moreira (1996)	Hronec (1993)	Sink & Tuttle (1993)	Brown (1996)	Kaplan & Norton (1997)	FPNQ (2001)
Medidas financeiras							Lucrativ.	EVA	P.Fiancei.	P.Fiancei.
Medidas de custos	Eficiência	Custos			Custos	Custos			P.Fiancei.	
Medidas de valor								Valor/preço		
Medidas de custos da qualidade		Custos				Custos				
Medidas de eficiência	Eficiência						Eficiência	Desemp.	P.Proces.	
Medidas de produtividade	Eficiência				Produtiv.		Produtiv.		P.Fiancei.	
Medidas de uso dos recursos	Eficiência				Recursos			Processos		
Medidas dos processos internos	Eficiência		Tempo						P.Proces.	P.Proces.
Medidas de satisfação dos clientes	Efetividade		Tempo				Eficácia	Satisfação	P.Clientes	P.Clientes
Medidas de qualidade do produto / serviço	Efetividade	Qualidade			Qualidade	Qualidade		Qualidade	P.Clientes	P.Clientes
Medidas de qualidade dos processos internos		Qualidade			Qualidade	Qualidade			P.Proces.	
Medidas de qualidade de vida no trabalho							Qual.Vida	Satisfação		P.Pessoas
Medidas de rapidez de entrega – tempo	Efetividade	Tempo	Tempo		Tempo	Tempo		Satisfação	P.Proces.	
Medidas de confiabilidade de entrega – tempo	Efetividade	Tempo	Tempo		Tempo	Tempo			P.Proces.	
Medidas de rapidez de desenvolv. prods. – tempo		Tempo	Tempo		Tempo	Tempo			P.Proces.	
Medidas de flexibilidade de mix		Flexibilid.		Flexibilid.	Flexibilid.					
Medidas de flexibilidade de modificação	Efetividade	Flexibilid.		Flexibilid.	Flexibilid.					
Medidas de flexibilidade de roteirização		Flexibilid.		Flexibilid.	Flexibilid.					
Medidas de flexibilidade de volume	Efetividade	Flexibilid.		Flexibilid.	Flexibilid.					
Medidas de flexibilidade de materiais		Flexibilid.		Flexibilid.	Flexibilid.					
Medidas dos fornecedores										P.Fornec.
Medidas de inovação					Inovação		Inovação	Inovação	P.Proces.	P.Inova.
Medidas de aprendizagem e crescimento								Crescim.	P.Aprend.	P.Ambi.
Medidas do ambiente organizacional								Clima	P.Aprend.	
Medidas da responsabilidade pública										P.Respon.

Fonte: Hansen (2004, p. 131).

- i) outro aspecto que se constata, é o crescimento proporcional das medidas de desempenho externas das empresas ao longo dos últimos anos, buscando avaliar de forma mais ampla os impactos organizacionais no meio externo, como os indicadores que envolvem a questão ambiental, a responsabilidade social, a segurança e qualidade de vida no trabalho (este, um efeito interno) e outros efeitos externos relevantes.

As perspectivas contemplam, conforme Lenz (2007), um aspecto complementar das dimensões, onde o seu intuito é estabelecer formas de entendimento da realidade organizacional e das relações entre as variáveis presentes no ambiente. E, apesar da pequena diferença entre as concepções de perspectivas e dimensões, as dimensões de desempenho permitem estabelecer relações genéricas em vários tipos de negócios, onde as adaptações à realidade de cada organização são pequenas (BOURNE; KENNERLEY; FRANCO-SANTOS, 2005). O Quadro 15 apresenta algumas proposições dos autores referidos quanto às dimensões características de sistemas de medição de desempenho.

Quadro 15 - Dimensões e Perspectivas para um Sistema de Medição de Desempenho

Autores	Eccles e Pyburn (1992)	Brown (1996)	Iacopo et. Al (2005)	Bourne, Kennerley e Franco-Santos (2005)	Najmi, Rigas e Fan (2005)
Dimensões	- Qualidade; - Satisfação dos Clientes	- Financeiro; - Valor e satisfação dos Consumidores; - Qualidade do Produto/Serviço; - Desempenho operacional; - Processos Internos; - Fornecedores; - Aprendizagem Inovação e Crescimento;	- Estrutura; - Relações; - Resultados Econômico-Financeiros	- Maturidade do Sistema; - Estrutura; - Cultura Organizacional; - Estilo de Gestão; - Estratégia Competitiva; - Recursos e Capacidade; - Infra-estrutura dos Sistemas de Informação;	- Direção; - Processos; - Medidas

Fonte: Adaptado de Lenz (2007, p. 40).

Tais enfoques demonstram a existência de duas correntes estabelecidas no processo de estruturação dos sistemas de medição: uma voltada à concepção de dimensões (NEELY; GREGORY; PLATTS, 1995; BROWN, 1996) e outra voltada a perspectivas mais amplas, envolvendo diversas dimensões (KAPLAN; NORTON, 1997; FNQ, 2001).

Hansen (2004) aborda que a estruturação em dimensões, em sua maior parte, está focalizada em questões específicas, perdendo consistência quando se trata da avaliação como

um todo. Uma alternativa para essa carência, segundo o autor, seria a definição de dimensões genéricas que ressaltassem os aspectos relativos aos *stakeholders* internos e externos da organização. Por outro lado, as perspectivas possuem o intuito de não definir previamente as dimensões, facilitando seu processo de escolha na medida da progressão do sistema de avaliação do desempenho, e identificando as relações causais existentes entre as diferentes dimensões. Entretanto, as perspectivas podem não cobrir todas as dimensões relevantes acerca do negócio analisado (HANSEN, 2004).

A discussão acerca das dimensões do desempenho produz uma definição clara que a estruturação dos sistemas de medição do desempenho deve contemplar macro-aspectos antes de sua implementação (LENZ, 2007). Da mesma forma, estes macro-aspectos devem possuir a capacidade de progressivamente estarem alinhados às mudanças ambientais, sendo balizadores para a construção dos modelos integrados de medição (LENZ, 2007).

A partir desta visualização das dimensões ou critérios de desempenho abordados, segue-se uma discussão de modelos integrados de medição de desempenho voltados a dimensão inovação.

2.7.3 Modelos de Medição de Desempenho

Tezza, Bornia e Vey (2010, p. 88), em sua obra, expõe que: “a partir da década de 1960, quando começaram a surgir movimentos como o da qualidade e, na sequência, a gestão do conhecimento, as empresas passaram a dar mais ênfase às medidas de desempenho não financeira, o que teve sua abordagem intensificada na década de 1980”. Os autores apontam que os modelos de medida de desempenho puramente financeiros, a partir da década de 1980 já eram menos difundidos que os puramente não financeiros e que a associação de financeiros e não financeiros começaram a ser utilizados.

A partir de meados dos anos 1990, as abordagens puramente não financeiras e as associações financeiras e não financeiras foram praticamente os únicos focos de estudo no âmbito de medição de desempenho, conforme Tezza, Bornia e Vey (2010).

Os modelos analisados no estudo de Tezza, Bornia e Vey (2010) possuem uma estrutura robusta e, na maioria das vezes, apresenta certo grau de complexidade, tanto em seu entendimento quanto em sua aplicabilidade, na qual se verifica que o grau de complexidade alto vem aumentando com o tempo, indicando que as modelagens estão envolvendo mais recursos, tecnologias, pessoas e fases do processo.

Lenz (2007, p. 41) complementa:

A discussão acerca das dimensões do desempenho produz uma definição clara que a estruturação dos sistemas de medição do desempenho deve contemplar macro aspectos antes de sua implementação. Da mesma forma, estes macro aspectos devem possuir a capacidade de progressivamente estarem alinhados às mudanças ambientais, sendo balizadores para a construção dos modelos integrados de medição.

Como um dos preceitos da mensuração do desempenho é a combinação adequada entre aspectos quantitativos e qualitativos, sempre prezando pela utilidade e coerência do sistema (MÜLLER, 2003), os autores optam pela diversidade de enfoques, buscando uma análise global.

Os modelos integrados de medição de desempenho são ferramentas de gestão onde propiciam uma visão ampla e relacional das inúmeras variáveis que compõem uma organização (HRONEC, 1994). A partir dos objetivos estabelecidos pelas organizações, é possível derivar estratégias e ações que sejam combinadas de forma a buscar o alinhamento da organização em torno de seus pressupostos de resultado (MÜLLER, 2003).

Os modelos integrados são diferentes da utilização de apenas indicadores individuais, pois os mesmos possuem uma interligação direta com os diversos sistemas das organizações, não sendo isolados, e sim, propiciando correlações sobre atividades, processos, tarefas, funções e desempenho (NEELY; ADAMS, 1995). Entre as principais vantagens que tais modelos propiciam, podemos destacar conforme apontado nos trabalhos de Müller (2003); Hansen (2004) e Neely e Adams (1995):

- a) sua facilidade de entendimento;
- j) abrangência, relacionamento entre variáveis; e
- k) informação precisa, resultados onde as causas dos mesmos são evidenciadas, participação dos membros da organização e melhoria da comunicação.

Apresenta-se a seguir alguns modelos integrados de Medição de Desempenho Organizacional.

2.7.3.1 *Balanced Scorecard*

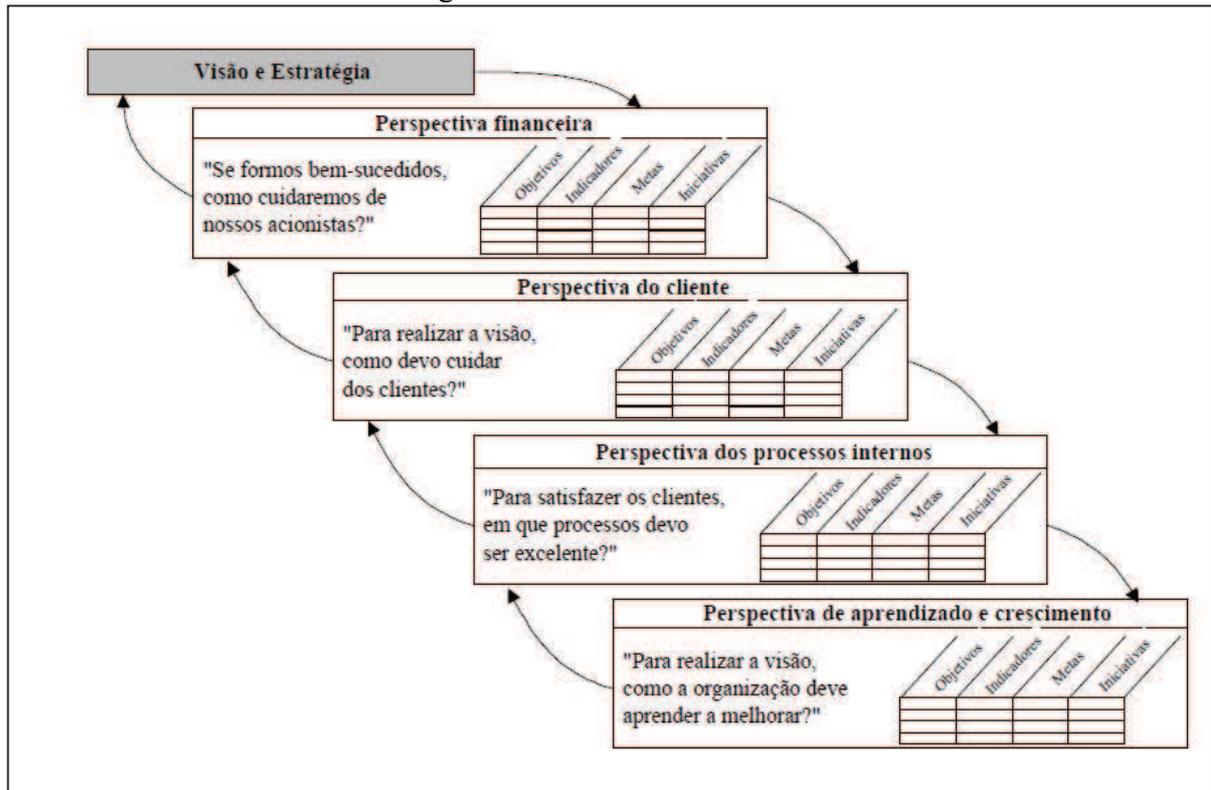
O *Balanced Scorecard* (BSC) é um modelo de mensuração do desempenho estratégico amplamente difundido. Proposto por Kaplan e Norton (1997), ele identifica e integra quatro diferentes dimensões (Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento).

Sua principal contribuição está em acentuar que somente as medidas financeiras não ajudam a compreender a totalidade dos negócios, daí decorrendo a necessidade de mensuração

de novas perspectivas.

A estrutura do modelo foi projetada para auxiliar as organizações na tradução da estratégia em processos e atividades organizacionais, complementando a finalidade das medidas financeiras (HANSEN, 2004). Ela serve como um instrumento de comunicação da visão da empresa, que é traduzida em objetivos que permitem a mensuração.

Figura 9 - *Balanced Scorecard*



Fonte: Kaplan e Norton (2001, p. 89)

Dessa forma, a organização pode alinhar todos os seus recursos com as suas intenções estratégicas (MÜLLER, 2003). A Figura 9 expõe a estruturação do *Balanced Scorecard*, que por meio da definição de objetivos, métricas, indicadores, metas ou planos de ações incluídos em suas quatro dimensões, devem engendrar uma cadeia de relações de causa-e-efeito.

2.7.3.2 O Modelo de Sink & Tuttle

Sink e Tuttle (1993) desenvolvem o que denominam de um modelo de performance, envolvendo todas as etapas de construção e implantação de um sistema de medição de desempenho. Este modelo está centrado na avaliação dos processos organizacionais e na proposição de melhorias através da medição e avaliação dos resultados atingidos pela

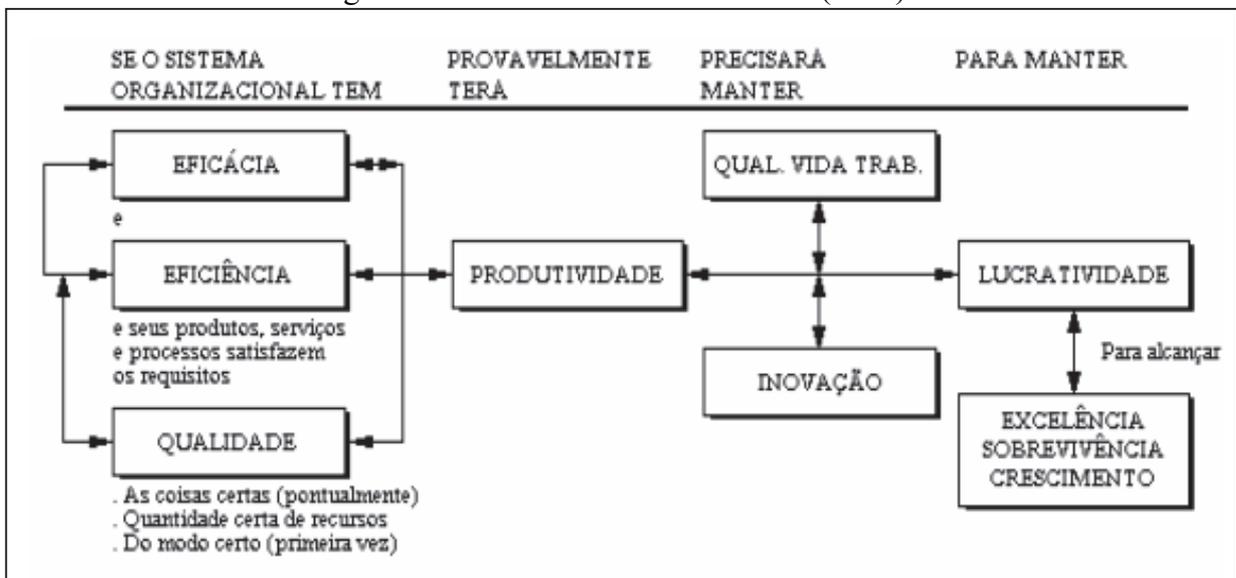
organização. As etapas de implantação do modelo proposto baseiam-se nas entradas, preparação, sistema organizacional, ciclo de melhoria e avaliação estratégica contínua.

Por outro lado, a partir da análise do processo de agregação de valor como um todo, ao longo das atividades da empresa, os autores propõem colher um conjunto de medidas destinadas a avaliar os sete critérios de desempenho identificados como vitais: eficácia, eficiência, qualidade, produtividade, qualidade de vida no trabalho, inovação e lucratividade.

Os autores propõem, ainda, um processo de planejamento para a performance (desempenho desejado), o qual é desenvolvido em oito etapas sequenciais, a saber: técnica de análise de sistemas gerenciais, hipótese de planejamento, objetivos de melhoria, itens de ação, equipes de ação, gerenciamento do projeto, medição e avaliação, acompanhamento e controle.

Observando-se o modelo proposto por Sink e Tuttle (1993), verifica-se que o mesmo se mostra consistente, apesar de apresentar algumas interpretações sobre parâmetros ou critérios de medição peculiares aos autores. A Figura 10 apresenta uma visualização gráfica do modelo proposto por Sink e Tuttle (1993).

Figura 10 - O Modelo de Sink e Tuttle (1993)



Fonte: Sink e Tuttle (1993, p. 141).

2.7.3.3 O Modelo Prisma de Performance

O pressuposto deste modelo, de acordo com Lenz (2007), está na concepção de relações entre variáveis da organização que foram concatenadas em um prisma. Baseado no conceito central de atendimento das necessidades dos diversos *stakeholders* (clientes, empregados, fornecedores, parceiros de alianças, governo, comunidade) da organização, o

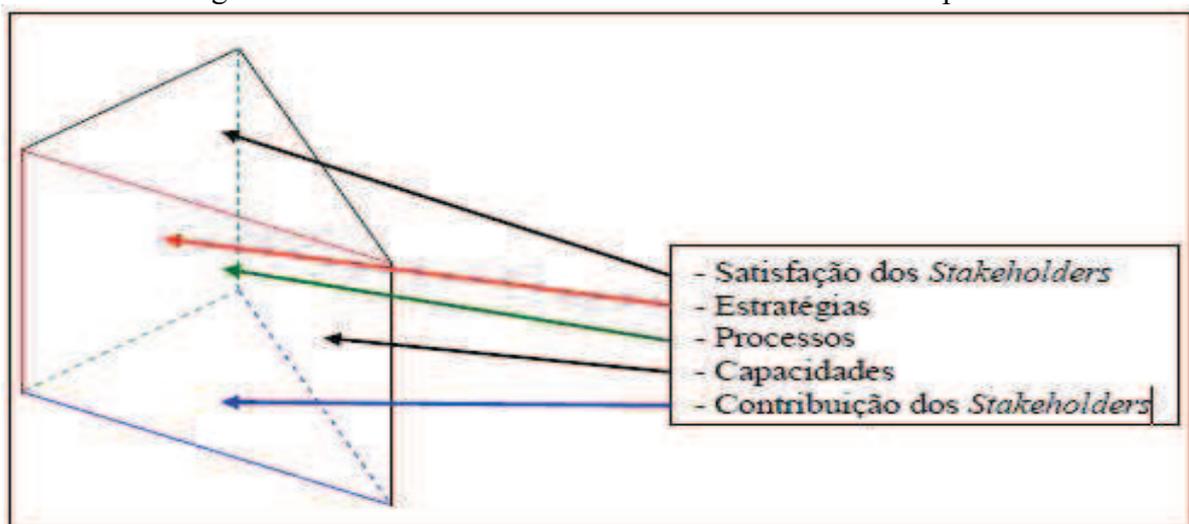
modelo Prisma de Desempenho, busca a criação de valor para esse grupo, onde a empresa deve possuir métricas que auxiliem na obtenção da máxima satisfação dos mesmos, constituindo, dessa forma, a primeira faceta do prisma (NEELY; ADAMS, 2000).

Depois de identificadas as necessidades dos diversos *stakeholders* da organização, é necessário que seja verificada a existência de estratégias para atender as demandas desses diversos grupos (LENZ, 2007, p. 44).

Estipuladas as estratégias, a organização deve definir os objetivos que cada processo organizacional (terceira faceta) deve possuir para implementá-las e, também, as capacidades requeridas (quarta faceta) pelas mesmas (NEELY; ADAMS, 2000). Por capacidades, Neely, Adams e Crowe, (2001) entendem que sejam as combinações de pessoas, práticas, tecnologias e infraestrutura, que juntas habilitam a organização a executar processos.

Determinadas as variáveis relacionadas à satisfação dos *stakeholders* e as práticas organizacionais que devem ser instituídas e mensuradas que, conforme Lenz (2007), estão segmentadas em facetas, sendo que a quinta faceta representa as métricas ligadas à contribuição dos *stakeholders* (quinta faceta), que são os resultados que os mesmos proporcionam à organização, como retorno à sua entrega de satisfação e suporte as operações. Apesar de serem distintas, as facetas são interligadas, estabelecendo que os resultados que a organização deve entregar, ou seja, a satisfação dos *stakeholders*, estão intrinsecamente relacionados aos seus determinantes, que são representados pelas outras facetas do prisma, conforme mostra a Figura 11.

Figura 11 - As Cinco Facetas do Modelo Prisma de Desempenho



Fonte: Neely, Adams e Crowe (2001, p. 12).

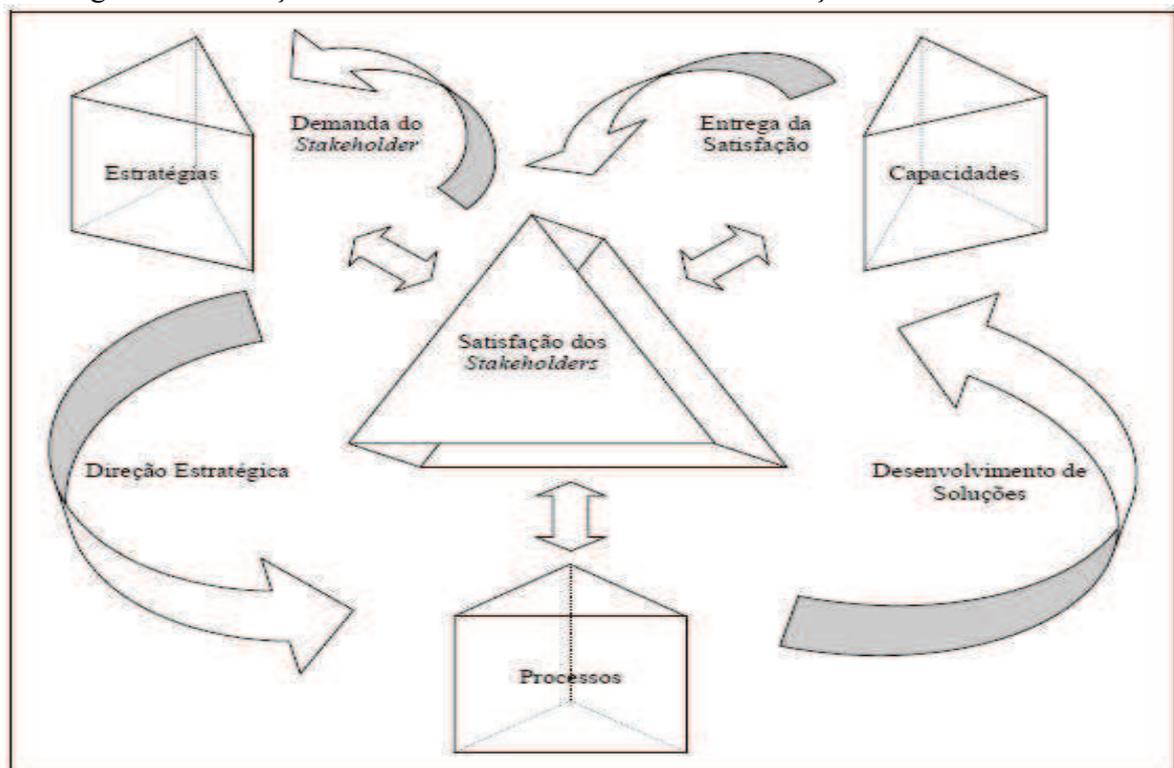
Verificando a complexidade ambiental vivenciada hoje pelas empresas, Lenz (2007) constata que algo, aparentemente simples, pode representar uma variedade imensa de relações.

Dessa forma, não se pode entender a complexidade das medidas de performance somente a partir de perspectivas simples, sendo essencial verificar a multiplicidade e a interligação existente entre as mesmas que é vislumbrada pelas relações do Prisma (Figura 11).

O prisma aberto exemplifica, conforme aponta Lenz (2007), as relações de causa-efeito que proporcionam o desempenho das organizações. A ideia central está na satisfação dos *stakeholders*. A partir da demanda desse grupo, são elaboradas estratégias que proporcionam o direcionamento proposto pela organização. Para que a estratégia formulada possa ser implementada, ela necessita de processos que desenvolvam soluções e implementem as deliberações propostas. Tais processos não podem ser implementados sem a devida capacidade das organizações, onde o conceito de desenvolvimento permanente de competências aparece como pressuposto (NEELY; ADAMS; CROWE, 2001).

Dado que o caminho da medição foi estabelecido, as capacidades, em conjunto com processos e estratégias, podem realizar a entrega das demandas dos *stakeholders*. O caminho proposto pelo sistema Prisma, de acordo com Neely, Adams e Crowe (2001), foca principalmente nas relações de causa-e-efeito, partindo de demandas de grupos relevantes até a entrega pela organização dos resultados que gerem satisfações múltiplas.

Figura 12 - Relações de causa-e-efeito do sistema de medição Prisma Performance



Fonte: Neely, Adams e Kennerley (2002) Neely e Adams (2000).

Para os autores Neely, Adams e Kennerley (2002) o modelo de prisma é um modelo para medição da performance e um *framework* inovador. Considerado como um sistema de avaliação da gestão da organização de segunda geração, atua de duas maneiras: considerando o que quer e a necessidades dos *stakeholders* e, excepcionalmente, o que a organização quer e necessita dos seus *stakeholders*. Desta maneira, o relacionamento é recíproco. Essa, talvez, seja a grande contribuição do modelo, pois para os autores a estratégia é vista como planos de ação de uma maneira bem simplista. Amplia-se a importância das capacidades (*capabilities*) e a preocupação com os *stakeholders* é vista como mensagem principal.

O modelo é fundamentado em três premissas, de acordo com autores Neely e Adams (2000):

A primeira é o foco, não somente em dois dos *stakeholders* – tipicamente acionistas e clientes – mas em todas as partes interessadas.

A segunda – estratégias, processos e capacidades devem estar alinhados e integrados de forma a entregar valor a todos os *stakeholders*.

Em terceiro lugar, as organizações e seus *stakeholders* têm que reconhecer que seus relacionamentos são de reciprocidade, ou seja, as partes interessadas devem contribuir para a organização, como têm expectativas por elas.

Essas três premissas fundamentais suportam o modelo proposto, tornando o Modelo Prisma um sistema holístico e uma das melhores estruturas já existentes para identificar oportunidades de melhoria. O modelo é baseado na opinião de que as organizações que aspiram ser bem-sucedidas no longo prazo devem ter consciência e atender ao desejo dos *stakeholders*.

No topo e na parte inferior do prisma são apresentados, respectivamente: satisfação dos *stakeholders* e suas contribuições. As três faces laterais representam: as estratégias, os processos e as capacidades. Neely, Adams e Crowe (2001) explicam que essa forma de organização é em função da necessidade das organizações de serem bem-sucedidas, o que só ocorre com a satisfação dos seus *stakeholders*: quem são? O que querem e o que necessitam? Logo, para atender os *stakeholders* é preciso estabelecer boas estratégias, porém, para pôr em prática as estratégias traçadas é necessário que a empresa possua adequados processos. E para ter bons processos é preciso que haja capacidade de executá-los. E, por fim, a empresa deve estabelecer as contribuições que se espera dos seus *stakeholders* para que a cadeia produtiva tenha êxito.

2.8 MODELO TEÓRICO

A partir desta perspectiva conceitual da “Inovação Social” abrangendo diferentes níveis, atores, contextos, implicando seu caráter complexo, bem como a caracterização das capacidades dinâmicas dentro da cadeia produtiva e a necessidade da evidenciação do desempenho organizacional como forma de monitorar, reconstruir, alterar, dar os *feedbacks* necessários aos envolvidos e manter-se estratégico é que se denota a necessidade da construção de um modelo teórico de análise da relação das capacidades dinâmicas, a inovação social e o desempenho organizacional.

A construção de indicadores constitui uma tarefa necessária de clarificar e reforçar a necessidade da evidenciação de resultados e processos. Atualmente, são necessários métodos de medição mais abrangentes para reunir as necessidades socioambientais contemporâneas com o desenvolvimento econômico.

A construção de um sistema de indicadores auxiliará a construir, reconhecer, pontuar conceitos, bem como ser instrumentos de medição e, por conseguinte, a avaliação.

Um modelo pode ser considerado como uma representação da realidade destinada a mostrar os relacionamentos entre vários elementos de um sistema ou um processo que esteja sob investigação (SCHIFFMAN; KANUK, 2000, p. 465). Os modelos teóricos, conforme Sampieri, Collado e Lucio (1991), auxiliam na compreensão da realidade em estudo, na medida em que relacionam os construtos envolvidos e proporcionam um panorama dos antecedentes ou das consequências do construto que está sendo analisado.

Esta tese trabalhou os construtos da capacidade dinâmica, a inovação social e o desempenho organizacional. Conforme observado na exposição do referencial teórico, não foram localizados estudos e pesquisas relacionando os três construtos em conjunto. Existem, construtos em conjunto, ainda que existam modelos que trabalham em pares com os construtos selecionados nesse trabalho ou, até mesmo, isoladamente.

2.8.1 Construto Inovação Social

Baseado nas pesquisas realizadas, pode-se citar o trabalho piloto do Índice Regional de Inovação Social (RESINDEX) que é dirigido e desenvolvido pela *Sinnergiak Social Innovation (UPV / EHU)*, em colaboração com a Agência. Este é um projeto que visa desenvolver um modelo (dimensões e indicadores) para desenvolver um índice regional de inovação social.

O Modelo piloto RESINDEX foi desenvolvido no contexto da Comunidade Autônoma do País Basco. Para realizar este primeiro modelo, envolveram-se um comitê que consiste em quatorze organizações contrastantes: Universidade do País Basco, Universidade Mondragon, Universidade de Deusto, ÁREAS Euskadi, Bioef, Deloitte, do Governo Basco, Conselho Provincial de Gipuzkoa, Fundação Eudel Novia Salcedo, Kutxabank, Ingema, Etorbizi, e Lehendakari Agirre Center. Nesse sentido este projeto-piloto é visto como uma "exploração" nesta tarefa de identificar indicadores de inovação social. Sua oportunidade reside na contribuição deste fato ser o primeiro índice de seu tipo, e que nos dá a possibilidade de analisar suas forças e fraquezas.

De acordo com Bignetti (2011), os estudos realizados pelo CRISES (*Centre de Recherchesur les Innovations Sociales*), um centro que reúne mais de 60 pesquisadores, abordam a inovação social através de três eixos complementares: território, condições de vida e trabalho e emprego. As pesquisas sobre inovação social e *território* buscam analisar o papel dos atores sociais e suas práticas inovadoras no âmbito local. Os estudos sobre inovação social e *qualidade de vida* se inclinam para a melhoria das condições de emprego, renda, saúde, educação, segurança e moradia. Os pesquisadores sobre *trabalho e emprego* atentam para as dimensões organizacionais e institucionais que se relacionam com a regulação, a governança, o emprego e a organização do trabalho (CRISES, 2010).

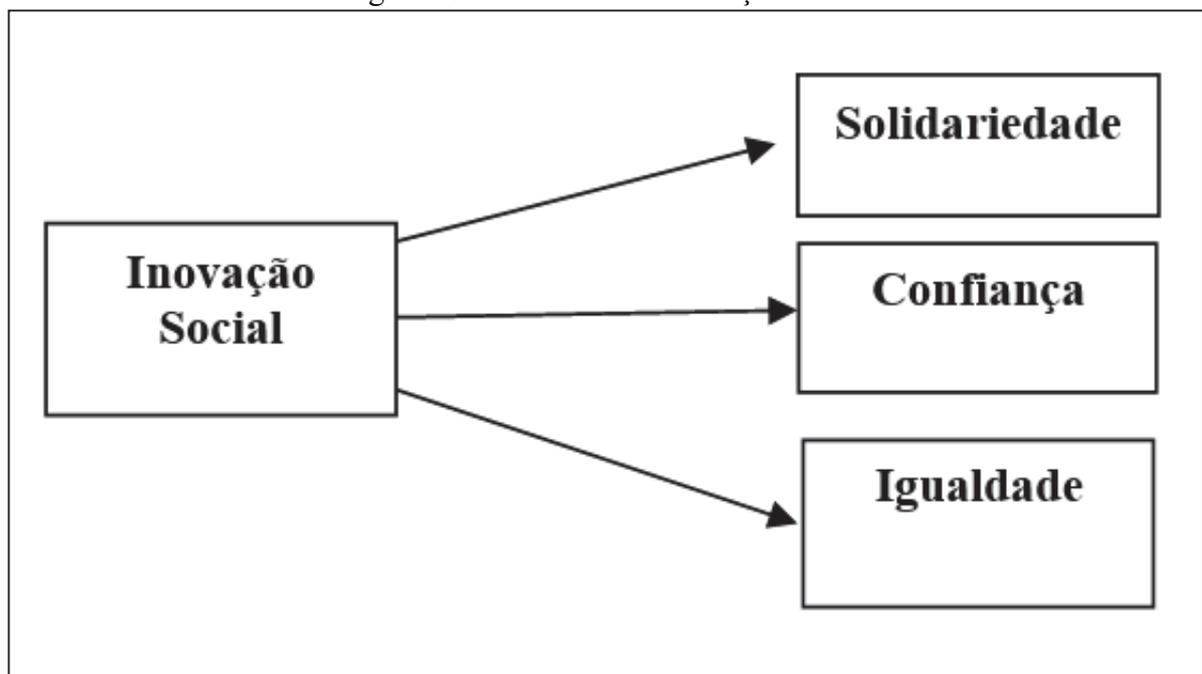
Uma abordagem semelhante é desenvolvida por Cloutier (2003), pesquisadora também pertencente ao CRISES, que, conforme Bignetti (2011), concentra sua atenção nas inovações sociais centradas no indivíduo, nas inovações orientadas sobre o meio e nas inovações geradas no seio das empresas. No primeiro caso, as inovações se voltariam para ações que promovessem mudanças duradouras no *indivíduo*, de modo a permitir a ele recuperar a capacidade de conduzir sua própria vida. Em outras palavras, buscariam dotá-lo do *empowerment* necessário para que pudesse adquirir a capacidade de mudar seu destino. As inovações orientadas sobre o *meio* buscariam desenvolver, através da criação de novas instituições ou da modificação do papel de instituições existentes, um determinado território com a finalidade de melhorar a qualidade de vida das comunidades ou de grupos de indivíduos.

Um segundo foco viável de estudo se liga à *organização*. Tomada no conceito mais amplo, expresso por Chester Barnard (1968), em sua obra *The Functions of the Executive (1968)*, expõe que a organização é “um sistema de atividades ou forças conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas” (BERNARD, 1968, p. 73) A organização é considerada como um arranjo cooperativo formal em que os propósitos individuais se alinham aos

propósitos coletivos. Ainda mais, em sua amplitude, o conceito abrange empresas privadas, empresas sociais, instituições públicas e privadas, governos e outras modalidades formais de organização.

Assim, Cloutier (2003, p. 13) aponta que as inovações sociais dentro das *empresas* teriam como objetivo desenvolver novas formas organizacionais e novas formas de produção, resultando num novo arranjo social que favorecesse a criação de conhecimentos e de tecnologia e que permitisse a melhoria da qualidade de vida no trabalho.

Figura 13 - Construto da Inovação Social



Fonte: Elaborado pela autora.

Os métodos existentes de medição não conseguem captar a percepção do valor acrescentado da inovação social (HAXELTINE et al., 2013). Desta maneira, propõe-se, neste estudo, desenvolver um modelo a abranger, não somente a organização ou o indivíduo como algo isolado, mas dentro de um contexto mais amplo de cadeia produtiva a qual o objeto de estudo encontra-se inserido.

2.8.2 Construto Capacidades Dinâmicas

Tondolo e Bitencourt (2014), evidenciam que a teoria das Capacidades Dinâmicas (CD) emergiu a partir da combinação das abordagens teóricas sobre a exploração e desenvolvimento interno e externo de capacidades específicas da organização (PENROSE,

1955; TEECE, 1982; WENERFELT, 1984). Os autores declaram que a necessidade ocorre em decorrência das mudanças no ambiente de negócios, a partir do desenvolvimento de capacidades específicas e de renovação das já existentes (IANSITI; CLARK, 1994; HENDERSON, 1994, TEECE; PISANO, 1994). Assim, a teoria das CDs já emergiu reconhecendo o papel da exploração do conjunto de recursos e capacidades organizacionais existentes e do papel da exploração de novas combinações, integrações e renovações (TONDOLO; BITENCOURT, 2014).

Dada a sua natureza abstrata, conforme Gupta (2011), medir as capacidades dinâmicas tem-se provado bastante desafiador (ZAHRA, SAPIENZA E DAVIDSSON, 2006; DUTTA, NARASIMHAN E RAJIV, 2005). Os autores expressaram suas críticas contra as tentativas anteriores de fazer isso (PRIEM; BUTLER, 2001; AREND; BROMILEY, 2009). Um artigo influente que abriu a porta para mais pesquisa sonora foi Eisenhardt e Martin (2000). Eles argumentaram que as capacidades dinâmicas têm idiosincrasias em seus detalhes, como os autores Tondolo e Bitencourt (2014) especificam nos processos específicos:

- a) processos e aprendizagem (AMBROSINI; BOWMAN, 2009; TEECE, 2007; WANG; AHMED, 2007; EISENHARDT; MARTIN, 2000; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997)
- b) rotinas e mecanismos de aprendizagem (ZOLLO e WINTER, 2002; ZOTT, 2003) (CHEN; LEE, 2009; ZOTT, 2003; ZOLLO; WINTER, 2002).
- c) a capacidade de ciclo de vida (HELFAT; PETERAF, 2003) também enfatiza aprendizagem, processos e rotinas, embora com mais ênfase na trajetória a partir de uma perspectiva de desenvolvimento / maturação.

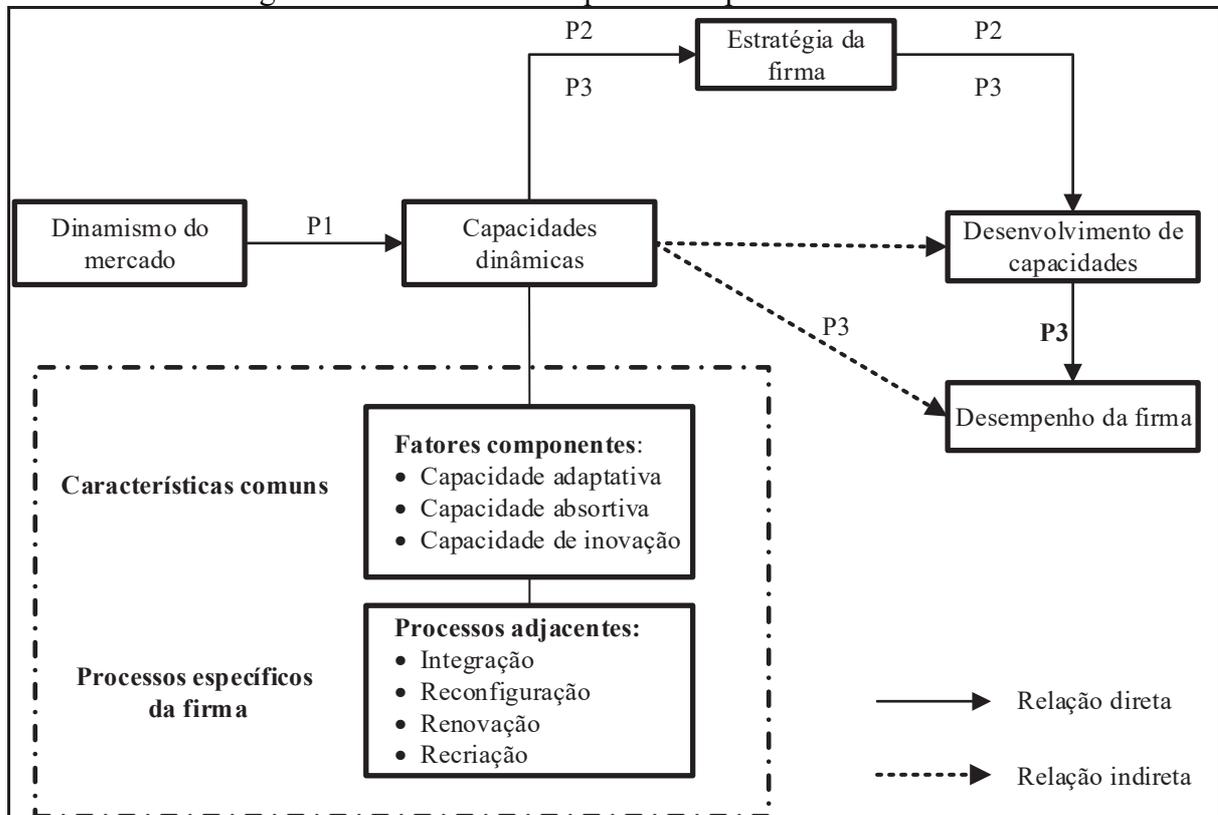
Os resultados encontrados por Drnevich e Kriauciunas (2011) corroboram essa percepção. Por meio de uma *survey*, os autores identificaram que as CDs não afetam significativamente o desempenho no nível das firmas, mas sim, afetam significativamente em nível dos processos organizacionais, sugerindo que as CDs não afetam automaticamente o desempenho. No entanto, contribuem de forma sensível às condições de competitividade das organizações.

O modelo proposto por Wang e Ahmed (2007) capta, de acordo com Camargo e Meirelles (2012), que a ênfase nas especificidades da firma, é expressa na estratégia e nos processos específicos de integração, reconfiguração, renovação e recriação de recursos e capacidades.

Todavia, o modelo apresenta limitações, como a premissa de crescimento baseada somente nos recursos e nas capacidades internas. Conforme apontado por Eisenhardt e Martin (2000), a capacidade de formar alianças e aquisições é um dos componentes das capacidades dinâmicas. Outrossim, os autores, na medida em que defendem proposições relativas ao desenvolvimento das capacidades ao longo do tempo, apontam para uma abordagem longitudinal, porém não indicam como tratar esse ciclo recursivo.

Camargo e Meirelles (2012), nos seus estudos, apontam como modelo de medição das Capacidades dinâmicas a Figura 15 dos estudos de Wang e Ahmed (2007).

Figura 14 - Modelo de Pesquisa de Capacidades Dinâmicas



Fonte: Wang e Ahmed (2007) ; Wang e Ahmed (2007).

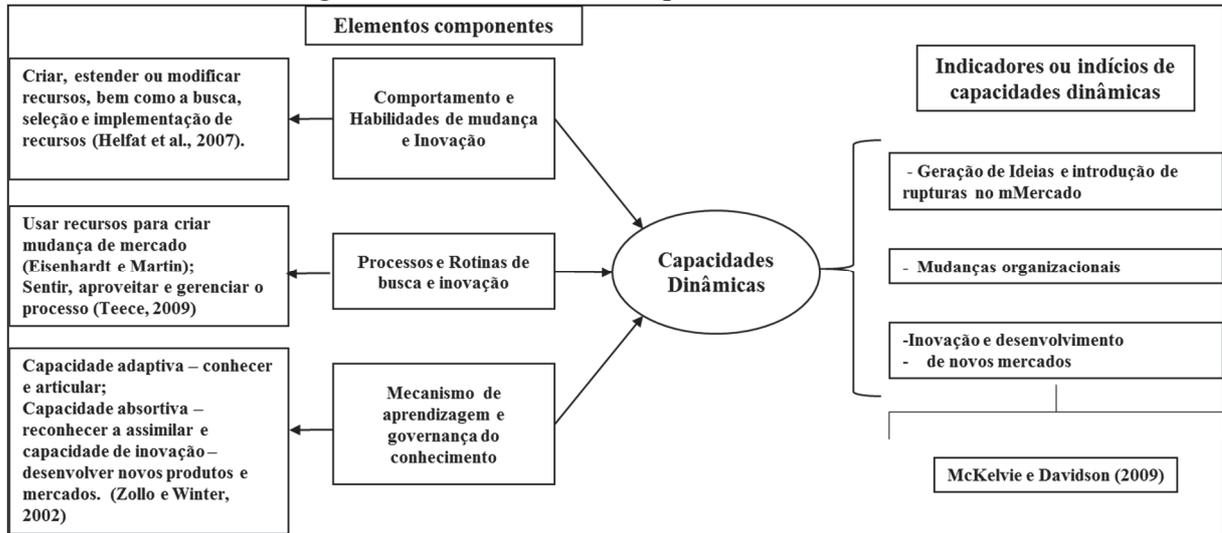
O modelo de Wang e Ahmed (2007) dimensionam as relações diretas e indiretas entre as variáveis e dimensões, e estas relacionadas ao desempenho organizacional conforme apresenta-se na Figura 14.

Tondolo e Bitencourt (2014, p. 133) argumentam que as capacidades dinâmicas não podem ser vistas como uma capacidade apenas, mas um conjunto de capacidades que são imbricadas em processos organizacionais e, como destacam Zollo e Winter (2002), as CDs emergem dos mecanismos de aprendizado, sendo moldadas pela evolução do aprendizado ao

longo do tempo. Dessa forma, a aprendizagem é o conceito dinâmico por trás das CDs (CHEN; LEE, 2009; TEECE; PISANO; SCHUEN, 1997).

Neste estudo, foi utilizado o modelo adaptado de Camargo e Meirelles (2012), conforme a Figura 15.

Figura 15 - Construto das Capacidades Dinâmicas



Fonte: Adaptado de Camargo e Meirelles (2012).

O modelo conforme Camargo e Meirelles (2012) é um modelo conceitual. A operacionalização dos elementos componentes e o teste das relações entre estes não contemplaram o escopo do estudo dos mesmos. Em função de ser um modelo conceitual, procurou-se dentro deste estudo fortalecer o embasamento para deixar o mesmo mais robusto para ser testado neste instrumento.

2.8.3 Construto Desempenho Organizacional

Uma organização só pode ser maior do que a soma de suas partes, quando a organização é gerenciada (RUMMLER; BRACHE, 1994, p. 167). Os mesmos autores expõem que o gerenciamento eficaz da organização irá ocorrer quando a organização possuir um sistema de medição de desempenho, apoiada em indicadores associados aos objetivos relacionados.

A medição de desempenho serve como uma ferramenta de apoio no gerenciamento da organização, auxiliando no lógico, padronizado e sistêmico.

Ribeiro, Macedo e Marques (2012), nos seus estudos, corroboram expondo que a avaliação de desempenho organizacional é fundamental para compreender se as ações e os resultados da empresa estão em sintonia com a estratégia estabelecida corporativamente

(LAVIERI; CUNHA, 2009). Chaves, Alcântara e Assumpção (2008) complementam afirmando que a mensuração do desempenho é importante para verificar se os objetivos estabelecidos pela empresa estão sendo alcançados, ajudando, ainda, na aplicação dos recursos. Entretanto, existem muitas medidas para avaliar o desempenho das empresas, assim como diversas definições sobre desempenho organizacional. E sendo este um fenômeno complexo e multifacetado, acaba escapando de uma visão simplista. Diferentes pesquisadores têm focado sua atenção em aspectos distintos e específicos do conceito de desempenho (CARNEIRO et al., 2005). A grande dificuldade atual é identificar qual a estrutura ideal do Sistema de Medição de Desempenho (SMD). De acordo com Silva, Pamplona e Bornia (2006), um SMD deve incluir medidas internas e externas à organização, financeiras e não financeiras, sem perder o foco estratégico.

Mesmo com a evolução de diversos sistemas de medição de desempenho, a dificuldade de se lidar com o universo de medidas de desempenho ainda é muito grande (RIBEIRO; MACEDO; MARQUES, 2012). Por ser um fenômeno que possui muitos aspectos, o desempenho organizacional acaba se tornando por muitas vezes complexo de se abordar (MACEDO; CORRAR, 2010).

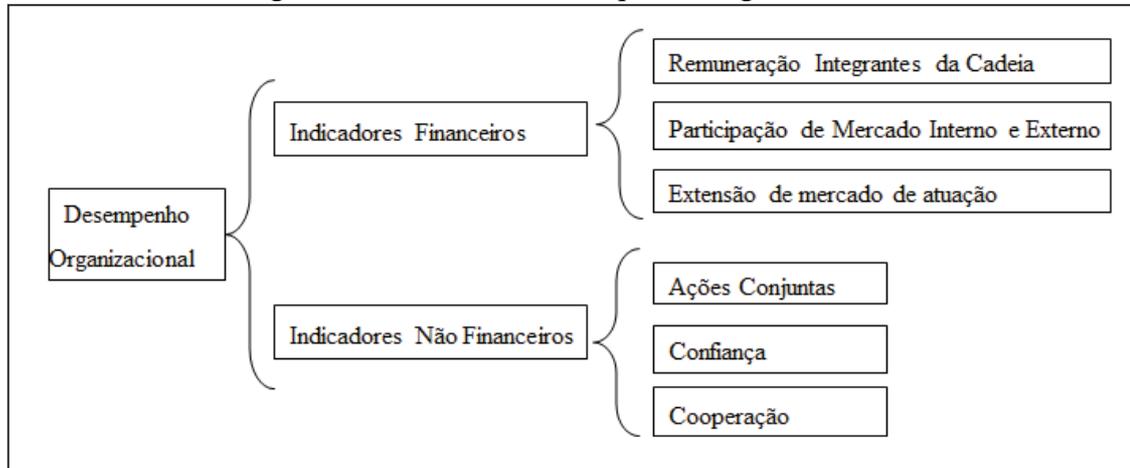
Com o crescimento dos mercados e a expansão das empresas, a partir do advento da globalização, muitas organizações tiveram que repensar a forma de planejar, executar e controlar seu patrimônio (CARVALHO; SÁ, 2011). Essa nova necessidade fez com que surgissem novas alternativas para tentar medir o desempenho empresarial, uma vez que envolve um complexo de ferramentas e instrumentos que tentam monitorar as atividades de determinada organização.

Carvalho e Sá (2011, p. 1), nas conclusões de seus estudos, apontam que:

os gestores, precisam concentrar sua atenção e outros aspectos que não sejam puramente lógicos e relacionados diretamente aos indicadores financeiros, ou seja, precisam levar em conta também os elementos subjetivos e as nuances que permeiam a cultura empresarial, fato esse que pode favorecer a satisfação dos clientes e a conseqüentemente a continuidade da atividade empresarial (CARVALHO; SÁ, 2011, p.1).

Baseado nas exposições dos autores e no referencial teórico utilizado nesta tese, estruturou-se o modelo do construto de desempenho organizacional com a utilização de indicadores financeiros e não financeiros.

Figura 16 - Construto Desempenho Organizacional



Fonte: Elaborado pela autora.

2.8.4 Modelo Teórico Integrado: Capacidades Dinâmicas, Inovação Social, E Desempenho Organizacional

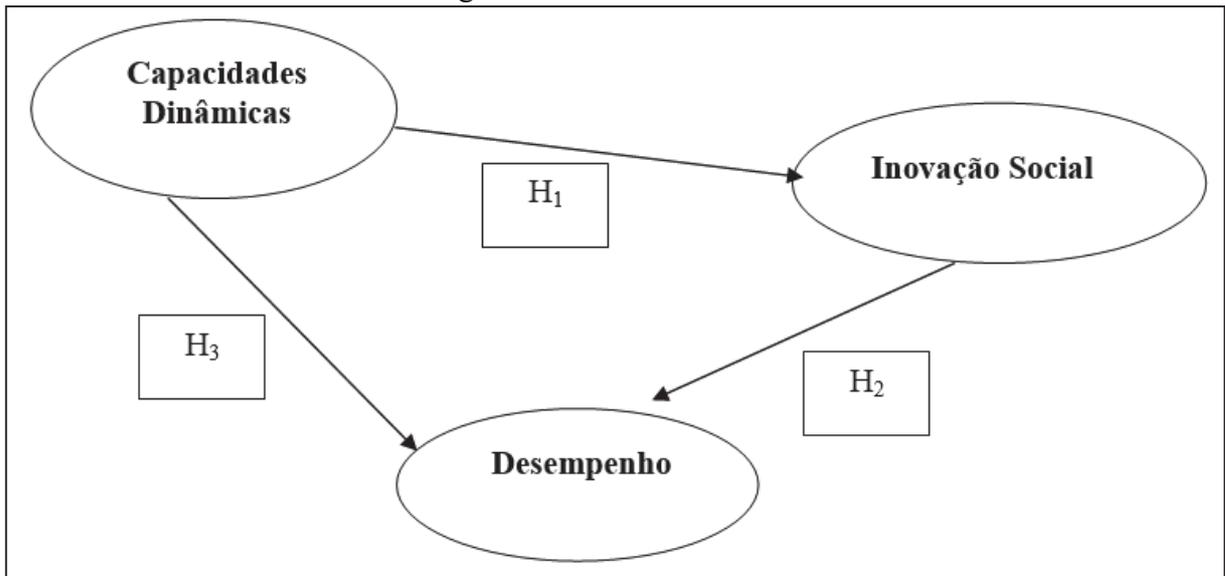
Ao iniciar a análise da cadeia produtiva propriamente dita, faz-se necessário a identificação do segmento produtivo específico, em função das diferentes características e condicionantes particulares que podem estar envolvidos (HANSEN, 2004). As cadeias possuem diferentes fatores competitivos em nível de mercado consumidor e sofrem diferentes influências de aspectos internos às empresas (incluindo a gestão, a inovação, os recursos humanos e a produção), de aspectos estruturais (incluindo a configuração da indústria, as características de mercado e o regime de incentivos e regulação da concorrência) e de aspectos de natureza sistêmica (envolvendo os fatores infra-estruturais, os político-institucionais, os sociais e os legais-regulatórios), conforme abordado por Coutinho e Ferraz (1995).

Desta forma, como ponto de partida do processo de construção de um modelo de avaliação de desempenho, Hansen (2004) comenta em seus estudos que deverá ser definido objetivamente o segmento produtivo focado, bem como coletadas as informações já disponíveis sobre o mesmo. A identificação de aspectos como missão, visão e valores da cadeia, diferentemente do que ocorre com empresas individuais, pode ser extremamente complexa, senão mesmo impossível, em função do número de organizações envolvidas, aspectos culturais e regionais, hábitos e costumes vigentes e outros fatores.

Para tanto, o modelo estrutural representa o conjunto de relações de dependência, vinculando os diversos construtos do modelo hipotetizado, enquanto que o modelo de mensuração especifica o rol de variáveis manifestas (variáveis manifestas são definidas por

Hair et al. (2007, p. 581)), como “valores observáveis para uma questão ou item específico, obtidos dos respondentes em resposta à questão ou observados pelo pesquisador”; também são denominadas indicadores, ligados a cada variável latente. (HOYLE, 1995; HAIR et al., 2007; ULLMAN, 2000). A Figura 17, apresenta o modelo teórico, mostrando as relações entre os construtos.

Figura 17 - Modelo Teórico



Fonte: Elaborada pela autora.

O modelo teórico que será avaliado nesta tese representado na Figura 17, evidencia que as capacidades dinâmicas influenciam a inovação social proporcionando desempenho organizacional.

A inovação social diz respeito à novas estratégias, conceitos, ideias e organizações que respondem à necessidades sociais de todos os tipos, tais como condições de trabalho e de educação, desenvolvimento comunitário e saúde, e que alargam e reforçam a sociedade civil (COSTA, 2009).

Para tanto, desenvolveu-se este estudo na Cadeia Produtiva do Vinho, pois, baseado no Planejamento Estratégico Visão 2025 (2000), no subprojeto área de tecnologia, encontram-se inseridos os objetivos traçados para a cadeia e, dentre estes, pode-se citar (VISÃO 2025, 2000, p. 19):

- Desenvolver tecnologias que viabilizem a obtenção de vinhos com estrutura química que permita um substancial aumento da qualidade, da longevidade e dos benefícios para a saúde humana (presença de flavonóides antioxidantes, resveratrol, etc);
- Realizar estudos de tipificação de vinhos oriundos de novas regiões vitivinícolas, conectados com as ferramentas de zoneamento agroclimático;

2.9 HIPÓTESES A SEREM TESTADAS

Hipótese 1: As capacidades dinâmicas têm relação positiva com a inovação social;

Hipótese 2: A inovação social tem relação positiva com o desempenho organizacional;

Hipótese 3: As capacidades dinâmicas têm relação positiva com o desempenho organizacional.

A descrição do desempenho de novos produtos é essencial quando se trata da revisão de decisões de estratégia de desenvolvimento (MILLSON; WILEMON, 2006), do lançamento de decisões estratégicas (CHIU et al., 2006) e a análise da contribuição do desempenho do produto novo para o valor de uma empresa (PAUWELS, 2004).

Segundo Whetten, Rands e Godfrey (2002) apontam nos seus estudos, é necessário incorporar na mensuração do desempenho organizacional a inovação social, como indicador não-financeiro.

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos que foram adotados para realização da pesquisa.

De acordo com Marconi e Lakatos (2008), todas as ciências caracterizam-se pela utilização de métodos científicos. De um modo geral, o método é um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo - conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões.

Este capítulo apresenta a caracterização metodológica da pesquisa. Declara-se a visão de mundo e detalha-se a modalidade científico-tecnológica, os procedimentos metodológicos, os mecanismos de validação, o marco operacional e seus construtos, as variáveis e os procedimentos de coleta e análise dos dados.

Sendo assim, pode-se entender que o método de pesquisa é o caminho que se utiliza para se chegar a um determinado resultado (MARCONI; LAKATOS,2008).

3.1 MÉTODO DE PESQUISA

O método adotado neste estudo foi o indutivo, definido por Marconi e Lakatos (2008) como aquele que busca conhecer as particularidades de uma população, para posteriormente compreender como esta se comporta e, assim, poder traçar um perfil.

Neste sentido, buscou-se junto aos empresários, enólogos e trabalhadores assalariados das da cadeia produtiva vitivinícola identificar a influência das capacidades dinâmicas, a inovação social e o desempenho dessa cadeia da região metropolitana da Serra Gaúcha.

3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A classificação de uma pesquisa quanto à natureza posiciona o estudo para a criação de teorias ou a verificação de como as teorias existentes são aplicadas em uma população específica. A presente tese trabalhou com uma população pré-definida, que refere-se aos dois elos (enólogos, trabalhadores e empresários vitivinícolas), sendo que dentro do elos das vinícolas encontram-se os atores empresários, trabalhadores e enólogos. Este tipo de pesquisa é denominado como aplicada, em que, de acordo com Silva e Menezes (2001), objetiva-se gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos.

Para que fosse possível obter a resposta ao problema de pesquisa utilizou-se a abordagem quali-quantitativa.

A pesquisa qualitativa, referindo-se à interpretação dos fenômenos, ocorre através da interação constante entre as observações e a formulação conceitual, ou seja, entre a pesquisa empírica e o balizamento teórico, entre a percepção e a explicação (BULMER, 1977).

Nesta tese, foram utilizadas a entrevista e a análise documental. Valentine (1997) defende que as entrevistas são importantes ferramentas, capazes de fornecer uma série de dados e um método apropriado quando se objetiva profundidade e, além disso, tentam explicar relações complexas. Para reduzir o viés do pesquisador, foram conduzidas entrevistas semi-estruturadas, com a utilização de um roteiro (APÊNDICE B), o que permite o direcionamento para novas questões que possam surgir.

A pesquisa qualitativa é apresentada, conforme Bulmer (1977), como uma alternativa importante nas etapas iniciais das investigações. Nestas etapas, se busca um maior entendimento do contexto estudado, uma maior exploração do objeto de estudo e a delimitação das fronteiras do estudo.

Em geral, a pesquisa qualitativa se faz muito importante nas situações de interpretação do participante da pesquisa no que tange aos comportamentos, motivos e emoções, ou quando a pesquisa abrange elementos abstratos, sensíveis, situações emocionais, além daqueles casos que são poucos os elementos para serem quantificados (HEYINK; TYMSTRA, 1993).

Dentre as características da pesquisa qualitativa retiradas dos estudos de Alves-Mazzotti; Gewandsznajder (2004), Bogdan; Biklen (1982); Deniz e Lincon (2005), Godoy, (1995), Hayati, Karami e Slee (2006) estão: o desenho da investigação, ou seja, sua concepção, planejamento e estratégias de pesquisa são construídos com desenvolvimento do estudo. Isto ocorre em função de que as estratégias utilizadas permitem a descoberta de relações entre fenômenos de onde emergem novos pressupostos; apresenta descrição e análise de dados em síntese narrativa; buscam significados no entorno do objeto de estudo, porém podem servir para extrapolar os dados para o ambiente em que se insere; tem um interesse mais aguçado pelo processo do que pelo produto ou pelos resultados; a coleta de dados ocorre através de entrevista, observação, investigação participativa, dentre outras formas; o investigador vai à busca da compreensão dos fenômenos quando se trata da perspectiva dos participantes, também utiliza enfoque indutivo na análise dos dados, através da realização de generalizações, mesmo com observações limitadas e específicas do pesquisador.

Quanto aos objetivos, a pesquisa pode ser classificada como descritiva. Conforme Gil (2002), as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre as variáveis. Esta pesquisa buscou observar, registrar e analisar os fenômenos como exemplo: com que frequência acontecem, qual a estrutura que possuem, como funcionam, implicando na realização de observações sistemáticas e não participantes.

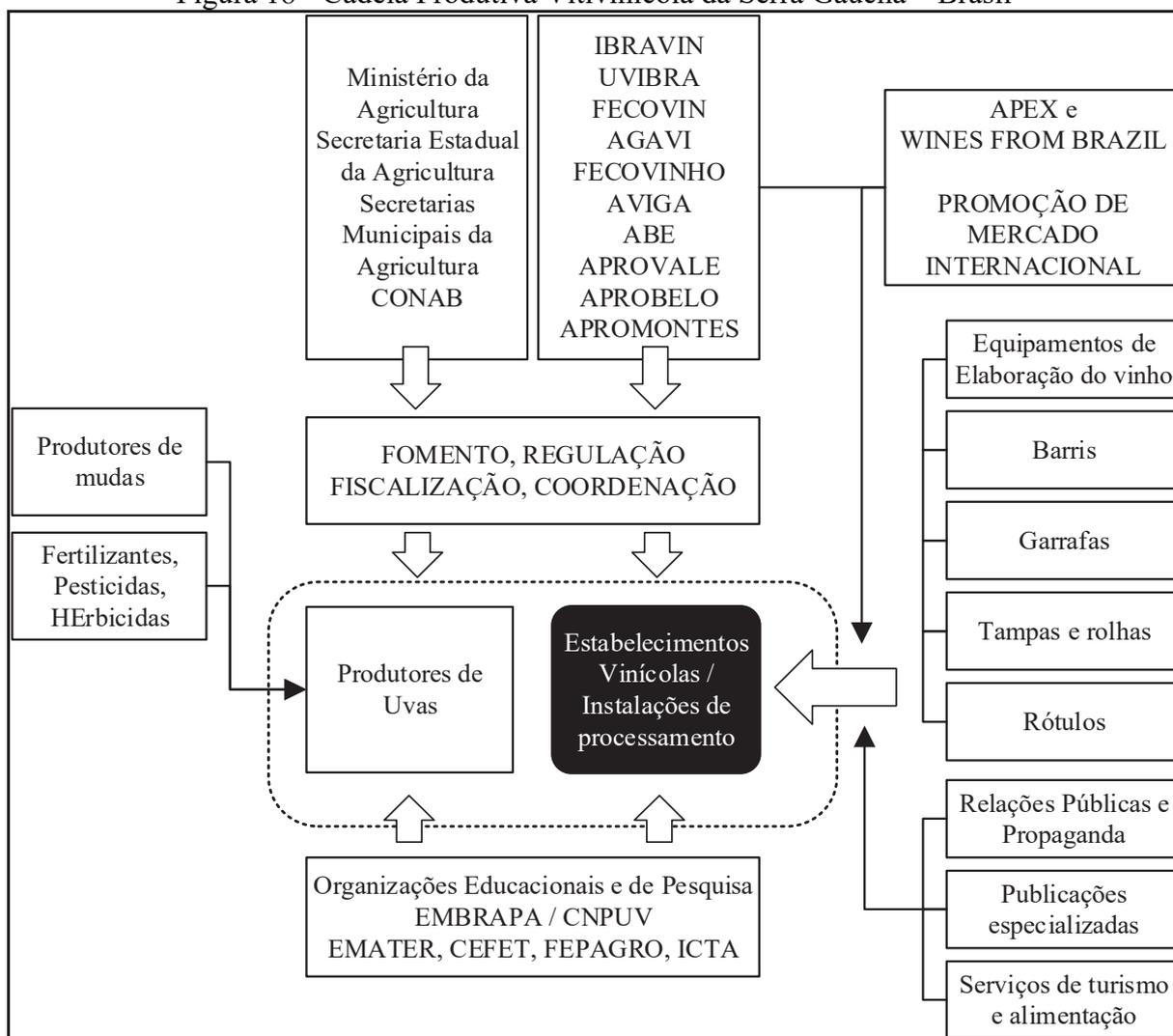
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população pesquisada para a parte quantitativa foi delimitada em função do cadastro do Instituto Brasileiro do Vinho (IBRAVIN) - Região Sul do Brasil, com atores participantes da Cadeia Produtiva Vitivinícola da Serra Gaúcha, os empresários, enólogos e trabalhadores assalariados.

No Brasil, conforme estudos de Ramalho e Souza (2009), existem sete polos vitivinícolas instalados nos estados do Rio Grande do Sul, São Paulo, Paraná, Santa Catarina, Pernambuco, Bahia e Minas Gerais. O estado que possui maior representatividade é o do Rio Grande do Sul. Este polo tem cerca de 40 mil hectares de vinhas e mais de 600 unidades vinificadoras.

Para obter uma melhor visualização da cadeia produtiva, demonstra-se na Figura 18 o modelo desta, contemplando, além dos elos horizontais, também os verticais. Salienta-se que a amostra utilizada nesta tese não abordou todos os elos, em virtude do tema inovação social ser relativamente novo e desencadeando uma falta de compreensão do conceito deste.

Figura 18 - Cadeia Produtiva Vitivinícola da Serra Gaúcha – Brasil



Fonte: Adaptado de Willk (2006, p. 69)

Dentro desta perspectiva, foram selecionados os atores da cadeia vitivinícola, sendo composto pelos empresários, operários e enólogos, conforme observa-se na Tabela 1.

Tabela 1 - Cadeia Vitivinícola da Região da Serra Gaúcha

Categoria de Agente da Cadeia Vitivinícola	População	População dos Municípios Abrangidos	Amostra
Empresários/Vitivinícola	525	315	84
Trabalhadores e enólogos	6.045	3.627	216
Total	6.600	3.942	300

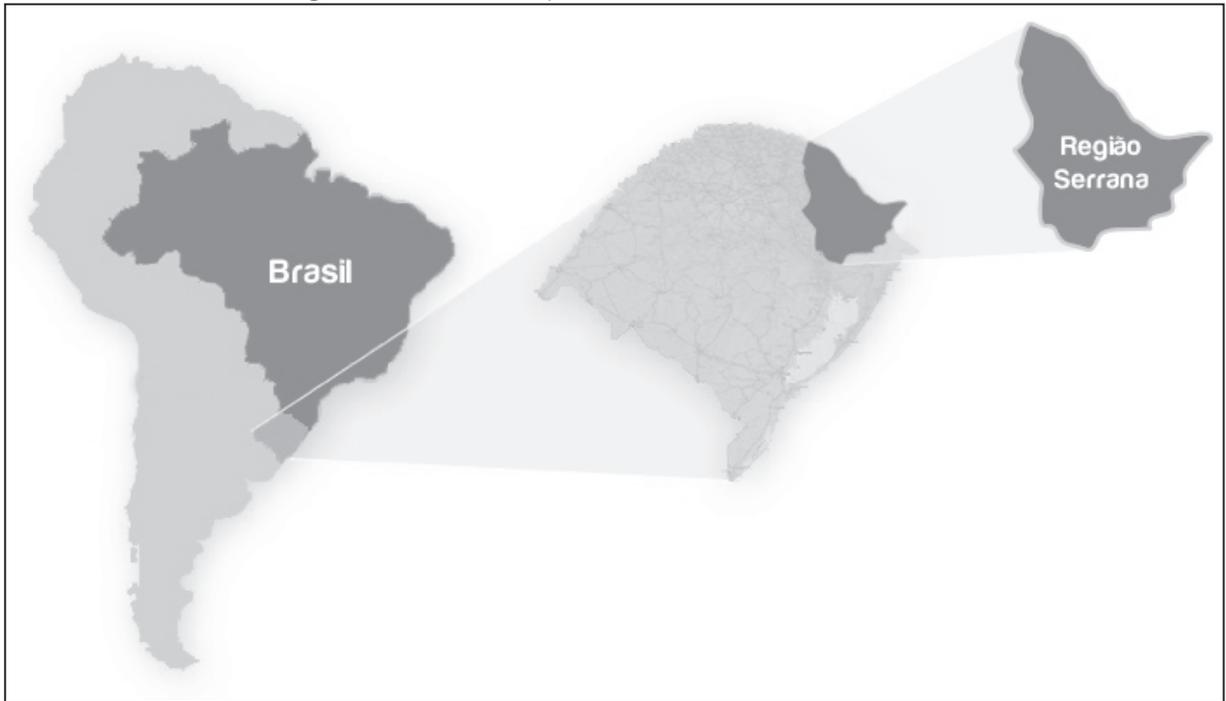
Fonte: Elaborado pela Autora de acordo com dados IBRAVIN, EMBRAPA e MAPA (2015).

Delimitou-se a pesquisa no estado do Rio Grande do Sul, na Serra Gaúcha, onde contemplou-se os municípios de Caxias do Sul, Bento Gonçalves, Farroupilha, Flores da Cunha

e Garibaldi, em virtude da sua representatividade na cadeia vitivinícola, em termos de produção de matéria-prima, industrialização e prestadores de serviços especializados (enólogos).

A zona de maior concentração industrial, que delimita a cadeia em estudo, conforme Wilk (2006, p. 69), localiza-se na região da serra nordeste, a cerca de 120 km de Porto Alegre, capital do estado.

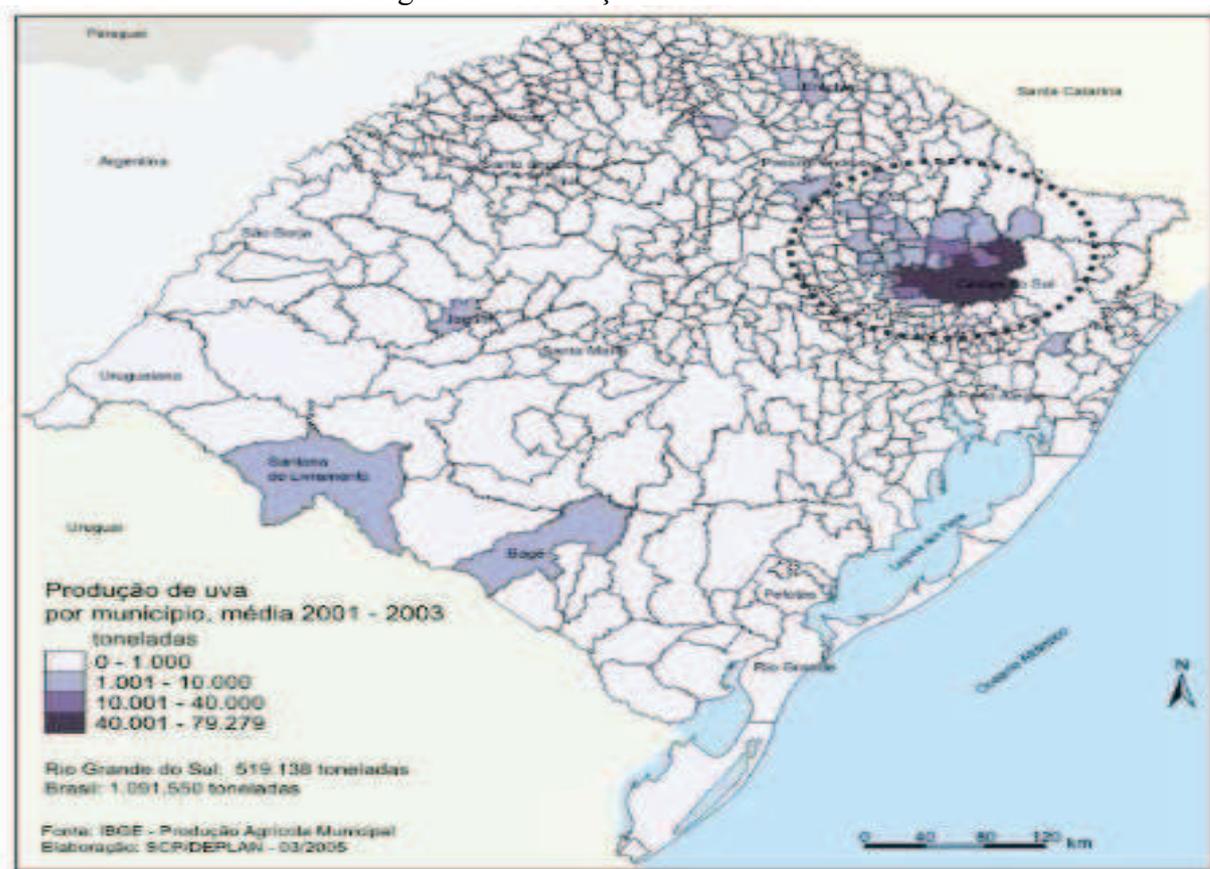
Figura 19 - Delimitação do zoneamento da amostra



Fonte: Genfarma Distribuidora acesso em 10 out.2015

Os principais municípios envolvidos na atividade são Bento Gonçalves, Garibaldi, Farroupilha, Caxias do Sul, Flores da Cunha, Cotiporã, Veranópolis, Nova Pádua, Antônio Prado e Monte Belo. Cada um apresenta diferentes níveis de produção de uvas e, de forma associada, também de presença de vitivinícolas, conforme observa-se na Figura 20.

Figura 20 - Produção de Uvas no RS



Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística- IBGE, 2005

Pode observar-se que os municípios com maior atividade são Caxias do Sul e Bento Gonçalves, destacando-se, também, uma grande área na região da Campanha, onde desenvolve-se atualmente um importante polo de expansão deste setor (FERREIRA, 2005).

Para a pesquisa qualitativa, a amostragem foi não-probabilística, por acessibilidade, na qual, de acordo com (KOTLER; ARMSTRONG, 1998), o pesquisador seleciona os membros da população que dão informações com mais facilidade.

Para a pesquisa quantitativa, que foi utilizada para o levantamento das informações sobre as capacidades dinâmicas, inovação social e desempenho da cadeia, considerou-se uma amostra formada por 5 (cinco) elementos amostrais para cada item do questionário estruturado (HAIR et al., 2007).

3.4 COLETA DOS DADOS

Esta etapa diz respeito aos procedimentos seguidos para a coleta de dados, tanto para a parte qualitativa, como quantitativa.

3.4.1 Elaboração e Validação do Instrumento de Coleta de Dados

Após a elaboração do questionário (APÊNDICE C), este foi enviado para três professores/pesquisadores acadêmicos conforme segue no Quadro 16.

Quadro 16 – Descrição dos especialistas

ENTREVISTADO	TITULAÇÃO
Denise Barros de Azevedo	Doutora em Agronegócio
Suzana Leitão Russo	Pós-Doutorada em Métodos Quantitativos
Vilmar Antonio Gonçalves Tondolo	Doutor em Administração

Fonte: Elaborado pela Autora.

O envio serviu para verificar o entendimento das nomenclaturas utilizadas, bem como os conceitos que nortearam a construção do instrumento (APENDICE C), através de uma amostra piloto. A amostra piloto foi composta conforme o Quadro 17. Esta etapa foi realizada no período de 28 de janeiro de 2015 a 02 de fevereiro de 2015. O questionário foi aplicado numa das 4 maiores vinícolas da região situada em Casa Nova, Bahia, a qual pertence ao mesmo grupo econômico da região Sul do país, que possui a mesma cultura e equipe diretiva oriundas do Sul do país.

Quadro 17 - Participantes do Pré-Teste – Cadeia da Uva e do Vinho do Nordeste Brasil

Entrevistados	Número de Entrevistas:
Trabalhadores da Produção	3
Trabalhadores Administrativos	3
Enólogos	2

Fonte: Elaborado pela Autora.

Além da pesquisa piloto, foram realizadas entrevistas com *experts* da cadeia da Uva e do Vinho da região Nordeste e Sul do Brasil, utilizando-se o roteiro de entrevista (APÊNDICE B), conforme apresenta-se no Quadro 18.

Quadro 18 - Experts da Cadeia da Uva e do Vinho Região do Nordeste e Sul do Brasil
(continua)

ENTREVISTADO	ATIVIDADE	ELO DA CADEIA	LATTES
Pedro Jorge Pereira Ramalho	Professor FACAPE	IES	http://lattes.cnpq.br/3862762611836210
Aline Telles Biasoto Marques	Pesquisadora EMBRAPA SEMI ARIDO	EMBRAPA	http://lattes.cnpq.br/1422649308786381
Joao Ricardo Ferreira de Lima	Pesquisador EMBRAPA SEMI ARIDO - Professor FACAPE	EMBRAPA/IES	http://lattes.cnpq.br/9280221523607034

(conclusão)

ENTREVISTADO	ATIVIDADE	ELO DA CADEIA	LATTES
Giuliano Elias Pereira	Pesquisadora EMBRAPA SEMI ARIDO - Professor UNEB	EMBRAPA/IES	http://lattes.cnpq.br/0459361867767898
Antonio Pires Crisóstomo	Professor UNIVASF	UNIVASF	http://lattes.cnpq.br/8941172937949135
Newton Shun Ti Matsumoto	Secretário Municipal da Ciência e Tecnologia de Petrolina - PE e Cooperado da COANA	GOVERNO	
Carlos Raimundo Paviani	IBRAVIN	INSTITUCIONAL/GOVERNANÇA	
Alceu Dalle Molle	PRESIDENTE DA COOPERATIVA NOVA ALIANÇA/IBRAVIN E FECOVINHO	PRODUTOR RURAL/INSTITUCIONAL	
Carlos Alberto Hundermarker	Diretor de Secretária da Pequena e Média Empresa	GOVERNO	

Fonte: Elaborado pela Autora.

Após os refinamentos das questões da *Survey* e as confirmações das variáveis a serem utilizadas, definiu-se pelo instrumento, sendo este composto por 61 questões, além das questões de perfil, que estão apresentadas no Quadro 19.

Quadro 19 - Composição da *Survey*

VARIÁVEIS	QUESTÕES
PERFIL DO ENTREVISTADO	1 a 6
INOVAÇÃO SOCIAL	
Percepção da Inovação Social na Cadeia	1 a 4
Confiança	5 a 11
Solidariedade	12 a 15
Igualdade	16 a 18
CAPACIDADES DINÂMICAS	
Comportamento, habilidades de mudança e inovação	19 a 21
Processos e rotinas de busca da inovação	22 a 41
Mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento	42 a 46
DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	
Indicadores não financeiros - ações conjuntas	47 a 49
Indicadores não financeiros – confiança	50 a 53
Indicadores não financeiros – cooperação	54 a 56
Indicadores financeiros	57 a 61

Fonte: Elaborado pela autora.

No Quadro 20, demonstra-se a estrutura dos indicadores, com seus objetivos específicos e a estatística utilizada para cada objetivo.

Quadro 20 - Estrutura dos Indicadores

Objetivos Específicos	Indicador	Estatística
a) Mapear a percepção da inovação social na cadeia produtiva do vitivinícola	- solidariedade -confiança - igualdade	Média, CV de todos os itens
b) Identificar os elementos das capacidades dinâmicas que influenciam a inovação social na cadeia produtiva vitivinícola	- Comportamento e habilidades de mudança e inovação -Mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento (capacidade de aprendizagem; capacidade de socialização interno) - Processos e Rotinas de Busca e inovações	Média, CV de todos os itens
c) Analisar a inovação social e o desempenho da cadeia vitivinícola, por meio dos indicadores não financeiros	- Geração de ideias e introdução de rupturas no mercado (Ações conjuntas) -Mudanças Organizacionais - Inovação e desenvolvimento de novos mercados - Confiança - Cooperação	Média, CV de todos os itens
	- Remuneração Integrantes da Cadeia - Participação de Mercado Interno e Externo - Extensão de mercado de atuação	Média, CV de todos os itens
d)Elaborar e validar um <i>framework</i> teórico que represente a relação entre as capacidades dinâmicas, a inovação social e o desempenho.	Capacidades dinâmicas Inovação Social Desempenho	Análise Fatorial e MEE

Fonte: Elaborado pela autora.

A *Survey* foi aplicada para os empresários, trabalhadores e enólogos da cadeia do vinho nos municípios de Bento Gonçalves, Caxias do Sul, Flores da Cunha, Farroupilha e Garibaldi. Foram coletadas 300 entrevistas completas, ou seja, com todas as questões respondidas. Foram desconsideradas as entrevistas que estivessem com inconsistências ou a falta de alguma resposta, que no caso, foram 5 entrevistas.

Após o refinamento das entrevistas, os dados foram compilados na planilha Excel e exportados para os *softwares* SPSS e AMOS para prosseguir com as validações e análises.

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

3.5.1 Parte qualitativa

As entrevistas semiestruturadas realizadas com os experts da cadeia produtiva vitivinícola foram transcritas e inseridas para a análise qualitativa por meio do software Atlas Ti versão 7. Na análise, foram criadas três famílias com os códigos indicados pela literatura, para que se pudesse verificar juntamente com o ambiente de pesquisa se as variáveis utilizadas na literatura corresponderiam ao ambiente e a amostra trabalhada nesta tese. Partiu-se dos 3 construtos da pesquisa, aqui elencados como famílias: Inovação Social, Capacidades Dinâmicas e Desempenho Organizacional. Após a caracterização das famílias identificou-se os códigos, que são as variáveis utilizadas na *Survey*, sendo que a família da inovação social utilizou os códigos solidariedade, confiança e igualdade; a família capacidades dinâmicas foram medidas pelos códigos Comportamento, habilidades de mudança e inovação, Processos e rotinas de busca da inovação e Mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento e a família desempenho organizacional utilizou os códigos Indicadores financeiros e Indicadores não financeiros (ações conjuntas, confiança e cooperação).

Quadro 21 - Categorias para análise qualitativa

Família	Códigos
Inovação Social	Solidariedade, confiança e igualdade
Capacidades Dinâmicas	Comportamento, habilidades de mudança e inovação Processos e rotinas de busca da inovação e Mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento.
Desempenho Organizacional	Indicadores financeiros e Indicadores não financeiros (ações conjuntas, confiança e cooperação)

Fonte: Elaborado pela autora.

Relativo aos documentos analisados, na pesquisa de literatura, bem como nas entrevistas semiestruturadas, procedeu-se, por meio da análise de conteúdo, os levantamentos para congregar os achados desta pesquisa. Nos documentos, utilizou-se a análise documental e, nas entrevistas, a análise de conteúdo.

Pimentel (2001, p.179) mescla esses termos quando aborda o tema do trabalho acadêmico com documentos. No seu estudo, a autora Pimentel (2001) expõe o método de

análise documental: seu uso numa pesquisa historiográfica. A autora apresenta as possibilidades para o uso desse procedimento metodológico:

Com o intuito de contribuir para a utilização da análise documental em pesquisa esse texto apresenta o processo de uma investigação. [...] São descritos os instrumentos e meios de realização da análise de conteúdo, apontando o percurso em que as decisões foram sendo tomadas quanto às técnicas de manuseio de documentos: desde a organização e classificação do material até a elaboração das categorias de análise (PIMENTEL, 2001, p.179).

A etapa de análise dos documentos, conforme Silva et al (2009), propõe-se a produzir ou reelaborar conhecimentos e criar formas de compreender os fenômenos. É condição necessária que os fatos devem ser mencionados, pois constituem os objetos da pesquisa, mas, por si mesmos, não explicam nada. O investigador deve interpretá-los, sintetizar as informações, determinar tendências e, na medida do possível, fazer a inferência. May (2004) diz que os documentos não existem isoladamente, mas precisam ser situados em uma estrutura teórica para que o seu conteúdo seja entendido.

Feito a seleção e análise preliminar dos documentos, Silva et al (2009) abordam que o pesquisador procederá à análise dos dados: “é o momento de reunir todas as partes – elementos da problemática ou do quadro teórico, contexto, autores, interesses, confiabilidade, natureza do texto, conceitos-chave” (CELLARD, 2008, p. 303). O pesquisador poderá, assim, fornecer uma interpretação coerente, tendo em conta a temática ou o questionamento inicial.

A análise é desenvolvida através da discussão que os temas e os dados suscitam e inclui, geralmente, o corpus da pesquisa, as referências bibliográficas e o modelo teórico (SILVA et al, 2009, p. 6).

O processo de análise documental tem um desenvolvimento concatenado (SILVA et al, 2009, p. 6). Após obter a organização das categorias, parte-se para a etapa seguinte, a qual envolve um enriquecimento do sistema mediante um processo divergente, abordando as estratégias: aprofundamento, ligação e ampliação. A partir destas constatações, o pesquisador, de acordo com Silva et al (2009), volta a examinar o material no intuito de aumentar o seu conhecimento, descobrir novos ângulos e aprofundar a sua visão. Pode, também, explorar as ligações existentes entre os vários itens, tentando estabelecer relações e associações e passando, então, a combiná-los, separá-los ou reorganizá-los. Finalmente, o investigador procurará ampliar o campo de informações identificando os elementos emergentes que precisam ser mais aprofundados (LUDKE; ANDRÉ, 1986).

Em Chizzotti (2006), a mensagem pode ser apreendida, decompondo-se o conteúdo do documento em fragmentos mais simples, que revelem sutilezas contidas em um texto. Os fragmentos podem ser palavras, termos ou frases significativas de uma mensagem.

A análise qualitativa do conteúdo começa com a ideia de processo, ou contexto social, que conforme Silva et al (2009, p. 11), vêem o autor como um autoconsciente que se dirige a um público em circunstâncias particulares. A tarefa do analista torna-se, nas palavras de May (2004), uma “leitura” do texto em termos dos seus símbolos. Com isso em mente, o texto é abordado a partir do entendimento do contexto da sua produção pelos próprios analistas. Devemos, então, estar atentos para o fato de que a análise de conteúdo pode caracterizar-se como um método de investigação do conteúdo simbólico das mensagens. Essas mensagens podem ser abordadas de diferentes formas e sob inúmeros ângulos.

O processo de análise de conteúdo dos documentos tem início quando tomamos a decisão sobre a Unidade de Análise. Ludke e André (1986) dizem que existem dois tipos de Unidade de Análise: a Unidade de Registro e a Unidade de Contexto. Na Unidade de Análise, o investigador pode selecionar segmentos específicos do conteúdo para fazer a análise, determinando, por exemplo, a frequência com que aparece no texto uma palavra, um tópico um tema, uma expressão, uma personagem ou um determinado item (operação parte quantitativa que usa a quantificação dos termos). No entanto, dependendo dos objetivos e das perguntas de investigação, de acordo com Silva et al (2009), pode ser mais importante explorar o contexto em que uma determinada unidade ocorre e não apenas sua frequência. Assim, o método de codificação escolhido vai depender da natureza do problema, do arcabouço teórico e das questões específicas de pesquisa.

Após organizar os dados, num processo de numerosas leituras e releituras, o investigador pode voltar a examiná-los para tentar detectar temas e temáticas mais frequentes: “esse processo, essencialmente indutivo, vai culminar na construção de categorias ou tipologias” (LUDKE; ANDRÉ, 1986, p. 42).

Para Silva et al. (2009), portanto, a pesquisa documental, bem como outros tipos de pesquisa, propõe-se a produzir novos conhecimentos, criar formas de compreender os fenômenos e dar a conhecer a forma como estes têm sido desenvolvidos.

3.5.2 Parte Quantitativa

Para a fase quantitativa foram utilizados testes estatísticos univariados e multivariados,

utilizando-se os programas computacionais estatísticos SPSS20. Esses programas computacionais estão disponíveis online na Universidade de Caxias do Sul.

Foram empregados os seguintes testes estatísticos para a análise dos dados amostrais:

- a) Análise descritiva das variáveis de caracterização da amostra, através de frequência absoluta e percentual;
- b) Análise univariada dos indicadores do modelo, buscando-se analisar as características de tendência central e variabilidade de cada uma dessas variáveis;

Nesta análise, primeiramente foram tabuladas as variáveis por construto e denominou-se os rótulos para melhor visualização das variáveis e suas análises.

Quadro 22 - Rótulo das Variáveis

Construto	Variável	Rótulo
Inovação Social	Percepção	isp1 isp2 isp3 isp4
	Confiança	isc5 isc6 isc7 isc8 isc9 isc10 e isc11
	Solidariedade	iss12 iss13 iss14 e iss15
	Igualdade	isil6 isil7 e isil8
Capacidades Dinâmicas	Comportamento e habilidades	cdc19 cdc20 e cdc21
	Processos e rotinas	cdp22 cdp23 cdp24 cdp25 cdp26 cdp7 cdp28 cdp29 cdp30 cdp31 cdp32 cdp33 cdp34 cdp35 cdp36 cdp37 cdp38 cdp39 cdp40 e cdp41
	Mecanismos de aprendizagem e governança	cdm42 cdm43 cdm44 cdm45 e cdm46
Desempenho organizacional	Ações conjuntas	doac47, doac48 e doac49
	Confiança	doc50, doc51, doc52 e doc53
	Cooperação	doco54, doco55 e doco56
	Indicadores financeiros	doif57, doif58, doif59, doif60 e doif61.

Fonte: Elaborado pela Autora.

Utilizou-se, posteriormente, a análise multivariada, que consiste em uma análise simultânea de múltiplas medidas sobre cada indivíduo ou objeto de investigação (HAIR et al. 2007). A técnica de análise multivariada utilizada foi a análise fatorial, um procedimento utilizado visando essencialmente à redução e ao resumo dos dados. Para isso, examina-se todo o conjunto de variáveis e analisam-se as relações de interdependência (MALHOTRA, 2006).

3.5.2.1 Análise Fatorial Exploratória

Na primeira parte, foi realizada uma análise fatorial para cada construto, reduzindo o número de variáveis em fatores. Estes são formados para maximizar seu poder de explicação do conjunto inteiro de variáveis e não para prever uma variável dependente (HAIR et al.2007).

Para a análise fatorial, utilizou-se o método Varimax para gerar uma solução rotacionada, que consiste na simplificação das colunas da matriz fatorial (HAIR et al., 2007). A solução rotacionada permite avaliar com maior clareza o caráter de cada fator e assim melhor identificá-lo. Para estabelecer quais itens eram relevantes na identificação dos fatores, optou-se por uma carga fatorial mínima de 0,6 para cada item da escala. O autor descreve a carga fatorial como a “correlação entre as variáveis originais e os fatores, bem como a chave para o entendimento da natureza de um fator em particular” (HAIR et al., 2007, p.90). Fez-se isso para que um maior número de elementos compusessem as variáveis.

No intuito de evitar-se a multicolinearidade, os fatores foram obtidos a partir da média aritmética simples de seus componentes (MOORE *et al.*, 2006). A multicolinearidade consiste em uma situação de intercorrelações muito altas entre as variáveis, o que poderia prejudicar os resultados da pesquisa (MALHOTRA, 2006).

A carga fatorial foi medida pelo Alfa de Cronbach que, segundo Malhotra (2006, p. 277), “é a média de todos os coeficientes meio a meio que resultam das diferentes maneiras de dividir os itens da escala”. A variação deste coeficiente está contida entre 0 e 1, mas para fins de análise, o Coeficiente Alfa inferior a 0,6 apresenta confiabilidade interna insatisfatória.

O valor mínimo aceitável para o alfa é 0,70; abaixo desse valor, a consistência interna da escala utilizada é considerada baixa. Em contrapartida, o valor máximo esperado é 0,90; acima deste valor, pode-se considerar que há redundância ou duplicação, ou seja, vários itens estão medindo exatamente o mesmo elemento de um construto. Portanto, os itens redundantes devem ser eliminados. Usualmente, são preferidos valores de alfa entre 0,80 e 0,90 (STREINER, 2003).

O Alfa de *Cronback* mede o grau de fidedignidade e a consistência ou confiabilidade da escala utilizada na coleta de dados. Um atributo da escala é considerado bom quando todas as suas medidas têm uma relação coerente entre si, no esforço de medir o fenômeno considerado, já que mensuram o mesmo objeto (HAIR et al., 2007).

A seguir, exploraram-se as possíveis relações entre as variáveis, as quais foram realizadas por múltiplas correlações bivariadas, considerando aquelas cuja significância foi igual ou superior a 0,05 e aquelas com resultado superior a 0,01 como altamente significativas (HAIR et al., 2007).

- c) Modelagem de equações estruturais, com o objetivo de avaliar as relações hipotetizadas para as variáveis latentes do modelo, além de verificar a validade dos construtos envolvidos no modelo teórico.

3.5.2.2 Análise Fatorial Confirmatória

Hair et al. (2007, p. 589) definem a Análise Fatorial Confirmatória (AFC) como “uma maneira de testar quão bem variáveis medidas representam um número menor de construtos”. Para os autores, o processo de construção de escala possui fundamentos teóricos e empíricos que podem ser aplicados nas diversas áreas do conhecimento. Assim, os autores mostram que, para as técnicas multivariadas, é exigida uma boa definição dos construtos envolvidos. Assim, para efetivar a operacionalização dos construtos, o pesquisador deve selecionar seus itens de escala de mensuração e tipo de escala.

O principal objetivo em análise fatorial é explicar a covariância ou correlação entre muitas variáveis observadas por meio do relacionamento de poucas variáveis latentes subjacentes. Vista dessa forma, ela pode ser considerada uma técnica de redução (MARÔCO, 2014). Há uma importante diferença entre a modelagem por análise fatorial e a modelagem SEM. Em análise fatorial, as variáveis observadas podem ser armazenadas (*can load*) em um ou em todos os construtos (fatores) e o número de construtos é limitado. Por outro lado, SEM usa a análise fatorial confirmatória onde as variáveis observadas são armazenadas em construtos particulares (REISENGER; TURNER, 1999).

Existem dois tipos básicos de análise fatorial: a análise fatorial exploratória (EFA - do inglês, *Exploratory Factor Analysis*) e a análise fatorial confirmatória (CFA - do inglês, *Confirmatory Factor Analysis*).

Análise Fatorial Exploratória (AFE) é a mais comum. Apesar de existirem muitas variedades de AF, talvez a característica que mais a distinga seja a não exigência da especificação adiantada de um modelo que relacione variáveis latentes às variáveis observadas. Em AFE, o número de variáveis latentes não é determinado antes da análise. Tipicamente, todas as variáveis latentes influenciam todas as variáveis observadas, não é permitido que os erros sejam correlacionados e a subidentificação dos parâmetros é comum (MARÔCO, 2014). A análise fatorial exploratória é usada quando não se tem uma conexão a priori entre as variáveis observadas e as variáveis latentes, por falta de conhecimento ou incerteza sobre o fator em estudo. Através da AFE, o pesquisador identifica variáveis ou fatores que explicam correlações dentro de um conjunto de variáveis. É um procedimento de redução da dimensão dos dados originais, que visa identificar um pequeno número de fatores que explique a maior parte da variação observada de um número grande de variáveis (LEMKE, 2005).

Em contraste, em Análise Fatorial Confirmatória (AFC), o modelo é previamente construído, o número de variáveis latentes é fixado antes da análise, alguns efeitos diretos de variáveis latentes em variáveis observadas são fixados em zero ou em alguma constante, erros de medida podem ser correlacionados, a covariância das variáveis pode ser estimadas ou fixadas em qualquer valor, e é necessária a identificação dos parâmetros. Ou seja, análise fatorial confirmatória requer um modelo inicial detalhado e identificado (MARÔCO, 2014). A AFC é apropriada quando o pesquisador já possui alguma ideia sobre as variáveis latentes em estudo. Baseado no conhecimento teórico, resultados de pesquisas, ou até mesmo de ambos, ela postula as relações entre as variáveis medidas e os fatores definidos a priori e, então, testa estatisticamente essa estrutura hipotética.

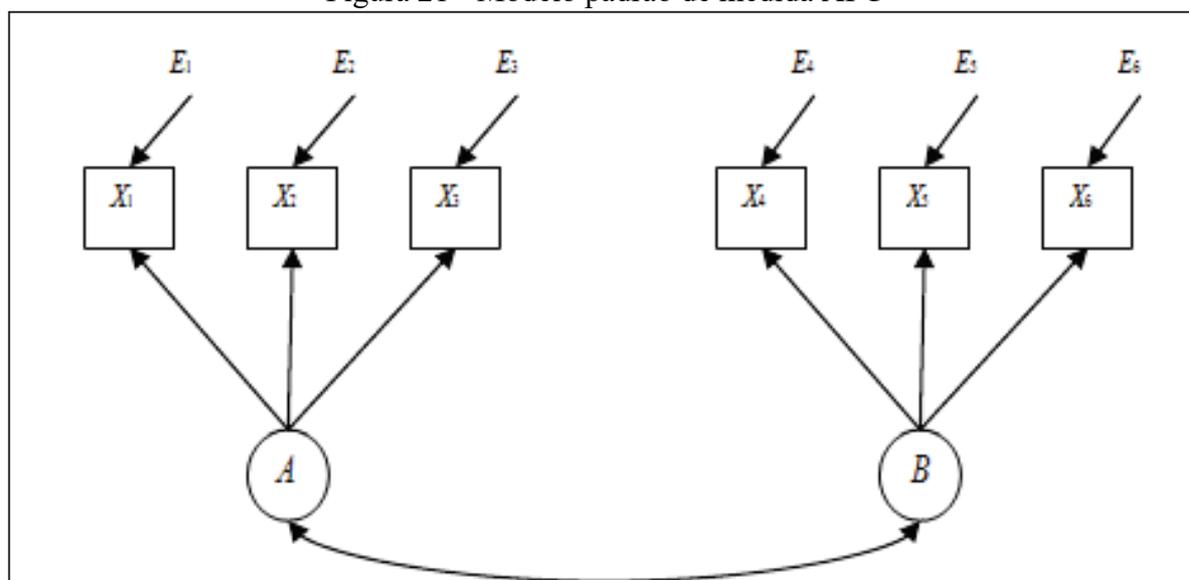
Devido ao fato da análise fatorial confirmatória focar somente a ligação entre os fatores e as variáveis observadas, ela é mais utilizada em SEM (LEMKE, 2005). A análise fatorial confirmatória envolve a especificação e estimação de um ou mais modelos hipotéticos de estrutura fatorial, cada um dos quais propõe um conjunto de variáveis latentes (fatores) a considerar a fim de se obter covariâncias em um conjunto de variáveis observadas. A modelagem por equações estruturais lineares pode ser usada para testar o ajuste de um modelo hipotético às amostras de dados (KOUFTEROS; MARCOULIDES, 2006).

A análise fatorial confirmatória permite a operacionalização de um modelo de medida. Suas aplicações são particularmente apropriadas quando há um debate sobre a dimensionalidade ou estrutura fatorial de uma escala ou medida (KELLOWAY, 1998).

A análise de equações estruturais permite um teste estatístico de aderência (*goodness of fit*) para a solução fatorial confirmatória, o que não é possível com componentes principais ou análise fatorial. Análise fatorial confirmatória é particularmente útil na validação de escalas de mensuração de construtos específicos (HAIR et al., 2007).

Os modelos de medida avaliados pela AFC têm uma característica particular: as variáveis latentes nos modelos AFC têm uma covariância mútua, isto é, todas as suas associações são especificadas como não analisadas. É possível testar mais hipóteses específicas sobre relações entre variáveis latentes pelas especificações de um modelo híbrido. Em modelos híbridos, algumas associações não analisadas entre variáveis latentes são substituídas por efeitos causais diretos ou recíprocos. Desta maneira, os modelos híbridos são como modelos de medida, mas com múltiplas medidas de cada variável teórica (KLINE, 2011).

Figura 21 - Modelo padrão de medida AFC



Fonte: Kline (2011).

A Figura 21 é um exemplo de um modelo padrão de medida de AFC: os indicadores são representados com X, as variáveis latentes com as letras A e B e os termos de erro de mensuração com Es. Este modelo representa a hipótese de que X1 aX3 avalia o construto A, X4 até X6 mede o construto B e a covariância dos dois construtos.

3.5.3 Modelagem de equações estruturais (MEE)

Os fundamentos da MEE remontam ao ano de 1918, quando o geneticista Sewall Wright apresentou um trabalho seminal sobre a técnica da Análise de Trajetórias, que só veio a ser exposta formalmente em uma série de artigos que datam do começo dos anos 20. (DUNCAN, 1971). O uso da Modelagem em Equações Estruturais (daqui para frente chamada pela abreviação do nome original em inglês - *Structural Equation Modeling* - SEM) recebeu grande impulso por volta do final da década de 70 e início dos anos 80 do século passado, com o trabalho de Bentler (1980) e com a popularização do software LISREL (STEENKAMP; TRIJP, 1991). Desde então, tem sido cada vez mais utilizada dentro do campo das pesquisas sociais e comportamentais (BAUMGARTNER; HOMBURG, 1996).

A crescente popularidade de SEM no exterior e no Brasil pode ser creditada a dois fatores: em primeiro lugar, houve, nos últimos anos, grande popularização de programas de computador para utilização de SEM, como LISREL, EQS, AMOS, COSAN, EZPATH, LINCOS, PROC CALIS (do SAS), RAMONA e outros. Além disso - e mais importante - a abordagem

SEM tem bom potencial para investigações empíricas abrangentes de aspectos teóricos e de mensuração (BAUMGARTNER; HOMBURG, 1996).

O termo Modelagem em Equações Estruturais não designa apenas uma única técnica estatística, mas uma família de procedimentos relacionados (KLINE, 2011). Pode-se considerar que sua função principal é a especificação e estimação de modelos de relações lineares entre variáveis. Essas variáveis podem incluir tanto variáveis mensuráveis (VM) quanto variáveis latentes (VL). VL's são construtos hipotéticos que não podem ser mensurados diretamente. Em SEM, tais construtos são tipicamente representados por múltiplas VM's que servem como indicadores dos construtos. Assim, um modelo de equações estruturais é um suposto padrão de relacionamentos lineares entre um conjunto de VM's e VL's, apesar do termo SEM designar um conjunto de técnicas ou métodos, com algumas funções e características em comum (MACCAULUM; AUSTIN, 2000).

A análise de trajetórias caracteriza-se por abordar os problemas de dependência entre variáveis, típicos da análise de regressão. Contudo, ela apresenta um avanço, pois envolve duas ou mais equações de regressão na modelagem do fenômeno que se está estudando. Por isso, tal método delinea problemas de regressão através de um “diagrama de trajetórias”, que representa as associações entre variáveis observáveis, estimando-lhes os coeficientes. (TURNER; STEVENS, 1971, p. 75). Com o passar do tempo, essas propriedades foram sendo aprofundadas e refinadas, o que veio a dar origem à MEE.

Assim, de forma geral, a MEE caracteriza-se pela sua capacidade de especificar, estimar e testar relações hipotéticas entre um grupo de variáveis. Comporta, também, a inclusão de conceitos sociais abstratos, sob a forma de construtos ou variáveis latentes (elaborados com base em variáveis observáveis que lhes servem de indicadores) e que podem ser correlacionados entre si (KLINE, 2011). Uma outra interpretação dessa metodologia é que tais modelos são lineares, uma vez que as relações entre todas as variáveis, latentes ou observáveis, podem ser representadas por equações estruturais lineares ou podem ser assim transformadas (BOLLEN, 1989). Além disso, propicia que as correlações entre variáveis e construtos sejam traduzidas sob a forma de um diagrama, ou seja, as relações que conformam o modelo são dispostas de modo gráfico, o que possibilita uma representação mais clara da teoria apresentada. (KAPLAN, 2008).

A Modelagem de Equações Estruturais é baseada na análise das relações causais, nas quais supõem-se que a mudança em uma variável resulte mudança em outra. Conforme Hair et

al. (2007), existem quatro critérios usualmente aceitos para a realização de afirmações sobre causalidade:

- a) associação suficiente entre duas variáveis;
- b) antecedência temporal da causa sobre o efeito;
- c) ausência de variáveis causais alternativas (o chamado “erro de especificação”); e
- d) base teórica para o relacionamento.

A visualização gráfica dessas relações é o que se denomina de diagrama de caminhos (*path diagram*), utilizado, não apenas para a identificação das relações de causa e efeito entre os construtos (relacionamentos entre variáveis dependentes e independentes), mas também nos relacionamentos derivados (correlações) entre construtos e, até mesmo, indicadores.

Conforme Maruyama (1998), a análise de caminhos (*path analysis*) está relacionada a modelos com fluxo causal direcional único, em que as medidas de cada variável conceitual são perfeitamente confiáveis. Partindo dessa premissa, acredita-se que não existe erro de medida (mensuração) ou de especificação (operacionalização) das variáveis. Isto é, cada medida é vista como exata manifestação da variável teórica. Certamente, nas ciências sociais, assumir que há perfeita confiabilidade é irreal. Esse fato restringiu, por muito tempo, a aplicação dessa técnica de análise de dados nesse campo da ciência. Uma das soluções parciais encontradas para esse problema é a inclusão de variáveis não observadas, ou latentes e/ou erros no modelo teórico. Esses indicadores revelam a quantidade de variância não explicada pelas variáveis exógenas (independentes) especificadas.

Para Klem (1995), a análise de caminhos foi usada pela primeira vez em 1918 por Sewall Wright, um geneticista que resolveu equações simultâneas para desvendar influências genéticas através de gerações. Ele desenvolveu um modelo unidirecional, em que as causas e as saídas eram conhecidas, e a causalidade era estipulada em uma única direção, sem *feedback*. Esse modelo é conhecido como unidirecional ou recursivo. É o único que pode ser apropriadamente chamado de análise de caminhos (MARUYAMA, 1998). Nas ciências sociais, apenas em 1960, sociólogos, psicólogos, economistas e cientistas políticos começaram a escrever sobre essa técnica, trazendo-a para a atenção dos cientistas sociais.

O ponto inicial para a aplicação da EMM é a teoria utilizada pelo pesquisador a respeito das relações causais entre um conjunto de variáveis. Segundo Hair et al. (2007), o erro mais crítico no desenvolvimento de modelos com base teórica é a omissão de uma ou mais variáveis independentes, um problema conhecido como erro de especificação. Para esses

autores, todos os modelos de equação estrutural são acometidos por esse erro de alguma forma, considerando-se que um construto ou indicador em potencial pode ser excluído.

Para efetivar-se a análise, é necessária a existência de dados para cada variável do modelo. As variáveis devem ser mensuradas em escala intervalar ou, possivelmente, em escala ordinal, que possa ser tratada como intervalar. O número de casos necessários depende da complexidade do modelo. (KLEM, 1995; MARUYAMA, 1998). Para Hair et al. (2007), deve-se ter de 5 a 10 respondentes por parâmetro no modelo. O número mínimo de elementos que compõem a amostra deve ficar entre 100 e 150, quando se utiliza a estimação de máxima verossimilhança no cálculo dos parâmetros.

Existem dois tipos de variáveis em um modelo de EMM: variáveis endógenas e variáveis exógenas. Os valores das variáveis endógenas são explicados por uma ou mais variáveis exógenas do modelo. Os valores das variáveis exógenas são assumidos como dados, isto é, o modelo não tenta explicá-los. Essa distinção é similar à feita entre variáveis dependentes (endógenas) e independentes (exógenas) da análise de regressão. Entretanto, na SEM, uma variável pode ser tanto dependente quanto independente. (KLEM, 1995). Hair et al. (2007) argumentam que o diagrama deve ser definido em termos de construtos, para então buscarem-se variáveis que irão mensurá-los. A regra geral é que cada construto é definido por um número de indicadores entre 5 e 7, embora, quando se lida com escalas preexistentes, isso não seja válido. Os construtos podem ser exógenos ou endógenos. Cada construto endógeno constitui uma variável dependente nas equações estruturais.

Faz-se necessário, neste momento, distinguir as variáveis (ou construtos) latentes e variáveis observadas. Variáveis latentes representam conceitos unidimensionais em sua forma mais pura. Outros termos para representá-los são as variáveis não observadas ou não mensuráveis e fatores. As variáveis ou indicadores observáveis de uma variável contém erros temáticos ou aleatórios mensuráveis, mas os construtos latentes são livres de tais erros (MARÔCO, 2014).

Uma variável latente não pode ser medida diretamente, mas pode ser representada ou medida por uma ou mais variáveis observáveis (ou manifestas). Por exemplo, a atitude de uma pessoa em relação a um produto jamais pode ser medida precisamente a ponto de não haver incerteza, mas, em se fazendo várias perguntas, pode-se avaliar muitos aspectos da atitude dessa pessoa. O conjunto de respostas a tais questões fornece uma medida mais precisa do construto latente para um indivíduo (HAIR et al., 2007).

Assim como as variáveis latentes, as variáveis observadas possuem uma variedade de nomes, incluindo variáveis manifestas, indicadoras e medidas (MARÔCO, 2014). Uma variável observada é o valor observado de um item ou questão específica, obtida de respondentes em questões (como em um questionário), ou, a partir de 25 observações feitas pelo pesquisador, são usadas como indicadores de construtos ou variáveis latentes (HAIR JR. et al., 2007). A percepção de valor ou de qualidade, por exemplo, são, teoricamente, construtos que apenas podem existir com a combinação de outras variáveis observadas. As variáveis observadas em SEM têm um número finito de valores. São exemplos de variáveis medidas: distância, peso, altura (REISENGER; TURNER, 1999).

Um modelo de variáveis latentes é dito completo quando contempla o modelo de medida e o modelo estrutural. O modelo de medida é aquele que descreve as ligações entre as variáveis latentes e suas medidas observadas, como por exemplo, o modelo de análise fatorial confirmatória (que será apresentado posteriormente). O modelo estrutural descreve as ligações entre variáveis latentes (LEMKE, 2005).

Os modelos estatísticos são boas ferramentas para descrever uma estrutura latente, através de determinadas variáveis observadas. Esses modelos podem ser expressos graficamente através de diagramas ou matematicamente através de equações.

3.5.3.1 Convenções no desenho de diagramas

O programa estatístico considerado para discussão neste estudo é o AMOS 3.6 (ARBUCKLE, 1997). Com o AMOS GRAPHICS é possível realizar as análises a partir do diagrama, sem a necessidade de indicar as equações. É um programa compatível com a plataforma Windows e, atualmente, é o pacote utilizado pelo SPSS para esse tipo de análise. Anteriormente, o LISREL era o programa comercializado por essa empresa. A notação utilizada no AMOS é praticamente a mesma comentada por Klem (1995) e Maruyama (1998).

Segundo Arbuckle (1997), o desenho das variáveis no diagrama a ser reconhecido pelo AMOS segue o especificado: os retângulos representam as variáveis observadas (mensuradas); as elipses representam as variáveis não observadas (latentes) ou os erros; uma seta reta com uma única ponta indica o caminho ou a relação de causa entre duas variáveis; e uma seta curva com duas pontas entre duas variáveis representa uma covariância. No Quadro 23, apresenta-se os símbolos padrões.

Quadro 23 - Símbolos Padrão

Símbolo	Descrição
 <p>Quadrados ou retângulos</p>	Representam as variáveis observadas, variáveis medida pelo pesquisador. Outros termos: variável manifesta ou indicador quando representada como medida de uma variável latente.
 <p>Elipses ou círculos</p>	Representam os construtos latentes (um construto hipotético não observado). Fator é outro termo utilizado para representar variáveis latentes.
 <p>Seta com uma ponta</p>	Seta com uma ponta - indica o caminho uma relação de causa entre duas variáveis e um efeito direto entre elas. Por exemplo, $X \rightarrow Y$, X afeta Y de um modo unidirecional.
 <p>Duas setas</p>	Representam a relação bidirecional entre duas variáveis. Por exemplo, $Y_1 \leftrightarrow Y_2$, a influência entre Y_1 e Y_2 é bidirecional, o termo utilizado <i>feedback loop</i> .
 <p>Setas com duas pontas</p>	Seta com duas pontas - representa correlação ou covariância, $X_1 \leftrightarrow X_2$ duas variáveis são assumidamente covariantes, mas não há mais uma hipótese específica de como essa correlação aparece. Outro termos: associação não analisada.

Fonte: Marôco (2014).

Segundo Hair et al. (2007), a análise de caminhos permite calcular a intensidade das relações entre as variáveis, usando apenas uma matriz de correlação ou covariância como entrada. A correlação simples entre duas variáveis quaisquer pode ser representada como a soma dos caminhos compostos conectando esses pontos. Um caminho composto é um caminho ao longo das setas, que segue três regras:

- Depois de ir adiante numa seta, o caminho não pode retroceder novamente, mas pode ser revisado antes de ir adiante;
- O caminho não pode passar pela mesma variável mais de uma vez; e

- c) O caminho pode incluir apenas uma seta curvada (par de variáveis correlacionadas).

No Quadro 24, apresenta-se os símbolos não-padrão.

Quadro 24 - Símbolos não padrão

Símbolo	Descrição
D	Representa a distúrbância, por exemplo: $X \rightarrow Y \leftarrow D$; variância em Y não é explicada pela variável X que se presume afetá-la.
E	Representa O erro de medida, por exemplo: $A \rightarrow X \leftarrow E$, onde X é uma variável observada que presumivelmente mede A, uma variável latente; E é a variância em X não explicável por A.

Fonte: Marôco (2014).

Para Maruyama (1998), as setas curvas com duas pontas representam as relações entre as variáveis exógenas, que são tidas como existentes, mas não são explicadas no modelo. Os diagramas devem ser desenhados de modo que o fluxo causal seja da esquerda para a direita.

Os modelos representados nos diagramas utilizados na EMM podem ser classificados, primariamente, em dois tipos, dependendo do direcionamento das setas.

Para os modelos em que as causalidades são propostas em uma única direção, a denominação utilizada é recursivo, podendo o modelo ser classificado em totalmente recursivo ou não recursivo. Quando é totalmente recursivo, cada variável tem efeito direto nas outras. Em modelo que não é totalmente recursivo, uma (ou mais) das ligações diretas permitidas pela ordem causal não é especificada no diagrama. Quando o fluxo causal tem mais de uma direção, os modelos são denominados não recursivos (LOEHLIN, 1998).

3.5.3.2 Construção do modelo estrutural

Há alguma variação entre os autores a respeito da indicação da sequência dos estágios de aplicação de SEM. Entretanto, em geral, são seguidas as etapas descritas por Hair et al. (2007).

Etapas 1 e 2 - Desenvolvimento de um Modelo Baseado na Teoria e Construção de um Diagrama de Caminhos de Relações Causais.

SEM é baseada em relações que sugerem evidências de causalidade. Entretanto, tais evidências não podem ser efetivamente comprovadas senão através de um design de pesquisa criado especificamente para este fim, como seria possível observar, por exemplo, em alguns tipos de estudos verdadeiramente experimentais (em oposição aos quase-experimentais). Entretanto, é importante notar que os fatores que permitem investigar a causalidade *stricto sensu* de uma relação entre duas variáveis não se restringem apenas a questões técnicas de análise de dados. Eles incluem uma série de aspectos epistemológicos, teóricos e metodológicos, cuja discussão foge do escopo deste trabalho. Ainda assim, especificamente em relação à análise de dados, há alguns critérios usualmente utilizados para a investigação de evidências de causalidade.

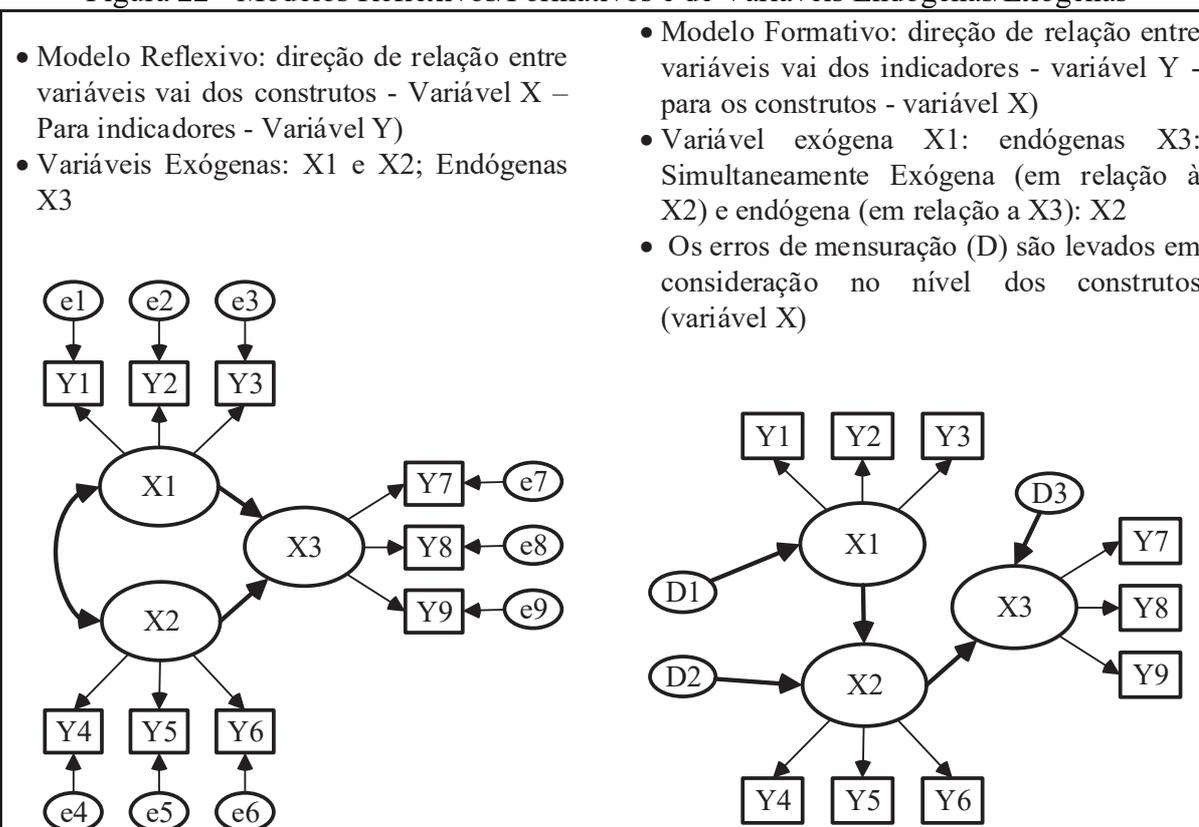
Hair et al. (2007), por exemplo, citam os seguintes:

- a) associação suficiente entre duas variáveis;
- b) antecedência temporal da causa sobre o efeito;
- c) ausência de variáveis causais alternativas (o chamado erro de especificação); e
- d) base teórica para o relacionamento.

A visualização gráfica dessas relações é o que se denomina diagrama de caminhos, utilizado, não apenas para a identificação de relações de causa e efeito entre os construtos (relacionamentos entre variáveis dependentes e independentes), mas também para relacionamentos derivados (correlações) entre construtos e, até mesmo, indicadores. Portanto, os elementos básicos de um diagrama de caminhos são o construto e setas: uma seta reta representa relação causal direta de um construto em relação a outro, enquanto uma seta curva entre quaisquer variáveis indica uma correlação entre elas.

As variáveis independentes do modelo são chamadas exógenas, pois não são causadas ou preditas por nenhuma outra variável no modelo (uma indicação clara de que uma variável é exógena é a ausência de setas apontadas para ela). Por fim, as variáveis endógenas ou dependentes são preditas por outros construtos exógenos.

Figura 22 - Modelos Reflexivos/Formativos e de Variáveis Endógenas/Exógenas



Fonte: Baseado em Marôco (2014, p.93)

Etapa 3 - Conversão do Diagrama de Caminhos para um conjunto de Modelos de Mensuração e Estrutural.

Seguindo as orientações de Hair et al. (2007) e de ANDERSON e GERBING (1998), o pesquisador deve usar SEM em dois passos distintos, quando quer obter uma representação acurada da confiabilidade dos indicadores utilizados. Assim, primeiramente, estima-se o modelo de mensuração e, posteriormente, estima-se o modelo estrutural. A finalidade principal do modelo de mensuração é verificar se os itens operacionais utilizados para medir os construtos são significativos e realmente medem aquilo que se esperava que medissem (isto é, verificação da validade de construto). Assim, ele permite avaliar se cada construto tem confiabilidade satisfatória para se estimarem as relações causais em etapas posteriores de teste do modelo.

Nesta etapa do desenvolvimento da modelagem, é essencial que o pesquisador analise as características do fenômeno em estudo e decida se o modelo apresenta características formativas ou reflexivas. Num modelo reflexivo, a direção de causalidade vai do construto para seus indicadores. Em outras palavras, neste tipo de modelo, mudanças no construto causam mudanças nos itens. Já em um modelo formativo, é esperado que variações nos itens causem

mudanças no construto ao qual eles estão vinculados. As implicações de erros de enquadramento são severas: tratar um modelo formativo como reflexivo implica analisar os antecedentes de um construto como se fossem seus itens, o que compromete a robustez do modelo e das conclusões obtidas a partir dele (Marôco, 2014).

Para testar se os itens operacionais utilizados para medir os construtos atingiram níveis aceitáveis de confiabilidade e de validade lógica, de estrutura interna e nomológica, podem ser realizadas Análises Fatoriais Confirmatórias (AFC) (BYRNE, 2009). A AFC pode ser vista como uma das possíveis utilizações da Modelagem em Equações Estruturais (PEDHAZUR; SCHMELKIN, 1991) e é desenvolvida através da especificação de modelos com várias finalidades como, por exemplo, desenhos para validação de construtos, refinamento de escalas e mensuração de invariância (MACCAULLUM; AUSTIN, 2000). Mais especificamente, o desenvolvimento de medidas para construto, usando a AFC, pode dar-se através do teste em um modelo de mensuração das supostas relações entre os indicadores (variáveis observáveis) e seus fatores/construtos (variáveis latentes), bem como das relações entre estes últimos (PEDHAZUR; SCHMELKIN, 1991). Depois de definido o modelo de mensuração, estima-se o modelo estrutural através dos parâmetros ou coeficientes do diagrama de caminhos. Esta estimação é resultado da conversão desse diagrama em um conjunto ou sistema de equações, que representam matematicamente a relação gráfica (ou estrutural) entre as variáveis.

Etapa 4 - Escolha do Tipo de Matriz para Entrada de Dados e Estimação do Modelo Estrutural.

A técnica SEM difere de outras técnicas multivariadas, pois utiliza apenas matrizes de variância/covariância ou correlação como entrada de dados. Mesmo que observações individuais sejam inseridas, elas são convertidas em um desses dois tipos de matrizes. Isto ocorre porque o foco de SEM não é em observações individuais, mas sim no padrão de relacionamentos obtido a partir das respostas dos indivíduos (HAIR et al., 2007). Conforme explicado anteriormente, a matriz de covariância traz mais informação do que um dado padronizado, como a correlação.

Esta etapa também prevê a escolha de qual a técnica de estimação deverá ser usada no cálculo do modelo estrutural. Em marketing, observa-se que se costuma utilizar a *Maximum Likelihood* (ML) - padrão na maioria dos programas - a qual gera parâmetros mais robustos, quando o pressuposto de normalidade dos dados é respeitado. Caso haja problemas de normalidade, outros métodos podem ser cogitados, como, por exemplo, o Mínimos Quadrados (GUJARATI, 2000) ou o *Elliptical Reweighted Least Squares* (ERLS).

Etapa 5 - Verificação da Identificação do Modelo Estrutural.

Em termos simples, um problema de identificação é a inabilidade do modelo proposto em gerar estatísticas únicas, isto é, significativas e lógicas (HAIR et al., 2007). Uma regra trivial, porém eficaz, é que se deve ter mais parâmetros conhecidos do que parâmetros livres, o que gera o chamado modelo sobreidentificado (*overidentified model*).

Etapa 6 - Avaliação de Critérios de Ajuste do Modelo.

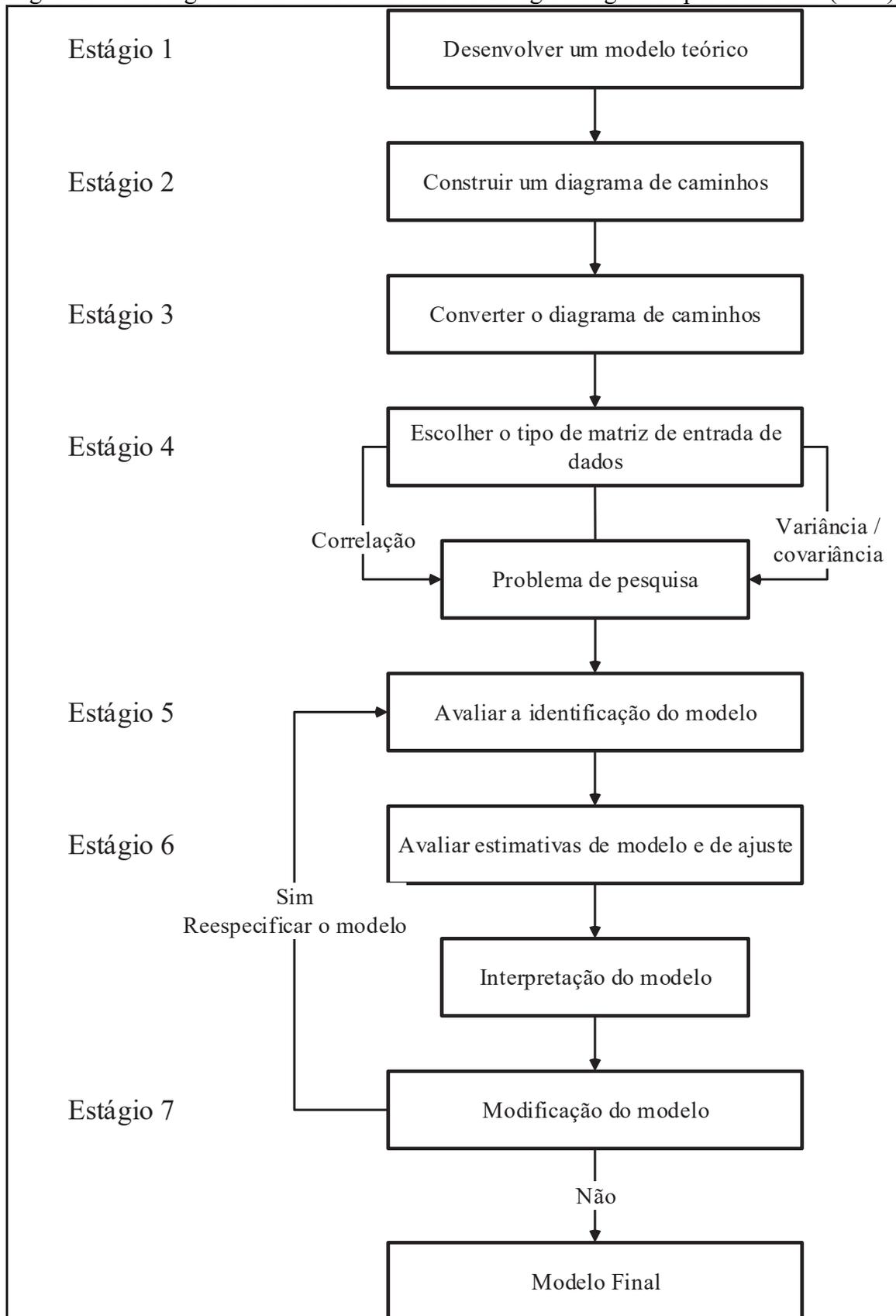
Existem três grandes grupos de medidas de ajuste: as absolutas, as incrementais e as de parcimônia. As medidas de adequação absolutas determinam o grau em que o modelo geral (tanto o estrutural, quanto o de mensuração) prediz a matriz de covariância ou de correlação. As medidas de ajuste incrementais comparam o modelo proposto a algum modelo básico, chamado de modelo nulo, aquele em que um único construto, com seus indicadores, mede perfeitamente o referido construto. Em outras palavras, representa o valor da estatística qui-quadrado associado à variância total em um grupo de correlações e de covariâncias (HAIR et al., 2007, p. 657). As medidas de ajuste de parcimônia relacionam o ajuste do modelo ao número de coeficientes estimados requeridos para atingir o nível de adequação obtido. O objetivo básico é diagnosticar se o ajuste do modelo foi atingido pelo sobreajuste (*overfitting*) dos dados com o uso de muitos coeficientes.

Etapa 7 - Interpretação e Modificação do Modelo.

Uma vez considerados adequados em termos de ajuste, os resultados obtidos devem ser confrontados com a teoria proposta, para que algumas perguntas possam ser respondidas (HAIR et al., 2007): os relacionamentos da teoria foram comprovados estatisticamente e substancialmente? Os modelos concorrentes ensejam a formulação de hipóteses alternativas? Os relacionamentos entre as variáveis ocorreram na direção proposta pelas hipóteses?

Além disso, outro aspecto a ser levado aqui, em consideração, é o uso de soluções padronizadas ou não padronizadas. Soluções padronizadas variam de 0 a 1 e suas conclusões são específicas para a amostra em questão, uma vez que não mantêm as propriedades da escala utilizada. Entretanto, são de fácil entendimento.

Figura 23 - Fluxograma Resumido com os Sete Estágios Sugeridos por Hair et al. (2007)



Fonte: Hair et al. (2007)

Uma questão importante é com relação à reespecificação do modelo. Do ponto de vista operacional, ela poderia ser feita continuamente, dado que os programas usados sugerem inserção ou cancelamento de variáveis que melhorariam os índices de ajuste do modelo. Ainda assim, toda e qualquer modificação no modelo só deve ser feita com base na teoria, a não ser que alguma conclusão empírica suporte, fortemente, o levantamento de novas hipóteses que questionem a teoria existente (BYRNE, 2009).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para o atendimento dos objetivos desta tese: identificar a relação das capacidades dinâmicas, a inovação social e o desempenho organizacional, e os objetivos específicos: mapear a percepção da inovação social na cadeia produtiva do vitivinícola; identificar as capacidades dinâmicas que influenciam a inovação social na cadeia produtiva vitivinícola; analisar a inovação social e o desempenho da cadeia vitivinícola, por meio dos indicadores não financeiros; e elaborar e validar um framework teórico que represente a relação entre as capacidades dinâmicas, a inovação social e o desempenho descreve-se os achados deste estudo para o atendimento dos mesmos. As discussões serão abertas em dois blocos: discussão qualitativa e quantitativa.

4.1 PARTE QUALITATIVA

De acordo com a referencial teórico utilizado neste estudo, tem-se que as várias formas de implementar a inovação e os seus resultados são difíceis de medir (GUPTA,2011, p.1):

O processo criado por Peter Drucker, apresentado no seu livro intitulado “Inovação e empreendedorismo”, identifica várias fases no processo de inovação, incluindo as fases de identificação da oportunidade, análise, aceitabilidade, concentração no objetivo fulcral e na liderança. O ato de inovar, contudo, não está ainda claramente explicado. Medir a inovação é algo de contingente, pela dificuldade em compreender os detalhes de um processo de inovação, os fatores e resultados, assim como o seu controle.

Visa, desta forma, a inovação social, acima de tudo, responder às demandas sociais insatisfeitas e é por isso que deve observar tanto o desenvolvimento de ações como obtenção de resultados. Esta, a inovação social, é revelada como uma chave para garantir a coesão social (RESINDEX, 2013) E é a partir desta perspectiva conceitual da "Inovação Social" abrangendo diferentes níveis, explicando seu caráter complexo que se denomina um fator-chave para alcançar a coesão social, a competitividade e a sustentabilidade da nossa sociedade. Sociedades mais coesas são certamente empresas competitivas e sustentáveis (RESINDEX, 2013), contribuindo para e com diferentes agentes na busca de soluções.

Desenvolve-se a inovação social por meio da colaboração entre pessoas e organizações e promove, portanto, a cooperação e hibridação entre setores, gerando resultados (produtos, processos, serviços) e estes agregam valor e que é necessário para tornar visível e a sociedade

perceber a sua importância e como resultado melhorando o desempenho das pessoas e organizações.

Para tanto faz-se necessário identificar as capacidades dinâmicas que a cadeia produtiva possui, e a que deve-se desenvolver para a aquisição e assimilação do conhecimento, bem como para analisar, processar e entender o conhecimento adquirido de fontes externas, bem como as internas.

A capacidade de aquisição e assimilação do conhecimento não garante a sua execução em termos de resultados. Para que isso aconteça, precisamos transformar os processos de formação e valorização dos conhecimentos. As atividades de recombinação de novos conhecimentos e os conhecidos, existentes para a inovação (criação de novos produtos e processos). Para tanto, conforme RESINDEX (2013) é a intervenção e a difusão social e a inovação social (posicionamento de mercado concreto) e a incorporação efetiva do conhecimento transformando rotinas e processos que irão criar valor organizacional, o qual este poderá ser econômico mas também social).

Este valor organizacional gera resultados e estes por sua vez medidos. Qualquer método de medição a ser desenvolvido, deve apoiar as atividades proporcionando o não entravamento da inovação social. Conforme o Comité Económico e Social Europeu (2013) deve-se procurar um equilíbrio entre dados qualitativos e quantitativos, com a consciência de que a narração é necessária para o êxito da medição. É de notar ainda a necessidade de examinar de forma mais profunda as dificuldades de traduzir os resultados da medição de um nível micro para um nível macro.

Para tanto buscou-se entendimento da construção da cadeia produtiva do vinho, sua evolução histórica a nível de Rio Grande do Sul e Brasil, por meio da pesquisa documental e nas entrevistas semiestruturadas. Parte-se do estudo da inserção da matéria prima e da importância desta no desenvolvimento econômico regional e nacional, para um entendimento amplo da construção da inovação social dentro da cadeia.

A matéria prima principal da cadeia produtiva vitivinícola é originária da Ásia, da árida região do Cáucaso, sendo a uva é um dos alimentos mais antigos da humanidade, existindo 6.000 anos a.C. No Brasil o cultivo se origina a partir de 1535, com mudas trazida pelos portugueses, porém o desenvolvimento da viticultura comercial brasileira somente ocorreu após a chegada de imigrantes italianos e portugueses no século XIX (CRISÓSTOMO, 2011).

Segundo dados do Instituto Brasileiro do Vinho (IBRAVIN), a área plantada de uvas no Brasil é de aproximadamente 75 mil hectares, com uma produção de 1,22 milhões de

toneladas/ano. Deste volume, 45% destinam-se ao processamento para a elaboração de vinhos, sucos e outros derivados, e 55% são comercializados para consumo in natura. Dentre os produtos industrializados, 77% são vinhos de mesa e 9% são sucos de uva, ambos elaborados a partir de cultivares americanas e híbridas. Os vinhos finos, elaborados com castas de *Vitis vinifera*, correspondem a 13%; e o 1% restante refere-se a derivados da uva e do vinho (IBRAVIN, 2012).

Atualmente as regiões Sul e Nordeste, são as principais produtoras da fruta. A uva também é um dos produtos agrícolas mais exportados. Segundo dados da Embrapa Uva e Vinho, o Estado do Rio Grande do Sul é o maior produtor brasileiro, sendo responsável por aproximadamente 90% da produção nacional, tendo como principal destino do cultivo a produção de vinhos e sucos. Por outro lado, o Estado de São Paulo é um dos maiores produtores da uva de mesa, participando com cerca de 20% na produção nacional (EMBRAPA, 2013).

Na região sul e nordeste concentra-se o maior percentual de processamento da uva, com a produção dos vinhos, sucos, espumantes e demais. Buscando comparar o Brasil com os países produtores mais tradicionais, Camargo, Protas e Mello (2002) percebem que há uma característica na estrutura produtiva e mercadológica caracterizada pela existência do que chamam de uma “dualidade estrutural”. A mesma que é percebida por Desplobins (2005) quando este aponta que a característica básica do segmento vitivinícola brasileiro é a coexistência de dois modelos justapostos: de um lado, o segmento tradicional da produção de vinhos de mesa; de outro, o segmento “modernizador” baseado na produção de vinhos finos. São modelos com características bastante peculiares: o primeiro assenta-se em uma racionalidade de quantidade e custos menores e o segundo, voltado à produção com alto valor agregado, aposta em uma demanda crescente do mercado por “vinhos de qualidade diferenciada” (NIEDERLE, 2011). Essa diversificação pode ser entendida observando-se a evolução das gerações da vitivinicultura brasileira, onde Tonietto e Falcalde (2003), relatam que a cadeia possui 4 gerações, que são evidenciadas pelo Quadro 25.

Quadro 25 - Gerações da Vitivinicultura Brasileira

Gerações	1ª Geração	2ª Geração	3ª Geração	4ª Geração
	1870 a 1920	1930 a 1960	1979 a 1990	2000 em diante
Estágios	Implantação da vitivinicultura	Diversificação de produtos	Aumento da qualidade	Afirmação da realidade regional
Vinhos	Vinhos de mesa – uvas americanas	Vinhos de mesa – uvas híbridas e vinhos finos de viníferas	Vinhos varietais	Vinhos de qualidade com indicação geográfica

Fonte: Tonietto e Falcalde (2003)

Atualmente existem empreendimentos apostando em alternativas locais, tentando beneficiar-se da crescente valorização de atributos territoriais específicos, e conforme Niederle (2011) nomeadamente através da associação dos vinhos com aspectos socioculturais de identidade e tradição, com a natureza e a paisagem, ou ainda, com métodos peculiares de produção. Seja como for, o fato é que, apesar de envolverem configurações sócio- técnicas distintas, tanto o segmento “tradicional” de vinhos de mesa, quanto o segmento “modernizante” de vinhos finos, tem convergido em um aspecto: a reorientação para estratégias de qualificação e de diferenciação pela origem geográfica e social (NIEDERLE, 2011).

Alguns esforços de intervenção coletiva coordenada começam a ser produzidos a partir do programa Visão 2025 (2000), desenvolvido por um amplo espectro de organizações dentre as quais envolvendo entidades associativas, empresas, produtores, institutos de pesquisa, instituições de ensino superior, governo do estado entre outros, que buscam estabelecer os parâmetros para uma reorganização profunda da cadeia produtiva (PROTAS, 2005). O programa propõe uma estratégia setorial representando o conjunto integrado de escolhas realizadas pela maioria de seus agentes no sentido de alinhar iniciativas e atividades visando o aumento de sua competitividade (VISÃO 2025, 2000, p.2). Desta forma prevê um conjunto de ações que visam, entre outras coisas, alterar a imagem e a reputação dos vinhos brasileiros:

- a) buscar a criação de uma identidade regional para os diferentes produtos;
- a) promover melhorias nos vinhos nacionais em aspectos como qualidade, pureza, unicidade, tipicidade e diversidade;
- b) criar os fundamentos para a constituição de uma estratégia de internacionalização das empresas e;
- c) definir padrões de orientação para os viticultores especificando o que, quando, como e onde plantar (PROTAS, 2005).

Desta forma, pelo exposto, evidencia-se a colaboração necessária dentro da cadeia e que corroboram com os estudos de Mulgan (2012, p. 22), onde este expõe que a colaboração é uma ética subjacente da inovação social. A inovação social pode, portanto, atender às necessidades sociais, não só através de novas ideias mas também através da criação de novas colaborações, que beneficiam a sociedade, melhorando a 'capacidade de ato'.

Dentre as ações inferidas neste processo, em 2009, ocorreu um valor de exportação histórico para o vinho brasileiro, por conta do programa Prêmio de Escoamento da Produção (PEP), do governo federal, em consonância com a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex). Porém, como reflexo da descontinuidade do apoio

governamental ao setor vitivinícola, as exportações sofreram uma nova redução em 2010 (CRISÓSTOMO, 2011).

Outra ação da cadeia para posicionar-se e competir partiu desde 2002, onde as principais vinícolas brasileiras têm tentado trabalhar uma marca brasileira, a *Wines from Brazil*. Esse projeto, conforme Crisóstomo (2011), surgiu por iniciativa da Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul (FIERGS), inicialmente com seis vinícolas participantes, com o objetivo principal de atingir o mercado exportador. Administrado pelo Instituto Brasileiro do Vinho (IBRAVIN), em 2007 o projeto alcançou o primeiro acordo com a Apex, aumentando de dois para 28 os destinos das exportações. O projeto tem possibilitado às empresas a participação em várias feiras internacionais, resultando na inserção na comunidade internacional e buscando manter-se conectado e atualizado referentes as tendências e posicionamentos existentes dentro desta cadeia produtiva, com foco no individual e no coletivo.

De acordo com Murray, Mulgan e Caulier-Grice (2008) pode-se observar que as variáveis que impulsionam um indivíduo ou um grupo de indivíduos e instituições, que são: Crise, eficiência econômica, fraco desempenho, novas tecnologias. Movimentos simbólicos estão presentes no histórico da cadeia vitivinícola, e que auxiliam na análise da perspectiva, dessas soluções e que remetem a identificação da inovação social dentro da cadeia produtiva vitivinícola. De acordo com Caulier, Davies e Norman (2012) configuram os elementos que estes autores utilizam para a definição de inovação social, ora apresentada nas definições de inovação social item 2.2 desta tese. Os autores listam os requisitos para o enquadramento do tipo de inovação, a inovação social, são eles:

- a) são novas soluções (produtos, serviços, modelos, mercados, processos, etc.);
- d) que atendem simultaneamente a uma necessidade social (de forma mais eficaz do que as soluções existentes);
- e) levam a novas ou melhoradas capacidades e relações e / ou melhor utilização dos ativos e recursos; e
- f) em outras palavras, as inovações sociais aumentam a capacidade da sociedade para agir.

A cadeia produtiva vitivinícola também, por meio de estudos realizados pelo IBRAVIN, fomenta a pesquisa (IBRAVIN, 2001). Pode-se citar o exemplo de 2001 onde o objeto de estudo foi a análise dos hábitos dos consumidores, questões mercadológicas e as percepções dos agentes do canal de distribuição (IBRAVIN, 2001).

Um dado extraído da pesquisa, relatado por Crisóstomo (2011), é que os componentes da amostra declararam conhecer pouco sobre o produto e demonstraram interesse em aumentar o seu conhecimento sobre os fatores que levam a escolher um bom vinho. Esses resultados também encontrados na pesquisa realizada por Bernetti (2006) acerca dos consumidores europeus, tradicionalmente os maiores consumidores de vinho. Segundo esse autor, os consumidores europeus compram vinho principalmente nos supermercados, e consideram o preço e a marca como bons indicadores de qualidade. Mediante essa preocupação de conhecer um dos elos da sua cadeia produtiva, o setor estuda formas de atender essa necessidade, não isoladamente, mas entre os atores que a compõem.

A cadeia tem buscado se fortificar por meio de alianças, de reconfigurações. Pode-se citar como exemplo a indústria vinícola nacional, o qual mantém relações com várias instituições, sejam elas associações, instituições de pesquisa e órgãos de regulação, entre outras. Como amostra das alianças firmadas, no Brasil, existe a Federação das Cooperativas Vinícolas do Rio Grande do Sul (Fecovinho) e a União Brasileira de Vitivinicultura (Uvibra) são as entidades mais antigas, criadas em 1952 e 1967, respectivamente (CRISÓSTOMO, 2011).

Em 1997 foi criado o IBRAVIN, com recolhimentos compulsórios das vinícolas. No Rio Grande do Sul, as vinícolas recebem a correspondente compensação no Imposto Estadual, por renúncia do governo do estado. O IBRAVIN reúne diversos segmentos da cadeia produtiva do vinho, como as indústrias (Uvibra), os agricultores e as cooperativas (Fecovinho), todos com igual participação. As parcerias firmadas pelo IBRAVIN resultam em melhorias e posicionamentos da cadeia produtiva vitivinícola. Nos últimos anos, através da parceria com a Apex, foi lançado o programa *Wines from Brazil*, outra forma de reconfiguração da cadeia. Entre as atividades realizadas constam a participação em feiras internacionais, nas quais são firmados alguns contratos de exportação, evidenciando a forma de associativismo existente na cadeia, e que o setor industrial vitivinícola, mais especificadamente com 17 vinícolas da região, e que usam como estratégia a ênfase no país de origem.

Outra ação de associativismo, foi a criação a Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos (Aprovale) em 1995. Essa associação contribuiu significativamente para a obtenção da primeira indicação de procedência para os vinhos brasileiros, conseguido pela região do Vale dos Vinhedos (CRISÓSTOMO, 2011).

Segundo o Instituto Nacional, o Inpi, a obtenção desse certificado pelo Vale dos Vinhedos fez que as terras se valorizassem entre 200% e 500% e o número de visitantes na região crescesse 168%, entre 2001 e 2007. Esta é uma das estratégias inovadoras, as indicações

geográficas, que configura as formas de proteção aos produtos e que visam distinguir a origem de um produto através da identificação da sua área de produção, possibilitando salvaguardar características locais e regionais dos produtos, valorizando e atestando seus níveis de qualidade (TONIETTO, 2003),

Na área de viticultura, conforme o presidente da Cooperativa Vinícola Nova Aliança, Alceu Dalle Molle, a preocupação com a melhoria da qualidade e na produtividade, bem como na saúde dos produtores rurais, as indústrias e as cooperativas tem buscado a recondução por meio da contratação de agrônomos e enólogos, para o direcionamento desde a matéria prima até a preparação dos produtos. Conforme o mesmo, essa inovação no processo impacta diretamente na saúde e no bem estar de toda a comunidade, em função da produção mais orgânica, com respeito ao meio ambiente e a comunidade envolvida nesta cadeia.

As empresas nesta situação são, por conseguinte, sob pressão para alterar a sua pesquisa de mercado convencional que depende do número de produtos enviados ou dados de vendas. No entanto, as empresas típicas seriam receosas em entrar em áreas de negócios desconhecidos que não estão relacionadas com as suas áreas de negócio existentes. Essas empresas também podem perceber que seus recursos internos atuais são insuficientes para criar novos ecossistemas de negócios. Empresas procedem através da identificação das necessidades dos clientes. Isto significa que as empresas estão focando os problemas existentes da sociedade; em outras palavras, eles estão principalmente preocupados com seus clientes existentes e potenciais. Esta preocupação demonstra a evolução da inovação social dentro da cadeia produtiva vitivinícola, onde a mesma possui um direcionamento de ações voltadas ao cliente externo, relacionado a custos, diferenciação e saúde, bem como o cliente interno, voltada ao melhor posicionamento estratégico e na melhoria da qualidade de vida dos atores.

Para superar essa barreira, as empresas encontram atores que têm recursos que complementam as mesmas. As empresas encontram dificuldades para iniciar colaborações com determinados indivíduos ou organizações para trocar idéias e co-criar novos campos de negócios. Percebeu-se durante a pesquisa que uma das ações que os atores encontram para superarem esta dificuldade é a junção com outros atores do mesmo elo da cadeia ou de vários elos da cadeia. Essa formação leva em consideração além da necessidade a variável confiança.

Para colmatar as lacunas existentes nas práticas de negócios, os atores da cadeia vitivinícolas da serra gaúcha se organizaram numa nova relação entre as partes interessadas que não tinham sido consideradas no passado.

Essa inovação traz como resultado uma nova configuração de elementos que vão desde o fornecedor até o cliente final, beneficiando toda uma comunidade. Esta inovação, conforme Ossani (2013), pode ser resultado de combinações de elementos já existentes e nem sempre, totalmente novos que, ao serem colocados em prática, ultrapassam barreiras organizacionais, setoriais ou disciplinares e fomentam novas relações sociais, entre indivíduos e grupos.

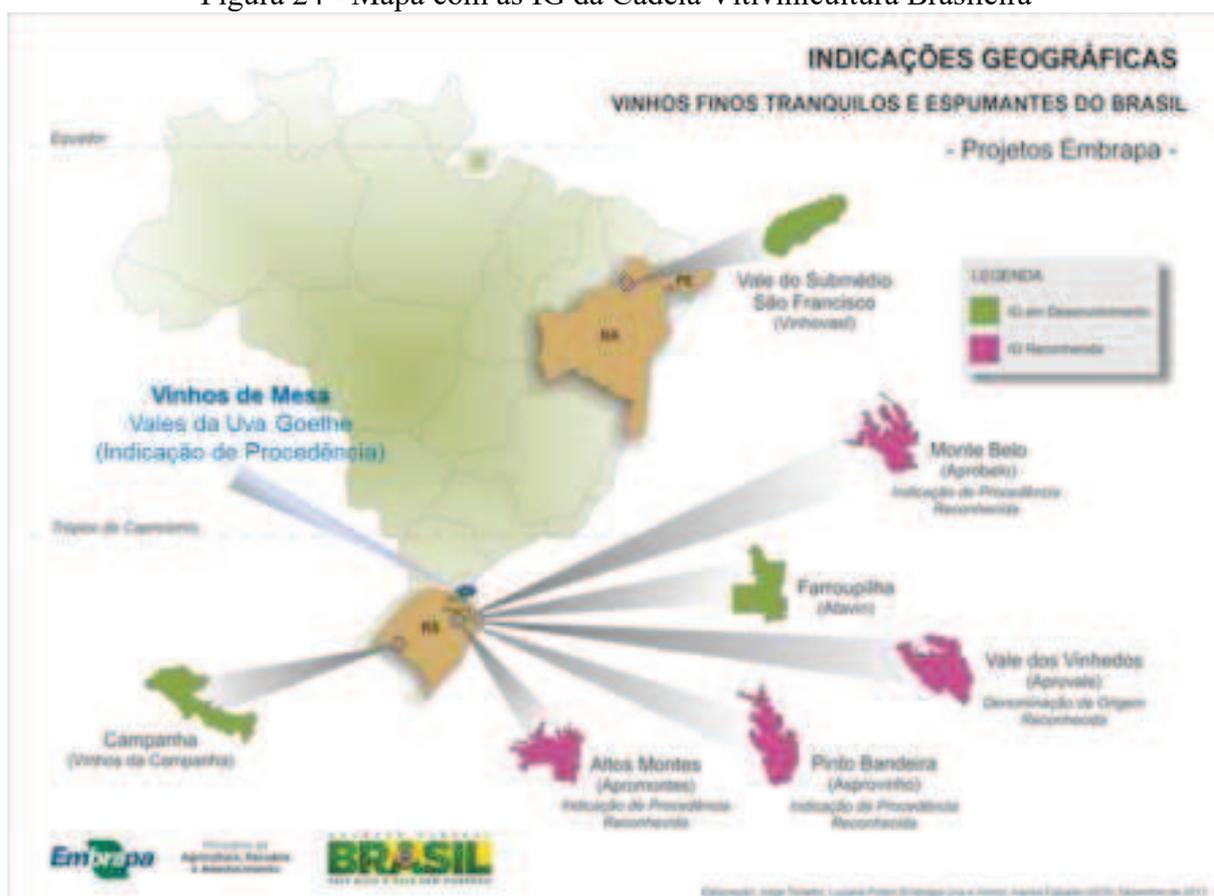
Dentre as combinações de elementos da cadeia produtiva vitivinícola foram identificadas:

- a) UVIBRA – União Brasileira de Vitivinicultura
- b) FECOVINHO – Federação das Cooperativas Vinícolas do RS
- c) CIU / STRs – Sindicatos de Trabalhadores Rurais da região da Uva e do Vinho
- d) ABE – Associação Brasileira de Enologia
- e) SINDIVINHO/RS – Sindicato da Indústria do Vinho do Estado do Rio Grande do Sul.
- f) SINDIRURAL – Sindicato Rural de Caxias do Sul.
- g) ACAVITIS - Associação Catarinense dos Produtores de Vinhos Finos de Altitude
- h) AFAVIN – Associação Farroupilhense de Produtores de Vinhos, Espumantes, Sucos e Derivados
- i) ACAVITIS – Ass. Catarinense de Vinhos Finos de Altitude
- j) AEANE – Assoc. Eng. Agrônomos Região Nordeste do RS
- k) AFAVIN – Ass. Farroupilhense de Produtores de Vinhos, Espumantes e Sucos
- l) AGAPROVITIS – Ass. Gaúcha de Produtores de Mudas de Videiras
- m) AGEVIN – Ass. Gaúcha de Engarrafadores de Vinho
- n) ANAV – Ass. Nacional de Engarrafadores de Vinho
- o) ANEV – Ass. Nacional das Indústrias de Vinagre
- p) APROBELO – Ass. Produtores de Vinho de Monte Belo do Sul
- q) APROVALE – Ass. Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos
- r) ASARVI – Ass. Eng. Agrônomos Região Vinhedos
- s) ASPROVINHO – Ass. Produtores de Vinhos de Pinto Bandeira
- t) AVIGA – Ass. Vinicultores de Garibaldi
- u) AVIVER – Ass. Vinícolas de Veranópolis
- v) SINDIVINHO - RS – Sindicato das Indústrias de Vinhos do RS
- w) SINDIVINHO - RS – Sindicato das Indústrias de Vinhos do RS

- x) SINDIVINHO – SC - Sindicato das Indústrias de Vinhos de SC
- y) SINDIVINHO SP – Sindicato das Indústrias de Vinhos de Jundiá e São Roque - SP
- z) SINDIVINHO - MG – Sindicato das Indústrias de Vinhos de Andradas - MG
- aa) VINHOSVASF – Instituto do Vinho do Vale do São Francisco

O resultado desta combinação é o fomento dos atores por meio de associações e de novas formas de comercialização e de segurança ao setor, ao produto e ao consumidor final. Pode-se citar aqui as Indicações Geográficas (IG), onde as mesmas para serem obtidas necessitam de rigor metodológico que se estende desde o cultivo até a comercialização e, se caso um dos participantes não observar essa conduta todo o grupo participante perde a condição da Denominação de Origem Controlada (DOC).

Figura 24 - Mapa com as IG da Cadeia Vitivinícola Brasileira

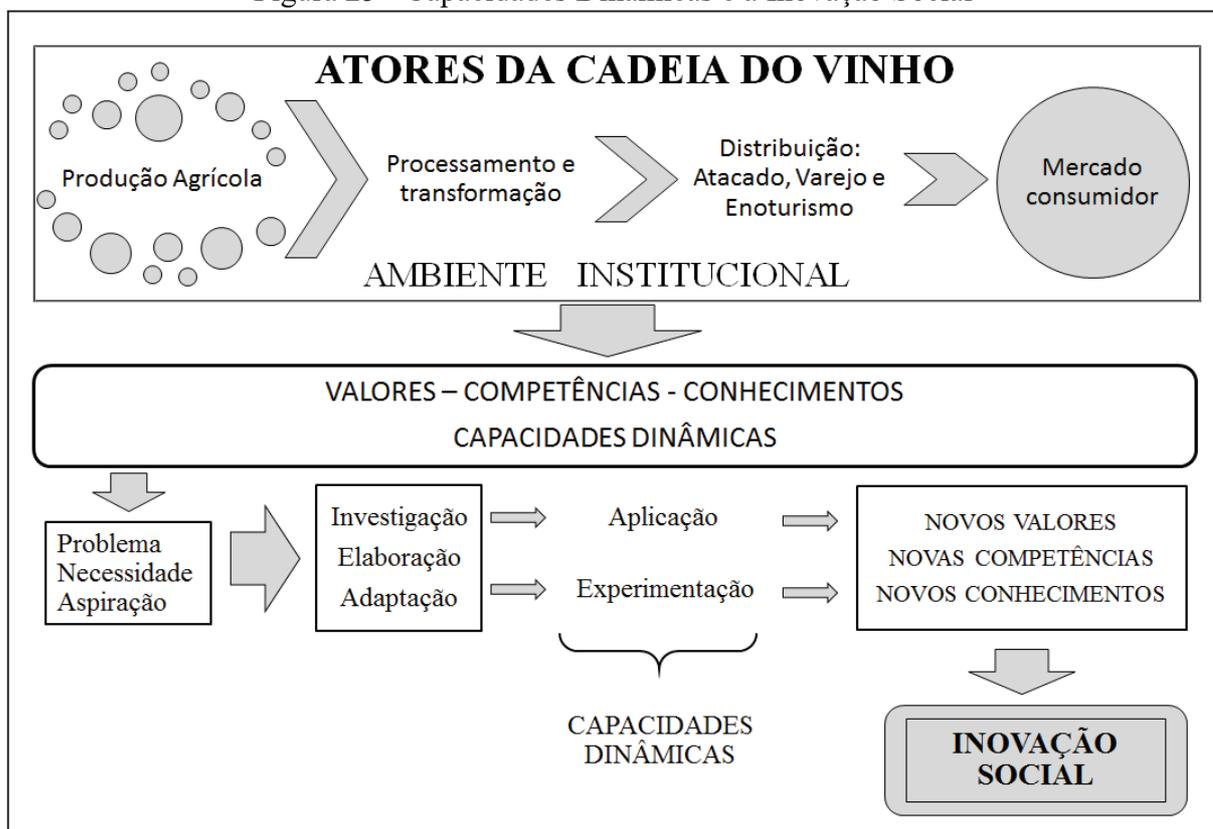


Fonte: EMBRAPA, MAPA (2014)

Além dos benefícios da comunidade local, estas inovações também impactam no desempenho econômico e financeiro, e direcionando para uma qualidade solicitada para as exportações. Em seus estudos Crisóstomos (2011) afirma ser necessário um estudo sobre a

relação entre a formação de redes, associações e cooperativas, com o sucesso nas exportações. Ou seja, das reconfigurações, resultado da inovação social, com as exportações, que influenciam o desempenho. Na Figura 25 visualiza-se o processo, na cadeia produtiva, do uso das capacidades dinâmicas e do processo da inovação social.

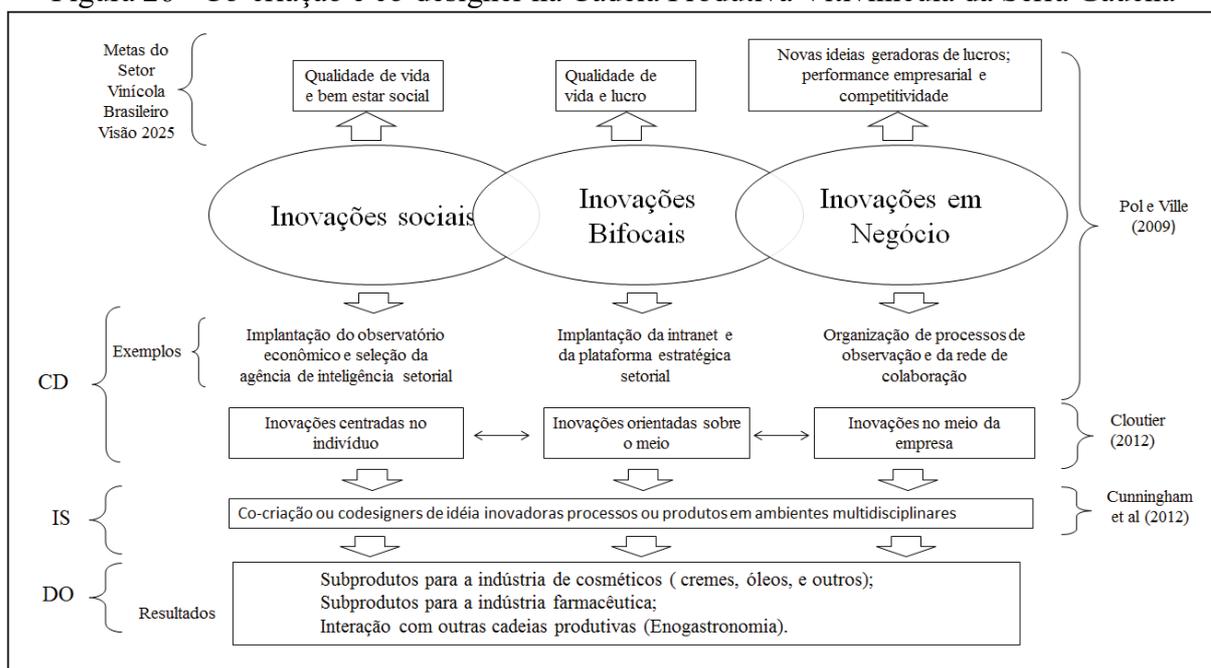
Figura 25 - Capacidades Dinâmicas e a Inovação Social



Fonte: Elaborado pela autora.

Além das habilidades, competências e conhecimento, de acordo com Balestro (2002, p. 45) a confiança pode contribuir para a formação de estratégias coletivas, facilitar coordenação de atividades econômicas, promover a troca aberta de informações e a aprendizagem organizacional. Na Figura 256 evidencia-se o processo da inovação social, resultado de um planejamento estratégico envolvendo todos os elos da cadeia produtiva, e que foram extraídos dos relatórios de ações divulgadas pelo IBRAVIN, das associações da cadeia.

Figura 26 - Co-criação e co-designer na Cadeia Produtiva Vitivinícola da Serra Gaúcha



Fonte: Elaborada pela autora baseado em Pol e Ville (2009); Cloutier (2003) e Cunningham et al (2012)

Na cadeia produtiva vitivinícola observa-se que as inovações sociais, como exemplo as resultantes das inovações dos subprodutos (indústria de cosméticos, a indústria farmacêutica) e a inovação interrelacionadas com outras cadeias, as parcerias, as reconfigurações (enoturismo), conduzem ao bem-estar de uma população local, mas também expande as fronteiras.

Os resultados impactam no desempenho individual, organizacional e regional, agregando valor econômico-financeiro e social. Desta forma percebe-se que a medição do desempenho deve ser realizada com indicadores financeiros e não financeiros pois somente os indicadores financeiros não mensuram a sustentabilidade de uma organização ou de uma cadeia. Observou-se que no planejamento da cadeia, esta busca estimular o controle e a realização de metas de longo prazo, de forma a fazer a organização competir, sobreviver e crescer. Como abordam os autores Sink e Tuttle (1993), a gestão do desempenho é projetada é verificar se a organização está conseguindo concretizar sua visão quanto ao que pretende tornar-se, levando-se em conta a linha de base, a longo prazo, é a sobrevivência e o crescimento, pela constante melhoria do desempenho, respeitando os valores e princípios organizacionais. Para o caso empresarial, os lucros viriam como consequência. Ao analisar a linha histórica da cadeia produtiva vitivinícola observa-se na linha temporal os objetivos em comum que vêm se formando desde a década de 1950 e que mostra a tendência de aumentar o número de atores da cadeia dentro das organizações e ações do setor.

Quadro 26 - Configurações dos atores da Cadeia produtiva vitivinícola

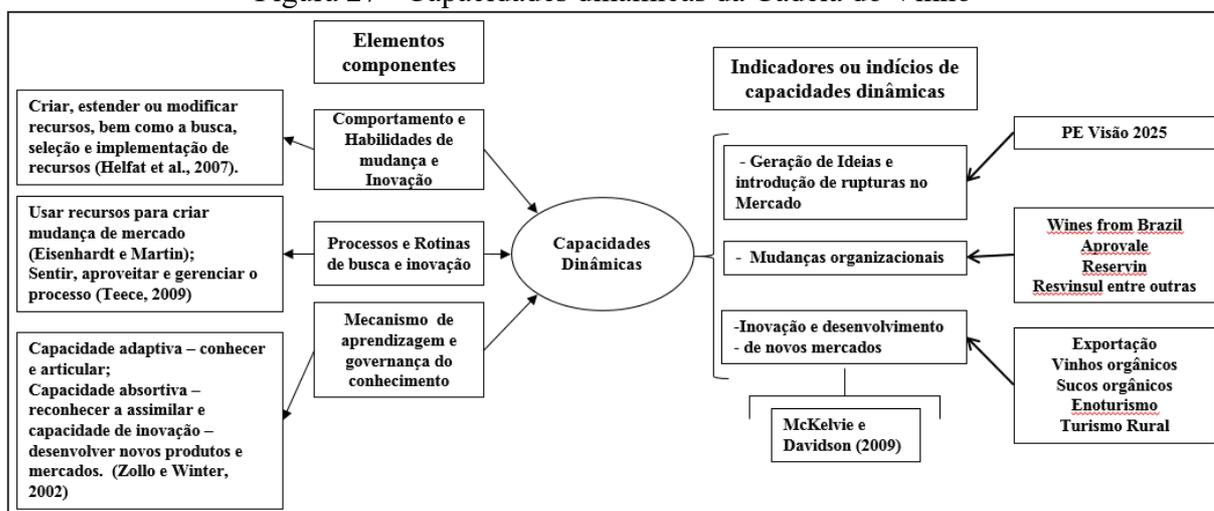
Configurações dos atores da cadeia Produtiva Vitivinícolas	Ano	Objetivo
Federação das Cooperativas Vitivinícolas do Rio Grande do Sul (Fecovinho)	1952	defender e projetar o futuro do cooperativismo Vitivinícola e ajudar no ordenamento da Cadeia Produtiva da Uva e do Vinho no Brasil
União Brasileira de Vitivinicultura (Uvibra)	1967	objeto social a defesa ordenamento e harmonização institucional da produção, comercialização e promoção da cadeia produtiva brasileira em todo o território nacional e fora dele
Associação dos Produtores de Vinho Finos do Vale dos Vinhedos (Aprovale)	1995	promover o desenvolvimento sustentável do Vale dos Vinhedos através do enoturismo da integração entre os associados e a comunidade, e para fomentar a busca contínua pela excelência em produtos e serviços
Instituto Brasileiro do Vinho (IBRAVIN)	1997	é um espaço de diálogo que concilia as opiniões de agricultores, vinícolas, cooperativas e membros do governo para desenvolvimento da cadeia vitivinícola brasileira. É reconhecido pela Organização Internacional da Vinha e do Vinho (OIV) como responsável em conduzir as demandas das vinícolas brasileiras no ambiente internacional.
Visão 2025 (2000)	2000	buscam estabelecer os parâmetros para uma reorganização profunda da cadeia produtiva
<i>Wines from Brasil</i>	2002	objetivo principal de atingir o mercado exportador

Fonte: Elaborado pela autora.

A criação do IBRAVIN, veio como meio regulador da identificação de necessidades ou oportunidades de mudança, formulação de respostas adequadas para essas necessidades ou oportunidades e o desenvolvimento de cursos de ação, que de acordo com Helfat et al. (2007) definem Capacidade Dinâmica como sendo a capacidade de uma organização em criar, estender ou modificar sua base de recursos propositadamente.

Esta reorganização, co-criação, *codesigners* de idéias inovadoras em processos, produtos, em ambientes multidisciplinares, tem sido realizada em função do comportamento, das habilidades de mudança e inovação, que modificam os processos, rotinas, com o uso de mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento, apresenta-se na Figura 27 baseado em análises documentais, relatórios da cadeia produtiva, da Fecovinho e do Ibravin.

Figura 27 - Capacidades dinâmicas da Cadeia do Vinho



Fonte: Adaptado de Camargo e Meirelles (2012)

As capacidades dinâmicas utilizadas na cadeia, resultam no que o *Center for Social Innovation* (Canadá) conceitua por Inovação social. O conceito se refere às novas ideias que possam mudar os rumos sociais, econômicos e ambientais, trazendo benefícios para as pessoas e o planeta, ideias que rompem com nossas estruturas atuais, acreditando que a verdadeira inovação social é transformadora de sistemas – altera a percepção, as estruturas e os comportamentos, acreditando na colaboração e em novas formas de enfrentarem desafios. Nos levantamentos efetuados nas bibliografias e documentos da cadeia produtiva vitivinícola e no planejamento estratégico Visão 2015 (2000), relatórios gerenciais do IBRAVIN, FECOVINHO, Aprovale, Cooperativa Nova Aliança Ltda, STR de Caxias do Sul, EMBRAPA Uva e Vinho, identificou-se as formas de abordagem da inovação social, as quais são dispostas no Quadro 27.

Quadro 27 - Formas de Abordagem da Inovação Social

(continua)

Autores	Abordagem	Cortes Analíticos	Resultados Encontrados
Cambon et al (1982)	Dimensões da Inovação Social	a) Forma b) Processo de criação e implantação c) Atores d) Objetivos de mudança	Na abordagem dimensão da IS pode-se constatar que os atores da cadeia produtiva vitivinícola encontram-se direcionados aos objetivos de mudanças, pela necessidade de competitividade e de mercado, mas também pela necessidade de melhoria de qualidade de vida tanto na produção de matéria prima, do produto bem como do consumo dos clientes finais. Pode-se citar como exemplo a reconfiguração do plantio das videiras para a utilização dos equipamentos mecanizados; a utilização de chips nas videiras para o controle da umidade e pragas resultando uma menor utilização de insumos; a formulação de produtos orgânicos para atender a uma demanda de clientela como também a produção de sucos sem açúcares para os clientes diabéticos..

(conclusão)

Autores	Abordagem	Cortes Analíticos	Resultados Encontrados
Mulgan et al. (2007)	Dinâmicas inerentes ao seu desenvolvimento e à sua aplicação	<ul style="list-style-type: none"> a) Combinações b) Fronteiras c) Novas Relações sociais. 	A cadeia vitivinícola nas últimas décadas buscou compartilhamentos de experiências, nohal, e aproximações com outras regiões mundais do setor. Em novembro de 2013 na cidade de Caxias do Sul foi sediado o “I Fórum Mundial das Cooperativas Vitivinícolas” “II Encontro de Cooperativas Vitivinícolas UE - Mercosul” “A Economia Social/Solidária Vitivinícola Contemporânea Este evento contou com a participação de dez países, dentre eles, Espanha, França, Itália, Chile, Argentina, entre outros. Além dessa atividade, dentro do IBRAVIN observa-se o entrosamento com outras entidades a nível mundial, nacional e regional, trabalhando as novas relações sociais, novas combinações de negócios que levam a cadeia para fora das fronteiras.
Dess et al. (2004)	Resultado e formas de difusão	<ul style="list-style-type: none"> a) Modelo Organizacional b) Programa c) Princípios 	Constata-se que na cadeia produtiva pesquisada os modelos organizacionais encontram-se , após 1990, em constante reconfiguração, com a criação de associações de empresas (exemplo: AFARVIN, RESERVIN, Wines or Brazil, entre outras), associações de todos os elos da cadeia (APROVALE), eventos e associações internacionais (Seminário Internacional da Cooperativas Vitivinícolas). Estes programas realizados nessas novas configurações impactam financeiramente, economicamente e socialmente não só na cadeia mas com os demais atores envolvidos no território.
CRISES (2010)	Níveis de análise	<ul style="list-style-type: none"> a) Território b) Qualidade e de vida c) Trabalho e emprego 	Verificou-se que a nível de território as IS extrapolam a fronteiras, sendo estas locais, regionais, nacionais e internacionais (Wine for Brasil, Seminários Internacionais das Cooperativas, entre outros). Há uma preocupação constante na qualidade de vida, trabalho e emprego, e percebe-se que muito está atrelado devido os atores se repetirem em mais de um elo da cadeia produtiva, como exemplo, produtor rural, empresário e consumidor. Há uma forte tendência das IS atenderem a demanda da parte da saúde dos atores da cadeia, em virtude dos produtos orgânicos, dietéticos e com a utilização de processos de cultivo e fabricação mais modernos consumindo menos insumos.
Cloutier (2003)	Níveis de Análise	<ul style="list-style-type: none"> a) Inovações centradas no indivíduo b) Inovações orientadas sobre o meio c) Inovações no meio da empresa 	Pode-se constatar que as inovações desta cadeia pesquisada centra-se no indivíduo quando a mesma preocupa-se com pesquisas e melhorias na produção e preparação dos produtos e a sua diversidade, no caso os sucos para atenderem os clientes infantis, os dietéticos e orgânicos, bem como os que auxiliam na saúde, na farmacodermato entre outros; nas IS orientadas ao meio por meio da reconfiguração do plantio e a utilização de equipamentos de controles atuais diminuindo a utilização de insumos e na questão da IS orientada a empresa, esta percebe-se que se direciona às melhorias no processo de fabricação, diminuindo os custos e aproveitamento da matéria prima e seus subprodutos (mecanização; subprodutos na dermatofarmaco; pesquisas relacionadas aos componentes do produto e seus benefícios a saúde) bem como na questão de logística, o que resulta numa maior competitividade com a diminuição de custos e expansão do mercado de atuação.

Fonte: Bignetti (2011, p. 9).

Ao se perceber a inovação social sob a perspectiva de um processo, as interações entre os atores sociais promovem a reunião e integração de recursos e capacidades complementares em interações de modo colaborativo (Healey, 1997).

Percebe-se essa interação pelo espaço geográfico apontado pela EMBRAPA e IBRAVIN, na Figura 28, onde delimita os pólos tradicionais, emergentes e os revitalizados pelo enoturismo.

Figura 28 - Fronteiras da Vitivinicultura Brasileira



Fonte: EMBRAPA e IBRAVIN (2010)

A cadeia vitivinícola, conforme Paiva et al. (2013), responde por 1% do PIB gaúcho, segundo estudo do economista da Fundação de Economia e Estatística (FEE), Paiva et al. (2013) afirma que. “Isto é bastante expressivo”. O estudo, baseado em dados de 2008, mostra de acordo com Paiva et al. (2013) que a expressão do setor para o Rio Grande do Sul se dá porque todos os elos da cadeia estão no estado. “Tem uma cadeia completamente integrada, com todos os elos no Rio Grande do Sul. Todo o dinheiro fica na mão dos gaúchos”, afirma o economista.

Paiva et al. (2013) destaca que uma característica positiva da cadeia da uva é ser democrática. “Há uma distribuição de renda muito equânime entre todos os elos da cadeia. E

boa parte dos processos é feita majoritariamente por cooperativas”. O autor também destaca a evolução do setor no Estado.

“Passou de um vinho de quinta categoria para produtos de ótima qualidade”, explica. Um dos marcos disto, segundo Panorama Setorial de 2010, feito pela Embrapa Uva e Vinho, ocorreu em novembro de 2002, quando a Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos (Aprovale) ganhou a primeira Indicação de Procedência do Brasil – IP Vale dos Vinhedos. “Além de promover a melhoria qualitativa e de imagem do vinho fino brasileiro, assumiu o papel referencial, irradiando um movimento no mesmo sentido, em outros polos vitivinícolas da região da Serra Gaúcha” (PAIVA et al., 2013).

A inovação social sob a perspectiva de um processo é percebida na Aprovale, onde as interações entre os atores sociais, uniram e integraram os recursos e capacidades complementares em interações de modo colaborativo entre os elos da cadeia e entre cadeias produtivas.

Verificou-se durante os estudos, baseados em relatos das entrevistas semiestruturadas, dos documentos analisados, as dimensões da inovação social dentro da cadeia produtiva, sendo esta categorizada por dimensão, e agrupados os achados, com a utilização da análise de conteúdo, dentro de cada uma das dez dimensões, conforme o Quadro 28.

Quadro 28 - Características Dimensionais de Inovação Social

(continua)

Dimensão	Características	Achados no Estudo
Objetivos	<p>Bem social e público (Chambon et al, 1982; Gillwald, 2000; Gurrutxaga & Echeverría, 2010; Hochgerner, 2011; Mulgan, 2006a, 2006b; Rodríguez Herrera & Alvarado Ugarte, 2008; Taylor, 1970). Geração de valores sociais e melhoria da qualidade de vida (QV) e desenvolvimento sustentável (Gillwald, 2000; Goldenberg et al, 2009; Henderson, 1993; Howaldt & Schwarz, 2010; Levesque, 2005; Phills, Deiglmeier, & Miller, 2008) . A detecção de necessidades sociais reais (Hochgerner, 2011; Howaldt & Schwarz, 2010; Moulaert et al, 2007; Mulgan, 2006a, 2006b; NESTA, 2007). Orientada para a resolução dos problemas sociais e com o objetivo de ambos os benefícios sem fins lucrativos (Andrew & Klein, 2010; De Muro et al, 2007; Prahalad et al, 2009; Rodríguez Herrera & Alvarado Ugarte, 2008).</p>	<p>a) Identificação e conservação do do patrimônio histórico, cultural e social dos eos da cadeia e entre as cadeias, como a enogastronômica; b) No quesito de geração de valores sociais e qualidade de vida observou-se a preocupação na inovção dos produtos, em relação ao aproveitamento da matéria prima, a condução da produção dda matéria prima em relação a conscientização da utilização de insumos e seus efeitos dentro de todos os los da cadeia; c) A pesquisa direcionada ao atendimento da necessidade de melhoria da saúde do cliente final; d) A vinculação com outras cadeias regionais e internacionais, resultando ao atendimentos das necessidades sociais, no que diz respeito a criação de materiais orientativos aos elos das cadeias do vitivinícola enogastronômica e da saúde.</p>
Drivers	<p>Os desafios ambientais, econômicos e sociais, aos níveis global e local (Goldenberg et al, 2009; Howaldt & Schwarz, 2010; Mulgan, 2006a). Demandas sociais que tradicionalmente não são abordados pelas instituições do mercado ou existentes (Echeverría, 2010; Moulaert & Mehmood, 2010; Rodríguez Herrera & Alvarado Ugarte, 2008).</p>	<p>Evidenciou-se a preocupação dos atores ao atendimento e da melhor utilização dos bens ambientais, e das demandas sociais visto os atores participarem de mais de um ele da cadeia, e do mesmo indivíduo assumir as posições dentro desses elos.</p>
Fontes	<p>Pluralidade de fontes de inovação em diferentes áreas (econômica, de negócios, social, cultural, artístico) (Echeverría, 2010; Hochgerner, 2011; Neamtan & Downing, 2005).</p>	<p>As inovações ocorridas dentro da cadeia impactam diretamente em diversas áreas, como exemplo pode-se citar os caminhos turísticos, onde está inovação social resulta num aumento da performance econômica, a ampliação dos negócios de atores de mais de um elo da cadeia e como também o social, cultural e artístico com o resgate das tradições e o entrosamento da comunidade local, bem como dos visitantes de regiões diversas.</p>
Contexto	<p>Sociedade, cultura, mercado (Echeverría, 2010; Howaldt & Schwarz, 2010; Levesque, 2005). A região eo desenvolvimento da comunidade social (Moulaert & Nussbaumer, 2004; OCDE, 2004). Resultado da combinação entre "bottom-up" e dinâmica "top-down" (Goldenberg et al, 2009; Hubert, 2010; Rodríguez Herrera & Alvarado Ugarte, 2008).</p>	<p>A expansão do mercado de atuação com a criação da <i>Wine for</i> Brasil, das Associações de empresas e entidades reguladoras do setor, como o IBRAVIN.</p>

(continuação)

Dimensão	Características	Achados no Estudo
Agentes	Três áreas inter-relacionadas: a sociedade civil, estaduais e agentes de negócios (Chambon et al, 1982; Echeverría, 2010; Novy & Leubolt, 2005; Rodríguez Herrera & Alvarado Ugarte, de 2008.). "Cruzamento de experiências" entre os setores de governo e de negócios "quarto setor" sem fins lucrativos, (Murray et al, 2009;.. Phills et al, 2008).	O IBRAVIN, a UVIBRA, SINDIVINHO, FECOVINHO e as outras entidades da cadeia, juntamente com as associações de empresas existentes demonstram a inter-relação dentre os agentes. Dentre as atividades realizadas por essas entidades encontram-se atividades de troca de experiências e discussões referente ao setor, as possibilidades e as variáveis que as mesmas elencam na análise <i>swot</i> da cadeia.
Setores	Atravessando fronteiras organizacionais e setoriais (Echeverría, 2010;. Goldenberg et al, 2009; Prahalad et al, 2009;. Rodríguez Herrera & Alvarado Ugarte, 2008).	A cadeia encontra-se num patamar de expansão de fronteiras, tanto a nível de comercialização, quanto a nível de inteligência competitiva. Pode-se citar como exemplo a Organização Internacional do Vinho (OIV)
Processo	Modelo de base colocado contextualizada para a inovação e as atividades de inovação dependente de para-path (MacCallum et al, 2009;. Moulaert & Nussbaumer, 2004). Concentre-se em tecnologias como facilitadores da inovação (Howaldt & Schwarz, 2010; Prahalad et al, 2009). Papel ativo dos usuários / pessoas e criação de novas relações sociais em co-desenvolvimento e co-geração de inovações (Harrison et al, 2009;.. Murray et al, 2009;. Prahalad et al, 2009). Processo coletivo de aprendizagem (Cloutier, 2003; Lettice & Parekh, 2010;. Murray et al, 2009). As etapas do processo são os seguintes: identificação e definição do problema a ser resolvido; identificar, definir e selecionar possível solução (s); planejar e implementar a inovação; revisar, avaliar e continuar ou ajustar a inovação; e dimensionamento e difusão de inovações de sucesso.	Constatou-se durante o estudo que a cadeia vitivinícola encontra-se com a governança estruturada e sendo um espaço de diálogo que concilia as opiniões de agricultores, vinícolas, cooperativas e membros do governo para o desenvolvimento da cadeia vitivinícola brasileira. Além de estimular e fiscalizar a porção produtiva do setor, é papel do Ibravin promover e divulgar os derivados da uva e do vinho nos mercados interno e externo. O Ibravin reúne em seu conselho de administração a representação do setor vitivinícola, através das entidades associativas, e é reconhecido pela Organização Internacional da Vinha e do Vinho (OIV) como o responsável por conduzir as demandas das vinícolas brasileiras no ambiente internacional. sta entidade por ser formada (IBRAVIN, 2015).
Capacitação e desenvolvimento de capacidades (capital social)	O aumento da capacidade de ação político-social e acesso aos recursos necessários para a realização dos direitos e à satisfação das necessidades (Hubert, 2010; Lallemand, 2001). Construção de ativação e um sistema ou de colaboração "andaime" (Moulaert et al., 2005). Empoderamento de grupos sociais desfavorecidos (Howaldt & Schwarz, 2010; Lallemand, 2001;. Moulaert et al, 2005, 2007).	IBRAVIN, UVIBRA, SINDIVINHO, FECOVINHO, ABE, APROVALE, REVERSUL, RESERVAN, APROMONTES, entre outras.

(conclusão)

Dimensão	Características	Achados no Estudo
Governança	Participação / colaboração das pessoas na tomada de decisões e os processos de governança locais (Chambon et al, 1982;. Dawson & Daniel, 2010; MacCallum et al, 2009;. Taylor, 1970). Modelo de governança: a vários níveis e em colaboração (. Muro De et al, 2007; Heiskala, 2007; Moulaert & Nussbaumer, 2004).	“I Fórum Mundial das Cooperativas Vitivinícolas” “II Encontro de Cooperativas Vitivinícolas UE - Mercosul” “A Economia Social/Solidária Vitivinícola Contemporânea.
Resultados	Desenvolvimento de novas formas de organização e relações sociais (Conger, 1974; Fontan, 1998; Hochgerner, 2011; Levesque, 2005; Moulaert et al, 2007;. Neamtan & Downing, 2005; OCDE, 2004). Geração de novos (ou melhorados) produtos, serviços, normas, regras, procedimentos, modelos, estratégias e programas (Cloutier, 2003; Coleman, 1970; Conger, 1974; Levesque, 2005; OCDE, 2004;. Prahalad et al, 2009). Melhorias para o bem-estar, sustentabilidade, inclusão social e QL, especialmente para as populações mais desfavorecidas e marginalizadas (Andrew & Klein, 2010; Hubert, 2010). Melhoria de direitos de acesso e inclusão política. Impacto nas políticas de desenvolvimento em todos os níveis (Moulaert & Nussbaumer de 2008; Rodríguez Herrera & Alvarado Ugarte, 2008).	Como resultados verificou-se ações como o Visão 2015, o MODERVITIS, “I Fórum Mundial das Cooperativas Vitivinícolas” “II Encontro de Cooperativas Vitivinícolas UE - Mercosul” “A Economia Social/Solidária Vitivinícola Contemporânea; A Expovinis,

Fonte: Baseado em Edwards-Schachter, Matti e Alcántara (2012, p. 679).

Competitividade e responsabilidade social reforçam-se mutuamente nas modernas estratégias empresariais, sendo múltiplas as vantagens das empresas que compatibilizam melhoria da performance econômica e da performance social (ORLITZLY, 2008): imagem e reputação melhoradas junto da comunidade; colaboradores mais satisfeitos e motivados para enfrentar novos desafios de competitividade; maior produtividade e sustentabilidade; melhoria das competências de gestão e capacidade acrescida de resistência a crises conjunturais (RAMOS, 2013, p. 323).

Além disso, os resultados previstos nos modelos de desempenho econômico tradicionais pressupõem diferenças de abrangência temporal entre os diferentes tipos de indicadores (MATITZ, 2009). Ao mesmo tempo, as medidas de desempenho econômico pressupõem diferentes graus de agregação de variáveis e variam das mais complexas às mais simples. A diferença, nesse caso, consiste na capacidade dos indicadores de desempenho refletirem a diversidade e a quantidade de ações organizacionais que resultaram em determinado valor. Uma das principais críticas aos indicadores contábeis, conforme Matitz (2009), consiste justamente na limitação em traduzir resultados de longo prazo e resultados intangíveis e também na dificuldade em equilibrar simplicidade - em termos de facilidade de cálculo e compreensão - com precisão em termos da exatidão com que capturam o valor econômico gerado.

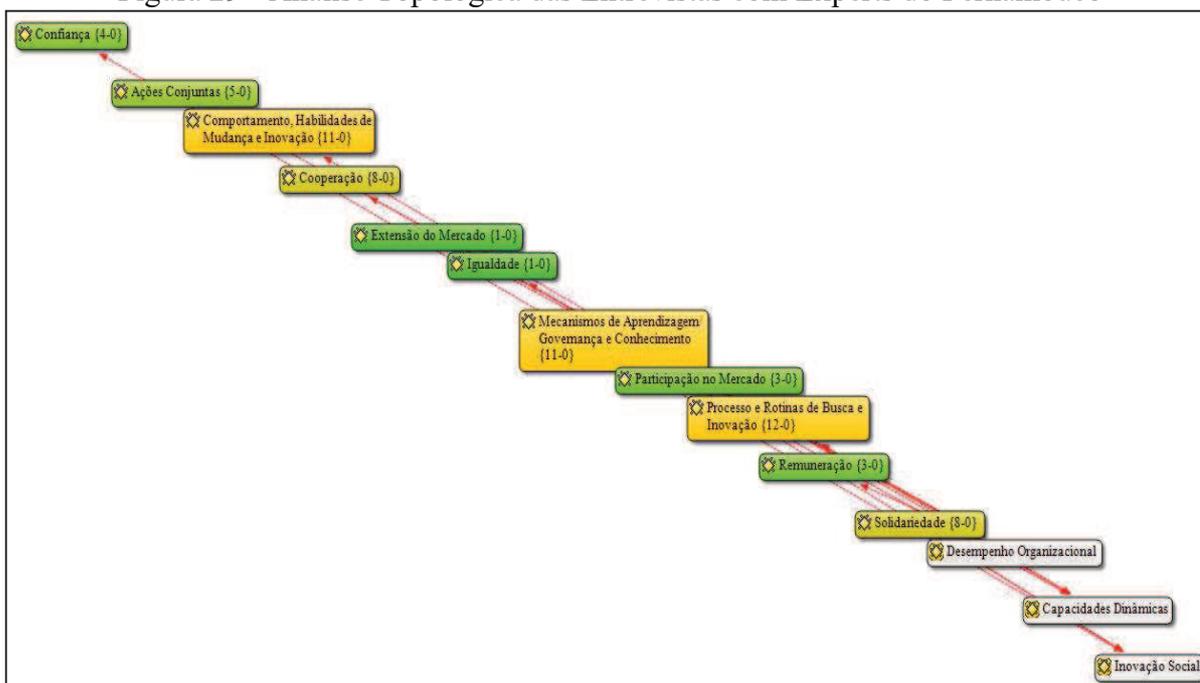
Outra dificuldade na área de estratégia consiste no crescimento da importância dos ativos intangíveis, como observam Pace et al. (2003), característica do final do século XX. A principal limitação da utilização de medidas financeiras como variável, dependente de desempenho organizacional, é o foco nos resultados passados, ou seja, são indicadores de ocorrência de criação de valor e não estão focados na capacidade de agregar valores futuros.

Neste estudo observou-se que a confiança e a cooperação são variáveis que devem ser medidas pois as mesmas são fatores – chave para crescimento e evolução da cadeia bem como a sustentabilidade e perpetuidade da mesma.

As variáveis confiança e cooperação também despontaram na análise qualitativa das entrevistas realizadas e analisadas com o Software Ti. Da análise qualitativa resultaram em duas Figuras, a topológica e a semântica.

Na Figura 29 topológica percebe-se que a confiança e as ações conjuntas foram as duas variáveis que se sobressaíram nas entrevistas realizadas.

Figura 29 - Análise Topológica das Entrevistas com Experts do Pernambuco

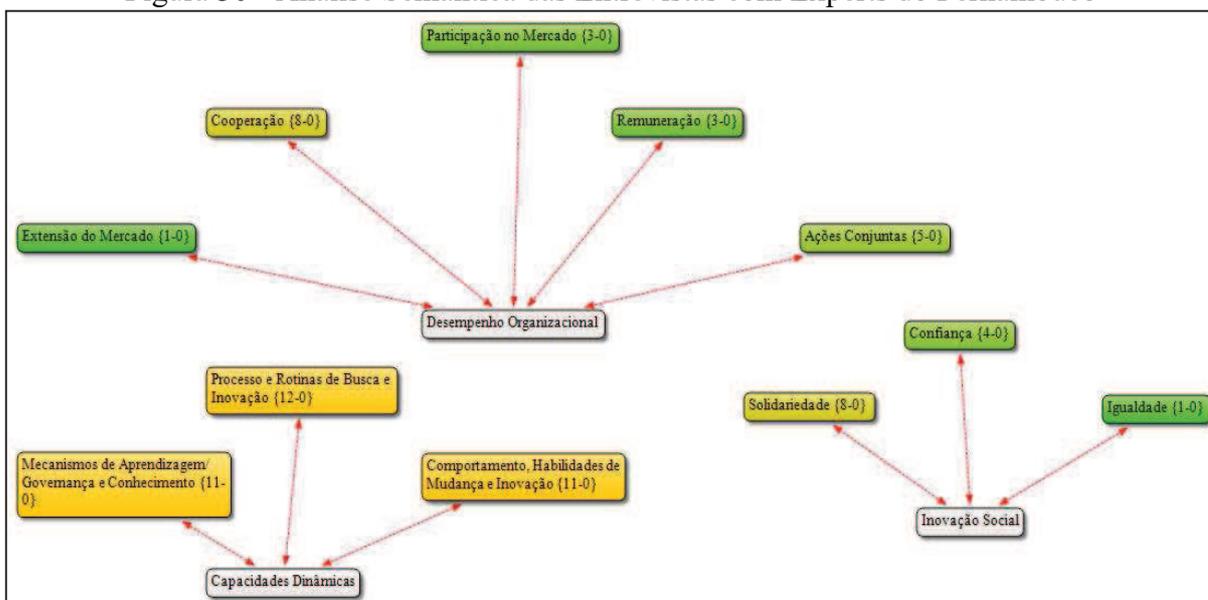


Fonte: Elaborado pela autora.

Foram realizadas duas análises. A análise topológica, conforme Figura 29 e a análise semântica, de acordo com a Figura 30. Ambas com o mesmo propósito, mas com o design diferenciado para uma melhor percepção dos resultados.

Após a transcrição e a marcação das variáveis durante o relato dos experts, foram analisados todos os textos e após extraídas as análises topológicas e semânticas, conforme **Erro! Fonte de referência não encontrada..**

Figura 30 - Análise Semântica das Entrevistas com Experts do Pernambuco



Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 29 - Categorias para análise qualitativa

Família	Códigos
Inovação Social	Solidariedade, confiança e igualdade
Capacidades Dinâmicas	Comportamento, habilidades de mudança e inovação Processos e rotinas de busca da inovação e Mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento.
Desempenho Organizacional	Indicadores financeiros e Indicadores não financeiros (ações conjuntas, confiança e cooperação)

Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se pelas análises que as variáveis inseridas no instrumento de pesquisa, retiradas da literatura, foram todas citadas pelos entrevistados, e, que conforme o número de vezes em que apareceram também resultou na cor dos campos das variáveis, bem como encontra-se o número de vezes da repetição. Nas **Erro! Fonte de referência não encontrada.** e Figura 3030, as cores utilizadas foram inseridas por densidade e fundamentação, sendo que o amarelo significa os códigos que mais vezes apareceram.

4.2 PARTE QUANTITATIVA

Nesta seção são elencados os resultados e as discussões na abordagem quantitativa. Esta resulta dos resultados obtidos da aplicação da *survey* aplicados em 300 atores da cadeia, num recorte territorial da região da serra gaúcha. Parte-se da análise descritiva das variáveis de caracterização da amostra, através de frequência absoluta e percentual;

O primeiro bloco de questões que compuseram a *survey* relacionam-se ao perfil do entrevistado, onde compuseram as variáveis: gênero, idade, escolaridade, identificação do elo, tipo de propriedade e enquadramento da organização ao qual possui vínculo.

a) Referente ao Gênero: Na amostra pesquisada nesta tese, composta por 300 respondentes válidos, 80 por cento pertencem ao gênero masculino e com 73 por cento do total com idade acima de 40 anos, conforme Tabela 2.

Tabela 2 - Gênero dos Entrevistados

Gênero	Frequencia	Percentual
1 - Masculino	240	80
2 - Feminino	60	20
Total	300	100

Fonte: Elaborado pela autora.

b) Referente a idade: relativo a idade dos respondentes da amostra constatou-se que 86 por cento dos entrevistados possuem mais 30 anos, sendo que 42 por cento acima de 51 anos. Pode-se supor que em função dos elos pesquisados e da idade dos mesmos estes estão inseridos e ligados a cadeia podendo responder com maior profundidade pela maturidade e tempo de conhecimento da mesma.

Tabela 3 - Idade dos Entrevistados

Idade em anos	Frequencia	Percentual
15 a 20	10	3,3
21 a 30	32	10,7
31 a 40	39	13
41 a 50	93	31
mais de 51	126	42
Total	300	100

Fonte: Elaborado pela autora.

Constata-se que a amostra composta neste estudo possui um nível de maturidade composto por 76 por cento dos mesmos com idade acima de 30 anos e que somente 15 por cento com grau superior completo de escolaridade.

c) Relativo a escolaridade: nesta variável buscou-se identificar o nível de escolaridade dos respondentes. Identificou-se que 63 por cento dos mesmos possuem até o ensino médio completo.

Tabela 4 - Escolaridade da amostra

Escolaridade	Frequencia	Percentual
1- Nunca frequentou a escola	30	10
2 - Ensino Fundamental incompleto	56	18,7
3 - Ensino fundamental completo	28	9,3
4 - Ensino médio incompleto	30	10
5 - Ensino médio completo	47	15,7
6 - Ensino técnico incompleto	2	0,7
7 - Ensino técnico completo	28	9,3
8 - Ensino superior incompleto	16	5,3
9 - Ensino superior completo	45	15
10 - Pós-graduação	18	6
Total	300	100

Fonte: Elaborado pela autora.

Neste item houve predominância de respondentes com grau de escolaridade até o segundo grau completo. Somente 6 por cento dos entrevistados possuem pós-graduação e 15 por cento ensino superior completo.

d) Quanto ao elo da cadeia ao qual o respondente se enquadra, 72 por cento são empregados ou enólogos, sendo que na sua grande maioria empregados. Este dado torna-se importante na medida que isso interfere no entendimento dos construtos e direciona os resultados da pesquisa.

Tabela 5 - Elos participantes da amostra

Elo da cadeia	Frequência	Percentual
1 – Empresário	84	28,0
2 - Trabalhadores e enólogos	216	72,0
Total	300	100,0

Fonte: Elaborado pela autora.

Uma das particularidades encontradas nesta cadeia, na amostra pesquisada, é que 97 por cento possuem vínculo com organização familiar, característica típica das organizações da cadeia produtiva vitivinícola, conforme dados do IBRAVIN, onde demonstra a pesquisa o porte das propriedades rurais, das vinícolas e do tipo de organização familiar, o qual se sobressai.

Tabela 6 - Tipo de organização

Propriedade Familiar	Frequência	Percentual
1 – Sim	293	97,7
2 – Não	7	2,3
Total	300	100

Fonte: Elaborado pela autora.

e) Número de Empregados:

Tabela 7 - Porte da empresa segundo empregados

Número de Empregados	Frequência	Percentual
1 a 10	168	69,3
11 a 40	51	17,0
41 a 200	24	8,0
Acima de 200	17	5,7
Total	300	100

Fonte: Elaborado pela autora.

Este achado vem corroborar com pesquisas realizadas e divulgadas pelo IBRAVIN, relativo ao perfil dos componentes da cadeia produtiva da vitivinicultura da serra gaúcha. Nos dados analisados apontou-se que 69 por cento dos entrevistados possui vínculo com organizações da cadeia onde a mesma se enquadra como microempresa. Este enquadramento utilizado leva em consideração o número de empregados que a mesma possui, ou seja, de 1 a 10 empregados. Por ser de porte pequeno pressupõe-se que há uma maior agilidade nas adaptações para manterem-se no mercado competitivo. Essa variável vem corroborar com a análise sobre a inovação social dentro da cadeia, pois são evidenciadas com maior facilidade de as necessidades para a posterior análise e estratificado os resultados.

Após a análise do perfil da amostra trabalhou-se com a análise descritiva de frequência na questão da percepção da inovação social na cadeia.

a) Na cadeia vitivinícola da Serra Gaúcha é desenvolvido a inovação social.

Tabela 8 - Percepção da Inovação Social

Escalas	Frequência	Percentual
Discordo Totalmente	28	9,3
Nem concordo, nem discordo	46	15,3
Concordo parcialmente	210	70,0
Concordo totalmente	16	5,3
Total	300	100,0

Fonte: Elaborada pela autora.

Na pesquisa realizada constatou-se que 75 por cento da amostra na cadeia vitivinícola é desenvolvido a inovação social e apenas 9 por cento discordam totalmente do desenvolvimento da inovação social. Este achado corrobora com a análise qualitativa onde foram elencadas as inovações sociais encontradas e descritas nas entrevistas realizadas com os atores e experts da cadeia localizados no Rio Grande do Sul e no vale do São Francisco. Este questionamento torna-se relevante na medida em que numa dimensão geral busca-se traduzir a percepção dos atores em relação ao desenvolvimento e a evolução da inovação social.

b) A cadeia vitivinícola da Serra Gaúcha, nos últimos anos, tem desenvolvido novas ideias que podem proporcionar mudanças sociais.

Tabela 9 - Mudanças Sociais

Escalas	Frequência	Percentual
Discordo parcialmente	83	27,7
Nem concordo, nem discordo	51	17,0
Concordo parcialmente	147	49,0
Concordo totalmente	19	6,3
Total	300	100,0

Fonte: Elaborado pela autora.

Neste questionamento percebe-se que os atores da amostra identificam novas idéias que possa proporcionar mudanças sociais, que identificam as inovações sociais. Estes atores concordam, representando 55 por cento, concordam com essa afirmação, sendo que somente 27 por cento discordam totalmente.

Deve-se atentar para o nível de entendimento do conceito de inovação social, onde se percebe que a falta de conhecimento por parte dos atores interfere na real posição da escala a ser utilizada neste estudo.

c) A cadeia vitivinícola da Serra Gaúcha nos últimos anos tem desenvolvido novas ideias que podem proporcionar mudanças econômicas.

Tabela 10 - Mudanças Econômicas

Escalas	Frequência	Percentual
Nem concordo, nem discordo	11	3,7
Concordo parcialmente	288	96,0
Concordo totalmente	1	0,3
Total	300	100,0

Fonte: Elaborado pela autora.

Neste questionamento evidencia-se a percepção resultante das mudanças econômicas proporcionadas pelas novas idéias. Pode-se citar como exemplo o Planejamento Visão 2025 (2000). Ressalta-se o percentual de respondentes que concordam, o qual representa 96 por cento.

l) A cadeia vitivinícola da Serra Gaúcha nos últimos anos tem desenvolvido novas ideias que podem proporcionar mudanças ambientais.

Tabela 11 - Mudanças Ambientais

Escalas	Frequência	Percentual
Discordo parcialmente	78	26,0
Nem concordo, nem discordo	222	74,0
Total	300	100,0

Fonte: Elaborado pela autora.

Relativo às mudanças ambientais da cadeia produtiva a amostra contemplada não possui um posicionamento firmado. Pode-se verificar pelo resultado de 74 por cento não concordarem e nem discordarem do enunciado. Também pode-se supor que não há preocupações relativas as mudanças ambientais.

Análise fatorial do construto Inovação Social resultou em 5 fatores. Constatou-se por meio desta análise a congruência das variáveis deste construto.

Tabela 12 - Análise Intrabloco da Inovação Social

	Fatores				
	1	2	3	4	5
isp1					0,888
isp2				0,808	
isp3					
isc5		0,663			
isc6		0,823			
isc7		0,63			
isc8		0,684			
isc9	0,817				
isc10					
isc11					
iss12	0,807				
iss13	0,826				
iss14	0,632				
iss15					
isi16			0,835		
isi17	0,881				
isi18	0,891				

Fonte: Elaborado pela autora.

Das variáveis usadas na *Survey*, uma delas, a isp4 foi eliminada por possuir um indicador inferior a 0,6. Resultando em 17 variáveis, com 5 fatores dentro do construto inovação social.

Na análise do construto Capacidades Dinâmicas, inicialmente com 39 variáveis.

Tabela 13 - Análise Intrabloco das Capacidades Dinâmicas

	Fatores				
	1	2	3	4	5
cdc20		0,854			
cdc21			0,824		
cdp23					
cdp24			0,668		
cdp26	0,881				
cdp27	0,791				
cdp28	0,893				
cdp29	0,725				
cdp30	0,68				
cdp31	0,75				
cdp32	0,614		0,627		
cdp33					0,828
cdp34					0,685
cdp35					
cdp36				0,638	

cdp37					
cdp38		0,87			
cdp39		0,769			
cdp41				0,726	

Fonte: Elaborado pela autora.

Obteve-se 5 fatores, com 19 variáveis, sendo o grupo das capacidades dinâmicas de processos estiveram com um agrupamento coeso.

No Construto Desempenho organizacional, com 13 variáveis inicialmente, após a fatoração resultou em 3 fatores e com 13 variáveis.

Tabela 14 - Análise Intrabloco do Desempenho Organizacional

	Fatores		
	1	2	3
doac47	0,747		
doac48	0,712		
doac49		0,785	
doc50		0,833	
doc51			
doc52			0,752
doco54	0,917		
doco55	0,768		
doco56	0,813		
doif57	0,906		
doif58	0,77		
doif59			
doif61		0,622	

Fonte: Elaborado pela autora.

Nesta análise foram formados 3 fatores onde cabe ressaltar que o fator 3 relaciona-se as inovações sociais desenvolvidas na cadeia vitivinícola da Serra Gaúcha são resultado da confiança entre os agentes da cadeia.

Demonstra-se o resultado em conjunto dos 3 construtos após a fatoração dos mesmos, na Tabela 15:

Tabela 15 - Resumo da Fatoração dos Construtos

Construto	Número de variáveis iniciais	Fatores	Variáveis validadas por Construto
Inovação Social	17	5	17
Capacidades Dinâmicas	39	5	19
Desempenho Organizacional	13	3	13
Total	69	13	49

Fonte: Elaborado pela autora.

Após a análise individual de cada construto, verificou-se como portavam-se as variáveis no conjunto de construtos e obteve-se 10 fatores.

Tabela 16 - Análise entreblocos dos construtos

	Fatores									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
isp2									0.838	
isc5										
isc6						0.718				
isc7										
isc8										
isc9	0.758									
isc10	0.715									
isc11										
iss12	0.799									
iss13	0.811									
iss14										
iss15										
isi16					0.659					
isi17	0.837									
isi18	0.826									
cdc20				0.749						
cdc21										
cdp23										
cd24			0.667							
cdp26			0.614							
cdp27										
cdp28										
cdp29			0.814							
cdp30			0.611							
cdp31			0.858							
cdp32			0.846							
cdp33										
cdp34										
cdp35										
cdp36										
cdp37				0.653						
cdp38				0.805						
cdp39				0.682						
cdp41										
cdm42	-0.666									
cdm43										
cdm44		0.649								
cdm45		0.658								
cdm46							0.637			
doac47		0.736								
doac48		0.71								
doac49						0.635				
doc50										
doc51										
doc52								0.78		
doco54		0.851								
doco55		0.793								
doco56		0.745								
doif57		0.853								
doif58		0.737								
doif59										

Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se que dos 3 construtos que inicialmente tiveram um montante de 69 variáveis com a utilização da fatorial entreblocos resultou em 10 fatores e 51 variáveis. Ressalta-se que novamente a variável 52 formou um fator enfatizando que na amostra pertencente a esta pesquisa as inovações sociais desenvolvidas na cadeia vitivinícola da Serra Gaúcha são resultado da confiança entre os agentes da cadeia.

Para a confiabilidade do modelo foi calculado o Alfa de Crombach's. Os principais achados resultaram conforme a relação dos construtos e o seu devido resultado na análise *Crombach*:

Tabela 17 - Alfa Crombach's dos Construtos

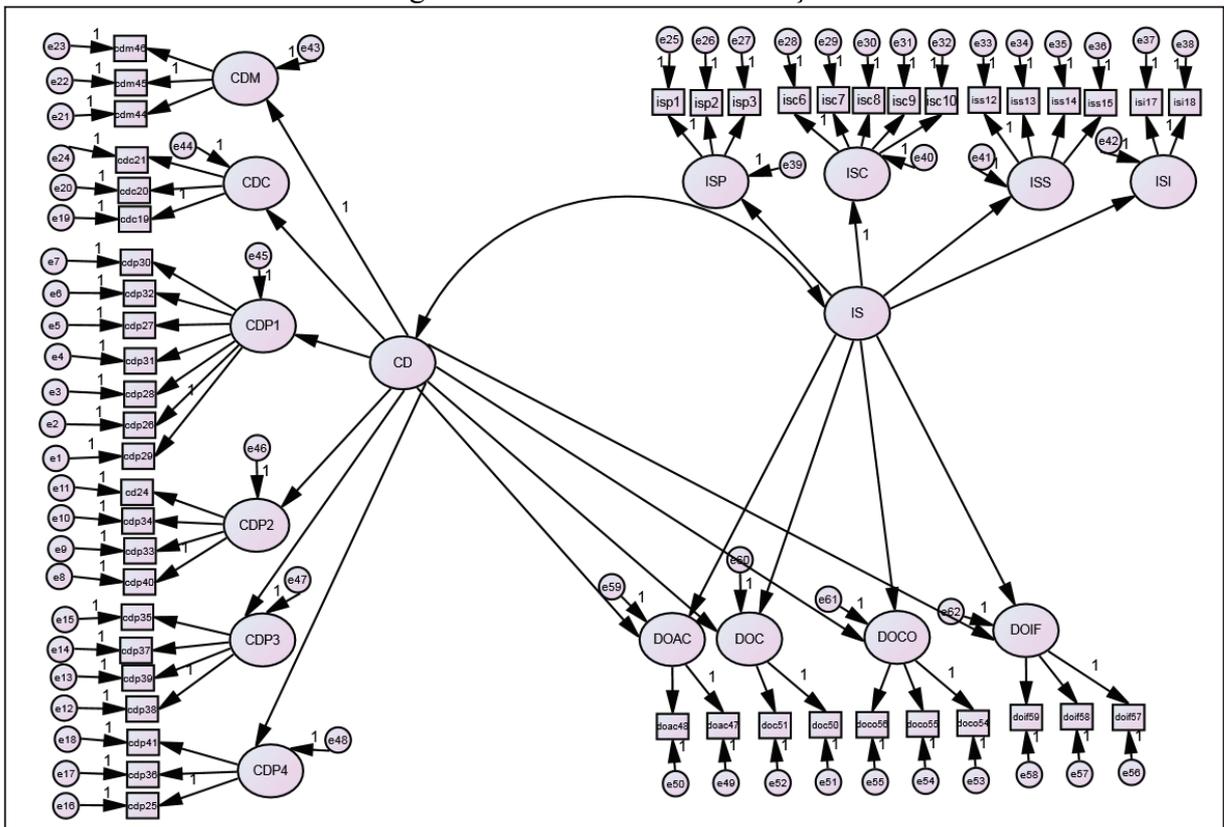
Construto	Alfa Crombach's	Número de Itens
Inovação Social	0,817	17
Capacidades Dinâmicas	0,853	39
Desempenho Organizacional	0,868	13

Fonte: Elaborado pela autora.

O valor mínimo aceitável para o Alfa é 0,70; abaixo desse valor a consistência interna da escala utilizada é considerada baixa. Em contrapartida, o valor máximo esperado é 0,90; acima deste valor, pode-se considerar que há redundância ou duplicação, ou seja, vários itens estão medindo exatamente o mesmo elemento de um constructo; portanto, os itens redundantes devem ser eliminados. Usualmente, são preferidos valores de alfa entre 0,80 e 0,90 (STREINER, 2003). Portanto na análise dos construtos os mesmos possuem consistência interna, que não há duplicação ou redundância.

A partir da análise realizada estruturou-se o modelo de mensuração base com todas as variáveis utilizadas em cada construto, conforme evidencia-se na Figura 31, para o qual foi aplicada a análise de modelagem de equações estruturais (MEE).

Figura 31 - Modelo de Mensuração



Fonte: Elaborado pela autora com base no software AMOS.

A fase de avaliação da qualidade do modelo, conforme Marôco (2014, p. 43), tem como objetivo avaliar o quão bem o modelo teórico é capaz de reproduzir a estrutura correlacional das variáveis manifestas na amostra sob estudo.

Para a avaliação da qualidade de ajustamento utiliza-se a estatística e os índices reportados, que conforme Marôco (2014) são chamados de índices de qualidade de ajustamento, que se classificam em 5 grandes famílias:

1. Índices Absolutos: avaliam a qualidade do modelo por si, sem comparação com outros modelos.
 - a) *Root Mean Square Redidual* (RMSR): é a raiz quadrada da matriz dos erros dividida pelos graus de liberdade assumindo que o modelo ajustado é o correto.
 - b) *Goodness of fit index* (GFI): explica a proporção das covariâncias, observadas entre as variáveis manifestas.
2. Índices Relativos: avaliam a qualidade do modelo sob o teste do modelo saturado e do modelo independência.
 - a) *Normed fit index* (NFI): avalia a percentagem de incremento na qualidade do ajustamento do modelo ajustado.

- b) *Comparative fit index* (CFI): compara o ajustamento do modelo em estudo com graus de liberdade com o ajustamento do modelo basal.
- c) *Relative fit index* (RFI): avalia o ajustamento do modelo comparando o normalizado, pelos graus de liberdade, com o modelo basal.
- d) *Tucker-lewis index* (TLI): também conhecido como Bentler- Bonett *non – normed fir index* (NNFI).
3. Índices de Parcimônia: o objetivo dos índices de parcimônia é compensar a melhoria artificial do modelo que se consegue, simplesmente por inclusão de mais parâmetro livres aproximando o modelo de estudo ao modelo saturado. Os principais índices são PCFI, PGFI e PNFI.
4. Índice de discrepância populacional: comparam o ajustamento do modelo obtido com os momentos amostrais relativamente ao ajustamento do modelo que se obteria com os momentos populacionais.
- a) *Root Mean Square Error of approximation* (RMSEA): modelos com maior número de parâmetros apresentarão sempre igual ou melhor ajustamento de que os modelos aninhados com menos parâmetros.
5. Índices baseados na teoria da informação: esses índices são apropriados para comparar vários modelos alternativos que se ajustem aos dados.

No Quadro 3030 apresenta-se quadro resumo com as estatísticas e os índices de qualidade de ajuste.

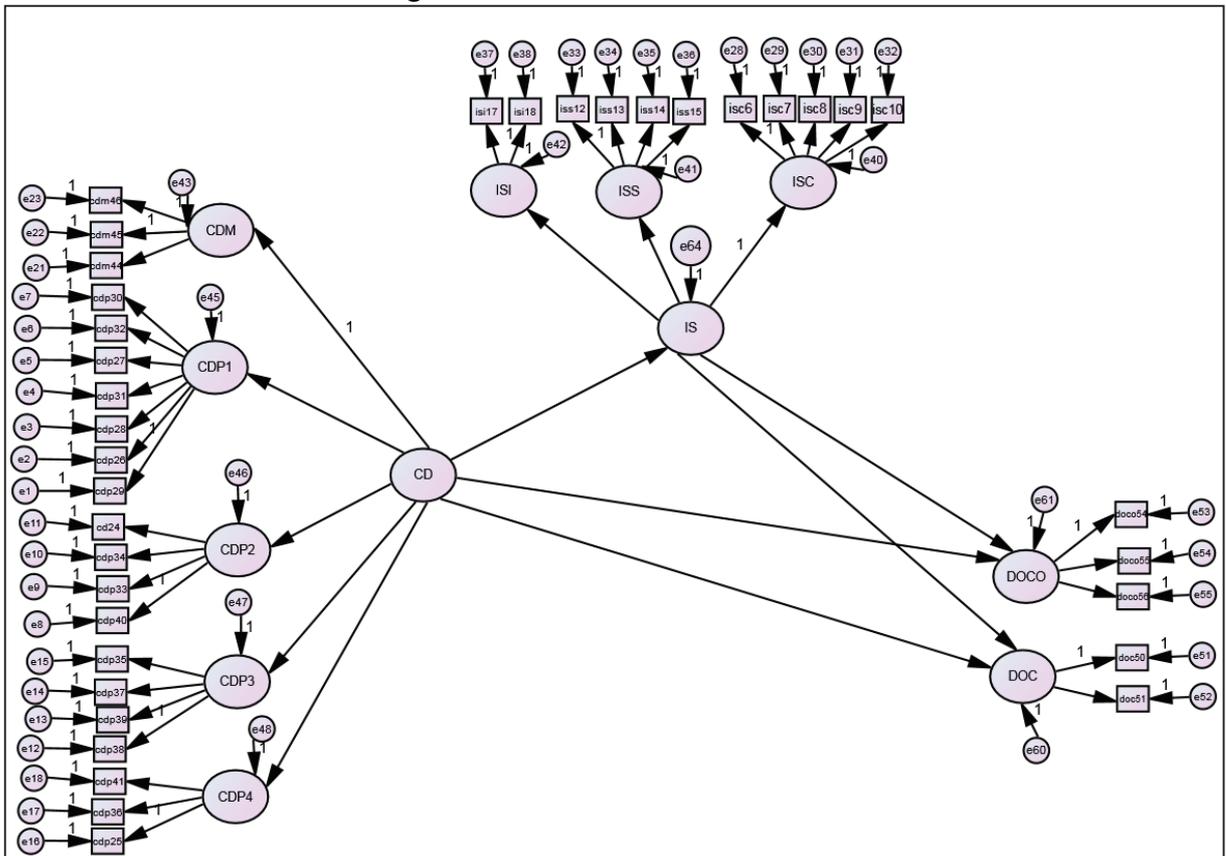
Quadro 30 - Estatísticas e índices de qualidade do ajustamento

Estatística	Valores de referência
Qui-quadrado e p-valor	Quanto menor, melhor $p > 0,05$
Qui-quadrado / grau de liberdade	>5 – Ajustamento mau 2 a 5 – Ajustamento razoável 1 a 2 – Ajustamento bom ~ 1 – Ajustamento muito bom
CFI GFI TLI	<0,8 – Ajustamento mau 0,8 a 0,9 – Ajustamento razoável 0,9 a 0,95 – Ajustamento bom $\geq 0,95$ – Ajustamento muito bom
PGFI PCFI	<0,6 – Ajustamento mau 0,6 a 0,8 – Ajustamento razoável $\geq 0,8$ – Ajustamento bom
RMSEA	> 0,10 – Ajustamento inaceitável 0,005 a 0,10 – Ajustamento bom < 0,005 – Ajustamento bom
AIC BCC ECVI	Comparação de modelos, quanto menor o valor, melhor o modelo

Fonte: Baseado em Byrne (2001) e Mâroco (2010)

Após os cálculos e ajuste do modelo estruturou-se o Modelo Final conforme demonstrado na Figura 32.

Figura 32 - Modelo Estrutural Final



Fonte: Elaborado pela autora

Baseado no modelo proposto após o ajustamento, obteve-se os índices apresentados na Tabela 18:

Tabela 18 - Medidas de ajustes do modelo teórico

Medidas ou índices de ajuste	Valores
GFI	0,872
AGFI	0,812
RMSEA	0,029
TLI	0,825
NFI	0,813
CFI	0,853

Fonte: Elaborado pela autora.

A fase de avaliação da qualidade do modelo tem como objetivo, de acordo com Mâroco (2014) avaliar o quão bem o modelo teórico é capaz de reproduzir a estrutura correlacional das variáveis manifestas na amostra sob estudo.

Mároco (2014, p. 52) aponta que o leitor deve ter atenção as recomendações para o uso apropriado de cada índice já que nenhum é apropriado para todos os modelos, dimensões de amostras, magnitude de correlações entre variáveis entre outros.

Tabela 19 - Coeficiente R² dos Construtos

Construtos	Coeficiente R2
DOIF	0,947
DONF	0,988
ISI	0,734
ISS	0,89
ISC	0,854

Fonte: Elaborado pela autora

Nas Tabelas 20, 21 e 22 apresenta-se a validade discriminante para cada um dos construtos.

Tabela 20 - Validade Discriminante do Construto Inovação Social

BAGOZZI AND PHILIPS (1982)		Teste de Diferença de Qui-quadrado					
PAR		Constrained (=1)	gl	Not constrained	gl	Diferença* do Qui-Quadrado	sig
Constructo A	Constructo B	Qui-Quadrado		Qui-Quadrado			
ISC	ISS	453,8	29	350,8	28	103	0,0000
ISC	ISI	402,9	16	266,9	15	136	0,0000
ISS	ISI	168,700	11	92,2	10	76,5	0,0000

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 21 - Validade Discriminante do Construto Capacidades Dinâmicas

BAGOZZI AND PHILIPS (1982)		Teste de Diferença de Qui-quadrado					
PAR		Constrained (=1)	gl	Not constrained	gl	Diferença* do Qui-Quadrado	sig
Constructo A	Constructo B	Qui-Quadrado		Qui-Quadrado			
CDC	CDP2	523,8	16	116,13	15	407,67	0,0000
CDP3	CDP4	277,3	16	198,3	15	79	0,0000

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 22 - Validade Discriminante do Construto Desempenho Organizacional

BAGOZZI AND PHILIPS (1982)		Teste de Diferença de Qui-quadrado					
PAR		Constrained (=1)	gl	Not constrained	gl	Diferença* do Qui-Quadrado	sig
Constructo A	Constructo B	Qui-Quadrado		Qui-Quadrado			
DOAC	DOC	208,15	4	108,7	3	99,45	0,0000
DOAC	DOIF	38,7	7	27,2	6	11,5	0,0007
DOC	DOCO	318,1	7	110,6	6	207,5	0,0000
DOC	DOIF	212,2	7	110,7	6	101,5	0,0000
DOCO	DOIF	77,700	11	59,5	10	18,2	0,0000

Fonte: Elaborado pela autora.

Nas Tabelas 23, 24 e 25 apresentam-se as correlações e variância média extraída de cada construto.

Tabela 23 - Correlações e AVE - Inovação Social

FORNELL AND LARCKER (1981)				
	ISP	ISC	ISS	ISI
ISP	0,08			
ISC	-0,27	0,50		
ISS	-0,22	0,87	0,60	
ISI	-0,21	0,80	0,81	0,86

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 24 - Correlações e AVE - Capacidades Dinâmicas

FORNELL AND LARCKER (1981)						
	CDM	CDC	CDP1	CDP2	CDP3	CDP4
CDM	0,48					
CDC	0,51	0,38				
CDP1	-0,56	-0,56	0,66			
CDP2	0,03	-0,79	0,51	0,50		
CDP3	0,20	0,28	0,21	0,24	0,50	
CDP4	0,42	0,56	0,16	-0,03	0,71	0,54

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 25 - Correlações e AVE - Desempenho Organizacional

FORNELL AND LARCKER (1981)				
	DOAC	DOC	DOCO	DOIF
DOAC	0,68			
DOC	0,77	0,35		
DOCO	0,70	0,62	0,72	
DOIF	0,87	0,74	1,00	0,45

Fonte: Elaborado pela autora.

Nas Tabelas 26, 27 e 28 apresentam-se as correlações e variância média extraída de cada construto.

Tabela 26 - Quadrado das Correlações e AVE - Inovação Social

	ISP	ISC	ISS	ISI
ISP	0,08			
ISC	0,07	0,50		
ISS	0,05	0,76	0,60	
ISI	0,04	0,63	0,66	0,86

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 27 - Quadrado das Correlações e AVE - Capacidades Dinâmicas

	CDM	CDC	CDP1	CDP2	CDP3	CDP4
CDM	0,48					
CDC	0,26	0,38				
CDP1	0,31	0,31	0,66			
CDP2	0,00	0,63	0,26	0,50		
CDP3	0,04	0,08	0,04	0,06	0,50	
CDP4	0,18	0,31	0,02	0,00	0,51	0,54

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 28 - Quadrado das Correlações e AVE - Desempenho Organizacional

	DOAC	DOC	DOCO	DOIF
DOAC	0,68			
DOC	0,59	0,35		
DOCO	0,49	0,38	0,72	
DOIF	0,76	0,55	1,00	0,45

Fonte: Elaborado pela autora.

A ideia base destas estatísticas ou índices é quantificar a qualidade do ajustamento do modelo face a modelos de referência, o melhor modelo com o melhor ajustamento possível.

No modelo proposto neste estudo e aplicado na amostra da cadeia produtiva vitivinícola demonstrou que a capacidade dinâmica possui relação positiva com a inovação social (Hipótese 1).

Hipótese1: As capacidades dinâmicas têm relação positiva com a inovação social;

A hipótese 1 foi aceita no modelo e na amostra utilizada nesta tese. Este achado vem corroborar com a literatura onde encontra-se que as capacidades dinâmicas são um caminho-dependente para o processo de desenvolvimento de produto (TEECE *et. al.*, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000). Isso leva a vantagem competitiva por meio da recombinação ou criação de recursos e sua implantação nas estratégias de criação de valor (GRANT, 1996; BRANZEI; VERTINSKY, 2006). A capacidade de reconfigurar sua base de recursos devido a uma maior desenvoltura e agilidade é uma vantagem considerável para as organizações.

Neste estudo constatou-se, por meio da amostra pesquisada, que as variáveis que influenciam nas capacidades dinâmicas encontram-se no bloco de questões elencadas na *Survey* C.2 -Processos e Rotinas de Busca e Inovação e C.3 - Mecanismos de Aprendizagem e Governança do Conhecimento e as variáveis utilizadas no bloco C.1 – Comportamento, habilidades de mudança e Inovação não possui influencia no construto capacidades dinâmicas.

Hipótese 2: A inovação social tem relação positiva com o desempenho organizacional;

Hipótese aceita. Constatou-se por meio dos métodos utilizados que a inovação social tem relação positiva com o desempenho organizacional. Dentre o grupo das variáveis para a medição da inovação social, ou seja, a confiança, a solidariedade e a igualdade, todas possuem influência na construção deste construto, inovação social, e que possuem relação com o desempenho organizacional.

Essa relação que a inovação social possui com o desempenho reporta-se aos indicadores não financeiros cooperação e confiança. Essas variáveis não financeiras, vem de encontro com estudos de Matitz (2009) onde este aponta que a partir da análise das abordagens de mensuração do desempenho diz respeito ao grau de mensurabilidade dos indicadores em termos de corte temporal: em sua maior parte, os indicadores de desempenho são medidas retrospectivas ou transversais, indicando foco nos resultados passados ou atuais, e pouca ou nenhuma possibilidade de prospecção com relação a resultados futuros (Matitz, 2009).

Hipótese 3: As capacidades dinâmicas têm relação positiva com o desempenho organizacional;

Caulier, Davies e Norman (2012) em seus estudos apontam que a inovação social atende a necessidade de uma forma sistêmica englobando novas soluções que poderão ser de produtos, serviços, modelo, processos, mercados e que com estas novas configurações aumentam a capacidade da sociedade para agir.

Conforme Tondolo e Bitencourt (2014) a questão principal é se o desempenho das organizações é diretamente afetado pelas CDs (WANG; AHMED, 2007; AMBROSINI; BOWMAN, 2009). Com base na revisão da literatura, este trabalho concorda com os autores que argumentam que o desempenho das organizações é indiretamente afetado pelas CDs. Assim, é defendido que o resultado de primeira ordem das CDs é o efeito no conjunto de recursos e capacidades organizacionais; em outras palavras, refere-se ao desenvolvimento de competências relativas a uma estratégia específica. Então, o resultado de segunda ordem das CDs é duplo, sendo composto por adaptabilidade para lidar com as mudanças nos requisitos ambientais e, por conseguinte, no desempenho das organizações.

Corroborando os estudos de Grupta (2014) na pesquisa efetuada sugere que a relação entre capacidades dinâmicas e o desempenho da empresa é moderado por três principais fatores de contingência, incluindo a dinâmica do mercado, os atributos organizacionais e agência humana. Os autores retratam a influência dos três fatores de contingência na relação entre

capacidade dinâmica e desempenho da empresa. A exposição inclui não só a relação entre capacidades dinâmicas e o desempenho da empresa, mas também a forma como o desempenho da empresa gera um ciclo de *feedback*, desencadeando executivos a reavaliar processos, estruturas e comportamentos. Este processo de reavaliação, por sua vez desencadeia decisões estratégicas organizacionais.

Outro achado deste estudo e que corrobora com a literatura diz respeito a dimensão inferida a partir da análise das abordagens de mensuração do desempenho e ao grau de mensurabilidade dos indicadores em termos de corte temporal: em sua maior parte, os indicadores de desempenho são medidas retrospectivas ou transversais, indicando foco nos resultados passados ou atuais, e pouca ou nenhuma possibilidade de prospecção com relação a resultados futuros (Matitz, 2009).

Eccles (1991) retrata que a empresa tem repensado as formas mais adequadas de medição de desempenho. Estes tem reconhecido que novas estratégias empresariais e novas realidades competitivas exigem novos sistemas de medição de desempenho. Desta forma constata-se que na cadeia produtiva vitivinícola utilizam novas formas organizacionais e que despertam para a necessidade de inclusão de indicadores não financeiros.

Na base deste pensamento percebe-se a mudança da interpretação dos indicadores financeiros como elementos fundamentais da medição de desempenho empresarial, para uma interpretação dos mesmos como parte de um sistema mais amplo de medidas de desempenho (ECCLES E PYBURN, 1992). Este aspecto pode auxiliar na interpretação do modelo estrutural ajustado onde os indicadores financeiros acabam não sendo incluídos, quando se reporta aos construtos capacidades dinâmicas, inovação social e desempenho organizacional.

Os autores Eccles e Pyburn (1992) complementam que a interpretação sobre o indicador financeiro está limitado e que os mesmos representam os resultados das ações gerenciais já tomadas e desempenhos organizacionais já acontecidos e não indicadores das causas destes não permitindo assim direcionamentos para os tomadores de decisão sobre as ações necessárias a serem conduzidas para a melhoria de desempenho. Neste sentido os autores apontam a necessidade de desenvolvimento de um modelo de desempenho da empresa no negócio que explicita a compreensão das relações entre as ações gerenciais e os resultados alcançados, para tanto este modelo deverá ser adequado contendo variáveis envolvidas e as respectivas relações entre as mesmas. De acordo com a literatura e os achados da tese, as variáveis que mostraram-se influentes são a confiança e a cooperação.

Segundo Moreira (1996) as estratégias devem refletir seis grandes grupos de indicadores: recursos, qualidade, tempo, flexibilidade, produtividade e capacidade de inovação.

Enquanto inovações em negócios se baseiam na maximização do lucro, na concentração de vantagens competitivas e estão voltadas para a lógica da concorrência e do mercado (MULGAN et al., 2007; POL; VILLE, 2009; BIGNETTI, 2011; CAJAIBA-SANTANA, 2013), as inovações sociais não são orientadas prioritariamente para ganhos econômicos. Elas tem o propósito de gerar benefícios sociais e melhorar a qualidade de vida (BIGNETTI, 2011; (HOWALDT e SCHWARZ, 2010); DAWSON; DANIEL, 2010; CAJAIBA-SANTANA, 2013). O que se visualiza pelas ações relacionadas no Visão 2025 (2000), o planejamento estratégico da cadeia vitivinícola brasileira.

Lévesque e Crevier (2002) abordam que as inovações sociais são complementadas pelas inovações tecnológicas, ou seja, estas estimulam as inovações sociais e as inovações sociais geram inovações tecnológicas. De acordo com os achados analisados pode-se supor que a inovação social da cadeia, voltada para a melhoria de qualidade de vida dos atores envolvidos na cadeia e entre cadeias, desencadeia as inovações tecnológicas. Pode-se citar a inovação tecnológica dos chips nas videiras para controle de umidade e fungos. Esta inovação tecnológica advém da necessidade constatada na cadeia em relação ao uso dos insumos pelos produtores rurais, o consumo da uva in natura e da utilização da uva para o fabrico de vinhos, espumantes e sucos. Visualiza-se a melhoria da qualidade de vida do produtor, bem como melhorias na qualidade do produto e na oferta de produtos orgânicos para a comunidade como um todo.

Nicholls e Murdock (2012) são mais inclusivos na sua abordagem e veem a inovação social que ocorre em vários níveis com base que a solução inovadora está focado para corrigir as deficiências do mercado (incremental), reconfigurando mercado estruturas (institucional) ou sistemas sociais (alterando disruptiva).

A inovação social, que tenta reorganizar ou reconfigurar estruturas sociais ou econômicas existentes, muitas vezes reposicionando nova tecnologia para "social" em vez de puramente necessidades econômicas podem ser consideradas inovação social institucional (NICHOLLS; MURDOCK, 2012). Inovação Social, a partir deste ponto de vista, pode ser considerado uma oportunidade de criação de valor, em vez de uma restrição com a inovação que visa solucionar os desafios sociais. Volta-se novamente ao exemplo da utilização dos chips nas videiras e o impacto nas inovações tecnológicas, redução dos custos, melhoria de qualidade de vida do produtor rural, produtos orgânicos e melhoria de qualidade de vida desde o fornecedor até o consumidor final, agregando criação de valor.

As inovações sociais podem assumir duas perspectivas distintas e complementares de acordo com os impactos de inovação social: processo e resultado (NICHOLLS AND MURDOCK, 2012). A primeira, de processo, em que adquire contornos semelhantes à noção

de inovação aberta proposta por Chesbrough (2003; 2006). A segunda, do resultado, que se constituiria no desempenho da inovação social traduzido por meio do “valor social” gerado (MERTENS, MARÉE, 2012). Neste caso podemos citar o achado da reorganização dos atores da cadeia produtiva principal e auxiliar, bem como entre cadeias produtivas, o caso da constituição da associação APROVALE. Esta inovação, caracterizada como inovação aberta, no seu processo resulta num valor social em função do impacto que esta possui na comunidade em que está inserida. Esta inovação tem inserção não somente na cadeia produtiva vitivinícola mas nas cadeias produtivas fármaco e do enoturismo, como exemplo.

Baseado no questionamento realizado na *survey*, bem como nos achados dos documentos analisados pode-se aferir que a cadeia produtiva vitivinícola da serra gaúcha possui além das inovações tecnológicas também as inovações sociais. Este resultado encontrado pode ser a explicação para a perpetuidade da cadeia durante os períodos de economia instável. Pois apesar desta cadeia representar 1% do PIB do Rio Grande do Sul, em se analisando os indicadores não financeiros o impacto se torna impactante em função da geração de valor produzida não somente dentro da cadeia mas entre outras cadeias. Também pode-se listar que as inovações ocorridas dentro desta cadeia impactam não somente nos indicadores financeiros, no desempenho organizacional da cadeia, bem como no bem-estar da comunidade em que está inserida ou a que utiliza dos produtos da mesma.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É evidente que há um consenso claro em que sublinha a necessidade de promover a inovação em nossa sociedade como uma maneira de manter e melhorar a competitividade. Mas, enquanto a grande maioria das iniciativas concentram seus esforços em aumentar o investimento em pesquisa e desenvolvimento, este é apenas um dos elementos a serem facilitadores. É necessário que a inovação deve ser considerada e conceituada em um sentido muito mais amplo, e investigar o papel das capacidades dinâmicas na sua ânsia de promover atitudes e aptidões que caracterizam pessoas inovadoras, organizações e territórios e a identificar potenciais sistemas e mecanismos que permitam a implementação desenvolvimento de mudanças.

O padrão que se identifica é aquele em que as informações derivadas de uma variedade de fontes fornece um conjunto mais robusto de critérios para a compreensão de questões complexas, para a tomada de decisão, e para alocação de recursos

De acordo com Murray, Mulgan e Caulier-Grice (2008) pode-se observar que as variáveis que impulsionam um indivíduo ou um grupo de indivíduos e instituições, que são: Crise, eficiência econômica, fraco desempenho, novas tecnologias e movimentos simbólicos estão presentes no histórico da cadeia vitivinícola, e que auxiliam na análise da perspectiva, dessas soluções.

Essas soluções citadas por Murray, Mulgan e Caulier-Grice (2008), especialmente no campo do desenho, tende a reunir pessoas para desenvolver soluções. Muitas vezes isso é chamado de "co-design" e cada vez mais, algumas dessas abordagens estão sendo usados dentro do setor para re-desenhar os serviços e produtos. Desta forma os usuários são chamados para identificar a sua necessidade e expor as idéias sobre a melhor forma de atingi-los, sendo assim esses atores desempenham papéis fundamentais como orquestradores e facilitadores da inovação social.

A ausência de confiança, conforme Zanini e Migueles (2012), em contratos de trabalho pode significar a ausência de cooperação espontânea e representar o uso ineficiente de recursos humanos. Quando soluções judiciais são substituídas pela ordenação privada nas relações contratuais, a confiabilidade das promessas passa a solicitar comprometimentos confiáveis (credibilidade) que funcionam como o "cimento" dos contratos relacionais entre os indivíduos (FURUBOTN; RICHTER, 2001, p. 276). Comprometimentos confiáveis envolvem atos de reciprocidade que resguardam uma relação bilateral quando esses assumem a forma de investimentos irreversíveis (pela heterogeneidade, sem a possibilidade de utilizações múltiplas)

e investimentos específicos (WILLIAMSON, 1985, 1996). Como se observou, relações de confiança mútua podem ser usadas como um dispositivo de segurança para construir comprometerimentos confiáveis, na forma de reputações, por meio de investimentos específicos ao longo do tempo, quando indivíduos começam a usar estratégias de reciprocidade (KREPS, 1990; WOODS, 1996; FURUBOTN; RICHTER, 2001). Em Kreps (1990), os efeitos de reputações são construídos sobre normas sociais e princípios de justiça e benefícios mútuos que, por sua vez, devem prover aos hierarquicamente inferiores uma ideia sobre como a organização. Corroborando os autores Zanini e Migueles (2012) apontam que o grande benefício de ambientes de trabalho com uma atmosfera de alta confiança é permitir que indivíduos realizem transações sem a necessidade de se precaverem contra eventuais comportamentos oportunistas dos outros, aceitando assim maiores riscos. Em atmosferas de baixa confiança pessoas serão mais receosas em realizar investimentos de confiança umas nas outras, porque percebem baixos níveis de motivação nos parceiros de interatividade em adotarem estratégias de reciprocidade e, portanto, maior a probabilidade de assumirem prejuízos pessoais. No entanto, deve-se observar que, em específicos contextos organizacionais, pode ser possível que o fomento à competição interna entre os membros da cadeia produtiva vitivinícola seja mais eficiente e produza melhores resultados.

Ao se perceber a inovação social sob a perspectiva de um processo, as interações entre os atores sociais promovem a reunião e integração de recursos e capacidades complementares em interações de modo colaborativo (Healey, 1997). Seja como for, o fato é que, apesar de envolverem configurações sócio técnicas distintas, tanto o segmento “tradicional” de vinhos de mesa, quanto o segmento “modernizante” de vinhos finos, tem convergido em um aspecto: a reorientação para estratégias de qualificação e de diferenciação pela origem geográfica e social (NIEDERLE, 2011).

Alguns esforços de intervenção coletiva coordenada produzidos a partir do programa Visão 2025 (2000), desenvolvido por um amplo espectro de organizações dentre as quais envolvendo entidades associativas, empresas, produtores, institutos de pesquisa, instituições de ensino superior, governo do estado entre outros, que buscam estabelecer os parâmetros para uma reorganização profunda da cadeia produtiva (PROTAS, 2005). Além da intervenção coletiva tem-se o impacto dessas reorganizações, redimensionamentos voltados ao bem estar da comunidade o qual esta cadeia produtiva vitivinícola está inserida.

O programa propõe uma estratégia setorial representando o conjunto integrado de escolhas realizadas pela maioria de seus agentes no sentido de alinhar iniciativas e atividades visando o aumento de sua competitividade (Visão 2025, 2000, p.2). A cadeia tem buscado se

fortificar por meio de alianças, de reconfigurações. Pode-se citar como exemplo a indústria vinícola nacional, o qual mantém relações com várias instituições, sejam elas associações, instituições de pesquisa e órgãos de regulação, entre outras. Como amostra das alianças firmadas, no Brasil, existe a Federação das Cooperativas Vinícolas do Rio Grande do Sul (Fecovinho) e a União Brasileira de Vitivinicultura (Uvibra) são as entidades mais antigas, criadas em 1952 e 1967, respectivamente (CRISÓSTOMO, 2011).

Nos relatos dos membros da cadeia produtiva vitivinícola percebe-se a preocupação com a melhoria da qualidade e na produtividade, bem como na saúde dos produtores rurais, as indústrias e as cooperativas tem buscado a recondução por meio da contratação de agrônomos e enólogos, para o direcionamento desde a matéria prima até a preparação dos produtos. Conforme os atores entrevistados, essa inovação no processo impacta diretamente na saúde e no bem-estar de toda a comunidade, em função da produção mais orgânica, com respeito ao meio ambiente e a comunidade envolvida nesta cadeia, o qual se traduz no conceito de inovação social utilizada nesta tese.

Percebeu-se durante a pesquisa que uma das ações que os atores encontram para superarem dificuldades é a junção com outros atores do mesmo elo da cadeia ou de vários elos da cadeia. Essa formação leva em consideração além da necessidade a variável confiança.

Para colmatar as lacunas existentes nas práticas de negócios, os atores da cadeia vitivinícolas da serra gaúcha se organizaram numa nova relação entre as partes interessadas que não tinham sido consideradas no passado.

Essa inovação traz como resultado uma nova configuração de elementos que vão desde o fornecedor até o cliente final, beneficiando toda uma comunidade. Esta inovação, conforme Ossani (2013), pode ser resultado de combinações de elementos já existentes e nem sempre, totalmente novos que, ao serem colocados em prática, ultrapassam barreiras organizacionais, setoriais ou disciplinares e fomentam novas relações sociais, entre indivíduos e grupos.

Dentre as combinações de elementos da cadeia produtiva vitivinícola foram identificadas: UVIBRA – União Brasileira de Vitivinicultura; FECOVINHO – Federação das Cooperativas Vinícolas entre outras que compartilham além das habilidades, competências e conhecimento, de acordo com Balestro (2002, p. 45) a confiança, que contribui para a formação de estratégias coletivas, facilitando a coordenação de atividades econômicas, promovendo a troca aberta de informações e a aprendizagem organizacional.

Na cadeia produtiva vitivinícola observa-se que as inovações sociais, como exemplo as resultantes das inovações dos subprodutos (indústria de cosméticos, a indústria farmacêutica) e a inovação interrelacionadas com outras cadeias, as parcerias, as reconfigurações (enoturismo),

conduzem ao bem estar de uma população local, mas também expande as fronteiras. Estes resultados impactam no desempenho individual, organizacional e regional, agregando valor econômico-financeiro e social.

Na abordagem dimensão da IS pode-se constatar que os atores da cadeia produtiva vitivinícola encontram-se direcionados aos objetivos de mudanças, pela necessidade de competitividade e de mercado, mas também pela necessidade de melhoria de qualidade de vida tanto na produção de matéria prima, do produto bem como do consumo dos clientes finais. Pode-se citar como exemplo a reconfiguração do plantio das videiras para a utilização dos equipamentos mecanizados; a utilização de chips nas videiras para o controle da umidade e pragas resultando uma menor utilização de insumos; a formulação de produtos orgânicos para atender a uma demanda de clientela como também a produção de sucos sem açúcares para os clientes diabéticos.

Estas inovações são oriundas das redes formais e informais que resultam da co-criação e co-design trabalhado nesta cadeia produtiva. Para que essas inovações consigam impactar no desempenho da cadeia verificou-se que a confiança e a cooperação são variáveis que devem ser medidas pois as mesmas são fatores –chave para crescimento e evolução da cadeia bem como a sustentabilidade e perpetuidade da mesma.

Sugere-se para futuras pesquisas relacionando a inovação social, capacidades dinâmicas e desempenho organizacional sejam aplicadas em regiões do velho e do novo mundo do vinho, além de ampliar os elos e atores da amostra. Apartir desta sugestão de pesquisa futura pose-se melhorar o modelo estrutural proposto, bem como inserir variáveis que por ventura não tenham sido contempladas nesta pesquisa.

REFERÊNCIAS

- ADLER, P. S.; KWON, S.-W. Social capital: The good, the bad, and the ugly. In E. Lesser (Ed.). **Knowledge and social capital: Foundations and applications**. Boston: Butterworth-Heinemann, 2000.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O Método nas Ciências Naturais e Sociais: Pesquisa Quantitativa e Qualitativa**. São Paulo: Pioneira, 2004.
- AMBROSINI, V.; BOWMAN, C. What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? **International Journal of Management Reviews**, v. 11, n. 1, p. 29-49, Mar. 2009.
- ANDERSON, J. C.; GERBING, D. W. Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. **Psychological Bulletin**, v. 103, n. 3, p. 99-111, 1998.
- ANDRÉ, I.; ABREU, A. Dimensões e espaços da inovação social. **Finisterra**, Lisboa, v. XLI, n. 81, p. 121-141, 2006.
- ANDREEVA, T. E.; CHAYKA, V. A. Dynamic Capabilities: what they need to be dynamic? **St. Petersburg State University**, St. Petersburg, 2006. Disponível em: <<http://dspace.gsom.spbu.ru/jspui/handle/123456789/55>>. Acesso em: 18 jan. 2015. Discussion Paper; #10 (E)-2006.
- ARBUCKLE, J. L. **Amos User's Guide**. Chicago, IL: SPSS, 1997.
- AREND, M. **Desenvolvimento e desequilíbrio industrial no Rio Grande do Sul: uma análise institucionalista e neo-schumpeteriana evolucionária**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2004. 240 p. Disponível em: <<http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/87755>>. Acesso em: 20 jan. 2015.
- AREND, R. J.; BROMILEY, P. Assessing the dynamic capabilities view: spare change, everyone? **Strategic Organization**, v. 7, n. 1, p. 75-90, 2009.
- BARNEY, J. B. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. 1. ed. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, v. 1, 1996. ISBN 9780130307941.
- BARRAS, R. Interactive innovation in financial and business services: The vanguard of the service revolution. **Research Policy**, London, v. 19, p. 215-237, Jun. 1990.
- BARRAS, R. Towards a Theory of Innovation in Services. **Research Policy**, London, v. 15, p. 161-173, Ago. 1986.
- BAUMGARTNER, H.; HOMBURG, C. Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: A review. **International Journal of Research in Marketing**, v. 13, n. 2, p. 139-161, apr. 1996. ISSN 0167-8116.
- BAURIEDL, S.; WISSEN, M. Nachhaltigkeit als Konfliktterrain. Post-fordistische Transformation und Repräsentationen von Natur in der Metropolregion Hamburg. **Geographische revue, Zeitschrift für Literatur und Diskussion**, v. 4, n. 2, p. 35-55, 2002. ISSN 1438-3039.

BECK, U. **Der unscharfe Ort der Politik**. Opladen: Leske + Budrich, 1999. ISBN 978-3-322-97437-2 (eBook).

BECKER, B.; GERHART, B. The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. **The Academy of Management Journal**, v. 39, n. 4, p. 779 - 801, abr. 1996. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/256712>>. Acesso em: 20 jan. 2015

BENTLER, P. M. Multivariate Analysis with Latent Variables: Causal Modeling. **Annual Review of Psychology**, v. 31, p. 419-456, feb. 1980.

BEPA - BUREAU OF EUROPEAN POLICY ADVISERS. **Empowering people, driving change: Social innovation in the European Union**. European Commission. Luxemburgo. 2011. (978-92-79-19275-3). Disponível em. Acesso em 24 nov. 2014.

BERNARD, C. L. **The Functions of the Executive**. Cambridge: Harvard University Press, 1968. ISBN 9780674328037.

BHATT, P.; ALTINAY, L. How social capital is leveraged in social innovations under resource constraints? **Management Decision**, v. 51, n. 9, p. 1772 - 1792, 2013.

BIDAULT, F.; CASTELLO, A. Trust and creativity: Understanding the role of trust in creativity-oriented joint developments. **R and D Management**, v. 39, n. 3, Jun. 2009.

BIGNETTI, L. P. As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. **Ciências Sociais Unisinos**, São Leopoldo, v. 47, n. 1, p. 3-14, Ja./Abr. 2011. ISSN 2177-6229. Disponível em: <http://revistas.unisinos.br/index.php/ciencias_sociais/article/view/1040/235>. Acesso em: 18 jan. 2015.

BMBF. **Forschung für nachhaltiges Wirtschaften Lösungswege für die Praxis**. Bonn. 2002.

BMU. **Agenda 21. Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung im Juni 1992 in Rio de Janeiro**. BMU (ed.). Bonn. 1992.

BOES, A.; TRINKS,. Internacional Innovationspartnerschaften in der IT-Branche. In: LUDWIG, J., et al. **Arbeitsforschung und Innovationsfähigkeit in Deutschland**. Munique: [s.n.], 2007. p. 85-94. ISBN 978-3-86618-135-9. Arbeitsforschung und Innovationsfähigkeit in Deutschland.

Bogdan, R. C., Biklen, S. K. **Qualitative Research for Education: An introduction to theory and methods** 3. ed. Boston: Allyn and Bacon, 1982.

BOLLEN, K. A. **Structural Equations with Latent Variables**. New York: Wiley, 1989.

BOURNE, M.; KENNERLEY, M.; FRANCO-SANTOS, M. Managing through measures: a study of impact on performance. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 16, n. 4, p. 373-395, 2005. ISSN 1741-038X.

BRANZEI, O.; VERTINSKY, I. Strategic pathways to product innovation capabilities in SMEs. **Journal of Business Venturing**, v. 21, n. 1, p. 75-105, 2006.

BRATTSTRÖM, A.; LÖFSTEN, H.; BRICHTNÉR, A. Creativity, trust and systematic processes in product development. **Research Policy**, v. 41, n. 4, May. 2012.

BROWN, M. G. **Keeping Score: Using the Right Metrics to Drive World Class Performance**. 1. ed. New York: Productivity Press Inc., 1996. 224 p. ISBN 0527763128.

BRUIN, A. D.; STANGL, L. M. The Social Innovation Continuum: Towards Addressing Definitional Ambiguity. **EMES-SOCENT Conference Selected Papers**, Liege, 2013.

BULLINGER, H. J. Verdammt zur Innovation. **RKW Magazin**, n. 57, Mar. 2006. 12-14. Disponível em: <http://www.rkw-kompetenzzentrum.de/fileadmin/media/Dokumente/Publicationen/RKW-Magazin_2006-1.pdf>. Acesso em: 15 dez. 2014.

BULMER, M. **Sociological research methods**. London: Macmillan, 1977. ISBN 0-87855-814-4.

BULUT, C.; EREN, H.; HALAC, D. S. Social Innovation and Psychometric Analysis. **Procedia - Social and Behavioral Science**, v. 82, p. 122-130, Jul. 2013.

BURSCHEL, C. J.; LOSEN, D.; WIENDL, A. **Betriebswirtschaftslehre der Nachhaltigen Unternehmung**. Munique, Viena: Oldenbourg Verlag, 2004. ISBN 978-3486200331.

BYRNE, B. M. **Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming**. 2. ed. New York: Taylor and Francis Group, LLC, 2009.

CAJAIBA-SANTANA, G. Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 82, p. 42-51, Fev. 2013.

CAMARGO, Á. B.; MEIRELLES, D. S. Capacidades Dinâmicas: O Que São e Como Identificá-las? **XXXVI Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, Set. 2012.

CARNEIRO, J. et al. Mensuração do Desempenho Organizacional: Questões Conceituais e Metodológicas. **ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA**, Rio de Janeiro, 2005. Anais do II 3Es.

CARNEIRO, J.; SILVA, J. F. D. Medidas Contábeis-Financeiras como indicadores de desempenho Organizacional - Análise Crítica de sua conceituação e operacionalização. **e-Gesta - Revista eletrônica de Gestão de Negócios**, Santos, v. 6, n. 3, p. 31-68, Jul.-Set. 2010. ISSN 1809-0079. Disponível em: <<http://www.unisantos.br/mestrado/gestao/egesta/artigos/221.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2014.

CARVALHO, C. G., MAGALHÃES, S. R. Síndrome de burnout e suas consequências nos profissionais de enfermagem. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 9, n. 1, p. 200-210, 2011.

CAULIER-GRICE, J. et al. **Defining Social Innovation**. European Commission – 7th Framework Programme. Brussels, p. 43. 2012. "A deliverable of the project: "The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe" (TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme.

CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, J. et al. A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis, Vozes, 2008.

CHAVES, G. L. D.; ALCÂNTARA, R. L. C.; ASSUMPÇÃO, M. R. P. **Medidas De Desempenho Na Logística Reversa: O Caso De Uma Empresa Do Setor De Bebidas.** Universidade Federal Fluminense. Rio de Janeiro. 2008. (1678-2399). Relatórios de Pesquisa em Engenharia de Produção V. 8 n. 02.

CHESBROUGH, H. W. **Open busines models: how to thrive in the new innovation landscape.** Boston: Harvard business school Press, 2006. ISBN 978-1422104279.

CHESBROUGH, H. W. **Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology.** Boston: Harvard Business Schools Press, 2003. ISBN 1-4221-0283-1.

CHIU, C. M., HSU, M. H., AND WANG, E. T. G. Understanding knowledge sharing in virtual communities: An integration of social capital and social cognitive theories. **Decision Support Systems**, v. 42, n. 3, p. 1872-1888, 2006.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais.** Petrópolis, Vozes, 2006

CHRISTENSEN, C. M.; BOWER, J. L. CUSTOMER POWER, STRATEGIC INVESTMENT, AND THE FAILURE OF LEADING FIRMS. **Strategic Management Journal**, v. 17, n. 3, p. 197-218, Mar. 1996. ISSN 1097-0266.

CLEGG, S. R.; HARDY, C. **Handbook de Estudos Organizacionais.** Tradução de Miguel Caldas. São Paulo: Atlas, v. 1, 1999. ISBN 9788522420810.

CLOUTIER, J. Qu'est-ce que l'innovation sociale ? **Centre de recherche sur les innovations sociales**, Québec, Nov. 2003. ISSN 2-89605-135-X. Disponível em: <http://crises.uqam.ca/upload/files/publications/etudes-theoriques/CRISES_ET0314.pdf>. Acesso em: 15 dez. 2014.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, [S.L.], v. 35, n. 1 -, p. 128-152, Mar. 1990. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/2393553>>. Acesso em: 12 dez. 2014.

COLEMAN, J. S. Social capital in the creation of human capital. **American Journal of Sociology**, v. 94, p. 95-120, 1988. ISSN ISSN 0002-9602. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/2780243>>. Acesso em: 7 dez. 2014.

COLLIS, D. J. Research note: how valuable are organizational capabilities? **Strategic Management Journal**, [S.L.], v. 15, n. Supplement S1, p. 143-152, Nov. 1994.

COSTA, J. Inovação social. **Cadernos Sociedade e Trabalho (XII)**, Lisboa, 2009. MTSS/GEP.

COUTINHO; L.; FERRAZ, J. C. (Coord.). **Estudo da competitividade da indústria brasileira.** 3. ed. São Paulo: Campinas: Papirus, 1995.

CRISES. **Centro de Pesquisa sobre Inovações Sociais (CRISES).** 2010. Disponível em: <<http://crises.uqam.ca/presentation-pt>>. Acesso em: 17 na. 2015.

CRISÓSTOMO, Antonio Pires. **Upgrading e inserção nas Global Value Chains: o caso do Cluster vitivinícola do submédio do Vale do São Francisco na ótica dos novos produtores mundiais.** UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Recife: O autor, 2011.

CUNHA, J.; BENNEWORTH, P. **Universities' contributions to social innovation: towards a theoretical framework.** EURA Conference 2013. Enschede, the Netherlands: University of Twente. 2013. p. 31.

D'AGOSTINI, M.; SARTOR, R. S.; TISOTT, P. B.; TONDOLO, V. A. G.; CAMARGO, M. E. Escolha do arranjo físico de produção: o caso da Metalices Indústria Metalmeccânica. **Revista Alcance Eletrônica.** v. 21; n. 02 Abr./Jun., 2014. ISSN: 1983-716X.

DANDURAND, . Réflexion autour du concept d'innovation sociale, approche historique et comparative. **Revue française d'administration publique,** v. 3, n. 115, p. 377-382, 2005. ISSN 1965-0620.

DANNEELS, E. The dynamics of product innovation and firm competences. **Strategic Management Journal,** v. 23, n. 12, p. 1095 - 1121, Set. 2002.

DAWSON, P.; DANIEL, L. Understanding social innovation: a provisional framework. **International Journal of Technology Management,** v. 51, n. 1, p. 9-21, 2010. ISSN 1741-5276.

DENIZ, N. K.; LINCON, Y. S. **The SAGE Handbook of Qualitative Research.** 3. ed. Thousand Oaks - CA: SAGE Publications, Inc, 2005.

DESPLOBINS G. Tradition contre modernisme dans la vitiviniculture brésilienne. **Agroalimentaria,** n. 21, Jui./Déc. – p. 29-42, 2005.

DIAMOND, J. **Kollaps. Warum Gesellschaften überleben oder untergehen.** 2. ed. FRankfurt: Fischer, 2008.

DIW, WI, WZB. **Arbeit und Ökologie. Projektabschlussbericht.** DIW / WI / WZB Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. Düsseldorf. 2000.

DOSI, G. et al. **Technical Change and Economic Theory.** London: IFIAS research series, 1998. ISBN 0-86187-894-9.

DRNEVICH, P. L.; KRIAUCIUNAS, A. P. Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance. **Strategic Management Journal,** v. 32, n. 3, p. 254-279, Mar. 2011. ISSN 1097-0266.

Du Preez, J. C.; Bosch, M., Prior, B. A. The fermentation of hexose and pentose sugars by *Candida shehatae* and *Pichia stipitis*. **Applied Microbiology and Biotechnology.** v. 23, p. 228–233, 2006.

DUNCAN, O. D. Path analysis: Social examples. In: BLALOCK JR., H. M. **Causal models in the social science.** Chicago: Aldine Publishing Company, 1971. p. 115-138.

DUNNING, J. H.; LUNDAN, S. M. The institutional origins of dynamic capabilities in multinational enterprises. **Industrial and Corporate Change**, v. 19, n. 4, p. 1225-1246, Jul. 2010.

DUTTA, S.; NARASIMHAN, O.; RAJIV, S. Conceptualizing and measuring capabilities: methodology and empirical application. **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 3, p. 277-285, Mar. 2005.

ECCLES, R. G. The Performance Measurement Manifesto. **Harvard Business Review**, Boston, Jan.- Feb. 1991. Disponível em: <<https://hbr.org/1991/01/the-performance-measurement-manifesto#>>. Acesso em: 8 jan. 2015.

ECCLES, R. G.; PYBURN, P. J. Creating a Comprehensive System to Measure Performance. **Management Accounting**, v. 74, n. 4, p. 41, oct. 1992.

ECHEVERRÍA, J. EL MANUAL DE OSLO Y LA INNOVACIÓN SOCIAL. **ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura**, v. CLXXXIV, n. 732, p. 609-618, jul - ago. 2008. ISSN 0210-1963. Disponível em: <<http://arbor.revistas.csic.es/index.php/arbor/article/view/210/211>>. Acesso em: 9 dez. 2014.

EDWARDS-SCHACHTER, E.; MATTI, C. E.; ALCÁNTARA, E. Fostering Quality of Life through Social Innovation: A Living Lab Methodology Study Case. **Review of Policy Research**, v. 29, n. 6, p. 672-692, Nov. 2012. ISSN 1541-1338.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10-11, p. 1105-1121, Oct. 2000. ISSN 1097-0266.

EMBRAPA. Empresa Uva e vinho. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/uva-e-vinho>>. Acesso em: 13 dez. 2013.

ENSSLIN, L. et al. An approach for selecting a theoretical framework for the evaluation of training programs. **Journal of European Industrial Training**, v. 34, p. 631 - 655, 2010. ISSN 0309-0590.

ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. **Orientações para elaboração dos artigos científicos do LabMCDA-C**. Florianópolis: UFSC, 2007. Apostila da disciplina Avaliação de Desempenho do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

FAGERBERG, F.; MOWERY, C.; NELSON, R. **The Oxford Handbook of Innovation**. New York: Oxford University Press, 2005. ISBN 978-0-19-926455-1.

FAWCETT, S. E.; JONES, S. L.; FAWCETT, A. M. Supply chain trust: The catalyst for collaborative innovation. **Business Horizons**, v. 55, n. 2, Mar. 2012.

FERREIRA, F. G. **Estratégias de Produção das Empresas Vitivinícolas da Serra Gaúcha Investidoras em Vitivinicultura na Metade Sul do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2005. CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM AGRONEGÓCIOS - CEPAN PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS - DISSERTAÇÃO.

FICHTER, K. et al. **Nachhaltigkeitskonzepte für Innovationsprozesse**. Sutugarrrt: Fraunhofer IRB Verlag, 2006. 171 p. ISBN 3-8167-7040-1.

FITCHER, K. WIE KOMMT DAS NACHHALTIGE IN DIE WELT? **Forschungsmagazin der Universität Oldenburg**, Oldenburg, n. 49, 2009.

FNQ. Fundação Naciona da Qualidade. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/>> Acesso em: 24 jan. 2015.

FONSECA, C. J. C.; LOURENÇO, J. T. V.; ALLEN, J. D. **TAO - Terminologia do Aprimoramento Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997. 237 p. ISBN 8573031212.

FORA. **New nature of inovation**. Finnish Mistery of Employment and the economy. Copenhagen. 2009. OECD – Organisation for Economic Cooperation and Development.

FORD, D. **Managing Business Relationships**. Newbury Park: Sage, 1993.

FURUBOTN, E. G., RICHTER, R. **The new institucional economics: an assessment**. In: FURUBOTN, E. G., RICHTER, R. (ed.) *The new institucional economics – a collection of articles from the Journal of Institucional and Theoretical Economics* Tübingen. J.C.B. Mar., 1991.

GALLOUJ, F. Beyond Technological Innovation: Trajectories and Varieties of Services Innovation. In: BODEN, M.; MILES, I. **Services and the knowledge based economy**. London: Continuum, 2000. Cap. 7, p. 129-145..

GIDDENS, A. **The Politics of climate change**. Cambridge, Malden: John Wiley & Sons, 2009.

Gil, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. - 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002. ISBN: 85-224-3169-8.

GODOY, A. S. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. **Revista de Administração de empresas**, v. 35, n. 2, mar.-abr. 1995. ISSN 2178-938X.

GOLDSMITH, S. **The Power of Social Innovation: How Civic Entrepreneurs Ignite Community Networks for Good**. San Frnacisco - CA: Jossey-Bass, 2010. ISBN 978-0-470-57684-7.

GRANT, R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. **California Management Review**, [S.L.], v. 33, n. 3, p. 114 - 135, 1991.

GRANT, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, n. special issue, p. 109-122, 1996.

GREEN JR, K. W. et al. Green supply chain management practices: impact on performance. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 17, n. 3, p. 290-305, 2012. ISSN 1359-8546.

GUJARATI, D. N. **Econometria Básica**. Saõ Paulo: Makron Books, 2000.

GUPTA, P. Medir a inovação. *VidaEconómica*. News Letter nº 22. Out. 2011. Disponível em: <<http://www.vidaeconomica.pt/search/keyword/gupta>>. Acesso: 23 jan. 2015.

HAAS, E. B. O Estudo de Integração Regional: Reflexões sobre a alegria e angústia de Pretheorizing. **International Organization**, v. 24, p. 606-646. 1970.

HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. São Paulo: Prencite Hall, 2007. ISBN 0-13-017706-7.

HANSEN, P. B. **Um Modelo Meso-Analítico de Medição de Desempenho Competitivo de Cadeias Produtivas**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2004. Tese (Doutorado). Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/9020/000459101.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 5 dez. 2014.

HAUKNES, J. **Innovation in the Service Economy**. STEP Group rapport/report. Oslo. 1996. (0804-8185).

HAXELTINE, A. et al. **Transformative social innovations: A sustainability transition perspective on social innovation**. [S.l.]. 2013. (Paper presented at the international conference Social Frontiers : The next edge of social innovation research, at GCU's London Campus on 14th and 15th November 2013).

HAYATI, D.; KARAMI, E.; SLEE, B. Combining Qualitative and Quantitative Methods in the Measurement of Rural Poverty: The Case of Iran. **Springer**, v. 75, n. 3, p. 361-394, feb. 2006. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/27522539>>. Acesso em: 18 fev. 2014.

HEALEY, P. **Collaborative Planning: Shaping Places in Fragmented Societies**. London: University of British Columbia Press, 1997. ISBN 9780774805988.

HEIDENREICH, . Zwischen Innovation und Institutionalisierung: Die soziale Strukturierung technischen Wissens. In: BLÄTTEL-MINK, ; RENN , **Zwischen Akteur und System: Die Organisierung von Innovation**. Opladen: Westdeutscher Verlag, v. II, 1997. p. 177-206. ISBN 978-3-663-07728-2.

HELFAT, C. E. et al. **Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations**. Malden - MA - USA: Blackwell Publishing, 2007. 160 p. ISBN 978-1-4051-3575-7.

HELFAT, E.; PETERAF, M. A. The dynamic resource-based view: capability lifecycles. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, p. 997-1010, Sep. 2003. ISSN 1097-0266.

HENDERSON, ; COCKBURN, . Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research. **Issue Strategic Management Journal**, v. 15, n. Supplement S1, p. 63-84, Nov. 1994.

HERTOG, P. D.; BILDERBEEK, R. **Conceptualising Service Innovation and Service Innovation Patterns**. [S.L.]. 1999. Structural Provision of Information on Innovation and Services (SIID).

HEYINK, J. W.; TYMSTRA, T. J. The function of qualitative research. **Social Indicators Research**, v. 29, p. 291-305, 1993.

HOCHGERNER, INNOVATION PROCESSES IN THE DYNAMICS OF SOCIAL CHANGE. In: SCHUCH, K.; LOUDIN, J. **Innovation Cultures: Challenge and Learning Strategy**. Prague: Filosofia, 2009. p. 17-45. Disponível em: <https://www.zsi.at/attach/JoH_Innovation%20processes_2009.pdf>. Acesso em: 4 mar. 2015.

HOFF, K. **Beyond Rosenstein-Roda: The Modern Theory of Coordination Problems in Developmen**. The World Bank. Washington, DC, p. 145- 188. 2000. (1020-4407).

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M.E.D.A. Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. São Paulo, EPU, 1986.

HOWALDT, J.; SCHWARZ, M. Social Innovation: Concepts, Research Fields And International Trends. **IMA/ZLW & IfU – RWTH Aachen University**, Aachen, v. 5, n. 1, p. 6098-6101, 2010. Disponível em: <http://www.internationalmonitoring.com/fileadmin/Downloads/Trendstudien/Trends_V2/IM O-MAG%20Howaldt_final_mit_cover.pdf>. Acesso em: 18 set. 2015.

HOWALDT, J.; SCHWARZ, M. Social Innovation: Concepts, Research Fields And International Trends. **IMA/ZLW & IfU – RWTH Aachen University**, Aachen, v. 5, n. 1, p. 6098-6101, 2010. Disponível em: <http://www.internationalmonitoring.com/fileadmin/Downloads/Trendstudien/Trends_V2/IM O-MAG%20Howaldt_final_mit_cover.pdf>. Acesso em: 04 nov. 2014.

HOWELLS, J. The nature of innovation in services. In: OECD (DSTI) **Innovation and Productivity in Servicies**. Paris: OECD, 2004. p. 17-54.

HOYLE, R. H. The structural equation modeling approach: basic concepts and fundamental issues. In: HOYLE, R. H. **Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1995. p. 1-15. ISBN 0-8039-5317-8.

HRONEC, S. M. **Sinais Vitais: Usando medidas do desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa**. São Paulo: Makron Books, 1994.

HU, M.-L. et al. Effects of social exchange and trust on knowledge sharing and service innovation. **Social Behavior and Personality**, v. 40, n. 5, p. 783-800, 2012.

HULGÅRD, L.; FERRARINI, A. V. Inovação social: rumo a uma mudança experimental na política pública? **Ciências Sociais Unisinos**, São Leopoldo, v. 46, n. 3, p. 256-263, set/dez 2010. ISSN 2177-6229. Disponível em: <http://revistas.unisinos.br/index.php/ciencias_sociais/article/view/691/117>. Acesso em: 03 nov. 2014.

IANSENTI, M.; CLARK, K. B. Integration and Dynamic Capability: Evidence from Product Development in Automobiles and Mainframe Computers. **Oxford Journal**, v. 3, n. 3, p. 557-605, 1994.

IBRAVIN/MAPA/SEAPA-RS. Bento Gonçalves. 2013. Disponível em: <<http://www.ibravin.org.br/>> . Acesso em: 12 dez. 2013

INVERNO, S. Compreender as capacidades dinâmicas. **Gestão estratégica Journal**, [S.L.], v. 24, n. 10, p. 991-995, 2003.

JOÃO, I. D. S.; GALINA, S. V. R. Práticas efetivas na geração da inovação social. **XV Congresso Latino-Americano de Gestão de Tecnologia**, Porto, Out. 2013. Disponível em: <http://www.altec2013.org/programme_pdf/1371.pdf>. Acesso em: 18 nov. 2014.

JULIANI, D. P. et al. Inovação social: perspectivas e desafios. **Revista Espacios**, v. 35, n. 5, p. 23, 2014. Disponível em: <<http://www.revistaespacios.com/a14v35n05/14350423.html>>. Acesso em: 15 out. 2014.

JULIANI, D. P. **Framework da cultura organizacional nas universidades para a inovação social**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2015. Tese (Doutorado) Disponível em: <<http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2015/05/Douglas-Paulesky-Juliani.pdf>>. Acesso em: 30 out. 2015.

KANIA, J.; KRAMER, M. Collective Impact. **Stanford Social Innovation Review**, v. 9, n. 1, 2011. Disponível em: <http://ssir.org/articles/entry/collective_impact>. Acesso em: 18 ago. 2014.

KANJI, G. K.; SÁ, P. M. Kanji's Business Scorecard. **Total Quality Management**, v. 13, n. 1, Ago 2002. ISSN 1478-3371.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 22. ed. Rio de Janeiro: ELSEVIER EDITORA, 1997. ISBN 9788535201499.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **Organizações Orientadas para a Estratégia: Como Empresas que Utilizam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KELLOWAY, E. K. **Using LISREL for structural equation modeling: A researcher's guide**. Thousand Oaks, CA: Sage Publication, 1998.

KINDER, T. Social innovation in services: technologically assisted new care models for people with dementia and their usability. **International Journal of Technology Management**, v. 51, n. 1, p. 106-120, 2010.

KIPER, M.; SCHÜTTE, V. Der Innovation eine Richtung geben! In *Kommune*, 5, n. 16, 1998. 55-62.

KLEM, L. Path analysis. In: GRIMM, L. G.; YARNOLD, P. R. **Reading & Understanding Multivariate Statistics**. Washington, DC: American Psychological Association, 1995.

KLINE, R. B. **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**. 3. ed. New York: Guilford Press, 2011. ISBN 9781606238769.

KONRAD, W.; NILL, J. Innovationen für Nachhaltigkeit. Ein interdisziplinärer Beitrag zur konzeptionellen Klärung aus wirtschafts- und sozialwissenschaftlicher Perspektive. **Schriftenreihe des IÖW, 01 (157)**., Berlin, ago. 2001.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Preincípios de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

KOUFTEROS, X.; MARCOULIDES, G. A. Product development practices and performance: A structural equation modeling-based multi-group analysis. **International Journal of Production Economics**, v. 103, n. 1, p. 286-307, sep. 2006. ISSN 0925-5273.

LANGE, H. **Nachhaltigkeit als radikaler Wandel: Die Quadratur des Kreises?** Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2008. ISBN 978-3-531-90956-1.

LANGENBACH, M. L. **Além do apenas funcional Invocação Social e Design de Serviços na Realidade Brasileira.** Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro Dissertação PPGE UFRJ, 2008. Disponível em: <http://www.ivt-rj.net/ivt/bibli/marcos_lins_langenbach.pdf>. Acesso em: 19 nov. 2014.

LAVIERI, C. A.; CUNHA, J. A. C. D. A Utilização da Avaliação de Desempenho Organizacional em Franquias. **XXXIII Encontro da ANPAD**, São Paulo, Set. 2009. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ESO3164.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2014.

LEE, H.; KELLEY, D. Building dynamic capabilities for innovation: an exploratory study of key management practices. **R&D Management**, v. 38, n. 2, p. 155-168, Mar. 2008.

LEGGEWIE, C.; WELZER, H. **Das Ende der Welt, wie wir sie kannten. Klima, Zukunft und die Chancen der Demokratie.** 2. ed. Frankfurt: Fischer, 2009.

LEMKE, C., **Modelos de Equações Estruturais com Ênfase em Análise Fatorial Confirmatória no Software AMOS.** Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Instituto de Matemática, Departamento de Estatística. Monografia. Porto Alegre, 2005.

LENZ, G. S. **Medição De Desempenho: Uma Proposta De Sistema De Avaliação De Performance Para Redes Horizontais De Cooperação.** Porto Alegre: PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL, 2007. Disponível em: <<http://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/1242/1/000400392-Texto%2bCompleto-0.pdf>>. Acesso em: 29 nov.2014

LETTICE, F.; PAREKH,. The social innovation process: themes, challenges and implications for practice. **International Journal of Technology Management**, v. 51, n. 1, p. 139-158, 2010. ISSN 1741-5276.

LÉVESQUE, B.; CREVIER, F. **Les impacts des parcs scientifiques à travers la contribution des innovations sociales et des sciences sociales et humaines.** XIX Congrès mondial de l'Association internationale des parcs scientifiques (IASP). Quebec: CRISES - Centre de recherche sur les innovations sociales. 2002.

LINNE, ; SCHWARZ,. **Handbuch Nachhaltige Entwicklung: Wie ist nachhaltiges Wirtschaften machbar?** Opladen: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2003. ISBN 978-3-663-10272-4.

LODI, J. B. **A entrevista: teoria e prática.** São Paulo: Pioneira, 1998.

MACCAULLUM, R. C.; AUSTIN, J. T. Applications of Structural Equation Modeling in Psychological Research. **Annual Review of Psychology**, v. 51, n. 1, p. 201-226, feb. 2000.

MACEDO, M. A. S.; CORRAR, L. J. Análise do Desempenho Contábil-Financeiro de Seguradoras no Brasil no ano de 2007: um estudo apoiado em Análise Hierárquica (AHP). **Contabilidade Vista & Revista**, v. 21, n. 3, p. 135-165, 2010.

MALDONADO, M. U.; SOUZA, L. L. C. D.; RIVERA, C. M. El capital intelectual como recurso para desarrollar capacidades dinámicas de las PYMES en el nuevo entorno de crisis económica. **ECONOMIA INDUSTRIAL**, v. 388, p. 23-34, 2013. ISSN 0422-2784.

Disponível em:

<<http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/388/Mauricio%20Uriona.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2015.

MALGOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, v. 4, 2006.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2008.

MARÔCO, J. **Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações**. Pêro Pinheiro - PT: Cafiles - Soluções Gráficas, 2014.

MARUYAMA, G. M. **Basics of structural equation modeling**. London: Sage Publications, 1998.

MATITZ, Q. R. S. **ASPECTOS SEMÂNTICOS, FORMAIS E FUNCIONAIS DO CONCEITO DESEMPENHO EM ESTUDOS ORGANIZACIONAIS E ESTRATÉGIA: UM MODELO ANALÍTICO**. Curitiba: [S.N.], 2009.

MAY, T. **Pesquisa social: questões, métodos e processo**. Porto Alegre, Artmed, 2004

MCKELVIE, A.; DAVIDSSON, P. From Resource Base to Dynamic Capabilities: an Investigation of New Firms. **British Journal of Management**, [S.L.], v. 20, p. S63-S80, fev. 2009.

MEIRELLES, D. S.; CAMARGO, Á. B. A. Capacidades Dinâmicas: O Que São e Como Identificá-las? **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 18, p. 41-64, dez. 2014.

MERTENS, ; MARÉE, M. La « performance » de l'entreprise sociale : définition et limites d'une évaluation monétaire. **Revue internationale PME**, v. 25, n. 3-4, 2012.

MILLSON, R.M.; WILEMON, D. Driving new product success in the electrical equipment manufacturing industry. **Technovation**, v. 26, p. 1268-1286, 2006.

MINSCH, J. et al. **Institutionelle Reformen für eine Politik der Nachhaltigkeit**. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag, 1998. ISBN 978-3-642-58966-9.

MOREIRA, D. A. **Dimensões do Desempenho em Manufatura e Serviços**. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 1996. ISBN 85-2210-036-5.

MOULAERTA, F.; MEHMOOD, A. Analysing Regional Development and Policy: A Structural–Realist Approach. **Journal of the Regional Studies Association**, v. 44, n. 1, p. 103-118, 2010.

MULGAN, G. et al. **In and out of sync: The challenge of growing social innovations.** Nesta. LONDON, p. 67. 2007.

MULGAN, G. et al. **social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated.** Oxford Saïd Business School. Oxford. 2007.

MULGAN, G. The Process of Social Innovation. **MIT Press Journal**, v. 1, n. 2, p. 145-162, 2006.

MULGAN, T. P. **A Companion to Contemporary Political Philosophy.** 2. ed. [S.l.]: Blackwell Publishing, v. 2, 2007.

MÜLLER, C. J. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO- Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações).** Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003. Disponível em: <http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/publicacoes/claudio_muller_tese.pdf>. Acesso em: 2 ago. 2014.

MURRAY, R.; MULGAN, G.; CAULIER-GRICE. **How to innovate: the tools for social innovation.** The Young Fundation. London. 2008. Draft for comment.

NEELY, A. D.; GREGORY, M.; PLATTS, K. Performance measurement system design – a literature review and research agenda. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 15, n. 4, p. 80-116, 1995. ISSN 0144-3577.

NEELY, A.; ADAMS, ; CROWE, P. The performance prism in practice. **Measuring Business Excellence**, v. 5, n. 2, p. 6-12, 2001. ISSN 1368-3047.

NEELY, A.; ADAMS, C. **Perspectives on Performance: The Performance Prism.** Cranfield School of Management. Bedfordshire. 2000. Working Paper.

NEELY, A.; ADAMS, C.; KENNERLEY , M. **The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success: The Scorecard for Measuring and Managing Stakeholder Relationships.** 1. ed. London: Prentice Hall, Pearson Education Limited, 2002.

NERKAR, ; ROBERTS, P. W. Technological and product-market experience and the success of new product introductions in the pharmaceutical industry. **Strategic Management Journal**, v. 25, n. 8-9, p. 779-799, jul. 2004.

NEWIG, J.; FRITSCH, O. Environmental governance: participatory, multi-level – and effective? **Environmental Policy and Governance**, v. 19, n. 3, p. 197-214, may. / jun. 2009. ISSN 1756-9338.

NICHOLLS, A.; MURDOCK, A. The Nature of Social Innovation. In: NICHOLLS, A.; MURDOCK, A. **Social Innovation: Blurring Boundaries to Reconfigure Markets.** Hampshire, Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2012. Cap. 1, p. 1-32. ISBN 978-0-230-28017-5.

NIEDERLE, P. A. A incorporação do conceito de Indicação Geográfica na vitivinicultura brasileira. In: **Congresso de Estudos Rurais, IV.** Aveiro: SPER, 2010.

OCDE. **Manual de Oslo. Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação.** 3ª ed. ed. [S.l.]: Finep, 2010.

OCDE. Organisation for Economic Co-operation and Development. 2010. Disponível em: <<http://www.oecd.org/>>. Acesso em: 4 jan. 2015.

O'CONNOR, G. C. Major Innovation as a Dynamic Capability: A Systems Approach. **Journal of Product Innovation Management**, v. 25, n. 4, p. 313-330, jul. 2008.

OLIVEIRA, M. R.; ALMEIDA, J. Programas de pós-graduação interdisciplinares: contexto, contradições e limites do processo de avaliação Capes. **RBPB - Revista Brasileira de Pós-Graduação**, Brasília, v. 8, n. 15, p. 37-57, Mar. 2011. ISSN 2358-2332. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/temas/artigos/2011_ppginterdisciplinares_capes.pdf>. Acesso em: 15 set. 2015.

ORLITZKY, M. CORPORATE SOCIAL PERFORMANCE AND FINANCIAL PERFORMANCE: A RESEARCH SYNTHESIS. In: CRANE, , et al. **The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility**. New York: Oxford University Press Inc, 2008. Cap. 5. Disponível em: <<http://www.freewebs.com/marcorlitzky/Papers/Orlitzky2008OUPHbofCSRChapter%205.pdf>>. Acesso em: 19 set. 2014.

OSSANI, A. **A inovação social como processo e resultado da governança da colaboração interorganizacional: O caso do canal futura.** Dissertação de Mestrado. São Leopoldo: Universidade do Vale dos Sinos, 2013. 114 p. Disponível em: <<http://biblioteca.asav.org.br/vinculos/000009/00000927.pdf>>. Acesso em: 4 set. 2014.

OXFORD UNIVERSITY PRESS. **New Oxford American Dictionary**. 3. ed. [S.l.]: Oxford University Press, 2010. ISBN 9780195392883.

PACE, E. S. U.; BASSO, L. F. C.; SILVA, M. A. D. Indicadores de Desempenho como Direcionadores de Valor. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 1, p. 67-85, jan./Mar. 2003. ISSN 1415-6555.

PACHECO JÚNIOR, W. et al. **Pesquisa Científica sem tropeços - Abordagem sistêmica.** São Paulo: Atlas, 2007.

PAIVA, C. Á. et al. Padrões de conflito e solidariedade em cadeias agroindustriais do RS- análise dos questionários para avaliação do capital social na pesquisa COCAP. **FEE - Fundação de Economia e Estatística**, Porto Alegre, p. 201 p, 2013.

PANAYIDES, P.; VENUS LUN, Y. The impact of trust on innovativeness and supply chain performance. **International Journal of Production Economics**, v. 122, n. 1, p. 35-46, Nov. 2009.

PAUWELS, K. , “How Dynamic Consumer Response, Competitor Response, Company Support, and Company Inertia Shape Long-Term Marketing Effectiveness,” **Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 596-610, 2004.

PAVLOU, P. A.; EL SAWY, O. A. Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. **Decisions Sciences**, v. 42, n. 1, p. 239-273, fev. 2011.

- PEDHAZUR, E., SCHMELKIN, L. **Measurement, design, and analysis: an integrated approach**. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates. 1991
- PENROSE, E. Limits to the Growth and Size of Firms. **The American Economic Review**, v. 45, n. 2, p. 531-543, 1955.
- PEREIRA, P. A. P. O sentido de igualdade e bem-estar em Marx. **Revista Katálysis**, Florianópolis, v. 16, n. 1, p. 37-46, jan./jun. 2013. ISSN 1982-0259.
- PFRIEM, R. Innovationen für nachhaltige Entwicklung — eine betriebswirtschaftliche Perspektive. In: PFRIEM, R. **Innovationen für eine nachhaltige Entwicklung**. Wiesbaden: Wiesbaden Deutscher Universitäts, 2006. p. 3-19.
- PHILIPS, W. et al. Social Innovation and Social Entrepreneurship A Systematic Review. **Group & Organization Management**, v. 40, n. 3, p. 271-294, Jun. 2015. ISSN 1059-6011.
- PHILLS, J. A.; DEIGLMEIER, K.; MILLER, D. T. Rediscovering Social Innovation. **Stanford Social Innovation Review**, p. 34-43, Fall 2008.
- PIMENTEL, A. O método da análise documental: seu uso numa pesquisa histórica. *Cadernos de Pesquisa*, n.114, p.179-195, nov., 2001
- POL, E.; VILLE, S. Social innovation: buzz word or enduring term? **Journal of Socio-Economics**, v. 38, n. 6, p. 878-885, 2009.
- POT, F.; VAAS, F. Social innovation, the new challenge for Europe. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 57, n. 6, p. 468-473, 2008. ISSN 1741-0401.
- PRAHALAD, ; KRISHNAN, M. S. **The new Age of innovation: Driving co-created value through global networks**. [S.l.]: McGraw-Hill Education, 2008. ISBN 978-0071598286.
- PRAHALAD, C. ; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, p. 3-15, Mai. / Jun. 1990.
- PRIEM, R. L.; BUTLER, J. E. Is the Resource-Based “View” a Useful Perspective for Strategic Management Research? **Academy of Management Review**, v. 26, n. 1, p. 22-40, Jan. 2001. ISSN 1930-3807.
- PUTNAM, R. D. **Making Democracy Work - Civic Traditions in Modern Italy**. New Jersey: Princeton University Press, 1993.
- RAMOS, M. C. Solidariedade, Inovação Social e Empreendedorismo no Desenvolvimento Local. **Faculdade Letras Universidade do Porto**, Porto, p. 313-342, 2013. Disponível em: <<http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/12348.pdf>>. Acesso em: 18 dez. 2014.
- REICHWALD, ; PILLER,. **Open Innovation: Kunden als Partner im Innovationsprozess**. Munich: Progress Report of the Dept. of General and Industrial Management at the Technical University, 2005.
- REISENGER, I.; TURNER, L. Structural Equation Modeling with Lisrel: Application in Tourism. **Tourism Management**. V.20, p.71-80. 1999

RESINDEX. **Regional Social Innovation Index: a Regional Index to Measure Social Innovation**. Regional Social Innovation Index. BRUSSELS. 2013. Disponível em <<http://www.eesc.europa.eu/>>. Acesso em: 10 mai. 2014.

RIBEIRO, M. G. C.; MACEDO, M. Á. D. S.; MARQUES, J. A. V. D. C. ANALYSIS OF Relevance of Financial and non Financial Ratios When Evaluating Organizational Performance: A Study in The Brazilian Electricity Distribution Sector. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 6, n. 15, p. 60-79, Mai./Ago. 2012. ISSN 1982-6486.

RODIMA-TAYLOR, C. Social innovation and climate adaptation: Local collective action in diversifying Tanzania. **Applied Geography**, Boston, v. 33, p. 128-134, Apr. 2012. ISSN 0143-6228.

RODRIGUES, C. **Inovação nos serviços: Da especificidade do setor à necessidade de abordagens Integradoras**. 2. ed. Burlington: Ashgate Publishong e Co., 2006.

RODRÍGUEZ, M.; CAMACHO, J. A. The role of services in the european national innovation systems: are they 'real diffusers'? **DRUID Summer Conference 2004: Industrial Dynamics, Innovation and Development**, Elsinore, Denmark, 14-16 JUN. 2004. Disponível em: <<http://www2.druid.dk/conferences/viewpaper.php?id=2313&cf=16>>. Acesso em: 22 mar. 2015.

ROLLIN, J.; VINCENT, V. **Acteurs et processus d'innovation sociale au Québec**. Réseau québécois en innovation sociale (RQIS). Québec. 2007. (2-7628-2766-3).

ROSA, F. S. et al. **Environmental disclosure management: a constructivist case**. 6. ed. [S.l.]: [s.n.], v. 50, 2012.

RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. P. **Melhores desempenhos das empresas: uma abordagem prática para transformar as organizações através da reengenharia**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

SAA-PEREZ, P.; GARCIA-FALCON, J. M. A Resource-Based View of Human Resource Management and Organizational Capabilities Development. **International Journal of Resource Human Resource Management**, [S.L.], v. 1, n. 13, p. 123-140, 2002.

SÁENZ, T. W.; PAULA, M. C. D. S. CONSIDERAÇÕES SOBRE INDICADORES DE INOVAÇÃO PARA AMÉRICA LATINA. **Interciencia**, v. 27, n. 8, p. 430-437, Ago. 2002. ISSN 0378-1844. Disponível em: <http://www.interciencia.org/v27_08/saenz.pdf>.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **METODOLOGÍA DELA INVESTIGACIÓN**. México: McGraw-Hill, 1991.

SCHIFFMAN, L. G.; KANUK, L. L. **Comportamento do consumidor**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000. 492 p. ISBN 9788521612209.

SCHUMPETER, J. A. **The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle**. Cambridge: Harvard University Press, 1934.

SCHWAB FOUNDATION. **Breaking the Binary: Policy Guide to Scaling Social Innovation**. Schwab Foundation for Social Entrepreneurship. Geneva. 2013.

- SHANTANU, D.; NARASIMHAN, O.; RAJIV, S. Conceptualizing and measuring capabilities: methodology and empirical application. **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 3, p. 277-285, Mar. 2005. ISSN 1097-0266.
- SILVA, E. L. D.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001. 121 p. 3 ed. rev. e atual.
- SILVA, E. R. S.; PAMPLONA, E. O.; BORNIA, A. C. Contribuição dos Sistemas de Medição de Desempenho no Ambiente de Integração da Cadeia de Suprimentos. In: **Congresso Brasileiro De Custos**, 13, 2006, Belo Horizonte. Anais do XIII CBC. Belo Horizonte:ABCustos, 2006
- SILVA, J.R.S; ALMEIDA, C.D; GUINDANI, J. F. Pesquisa Documental: Pesquisa teóricas e metodológicas. *Revista Brasileira de História e Ciências Sociais*, ano 1, n. 1, julho 2009. ISS 2175.3493.
- SILVA, S. B.; BIGNETTI L.P. (2012). A Inovação Social e a Dinâmica de Inovação Aberta na Rede Brasileira de Living Labs. In: **XXXVI Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro/RJ. Anais do EnANPAD
- SIMÕES, V. C. **Inovação e Gestão em PME**. Tese (Doutorado). Lisboa: Texto Editora, 1997. 259 p. ISBN 972-817-017-3.
- SIMÕES, V. C. No limiar de um novo milênio: Seis teses sobre inovação na economia do conhecimento. **Economia & Prospectiva**, v. 10, Jul./Set. 1999.
- SINK, S. D.; TUTTLE, T. C. **Planejamento e medição para a performance**. Tradução de Elenice Mazzili e Lúcia Faria Silva. Rio de Janeiro: Quality Editora, 1993.
- Sinnergiak Social Innovation. *Sinnergiak Social Innovation (UPV / EHU)*. Disponível em: <<http://www.sinnergiak.org/>>. Acesso em 29 dez. 2014.
- STEENKAMP, J-B.E.M., TRIJP, H.C.M. The use of LISREL in validating marketing constructs. **International Journal of Research in Marketing**. V. 8, p. 283-299, 1991.
- STORPER, M.; SCOTT, A. J. The wealth of regions: Market forces and policy imperatives in local and global context. **Futures**, v. 27, p. 505-526, Jun. 1995. ISSN 0016-3287.
- TAKASHINA, N. T.; FLORES, C. X. **Indicadores da qualidade e do desempenho**: como estabelecer metas e medir resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996. 100 p. ISBN 9788573030754.
- TASCA, J. E. et al. An approach for selecting a theoretical framework for the evaluation of training programs. **Journal of European Industrial**, [S.l.], v. 34, n. 7, p. 631-655, 2010.
- TEECE, D. J. **Dynamic Capabilities and Strategic Management**. New York: Oxford University Press, 2009. 302 p. ISBN 978-0-19-954512-4.
- TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, dez. 2007.

TEECE, D. J. Towards an economic theory of the multiproduct firm. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 3, n. 1, p. 39-63, Mar. 1982. ISSN 0167-2681.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, ago. 1997.

TEECE, D.; PISANO, G. The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction. **Oxford Journal**, v. 3, n. 3, p. 537-556, 1994. ISSN 1464-3650.

TEZZA, R.; BORNIA, A. C.; VEY, I. H. Sistemas de medição de desempenho: uma revisão e classificação da literatura. **Gestão & Produção**, v. 17, n. 1, p. 75-93, 2010. ISSN 0104-530x.

THOMKE, S.; VON HIPPEL, E. Customers as Innovators: A New Way to Create Value. **Harvard Business Review**, v. 80, n. 4, Apr. 2002. Translated into German and reprinted in Harvard Business Manager (July 2002): 51-61.

TONDOLO, D. R. P.; TONDOLO, A. G.; BITENCOURT,. Correlação entre elementos do capital social e orientação empreendedora: um estudo exploratório. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa - RECADM**, v. 12, n. 1, p. 96-109, 2013. ISSN 1677-7387.

TONDOLO, V. A. G.; BITENCOURT, C. C. Compreendendo as Capacidades Dinâmicas a Partir de Seus Antecedentes, Processos e Resultados. **Brazilian Business Review**, 11, n. 5, 2014. 124-147.

TONIETTO, J.; FACALDE, I. **Regiões vitivinícolas brasileiras: uvas para processamento**. Bento Gonçalves: Embrapa Uva e Vinho, 2003. 134p. (Frutas do Brasil, n.34).

TURNER, M. E.; STEVENS, C. D. The regression analysis of causal paths. In: BLALOCK JR., H. M. **Causal Models in social sciences**. Chicago: Aldine, 1971. p. 75-100.

ULLMAN, J. B. Structural equation modeling. In: TABACHNICK, B. G.; FIDDEL, L. S. **Using multivariate statistics**. Boston: Allyn & Bacon, 2000.

VAN DE VEM, A. H.; POLLEY, D. Learning While Innovating. **Organization Science**, Minnesota, v. 3, n. 1, p. 92-116, fev. 1992.

VERONA, G.; RAVASI, D. Unbundling dynamic capabilities: an exploratory study of continuous product innovation. **Industrial and Corporate Change**, v. 12, n. 3, p. 577-606, 2003.

VISÃO 2025. **Projeto IBRAVIN**. 2000. Disponível em: <<http://www.ibravin.org.br/projetos.php>>. Acesso em: 7 jan. 2015.

VOLKMANN, L. **Preparados Biodinâmicos in Volkmann Alimentos**. Disponível em: <<http://www.volkmann.com.br/preparados.html>>. Acesso em 18 dez. 2014.

VON HIPPEL, E. **Democratizing innovation**. 0-262-00274-4. ed. Cambridge: MIT Press, 2005. Disponível em: <<http://libros.metabiblioteca.org/bitstream/001/183/7/0-262-00274-4.pdf>>. Acesso em: 12 set. 2014.

VON HIPPEL, E. Learning from Lead Users. In: BUZZELL, R. D. **Marketing in a Electronic Age**. Boston: Harvard Business School Press, 1985.

VOSS, J.-P.; REGINE , B.; FRANK , E. Institutionelle Innovationen: Potenziale für morrer transdisziplinäre Nachhaltigkeitsforschung. In: INGRID , B. **Sozial-ökologische Forschung: Ergebnisse der Sondierungsprojekte aus dem BMBF-Förderschwerpunkt**. 2. ed. München: Ökom, 2002. p. 69-87. ISBN 3-928244-86-8. Disponível em: <https://opus4.kobv.de/opus4-tuberlin/frontdoor/deliver/index/docId/6868/file/voss_barth_ebinger.pdf>.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic Capabilities - A review an research. **International Journal of Management Reviewa**, Oxford, v. 9, p. 31-51, 2007.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic Capabilities: A review an research. **International Journal of Management Reviews**, Oxford, v. 9, n. 1, p. 31-51, Fev. 2007.

WERNERFELT, . A Resource-Based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, Apr.-Jun. 1984. ISSN 10970266.

WESTLEY, F.; ANTADZE, N. Making a Difference: Strategies for Scaling Social Innovation for Greater Impact. **The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal**, Ontario, v. 15, n. 2, Dec. 2010. ISSN 1715-3816.

WESTLEY, F.; ZIMMERMAN, B.; PATTON, M. **Getting to Maybe: How the World is Changed**. Toronto: Random House Canada., 2008.

WHETTEN, D. A.; RANDS, G.; GODFREY, P. What are the Responsibilities of Business to Society? In: PETTIGREW, A.; THOMAS, ; WHITTINGTON, R. **Handbook of Strategy and Management**. Thousand Oaks: SAGE Publications Ltd, 2002. ISBN 9781848608313.

WILLIAMSON, O. E. **Las instituciones económicas del capitalismo**. México: Fondo de Cultura Económica, 1985.

WILLIAMSON, O. E. Strategy research: governance and competence perspectives. **Strategic Management Journal**, v. 20, n. 12, p. 1087-1108, Dez. 1999.

WINTER, S. G. Economic "Natural Selection" and the Theory of the Firm. In: WINTER, S. G. **Yale Economic Essays**. Pisa: Laboratory of Economics and Management (LEM), Sant'Anna School of Advanced Studies, v. 4, 1964. p. 225-272. Disponível em: <http://www.lem.sssup.it/WPLem/files/winter_1964.pdf>. Acesso em: 13 nov. 2014.

WINTER, S. G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, 24, n. 10, out. 2003. 991-995.

Woods, N. Wolff: Knowledge, Reason, ideas. **Education for democracy**. 2013. Disponível em: <<https://thejournalofeducation.wordpress.com/tag/wolff-1996/>>. Acesso em 12 jan. 2015

WORLD BANK. **The World Bank annual report 1996**. 1996 Disponível em : < . <http://documents.worldbank.org/curated/en/1996/08/442241/world-bank-annual-report-1996>>. acesso em: 08 jan. 2015.

ZAHRA, S. A. et al. A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. **Journal of Business Venturing**, v. 24, n. 5, p. 519-532, set. 2009. ISSN 0883-9026.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. **Academy of Management Review**, [S.L.], v. 27, n. 2, p. 185-203, Abr. 2002. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/4134351>>. Acesso em: 29 out. 2014.

ZAHRA, S. A.; SAPIENZA, H. J.; DAVIDSSON, P. Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda*. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 4, p. 917-955, May. 2006.

ZANINI, M. T. F.; MIGUELES, C. P. O papel mediador entre confiança e desempenho organizacional. **Revista de administração**, v. 49, n. 1, p. 45-58, jan./fev./mar. 2014.

ZAOUAL, H. **Nova economia das iniciativas locais, uma introdução ao pensamento pós-global**. Rio de Janeiro: DP&A COPPE/UFRJ, 2006. ISBN 8574903973.

ZHENG, S.; ZHANG, W.; DU, J. Knowledge-based dynamic capabilities and innovation in networked environments. **Journal of Knowledge Management**, v. 15, n. 6, p. 1035-1051, 2011. ISSN 1367-3270.

ZHU, Q.; SARKIS, J.; LAI, K.-H. Confirmation of a measurement model for green supply chain management practices implementation. **International Journal of Production Economics**, v. 111, n. 2, p. 261-273, Fev. 2008. ISSN 0925-5273. Disponível em: <http://ac.els-cdn.com/S0925527307001855/1-s2.0-S0925527307001855-main.pdf?_tid=42cd8cd0-894f-11e5-87f6-00000aab0f27&acdnat=1447341102_a31acae603d0a7c9dafa9787854f63dd>. Acesso em 24 nov. 2014.

ZHU, Q.; SARKIS, J.; LAI, K.-H. Institutional-based antecedents and performance outcomes of internal and external green supply chain management practices. **Journal of Purchasing & Supply Management**, v. 19, n. 2, p. 106-117, Jun. 2013. ISSN 1745-493X.

ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. **Organization Science**, v. 13, n. 3, p. 339-351, Jun. 2002.

ZOTT, C. Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: insights from a simulation study. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 2, p. 97-125, Feb. 2003. ISSN 1097-0266.

APÊNDICE A

PESQUISA BIBLIOMÉTRICA SOBRE CONSTRUTOS

(continua)

Obra	Palavras-chave	Ano de Publicação	Journal	Autores	Futuras Pesquisas	Achados
<i>Absorptive Capacity in Buyer–supplier Relationships: Empirical Evidence of Its Mediating Role</i>	<i>Organizational performance and Dynamic Capabilities</i>	2014	Journal of Supply Chain Management	María Jesús Sáenz 1 ,Elena Revilla 2 eDesirée Knoppen	Nosso modelo utiliza compatibilidade organizacional como o antecedente chave, mas pode ser possível adicionar outros antecedentes, como a complementaridade organizacional, ou seja, a falta de semelhança ou sobreposição entre as empresas do núcleo, como uma medida conjunta de adequação organizacional (Cheung et al., 2.010 ; Kale et al., 2000). Complementaridade organizacional é muitas vezes considerada uma condição para alcançar a criação de valor e vantagem competitiva (Dyer e Singh, 1998).	A partilha e alinhamento de normas relacionais entre parceiros causam impactos no desenvolvimento e que, por sua vez, aumenta a inovação, bem como a eficiência
<i>Assessing inter-organizational innovation performance through relational governance and dynamic capabilities in supply chains</i>	<i>Organizational performance and Dynamic Capabilities</i>	2014	<i>Supply Chain Management</i>	Cheng, J.-H. , Chen, M.-C , Huang, C.-M	O referencial teórico do modelo de pesquisa pode servir como um ponto de partida para futuras pesquisas teóricas e empíricas em explorar construções alternativas e medidas para descrever e modelar o papel das relações e das capacidades dinâmicas no desempenho organizacional.	O estudo fornece insights sobre como os membros da cadeia de suprimentos devem reforçar as suas capacidades dinâmicas e visão relacional e institucional de governança relacional, de modo a melhorar as suas relações baseadas em valores e por sua vez, melhorar o desempenho da inovação.
<i>Dynamic capabilities and firm performance in a financial crisis</i>	<i>Organizational performance and Dynamic Capabilities</i>	2014	<i>Journal of Business Research</i>	Makonen, H., Pohjola, M., Olkkonen, R., Koponen, A.	Do ponto de vista gerencial um desafio é encontrar um equilíbrio entre a geração do novo, o que é agradável, e se livrar do velho, o que é desagradável. A organização precisa atrair novos colaboradores competentes e promover uma cultura positiva e voltada para o futuro.	as diferentes capacidades dinâmicas têm diferentes efeitos, dependendo do ambiente concorrencial.

(continua)

Obra	Palavras-chave	Ano de Publicação	Journal	Autores	Futuras Pesquisas	Achados
<i>Radical product innovation capability: Literature review, synthesis, and illustrative research propositions</i>	<i>Organizational performance and Dynamic Capabilities</i>	2014	<i>Journal of Product Innovation Management</i>	Slater, S.F., Mohr, J.J., Sengupta, S	Os autores recomendam aumentar e alargar a visão existente do desenvolvimento das capacidades dinâmicas com recursos-os adaptáveis que estão interligados e funcionam mais como um web do que as abordagens mais familiares.	Um ponto de grande final que emerge dessa análise é que a maior parte da literatura anterior tende a analisar cada componente de uma capacidade isolado dos outros. No entanto, esta análise sugere que os vários componentes do modelo afetam uns aos outros, o que implica uma complexa interação.
<i>Slack and the performance of state-owned enterprises</i>	<i>social innovation organizational performance</i>	2014	<i>Asia Pacific Journal of Management</i>	Stan, C.V., Peng, M.W., Bruton, G.D.	Os trabalhos futuros sobre as empresas estatais podem se beneficiar com foco no papel de um preditor de responsabilidade social empresarial (RSE) . Nestas organizações o Bem-estar têm reduzido nas últimas décadas e têm reduzido os recursos disponíveis para as empresas estatais ao exercício das atividades de RSE. Por outro lado os governos aumentaram a pressão sobre APOs para participar de atividades em educação, hospitais, e transporte, atividades anteriormente muitas vezes realizados por empresas estatais. Dada o duplo papel desempenhado pelos governos tanto como proprietário SOE e como regulador institucional, poderiam mudar as regras do jogo em favor das empresas públicas que lhes permitiriam gerar e manter atividades sociais e pode levar a uma vantagem	Como as empresas estatais não são todos iguais e têm diferentes objetivos organizacionais, , concentrando-se individualmente sobre o desempenho econômico e social que pode ter um melhor compreensão do efeito das diferentes categorias de desempenho. Ao olhar para o efeito de quatro diferentes categorias desempenho econômico e social da empresa, somos capazes de mostrar como institucional mudanças influenciar a alocação de recursos

(continua)

Obra	Palavras-chave	Ano de Publicação	Journal	Autores	Futuras Pesquisas	Achados
<i>The roles of intermediaries in sectoral innovation system in developing countries: Public organizations versus private organizations</i>	<i>innovation organizational performance</i>	2013	<i>Asian Journal of Technology Innovation</i>	Kummerd, P., Chaoroenporn, P	implicações sobre as políticas governamentais que iniciam e fortalecer os papéis e as capacidades dos intermediários nos processos de inovação	O estudo identifica uma série de tensões em relação à estrutura de financiamento e de governação das organizações. Para fortalecer o papel dos intermediários nos países em desenvolvimento, os governos devem prestar atenção para a questão da divisão do trabalho e da colaboração entre os intermediários públicos e privados.
<i>How to not only survive but thrive during recession: A multi-wave, discovery-oriented study</i>	<i>social innovation organizational performance</i>	2013	<i>Journal of Business and Industrial Marketing</i>	Nickell, D., Rollins, M., Hellman, K	o estudo baseia-se em medidas de desempenho percebido, ou seja, o que os entrevistados acreditavam que o desempenho da empresa a ser durante a recessão. Enquanto autores confirmaram alguns dos dados financeiros das empresas por meio de dados secundários, os autores nem sempre verificar a percepção de alguns gestores contra o desempenho real da indústria	Os resultados sugerem que as empresas de sucesso investem em relacionamentos com clientes atuais mediante o reforço das equipes de contas-chave e, trabalhando com os seus clientes que estão sofrendo dificuldades financeiras. Empresas bem-sucedidas também começou a implementar novas técnicas de marketing, tais como mídias sociais e crowd-sourcing
<i>Rotating Leadership and Collaborative Innovation: Recombination Processes in Symbiotic Relationships</i>	<i>social Innovation dynamic capabilities organizational performance</i>	2011	<i>Administrative Science Quarterly</i>	Davis, J.P., Eisenhardt, K.M.	Comparações de mais e menos inovadoras colaborações mostram que a inovação colaborativa de alto desempenho envolve mais do que possuir antecedentes estruturais adequadas (por exemplo, capacidades, P & D, inserção social)	O artigo discute mecanismos de recombinação na organização de inovação colaborativa, as variações no desempenho das dinâmicas relações interorganizacionais, e como as organizações desenvolvem relações simbióticas que superar a tendência de relações de longa duração em relação a inércia

(continua)

Obra	Palavras-chave	Ano de Publicação	Journal	Autores	Futuras Pesquisas	Achados
<i>Corporate entrepreneurship as resource capital configuration in emerging market firms</i>	<i>Innovation dynamic capabilities organizational performance</i>	2008	<i>Entrepreneurship: Theory and Practice</i>	Yiu, D.W., Lau, C.-M.	estudo oferece uma nova perspectiva para um futuro estudo de empreendedorismo corporativo, destacando o papel especial de empreendedorismo corporativo no sentido de facilitar as empresas a renovar continuamente competências firmes, a fim de ser congruente com o ambiente institucional em mudança no contexto do mercado emergente.	a rede pode fornecer uma plataforma para as empresas a adquirir capital político, social e reputação; no entanto, é necessário um mecanismo de transformação de recursos e configuração para que esses diferentes tipos de capital de recursos para fazer contribuições para os resultados estratégicos específicos das empresas.
<i>Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance</i>	<i>Innovation dynamic capabilities organizational performance</i>	2007	<i>Strategic Management Journal</i>	Teece, D.J.	Em economias abertas expostas a rápidas mudanças tecnológicas mudança, o quadro das capacitações dinâmicas destaca (estratégico) de gestão organizacional e competências que podem permitir a uma empresa alcançar uma vantagem competitiva, e depois setransformar, de modo a mantê-lo	O quadro de recursos de dinâmica vai além das abordagens tradicionais para a compreensão vantagem competitiva na medida em que não só enfatiza os traços e processos necessários para atingir bom posicionamento em um ecossistema favorável, mas Também se esforça para explicar as novas considerações estratégicas e as disciplinas de tomada de decisão necessária para garantir que as possibilidades, uma vez detectado, pode ser apreendido; e como o negócio pode ser reconfigurado quando o mercado e / ou a tecnologia inevitavelmente é transformadonovamente

(continua)

Obra	Palavras-chave	Ano de Publicação	Journal	Autores	Futuras Pesquisas	Achados
<i>Environmental strategies and organizational competitiveness in the hotel industry: The role of learning and innovation as determinants of environmental success</i>	<i>Innovation dynamic capabilities organizational performance</i>	2015	<i>Tourism Management</i>	Elena Fraja, Jorge Matuteb, e Iguácel Meleroa	a partir de um ponto de vista metodológico, que seria desejável para estudos quantitativos complementar com abordagens qualitativas e estudos de caso. Isso permitiria aos pesquisadores identificar recursos alternativos e recursos que estimulam as melhores práticas ambientais na indústria da hospitalidade. Além disso, seria particularmente interessante para obter informações a partir de vários informantes dentro da mesma organização (Podsakoff et al., 2003). Geralmente, os papéis mais empíricos em diferentes contextos geográficos seriam bem-vindas, especialmente estudos longitudinais	De acordo com as conclusões do estudo, na indústria da hospitalidade, a implementação de estratégias ambientais pró-ativas devem ser endossado por mecanismos que são capazes de criar uma inteligência eficaz, que facilita a tomada de decisão em mercados turbulentos. Assim, os hotéis devem investir em recursos anteriores para o desenvolvimento de estratégias ambientais inovadoras de aprendizagem. Sem dúvida, ser pró-ativo nesse setor envolve a implementação de modificações complexas em diversas áreas, tais como as práticas operacionais, estrutura organizacional ou funcionário e educação do cliente (Sharma, 2009)

Fonte: Elaborado pela Autora.

APÊNDICE B
ROTEIRO DE QUESTÕES PARA ENTREVISTAS
SEMIESTRUTURADAS

1. Qual o seu vínculo com a cadeia vitivinícola?
2. Como você enxerga a cadeia vitivinícola?
3. Quais são os atores da Cadeia?
4. Quais os pontos fracos desta cadeia?
5. Quais as capacidades que possuem ou falta nela?
6. O que é necessário para melhorar o desempenho da mesma?
7. O que você percebe que a cadeia está buscando de melhorias?
8. Você acha que a cadeia está inovando? De que forma?
9. Essas inovações estão trazendo benefícios para a cadeia?
10. E contemplam a inovação social?

APÊNDICE C

QUESTIONÁRIO

Prezados(as) Senhores (as):

Esta pesquisa refere-se à aplicação de um questionário aos participantes da cadeia vitivinícola da Serra Gaúcha, e para tanto necessitamos contar com a sua participação na pesquisa de cunho científico, desenvolvida por Margarete Luisa Arbugeri Menegotto, aluna do Curso de PósGraduação em Administração, nível de Doutorado, da Universidade de Caxias do Sul (UCS) em Associação com a PUCRS.

A pesquisa, desenvolvida sob a orientação da Professora Doutora Maria Emilia Camargo, objetiva identificar a relação das capacidades dinâmicas, a inovação social e o desempenho organizacional.

Cabe salientar que as informações solicitadas serão tratadas com sigilo absoluto. Para tanto serão trabalhadas em seu aspecto global e, portanto, nunca de forma específica ou se reportando a um ator em particular.

Para o desenvolvimento do seu trabalho a aluna está solicitando sua colaboração, para responder as informações pertinentes ao assunto do seu trabalho de pesquisa.

Sua colaboração será de fundamental importância para o sucesso de pesquisa. Os contatos poderão ser feitos com a aluna por e-mail: margamenegotto@hotmail.com ou, ainda, pelo fone: (54) 91342406.

Agradecemos a sua colaboração e estamos às ordens para informações adicionais.

Muito obrigado pela participação.

A. PERFIL DO ENTREVISTADO:

p1. Gênero:

1.1 Masculino;

1.2 Feminino.

p2. Idade:

2.1. de 15 a 20 anos;

2.2. de 21 a 30 anos;

2.3. de 31 a 40 anos;

2.4. de 41 a 50 anos;

2.5. mais de 51 .

p3. Escolaridade:

3.1. Nunca frequentou a escola

3.2. Ensino fundamental incompleto

3.3. Ensino fundamental completo

3.4. Ensino médio incompleto

3.5. Ensino médio completo

3.6. Ensino técnico incompleto

3.7. Ensino técnico completo

3.8. Ensino superior incompleto

3.9. Ensino superior completo

3.10. Pós –graduação.

p4. Em qual dos elos da cadeia vitivinícola da Serra Gaúcha você pertence (aqui você deverá se posicionar em apenas um dos elos, mesmo que participe em mais de um, ou seja, a posição que descreve melhor a sua atividade).

4. 1. Produtor rural

4. 2. Empresário

4. 3. Enólogo / Trabalhador assalariado

p5. A empresa/propriedade aonde você atua é familiar?

5.1. Sim

5.2. Não

p6. Número de empregados que trabalham na sua empresa? (só para os empresários e enólogos)

6.1. 1 a 10 (ME)

6.2. 11 a 40 (EPP)

6.3. 41 a 200 (MÉDIO PORTE)

6.4. acima de 200 (GRANDE PORTE)

I - CONSTRUTO INOVAÇÃO SOCIAL

Definição de inovação social:

- Inovações sociais são novas soluções (produtos, serviços, modelos, mercados, processos, etc.) que atendem simultaneamente a uma necessidade social (de forma mais eficaz do que as soluções existentes) e levam a novas ou melhoradas capacidades e relações e/ou melhor utilização dos ativos e recursos. Em outras palavras, as inovações sociais aumentam a capacidade da sociedade para agir (Caulier; Davies; Norman, 2012).

- A inovação social pode ser resultado de combinações de elementos já existentes e nem sempre, totalmente novos que, ao serem colocados em prática, ultrapassam barreiras organizacionais, setoriais ou disciplinares e fomentam novas relações sociais, entre indivíduos e grupos (Ossani, 2013).

PERCEPÇÃO DA INOVAÇÃO SOCIAL NA CADEIA

isp1) Na cadeia vitivinícola da Serra Gaúcha é desenvolvido a inovação social.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

isp 2) A cadeia vitivinícola da Serra Gaúcha, nos últimos anos, tem desenvolvido novas ideias que podem proporcionar mudanças sociais.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

isp 3) A cadeia vitivinícola da Serra Gaúcha nos últimos anos tem desenvolvido novas ideias que podem proporcionar mudanças econômicas.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

isp 4) A cadeia vitivinícola da Serra Gaúcha nos últimos anos tem desenvolvido novas ideias que podem proporcionar mudanças ambientais.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

CONFIANÇA

Definição: Conforme Zanini e Migueles (2012) e Ripperger (1998), sob a perspectiva econômica, entendem que confiança é relacional e compreende um estado psicológico que reconhece bases cognitiva e afetivo-emocional como aspectos motivacionais para a decisão das pessoas em se engajarem em ações cooperativas.

isc5. As relações de confiança existentes entre os elos da cadeia vitivinícola da Serra Gaúcha melhoram a comunicação entre os trabalhadores e organizações.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

isc 6. As relações de confiança existentes entre os elos da cadeia vitivinícola da Serra Gaúcha melhoram o compartilhamento do conhecimento.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

isc 7. As relações de confiança existentes entre os elos da cadeia vitivinícola da Serra Gaúcha promovem a inovação.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

isc 8. Existem relações de confiança entre os clientes da cadeia vitivinícola da Serra Gaúcha .

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

isc 9. Existem relações de confiança entre os fornecedores da cadeia vitivinícola da Serra Gaúcha .

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

isc 10. Existem relações de confiança entre os elos da cadeia vitivinícola da Serra Gaúcha e as Instituições de Ensino

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

isc 11. Existem relações de confiança entre os trabalhadores (de todos os elos) da cadeia vitivinícola da Serra Gaúcha .

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

SOLIDARIDADE

Definição: solidariedade possui um sentido moral que vincula o indivíduo à vida, aos interesses e às responsabilidades de um grupo social, de uma nação ou da própria humanidade (SERAFIN, 2001).

iss12) A cadeia vitivinícola da Serra Gaúcha nos últimos anos tem desenvolvido e adotado novas estruturas organizacionais e de governança

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

iss 13) As novas estruturas organizacionais e de governança desenvolvidas proporcionam formas de divisão e coordenação do trabalho de forma democrática.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

iss 14) A cadeia vitivinícola da Serra Gaúcha nos últimos anos tem desenvolvido novas ideias que podem proporcionar aprendizagem e autonomia dos participantes da cadeia.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

iss 15) A cadeia vitivinícola da Serra Gaúcha nos últimos anos tem desenvolvido inovações que podem proporcionar e promover a inclusão social e a defesa das minorias.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

IGUALDADE

Definição: conceito que desloca a discussão da igualdade do âmbito do Estado (uma instituição prioritariamente comprometida com a classe dominante) para o âmbito da sociedade sem classes (o lócus onde estarão ausentes diferenças e condições que podem produzir desigual posição social dos homens). Desse modo, a postura de Marx no que tange à igualdade não indica uma defesa da igualação de todos no terreno das suas necessidades pessoais; mas a defesa da supressão das classes sociais e, por conseguinte, da igualação de todos no terreno das suas posições socioeconômicas (PEREIRA, 2013).

isi16. Os ganhos médios dos produtores rurais da cadeia vitivinícola da Serra Gaúcha, são adequados

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Isi 17. Os ganhos médios dos empresários da cadeia vitivinícola da Serra Gaúcha, são adequados.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Isi 18. Os ganhos médios dos empregados e prestadores de serviços da cadeia vitivinícola da Serra Gaúcha, são adequados.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

C - CAPACIDADES DINÂMICAS:

Definição: Comportamento constantemente orientado a integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades e melhorar e reconstruir as capacidades chave em resposta às mudanças do ambiente para atingir e sustentar a vantagem competitiva (WANG E AHMED, 2007).

C.1 – Comportamento, habilidades de mudança e Inovação: (CDC15)

Conceito: Conhecimento = Saber. O conhecer não definitivo, ou seja, é uma busca constante em aprender, reaprender e sempre buscar aumentar o conhecimento. 2. Habilidade = Saber fazer. Usar o conhecimento para resolver problemas e ter criatividade para resolver não só problemas, mas para criar novas idéias. 3. Atitude = Competência = Saber fazer acontecer. É obter bons ou excelentes resultados do que foi feito com conhecimento e habilidade (Borba, Martins, Silva, Furtado Junior, VIII Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração).

cdc19. Entre os agentes da cadeia vitivinícola da Serra Gaúcha existe lealdade e comprometimento com mudanças através de comunicações abertas, transparentes e diálogos francos.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

cdc 20. Os agentes da cadeia vitivinícola da Serra Gaúcha possuem habilidades de geração e apresentação de novas ideias, de análise econômica das idéias, de busca e de seleção.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

cdc 21. Os agentes da cadeia vitivinícola da Serra Gaúcha possuem habilidades de autoaprendizagem, comunicação, resolução de conflitos e liderança.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

C.2 -Processos e Rotinas de Busca e Inovação

Definição: Processos ou rotinas organizacionais e estratégicas são os mecanismos pelos quais a organização alcança novas configurações de recursos (Eisenhardt; Martin (2000)).

cdp22. A mão de obra qualificada é um aspecto fundamental para o sucesso do desenvolvimento de sua atividade

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

cdp 23. Os incentivos governamentais são aspectos fundamentais para o sucesso do desenvolvimento de sua atividade

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

cdp 24. As mudanças são adaptadas rapidamente dentro da Cadeia Produtiva da Serra Gaúcha

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

cdp 25. Existe Habilidade de negociação e resolução de conflitos dentro da Cadeia vitivinícola da Serra Gaúcha

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

cdp 26. A competitividade externa é uma das maiores dificuldades atuais para o andamento de sua atividade dentro da cadeia vitivinícola da Serra Gaúcha

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

cdp 27. A falta de mão – de – obra qualificada é uma das maiores dificuldades atuais para o andamento de sua atividade dentro da cadeia vitivinícola da Serra Gaúcha

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

cdp 28. A falta de incentivos governamentais é uma das maiores dificuldades atuais para o andamento de sua atividade dentro da cadeia vitivinícola da Serra Gaúcha

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

cdp 29. A Dimensão setorial pequena em relação aos concorrentes internacionais é uma das maiores dificuldades atuais para o andamento de sua atividade dentro da cadeia vitivinícola da Serra Gaúcha

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

cdp 30. A Ausência de um programa de organização da concorrência e combate à fraude e concorrência desleal é uma das maiores dificuldades atuais para o andamento de sua atividade dentro da cadeia vitivinícola da Serra Gaúcha.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

cdp 31. Dentro da cadeia vitivinícola da Serra Gaúcha que você atua existe a possibilidade de se conquistar melhor posição profissional

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

cdp 32. A troca de fornecedores ocorre quando os fornecedores não oferecem os produtos com preços e qualidade compatíveis

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

cdp 33. A troca de fornecedores ocorre quando os fornecedores migram para atender outras empresas que lhes oferecem melhores condições de negócios

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

cdp 34. A troca de fornecedores ocorre quando os fornecedores optam por comercializar diretamente com produtores

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

cdp 35. As inovações que vêm sendo adotadas na cadeia vitivinícola da Serra Gaúcha atualmente tem impacto no controle e organização empresarial (fusões, aquisições; mudança de marca/nome)

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

cdp 36. As inovações que vem sendo adotadas por empresas na cadeia vitivinícola da Serra Gaúcha atualmente tem impacto no Padrão de formação de preço)

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Cdp 37. As inovações que vem sendo adotadas por empresas na cadeia vitivinícola da Serra Gaúcha atualmente tem impacto na Publicidade & Propaganda

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

cdp 38. As inovações que vem sendo adotadas por empresas na cadeia vitivinícola da Serra Gaúcha atualmente tem impacto na Qualidade do produto oferecido

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

cdp39. As inovações que vem sendo adotadas por empresas na cadeia vitivinícola da Serra Gaúcha atualmente tem impacto na qualificação técnico-produtiva inovações em processo e em tecnologia

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

cdp40. As inovações que vem sendo adotadas por empresas na cadeia vitivinícola da Serra Gaúcha atualmente tem impacto na Localização

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

cdp41. As inovações que vem sendo adotadas por empresas na cadeia vitivinícola da Serra Gaúcha atualmente tem impacto na Administração de Recursos humanos

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

C.3 - Mecanismos de Aprendizagem e Governança do Conhecimento

Definição: mecanismos de coordenação e controle de redes internas e externas às empresas, estando referenciado ao grau de hierarquização das estruturas de decisão das organizações (MDIC, 2003).

cdm42. A cadeia vitivinícola da Serra Gaúcha proporciona mecanismos de aprendizagem continua de seus agentes.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

cdm 43. A cadeia vitivinícola da Serra Gaúcha proporciona mecanismos de estímulo à busca, à assimilação e à aplicação de conhecimentos para obter melhores oportunidades de mercado.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

cdm 44. A cadeia vitivinícola da Serra Gaúcha tem definida a estrutura de incentivos à solução de problemas da cadeia vitivinícola da serra gaúcha.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

cdm 45. A cadeia vitivinícola da Serra Gaúcha procura explorar os mecanismos que promovem a replicação e a reconfiguração da base de conhecimento, inclusive a co-especialização de ativos.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

cdm 46. A cadeia vitivinícola da Serra Gaúcha proporciona aos agentes da cadeia uma dinâmica de interações de maneira a desenvolver participação e engajamento dos agentes no processo decisório estratégico da cadeia.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

D. Indicadores não Financeiros:

AÇÕES CONJUNTAS:

Definição: criar através da cooperação uma força nova que funciona como força coletiva" (Marx, 1963, p. 864)

doac47. A cadeia vitivinícola da Serra Gaúcha tem apoio de associações empresariais na organização de reuniões, palestras, cursos, viagens de estudos, feiras e contatos com empresários.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

doac 48. A cadeia vitivinícola da Serra Gaúcha tem apoio do poder público no que se refere a isenções fiscais às empresas, linha de crédito diferenciada, serviços prestados pelo SENAC e pelo SENAI.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

doac 49. As inovações sociais desenvolvidas dentro da cadeia vitivinícola da Serra Gaúcha são compartilhadas entre todos os agentes.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

D.2.2 – CONFIANÇA

doc50. As inovações sociais desenvolvidas na cadeia vitivinícola da Serra Gaúcha é resultado da confiança entre os agentes da cadeia.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

doc 51. As inovações sociais desenvolvidas na cadeia vitivinícola da serra gaúcha tem resultado positivo no desempenho da cadeia.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

doc 52. As inovações sociais desenvolvidas na cadeia vitivinícola da Serra Gaúcha são resultado da confiança entre os agentes da cadeia.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

doc 53. Em conjunto os agentes da cadeia vitivinícola da Serra Gaúcha desenvolvem capacidades que se convertem em resultados positivos para a cadeia.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

D.2.3 – COOPERAÇÃO

Definição: Uma situação ideal de relação que exige dos sujeitos um desenvolvimento intelectual e moral, capaz de possibilitar a dissociação do pensamento de si do pensamento do outro com quem se relaciona. Essa dissociação, e o respeito mútuo que se possibilita a partir dela, é a lógica das relações de cooperação (Piaget ,1932/1994)

doco54. Na cadeia vitivinícola da Serra Gaúcha existe troca de informações entre os agentes, principalmente de informações técnicas.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

doco 55. Os agentes da cadeia vitivinícola da Serra Gaúcha buscam sempre colaborar entre si para desenvolver ações em prol da cadeia.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

doco 56. As inovações sociais desenvolvidas na cadeia foram resultado da cooperação entre os agentes.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

INDICADORES FINANCEIROS

doif57. As receitas da cadeia produtiva da Serra Gaúcha são oriundas da comercialização dentro do estado do RS.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

doif 58. Os fornecedores da cadeia produtiva da Serra Gaúcha são oriundas de dentro do estado do RS.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

doif 59. A rentabilidade da cadeia produtiva da Serra Gaúcha tem aumentado após a reorganização do setor com o planejamento Visão 2025.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

doif 60. Os gastos da cadeia produtiva da Serra Gaúcha tem diminuído nos últimos 15 anos em decorrência das ações dentro da cadeia.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

doif 61. Há um aumento na diversificação de clientes da cadeia produtiva da Serra Gaúcha incluindo os de fora do país.

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem Concordo Nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

APÊNDICE D**EMAIL ENVIADO AOS PARTICIPANTES DA VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO**

From: margamenegotto@hotmail.com

To:

Subject: Pesquisa Orientanda da Profe Maria Emilia Camargo

Date: Mon, 18 Aug 2014 16:48:30 +0000

Boa tarde Professores Doutores,

É com grande prazer que entro em contato com os senhores, por indicação da minha orientadora Professora Doutora Maria Emilia Camargo, para solicitar que os senhores me auxiliem na análise do questionário a ser aplicado na minha pesquisa de tese. Cada um dos senhores foi selecionado em função da sua expertise sobre temas que compõe o presente trabalho.

Ficaria muito grata em poder contar com a colaboração dos senhores, bem como e sugestões de melhorias, que com certeza engrandecerão este estudo.

Para que possa inseri-los no contexto desta pesquisa informo abaixo alguns dados. Caso haja a necessidade de maiores informações coloco-me à disposição.

Título: RELAÇÃO DAS CAPACIDADES DINÂMICAS, INOVAÇÃO SOCIAL E O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Objetivo Geral: Identificar a relação das capacidades dinâmicas, a inovação social e o desempenho organizacional e construir um *framework*.

Objetivos Específicos:

- a) Mapear a percepção da inovação social na cadeia produtiva vinícola;
- b) identificar as capacidades dinâmicas que influenciam a inovação social na cadeia produtiva vinícola;
- c) analisar a inovação social e o desempenho da cadeia vinícola, por meio dos indicadores não financeiros;
- d) elaborar e validar um *framework* teórico que represente a relação entre as capacidades dinâmicas, a inovação social e o desempenho organizacional.

No momento só tenho a agradecer pela disponibilidade dos senhores e pelas sugestões de melhorias que possam me indicar.

Tenhamos uma boa semana.

Margarete Menegotto