

Margarete Luisa Arbuseri

**Implicações da inovação social na
performance da cadeia vitivinícola em Portugal**



**UNIVERSIDADE DO ALGARVE
FACULDADE DE ECONOMIA**

2025

Margarete Luisa Arbugeri

**Implicações da inovação social na
performance da cadeia vitivinícola portuguesa**

Doutoramento em Ciências Económicas e
Empresariais, especialidade em gestão.

Trabalho efetuado sob a orientação das:
Prof.^ª. Doutora Maria Leonor dos Reis Salsa -
Universidade do Algarve
Prof.^ª. Doutora Maria Emília Camargo -
Universidade Federal de Santa Maria - UFSM



**UNIVERSIDADE DO ALGARVE
FACULDADE DE ECONOMIA**

**FARO
2025**

Implicações da inovação social na performance da cadeia vitivinícola portuguesa

Declaração de autoria de trabalho

Declaro ser a autora deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

Margarete Luisa Arbuger

.....

Copyright de Margarete Luisa Arbugeri

A Universidade do Algarve reserva para si o direito, em conformidade com o disposto no Código do Direito de Autor e dos Direitos Conexos, de arquivar, reproduzir e publicar a obra, independentemente do meio utilizado, bem como de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição para fins meramente educacionais ou de investigação e não comerciais, conquanto seja dado o devido crédito ao autor e editor respetivos.

AGRADECIMENTOS

Não é da praxe, ou sendo, não é uma questão menor realçar um trabalho danado que supõe um esforço coletivo e, cujos agradecimentos, quer pelas ideias, quer pelos apoios, constituíram um grande incentivo ao esforço intelectual, colocado na inquietude que constitui um trabalho de tese de doutoramento. Daí que não possa deixar passar em claro a referência às minhas orientadoras, as professoras doutora Maria Leonor dos Reis Salsa - docente da Universidade do Algarve e doutora Maria Emília Camargo - docente da Universidade Federal de Santa Maria, no Brasil. Foram elas que me ajudaram a estreitar o espaço e o tempo, numa confluência de apoios que, inevitavelmente, marcam as nossas trajetórias académicas, as nossas vidas e por certo as vidas de todos quantos se entregam ao combate aos desânimos que preenchem uma parte significativa do empreendimento do conhecimento dos fenómenos sociais, por parte de quem os preconiza visualizar através da Gestão, como campo de instrumentação económica.

Ao professor Efigénio Rebelo uma palavra especial pelo acolhimento na Faculdade de Economia e pela sua cota parte de empenho na atenção que me foi conferida e nos esclarecimentos dos trâmites da trajetória académica, específica deste florescente estabelecimento de ensino superior.

Ao Figueiredo, por todo o apoio, auxílio, discussões e a força que me impulsionou e acompanhou em todas as etapas.

Às minhas filhas Gabriele e Isadora, minhas fontes de inspiração, agradeço todo o carinho, incentivo e compreensão.

Muito obrigada!

Se uma narrativa é o desenrolar de factos acerca de um acontecimento, não temos como ir aos acontecimentos senão através da sua interpretação. Daí que a interpretação dos dados da experiência de vida coletiva constitua já uma ousadia no contributo à sua transformação.

Figueiredo Santos

Resumo

Na tentativa de fazer progredir a cartografia cognitiva do “campo” vitivinícola, esta tese dá a observar estudos, pesquisas e experiências que marcam o movimento de reconfiguração do referido “campo”, dele constando as características dos seus contrafortes, designadamente a inovação social, as capacidades dinâmicas e o desempenho organizacional, definindo-se como objetivo central desta incursão académica, a análise das implicações das novas formas de inovação social no desempenho organizacional, vivenciadas no setor vitivinícola em Portugal. A tese subsidia, por isso, a compreensão dos respetivos construtos, tendo sido dadas observar as transformações que têm tido lugar na ordem dos processos e na inovação interrelacionada com outras cadeias, nas parcerias e transformações conducentes não apenas ao bem-estar das populações locais inseridas no mundo vitivinícola, como numa expansão e hibridação das suas fronteiras. As implicações mais expressivas incidem no desempenho individual, organizacional e regional, agregando valores económico-financeiros, sociais e ambientais, evidenciados, sobretudo, nas grandes e pequenas empresas. O resultado subjacente a esta mudança social evidencia-se por meio da satisfação coletiva humana, construção de relações sociais mais coesas e de uma consciencialização sociopolítica de base. Nas análises sobressaíram, a par da segmentação das práticas que se detalham ao longo da tese, dois aspetos bem específicos desta cadeia, nomeadamente a relevância dos apoios financeiros governamentais, como elementos de indução e viabilização de grande parte das inovações e uma governança associada à predominância do excesso de burocracia, como aspetos marcantes da hibridez contemporânea de um novo rural indutor de transformações no setor vitivinícola, o qual, por sua vez, também se constitui coautor de transformações operativas na dinâmica do viver local das comunidades onde se insere.

Palavras-chave: Capacidades Dinâmicas, Inovação Social, Desempenho Organizacional, Cadeia Vitivinícola Portuguesa, Enoturismo, Desempenho Ambiental, Gestão estratégica empresarial vitivinícola.

Abstract

In an attempt to advance the cognitive cartography of the wine “field”, this thesis provides an overview of studies, research and experiences that mark the movement of reconfiguration of the aforementioned “field”, including the characteristics of its foothills, namely social innovation, dynamic capabilities and organizational performance, defining as the central objective of this academic incursion the analysis of the implications of new forms of social innovation on organizational performance, experienced in the wine sector in Portugal.

The thesis subsidizes the understanding of the respective constructs, having been able to observe the transformations that have taken place in the order of processes and in the innovation interrelated with other chains, in the partnerships and reconfigurations leading not only to the well-being of the local populations of insertion in the wine world, but also in an expansion of frontiers. The most significant impacts focus on individual, organizational and regional performance, adding economic-financial, social and environmental values, evidenced, above all, in large and small companies. The underlying result of this social change is evidenced through collective human satisfaction, the construction of more cohesive social relations and a basic socio-political awareness. In the analyses, in addition to the segmentation of practices detailed throughout the thesis, two very specific aspects of this chain stood out, namely the relevance of government financial support, as elements of induction and viability of a large part of the innovations and a governance associated with the predominance of excessive bureaucracy, as striking aspects of the contemporary hybridity of a new rural environment that induces transformations in the wine sector, which, in turn, is also a co-author of operational transformations in the dynamics of local life, in the communities where it is located.

Keywords: Dynamic Capacities, Social Innovation, Organizational Performance, Portuguese Wine Chain, Wine Tourism, Environmental Performance, Strategic management of winemaking companies.

Índice Geral

1.	Elementos de Propulsão do Estudo.....	1
1.1	O Tema em Pauta.....	5
1.2	Contornos do Problema	7
1.3.	A Importância Social da Inovação.....	13
1.4.	Objetivos	14
1.5	Estrutura Geral do Trabalho	20
2.	Genealogia do Campo Vitivinícola.....	22
2.1	Da Ancestralidade à Modernidade do Vinho.....	23
2.2.	Emergência e Primórdios da Gestão Vitivinícola.....	30
2.2.1.	A edificação da gestão vitivinícola portuguesa	31
2.2.2	A Gestão da Produção Vitivinícola e o Movimento Associativo	33
2.2.3	Emergência e Edificação da Internacionalização da Gestão Vitivinícola	34
2.2.4	Caracterização da Cadeia Vitivinícola Portuguesa.....	37
3.	Referencial Teórico-Analítico.....	44
3.1.	Leito Teórico Seminal	46
3.2	Capacidades Dinâmicas	49
3.3.	Inovação Social.....	58
3.3.1	Níveis da Inovação Social.....	62
3.3.2	Agentes da Inovação Social.....	67
3.3.3	Modelos de Processamento da Inovação Social	69
3.4.	Desempenho Organizacional	76
3.4.1	Indicadores de Desempenho	80
3.3.2	Análise Crítica das Abordagens das Dimensões de Desempenho.....	85
3.4.3.	Modelos de Medição de Desempenho	88
3.5	O Modelo Teórico como Representação da Realidade.....	96

3.5.1 O Construto Inovação Social	96
3.5.2 Construto de Capacidades Dinâmicas.....	98
3.5.3 Construto Desempenho Organizacional	101
3.5.4 Modelo Integrado: Capacidades Dinâmicas, Inovação Social.....	104
e Desempenho Organizacional	104
3.5.5. Hipóteses em Teste	106
4. Cotejos Metodológicos.....	107
4.1. Método de Pesquisa	108
4.2 Acerca da Pesquisa	109
4.3 População e Amostra	111
4.4 No Jogo dos Dados Colhidos.....	113
4.5 Dos Dados Qualitativos	116
4.6. Do Domínio Quantitativo	120
4.6.1 Análise Fatorial Exploratória.....	122
4.6.2 Análise Fatorial Confirmatória	124
4.6.3 Modelagem de equações estruturais (MEE)	126
5. Resultados Obtidos	138
5.1. Traços da Cadeia Vitivinícola na “Era dos Extremos”	140
5.2. Apresentação e Discussão dos Resultados.....	145
6. Conclusões	187
7. Referências Bibliográficas	198
8. Apêndices.....	225

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 – <i>Framework</i> da pesquisa bibliométrica	17
Figura 1.2 – Levantamentos bibliométricos sobre o impacto das novas formas de inovação social no desempenho organizacional - o caso do setor vitivinícola português, de 2018 a 2024.....	17
Figura 1.3 – Fases de seleção do portfólio bibliográfico.....	18
Figura 2.1 – História do Vinho em Portugal - o vinho como <i>input</i> ou como <i>output</i>	27
Figura 2.2 – Regiões Vitivinícolas de Portugal.....	38
Figura 2.3 – Principais países produtores de vinho, 2023	39
Figura 2.4 – Produção vinhos 22-23 e 23-24 por região vitivinícola, em Portugal.....	41
Figura 3.1 – Interação entre recursos das empresas e o seu desempenho financeiro, ...	46
Figura 3.2 – Conceito de Capacidades Dinâmicas	52
Figura 3.3 – Modelo Integrado dos Elementos das Capacidades Dinâmicas e seus Indicadores.....	55
Figura 3.4 – <i>Framework</i> para mensuração das capacidades dinâmicas	56
Figura 3.5 – Conceito da inovação social.....	60
Figura 3.6 – Impacto da inovação social	67
Figura 3.7 – Metamorfoses evolutivas da inovação	70
Figura 3.8 – Modelo de Processo de Inovação Social de Rollin e Vicent.....	71
Figura 3.9 – Modelo de Sink e Tuttle (1993)	91
Figura 3.10 – As Cinco Facetas do Modelo Prisma de Desempenho.....	92
Figura 3.11 – Relações de causa-efeito do sistema de medição Prisma Performance ..	93
Figura 3.12 – Construto da Inovação Social.....	98
Figura 3.13 – Construto das Capacidades Dinâmicas	100
Figura 3.14 – Construto Desempenho Organizacional.....	103
Figura 3.15 – Processo Integrado CD, IS e DO.....	105

Figura 3.16 – Modelo Integrado de Análise das implicações das novas formas de inovação social no desempenho organizacional da cadeia vitivinícola de Portugal.....	105
Figura 4.1 – Setor Vitivinícola em Portugal.....	109
Figura 4.2 – Atores do Setor Vitivinícola Português, Participantes da Amostra	112
Figura 4.3 – Regiões Vitivinícolas de Portugal	112
Figura 4.4 – Região Vitivinícola de Portugal participante do estudo.....	116
Figura 4.5 – Modelo padrão de medida AFC	126
Figura 4.6 – Modelo Formativo ou Reflexivo	134
Figura 5.1 – Regiões do Globo com Clima Mediterrânico, em 2022.....	141
Figura 5.2 – Balança comercial de Portugal, 2022	144
Figura 5.3 – Modelo Integrado dos Elementos das Capacidades Dinâmicas e seus Indicadores.....	145
Figura 5.4 – Mapa mental referente entrevista Presidente do CVR Algarve	147
Figura 5.5 – Referencial Nacional de Certificação do Setor Vinícola (RNSV)	150
Figura 5.6 – Densidade populacional de Portugal, versus empresas enoturísticas, 2023	154
Figura 5.7 – Reconfiguração das atividades da Cadeia Vitivinícola Portugal, 2025 ..	155
Figura 5.8 – Principais Museus da Cadeia Vitivinícola Portuguesa, 2024.....	156
Figura 5.9 – Evolução da indústria vitivinícola de Portugal, 2012 a 2021	156
Figura 5.10 – Cadeia vitivinícola portuguesa, em n.º de empresas e sua relação com o peso das exportações, 2006 e 2023	158
Figura 5.11 – Evolução da Produção (hl) Total, por Região Vitivinícola, 2009 e 2023	159
Figura 5.12 – As dimensões do enoturismo português, 2024.....	160
Figura 5.13 – Modelo teórico conceptual	173
Figura 5.14 – Modelo estrutural	174
Figura 5.15 – Modelo estrutural final	182

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1.1 – Publicações sobre a Cadeia do Vinho, inovação, capacidades dinâmicas e impacto no desempenho relativas ao período de 2020 a 2024	19
Tabela 2.1 – Composição do produto agrícola (%)	32
Tabela 2.2 – Classes de dimensão das Empresas do Setor do Vinho em Portugal, 2024	42
Tabela 3.1 – Medidas de Desempenho Organizacional conf. Neely, Gregory e Platts (1995).....	82
Tabela 3.2 – Dimensões e Perspetivas para um Sistema de Medição de Desempenho Erro! Marcador não definido.	87
Tabela 4.1 – Cadeia Vitivinícola de Portugal, 2024	113
Tabela 4.2 – Descrição dos especialistas	113
Tabela 4.3 – Composição do questionário	114
Tabela 4.4 – Estrutura dos Indicadores.....	115
Tabela 4.5 – Categorias analíticas para análise qualitativa.....	117
Tabela 5.1 – Atores participantes da pesquisa na cadeia vitivinícola portuguesa, 2024	141
Tabela 5.2 – Evolução da Produção Mundial de Vinho, 2000 a 2023.....	142
Tabela 5.3 – Países principais exportadores de vinho, 2023	143
Tabela 5.4 – Exportações da indústria vitivinícola em Portugal, 2010 a 2020.....	143
Tabela 5.5 – Dados longitudinais da indústria vitivinícola em Portugal, 2019 a 2023	144
Tabela 5.6 – Evolução da Área Total de Vinha – Portugal, 2000 a 2023.....	146
Tabela 5.7 – Evolução da Produção Apta a Vinho com Denominação de Origem Protegida (DOP) (*) por Região Vitivinícola Portugal, 2009 a 2024.....	153
Tabela 5.8 – Demografia socioeconómica de Portugal, 1960 a 2022.....	153

Tabela 5.9 – Empresas vitivinícolas, por dimensão, peso nas exportações, Portugal, 2006 e 2023.....	157
Tabela 5.10 – Formação Bruta de Capital na Cadeia do Vinho Portugal, 2010 - 2021	162
Tabela 5.11 – Vinícolas com faturação de maior representatividade em Portugal, 2023	164
Tabela 5.12 – Vinícolas com faturação de maior representatividade em Portugal, Resultados económico-financeiros, 2021 a 2023	165
Tabela 5.13 – Vinícolas com faturação média representatividade em Portugal, 2023	167
Tabela 5.14 – Vinícolas com faturação de média representatividade em Portugal, Resultados económico-financeiros, 2021 a 2023	167
Tabela 5.15 – Vinícolas com faturação de menor representatividade em Portugal, 2023	168
Tabela 5.16 – Vinícolas com faturação de menor representatividade em Portugal. Resultados económico-financeiros, 2021 a 2023	168
Tabela 5.17 – Média dos Resultados económico-financeiros das 39 vinícolas portuguesas, 2021 a 2023.....	169
Tabela 5.18 – Respondentes do inquérito	170
Tabela 5.19 – Género dos entrevistados	171
Tabela 5.20 – Perceção da inovação social – solidariedade	172
Tabela 5.21 – Perceção da inovação social – confiança	172
Tabela 5.22 – Cronbach's alpha (α), confiabilidade composta (ρ_c) e Average Variance Extracted (AVE)	175
Tabela 5.23 – Critério Fornell-Larcker e HTMT	176
Tabela 5.24 – Cargas cruzadas.....	178
Tabela 5.25 – R^2 e Q^2	180
Tabela 5.26 – Estatísticas de colinearidade (VIF) e tamanho do efeito.....	181
Tabela 5.27 – Teste de hipótese	183

LISTA DE ABREVIATURAS

AF	Análise Fatorial
AFC	Análise Fatorial Combinatória
AFE	Análise Fatorial Exploratória
AVE	<i>Average Variance Extracted</i>
BEPA	<i>Bureau of European Policy Advisers</i>
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CD	Capacidade Dinâmica
CFA	<i>Confirmatory Factor Analysis</i>
CFI	<i>Comparative fit index</i>
CRISES	<i>Centre de Recherchesur les Innovations Sociales</i>
CV	Covariância
CVA	Comissão Vitivinícola do Algarve
CVR	Comissão de Viticultura da Região dos Vinhos Verdes
DOC	Denominação de Origem Controlada
DOP	Denominações de Origem Protegida
EFA	<i>Exploratory Factor Analysis</i>
EPS	<i>Earnings Per Share</i>
ERLS	<i>Elliptical Reweighted Least Squares</i>
EU	União Europeia
EVA	<i>Economic Value Add</i>
GFI	<i>Goodness of fit index</i>
IG	Indicações Geográficas
IGP	Indicações Geográficas Protegidas
IP	Indicação de Procedência
IS	Inovação Social
IVDP	Instituto dos Vinhos do Douro e Porto, I.P.
IVV	Instituto Vinha e do Vinho
JNV	Junta Nacional do Vinho
MEE	Modelagem de equações estruturadas
ML	<i>Maximum Likelihood</i>
MVA	<i>Market Value Added</i>

NFI	<i>Normed fit index</i>
NNFI	<i>Non –normed fir index</i>
NUTS	Unidades Territoriais para fins Estatísticos
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
PENT	Plano Estratégico Nacional de Turismo
PEP	Prémio de Escoamento da Produção
PEPAC	Programa Nacional para Apoio ao Setor da Vitivinicultura
PIB	Produto Interno Bruto
PLS	Mínimos Quadrados Parciais
QV	Qualidade de Vida
RBV	Resource-Based View
RESINDEX	Índice Regional de Innovación Social
RFI	<i>Relative fit index</i>
RMSR	<i>Root Mean Square Redidual</i>
RNSV	Referencial Nacional de Certificação de Sustentabilidade do Sector Vitivinícola
ROE	<i>Return On Equity</i>
ROI	<i>Return on investment</i>
SAU	Superfície agrícola utilizada
SABI	Sistema de Análise de Balanços Ibéricos
SEM	<i>Structural Equation Modeling</i>
SMD	Sistema de Medição de Desempenho
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
TI	Tecnologia da Informação
TLI	<i>Tucker-lewis index</i>
UE	União Europeia
VAB	Valor agregado bruto
VBR	Visão Baseada em Recursos
VITIS	Programa de Reestruturação e Conversão de Vinhas
VL	Variáveis Latentes
VM	Variáveis Mensuráveis
VQPRD	Vinhos de Qualidade e Produzidos em Regiões Demarcadas

1. ELEMENTOS DE PROPULSÃO DO ESTUDO

Neste espaço, delimita-se o tema, define-se o problema de pesquisa, a relevância social da mesma, a seleção do campo de estudo, os objetivos do trabalho, a justificação e a estrutura da tese.

Na atualidade, ao âmago das organizações impõe-se a sustentabilidade corporativa, tal como delineada por Annunziata, Pucci, Frey e Zanni (2018), que atribuem às empresas um papel crucial na integração e busca de objetivos económicos, ambientais e sociais ¹. Estes esforços exigem elementos facilitadores, em particular capacidades organizacionais que carecem de identificação e estudo, aplicando uma perspetiva fundada nas capacidades dinâmicas e na inovação social.

A cadeia vitivinícola constitui um domínio de interesse para a investigação social, dado que o seu desempenho organizacional e a consequente vantagem competitiva ainda não foram objeto de adequada abordagem².

A análise das implicações da inovação social na performance da cadeia vitivinícola portuguesa insere-se nas preocupações de Gelhard e Delft (2016), culminando na sustentabilidade da cadeia produtiva, pensada em termos do bem-estar humano e das restrições dos recursos finitos, que têm permanecido num estágio primário.

Essa perspetiva ampla do negócio também configura uma mudança radical nos paradigmas da gestão, caracterizada por avanços significativos na estrutura organizacional e nas suas interações com os diversos elementos da cadeia produtiva (Arbugeri, 2015).

Assim, as organizações vêem-se confrontadas com o imperativo do desenvolvimento de novas competências entre os seus colaboradores e parceiros, bem como com o aprofundamento do relacionamento com clientes e fornecedores³.

As investigações no campo da inovação, nas ciências sociais, têm-se desenvolvido com enfoque na pesquisa da inovação internacional, centrada na complexidade e sistematização do processo de inovação, questionando “como ocorrem

¹ Definem-se contornos em que, segundo Coleman (1988), como resposta à necessidade de sobrevivência, muitas organizações são compelidas a aprofundar a compreensão do seu negócio, procurando explicitar e compreender os processos que constituem a organização e a sua cadeia de valor.

² Com efeito, Annunziata, Pucci, Frey e Zanni (2018) reconhecem que o crescimento e a rentabilidade empresariais são cruciais. Porém, ressaltam igualmente a necessidade de as empresas perseguirem objetivos sociais, especialmente aqueles que se relacionam com o desenvolvimento sustentável.

³ Conforme Howaldt e Schwar (2010), emergiram, quer um novo sistema de negociação intra e interorganizacional, quer estruturas reguladoras, acordos intermediários e modelos de governança, afirmados como inovações sociais indispensáveis.

as inovações” e “em que difere a inovação” (Fagerberg; Mowery; Nelson, 2005, p. 9). Um elemento de distinção significativo reside na identificação da variedade e heterogeneidade dos atores, organizações e instituições envolvidas no processo de inovação. A mudança de foco para as redes e sistemas de inovação (locais, nacionais, regionais) enfatiza a importância de novas formas de inovação, como a inovação aberta e o código aberto (Chesbrough, 2003; Reichwald; Piller, 2005), alicerçados na interação com especialistas em economia, educação e política, bem como no papel ativo dos consumidores finais no processo inovador⁴.

Embora, na década de 1980, tenha predominado a conceção de um processo linear típico, iniciado com a ciência e a investigação e culminando com produtos comercializáveis e serviços (Corte, 1988), os resultados da pesquisa são clarificadores. Com efeito, na década seguinte, as inovações envolvem um processo social complexo, no qual a interação entre redes de múltiplos tipos e as partes envolvidas no processo de inovação desempenham um papel central⁵.

Na transição social de uma sociedade industrial para uma sociedade do conhecimento, observam-se metamorfoses nas estruturas económicas e sociais da sociedade moderna. São vários os sinais que apontam para uma mudança no paradigma da inovação. Daí que os novos setores económicos e industriais estejam cada vez mais interessados em compreender a economia, a sociedade e as suas metamorfoses, bem como a sua interligação nos processos de produção e inovação (Boes; Trinks, 2007)⁶.

A abertura do processo de inovação à sociedade constitui uma característica dessas mudanças (Fora, 2009)⁷.

⁴ Emergem novas disciplinas, como a gestão e administração de redes, novas formas de produção e logística, processos caracterizados pela interatividade, interorganização e intraorganização, aprendizagem coevolutiva, bem como comunicação transdisciplinar e relações de cooperação, que se destacam como campos de pesquisa (Fagerberg; Mowery; Nelson, 2005).

⁵ Este tipo de mudança fundamental, que abrange toda a estrutura institucional, a forma de pensamento associada e os pressupostos básicos, pode ser interpretado como o desenvolvimento de um novo paradigma de inovação (Bullinger, 2006). Esta abordagem abre novas perspetivas fundamentais para problemas reconhecidos, ao mesmo tempo que, como observado por este autor, desbloqueia novas possibilidades de ação. Tal interpretação da mudança atual pode fornecer novas perspetivas sobre o tema, especialmente à luz das confusões básicas e paradoxais em matéria de política de inovação, na atualidade.

⁶ Como tal, as novas formas de produção e culturas de inovação, à escala global, têm sido desenvolvidas na indústria de tecnologias de informação (TIC) que constitui o centro da “gestão de parceiros como função estratégica da empresa” (Boes; Trinks, 2007, p. 86).

⁷ Empresas, escolas técnicas e institutos de pesquisa não figuram como os únicos agentes relevantes no processo de inovação. Os cidadãos e os clientes não servem mais como fornecedores de informações sobre as suas necessidades (como na gestão da inovação tradicional); contribuindo antes para o processo de desenvolvimento de novos produtos e para a resolução dos problemas. Conforme Leggewie e Welzer (2009, p. 203) observam, as “estruturas sociais participam da mudança na prática social e ambiental que são

Além da necessidade de uma extensa mudança cultural, a atenção ao discurso da sustentabilidade nas ciências sociais e áreas multidisciplinares promovem um progressivo enfoque nas inovações sociais. Conforme (Howaldt; Schwarz, 2010) observa, elas ganham destaque nos domínios seguintes:

- 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 trabalho (Linne; Schwarz, 2003; Burschiel; Losen; Widendl, 2004; Bmbf, 2002; Diw; Wi; Wzb, 2000);
- f) comportamento do consumidor, estilo de vida 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; Schutte, 1998; Fitcher, 2009).

A longo prazo, o desenvolvimento sustentável requer uma meta ambiciosa e abrangente, relacionada com a mudança nos padrões de consumo industriais, governamentais, comerciais e dos indivíduos (Bmu, 1992), que incorpore mudanças radicais que transcendam as inovações técnicas, alcançando políticas, diretrizes e práticas sociais mais amplas.

A interdisciplinaridade e o diálogo internacional, intensificados no início da década de 1990, exigem um sistema multidimensional, com um plano de ação focado nas necessidades sociais e nas inovações relacionadas com a integração de diferentes perspectivas (económicas, ecológicas, sociais), visando promover formas aprimoradas e alternativas de satisfação das necessidades existentes e formas mais eficazes de lidar com as repercussões não intencionais e os efeitos colaterais do desenvolvimento na sociedade.

Neste contexto, despontam movimentos, entre as organizações, direcionados para a análise dos relacionamentos como um eixo competitivo⁸[8], aos quais comparecem

fundamentais na busca de possíveis soluções”. Trata-se, assim, de perspetivar a tónica da capacidade das sociedades para pensarem a longo prazo, bem como a disposição de reavaliação dos valores centrais, revendo os seus próprios estilos de vida (Diamond, 2008, p. 646).

⁸ Esses relacionamentos podem ocorrer entre indivíduos ou empresas que partilham interesses semelhantes e reconhecem que, por meio da interação e da confiança, obtêm ganhos de força diante de conflitos e dificuldades à escala global.

autores como Coleman (1988) e Putnam (1993), argumentando que a inovação social pode ser observada nos processos quer aos níveis individuais, locais, regionais e internacionais, entre diversos atores no desenvolvimento económico e social.

1.1 O Tema em Pauta

A delimitação do tema corresponde à necessidade de atender a quesitos que Pacheco Júnior *et al.* (2007), elencam como:

- a) valia, ou seja, o problema deve ser resolvido pelo processo de pesquisa científica;
- b) relevância, isto é, deve ser suficientemente importante sob o ponto de vista científico; e
- c) exequibilidade, ou seja, ter disponibilidade de recursos, de tempo, de capacidade e afinidade pessoal, de dados e originalidade e, finalmente, apresentar resultados, oportunizando conclusões valiosas para a ciência.

Assume-se que a inovação social possui uma natureza não mercantil e um carácter coletivo, visando principalmente gerar a mudança social ao satisfazer necessidades humanas que o mercado não pode atender, promovendo a inclusão social e capacitando agentes em situação de exclusão (André & Abreu, 2006; Mulgan, 2015; Mowery & Rosenberg, 2018; Westley *et al.*, 2014).

A relevância da inovação social advém da crescente complexidade nos processos de exclusão e desigualdade social, os quais, em última análise, são responsáveis pela erosão dos recursos naturais dos mercados. Portanto, torna-se crucial a realização de estudos que incorporem a inovação social como uma variável de análise no desempenho organizacional (Westley, Zimmerman & Patton, 2017).

Além dos recursos naturais, é imprescindível considerar os recursos humanos, uma vez que estes podem ter um impacto apreciável no desempenho económico das organizações (Grant, 2012; Becker & Huselid, 2019). Isso ocorre, por ser através do desenvolvimento desses recursos que as empresas criam competências internas e alcançam melhores performances organizacionais (Saa-Perez & Garcia-Falcon, 2018).

De acordo com Prahalad e Hamel (1990), as competências essenciais representam uma aprendizagem coletiva na organização, especialmente no que respeita à coordenação das diversas habilidades de produção e integração das múltiplas correntes tecnológicas. Essas competências proporcionam acesso a uma ampla variedade de mercados, contribuem de forma significativa para os benefícios percebidos pelos clientes do produto final e são de difícil imitação. Além disso, a competência essencial requer um profundo compromisso com um trabalho que transcende as fronteiras organizacionais (Prahalad & Hamel, 1990).

Num sentido mais amplo, as competências constituem capacidades para estruturar e orientar conjuntos de recursos para fins produtivos, fornecendo, potencialmente, à empresa uma vantagem competitiva (Christensen & Raynor, 2013). Trata-se da capacidade gerencial de alto nível da empresa para mobilizar, harmonizar e desenvolver recursos e capacidades, criando, assim, valor e vantagem competitiva. Neste contexto, este trabalho propicia a abordagem do impacto das novas formas de inovação social no desempenho organizacional, dirigida ao setor vitivinícola em Portugal.

O Continente português, que está incluído na NUTS I, abrange uma área de aproximadamente 91.978 km², dos quais 41.887 km² correspondem a 12 regiões vitivinícolas. Atualmente, essas regiões abrangem 175.000 ha de vinha (Fonseca, Fraga e Santos, 2023). Considerando todo o território português, que inclui os arquipélagos dos Açores e da Madeira, o país compreende um total de 14 regiões vitivinícolas.

A relevância social desta investigação ganha expressão pelo valor atribuído à Gastronomia e Vinhos, como um dos produtos estratégicos para o desenvolvimento do turismo, conforme sinalizado no Plano Estratégico Nacional de Turismo (PENT, 2014), onde se aponta que “a procura das atividades de prova de vinhos e visitas guiadas (...) [tem] um peso de cerca de 76% na procura total” (PENT, 2014, p. 3)”.

A indústria do vinho está implantada de norte a sul de Portugal, marcando uma forte presença no desenvolvimento socioeconómico do país. Quer pelas 12 atividades registadas nas 14 regiões de Portugal, quer pelo seu reflexo no enoturismo, parecem criadas as condições de prosperidade para as regiões se desenvolverem do ponto de vista económico, de uma forma mais sustentável e com melhores condições sociais para as próximas gerações (Teixeira, 2022, p. 34).

Relativamente ao setor social, a cadeia do vinho, em Portugal, insere-se, no programa “*Reskilling 4 Employment*”, a partir da segunda década do milénio, uma iniciativa de âmbito europeu que visa requalificar uma milhão de pessoas desempregadas, até ao ano de 2025.

1.2 Contornos do Problema

Continuam a surgir novas perspetivas para a compreensão e interpretação da dinâmica económica, financeira e social, impulsionadas pelas transformações na economia global.

No âmbito da cadeia vitivinícola portuguesa, observa-se que a crise vinícola do final do século XIX marcou uma transição estrutural significativa, passando de um mercado com elevada liberdade de atuação dos agentes económicos para um mercado progressivamente mais regulado. A efetividade desta regulação mercantil exigia, nomeadamente, a implementação de diversas infraestruturas e mecanismos de controle, como licenças de plantio, proteção de denominações de origem, capacidade de armazenagem, estruturas associativas representativas, fundos para investimento e organismos de regulação. A criação desses mecanismos traduz-se num processo gradual, ao longo do século XX, definindo a estruturação da economia vitivinícola contemporânea. É neste contexto gestor que a viticultura evolui ao longo desse período. Com efeito, um exame da participação do setor na conjuntura vinícola de 1900, a viticultura, nas primeiras décadas do século, caracteriza-se pelo fomento cooperativo e a demarcação das regiões, elementos fundamentais para a viticultura, nos dias atuais.

Nesse período, e em muitas regiões, a primeira venda não ocorre na forma de vinho, mas de uvas. Os taberneiros, conhecidos localmente como “encubadores” desempenham um papel crucial ao comprarem uvas para vinificação e venda direta ao público. Em casos mais raros, tais “encubadores” atuam como comerciantes intermediários, vendendo o vinho aos retalhistas (Assunção, 1946: 6-8). Esta prática desenvolve-se, nomeadamente, no Algarve devido a aspetos regionais específicos, como a dispersão e o baixo volume das produções familiares, e as dificuldades de controlo dos processos fermentativos, devido às altas temperaturas durante a época das vindimas e ao natural desequilíbrio dos mostos. Este circuito comercial tradicional desaparece com o advento das adegas cooperativas.

Quanto ao comércio inter-regional de vinhos, distinguem-se duas fases distintas. Na primeira fase, que abrange a última década do século XIX até à demarcação do Douro, em 1907, é comum a exportação de vinhos e jeropigas do Algarve para Vila Nova de Gaia.

Conforme relato de Cabreira (1918: 109), “no Algarve houve um período de grande entusiasmo pela plantação de vinhas, empregando-se o vinho, devido ao seu elevado teor alcoólico, na fabricação de jeropigas destinadas a produzir vinhos do Porto de baixo custo.” Este comércio era facilitado pela infraestrutura, como a grua na estação ferroviária de Lagoa, utilizada para carregar pipas de vinho para o Norte (Oliveira e Fonseca, 1973: 7).

Relativamente aos problemas enfrentados, em tempos remotos, e não só no setor vitivinícola, uma das alternativas utilizadas é o associativismo. Este, reportado como vantagem para a viticultura, inicia-se em Portugal, em finais do séc. XIX, revestindo diversas formas conforme os interesses em jogo: sindicatos agrícolas, adegas sociais e associações diversas (Santos, 1904: 38-41).

Sob a orientação da Junta Nacional do Vinho, inicia-se, nos anos 40, uma segunda fase do associativismo, com a criação de adegas cooperativas em Portugal, com uma estrutura similar à atual, destinadas à vinificação, armazenamento e comercialização dos vinhos regionais. A viticultura portuguesa, enfrentando desafios tecnológicos na produção, posiciona-se na vanguarda deste movimento. Assim, logo após a criação das primeiras adegas cooperativas, em Muge e Almeirim, em 1942, são fundadas as adegas de Lagoa, em 1945, e de Lagos, em 1946, totalizando 15 adegas, até 1951 (Miguel e Oliveira, 1952).

Durante a década de 1980, quando se esboça o declínio da produção vinícola no Algarve, as adegas cooperativas, especialmente a de Lagoa, enfrentam uma escassez de matéria-prima necessária para a sua operação, ao passo que a procura por vinhos produzidos de forma tradicional ainda persiste. Esse desfasamento tem efeitos negativos, a médio prazo, pois não incentiva a modernização tecnológica, nem a melhoria da qualidade do vinho, retardando ou inviabilizando a reconversão das adegas. Nos anos de 1990, com um mercado mais exigente e propenso a vinhos de qualidade superior, as cooperativas enfrentam não apenas a contínua falta de matéria-prima, mas também dificuldades na comercialização dos seus vinhos tradicionais. Como resultado, as adegas cooperativas de Tavira e Portimão encerram, em 1992 e 1997, respetivamente. A adeg

de Lagos, devido à sua pequena dimensão (com cerca de 50 sócios entregando em média 300 toneladas de uvas nos últimos 5 anos), graves problemas financeiros (quase encerrada, em 2004, por acumulação de dívidas) e falta de infraestruturas adequadas, enfrenta sérias dificuldades (AG, 2005). Por sua vez, a adega de Lagoa também se debate com dificuldades devido ao seu significativo peso na produção regional, má imagem do seu produto no mercado regional e os consequentes problemas na comercialização.

Face às peculiaridades regionais do vinho produzido e, para a valorização das vinhas, transformando um problema de comercialização numa vantagem competitiva, o setor vitivinícola é impulsionado a efetuar as denominações de origem, sendo que a demarcação de uma região vitivinícola visava proteger uma denominação de origem específica, designando uma região ou localidade que identifica produtos originários dessa área, cujas características resultam do meio geográfico, incluindo fatores naturais e humanos. Para vinhos renomados, essas denominações baseiam-se numa tradição de reputação que, ao longo do tempo, gera uma renda económica diferenciada. A institucionalização da denominação visa perpetuar essa vantagem, regulando a produção e o comércio dos vinhos, para evitar imitações e garantir a autenticidade.

A primeira referência ao Algarve, como região demarcada, data de 1907 (Decreto n.º 1, de 10 de Maio) e refere-se à criação da Fuzeta como região produtora de vinhos de pasto. Apesar da legislação de 1907 ter sido concebida para solucionar o problema dos vinhos do Douro, onde se verifica um forte movimento social a favor de uma nova demarcação, ela acaba por criar condições para a demarcação de outras regiões no país. De facto, durante a discussão parlamentar que antecede a publicação daquele decreto, é proposto por vários deputados a criação no país de 4 regiões produtoras de vinho generoso e 14 regiões de vinho de pasto, entre as quais a da Fuzeta. Estes últimos correspondem aos vinhos produzidos em várias freguesias do concelho de Olhão, nomeadamente Fuzeta, Quelfes e Moncarapacho.

Transcorridas mais de três décadas, numa redefinição contemporânea da política vitivinícola nacional (conforme delineado no despacho de 16 de novembro de 1966), é deliberadamente eliminada qualquer menção à região da Fuzeta, com a região de Lagoa a ser agora designada como área demarcada no Algarve. Tal medida constitui uma ratificação legal das transformações substanciais que se desenrolam na região, ao longo desse período.

A maioria dos solos propícios ao cultivo da vinha está concentrada no litoral, especialmente nos solos de areias e arenitos. A compreensão da geografia vitícola, quer à escala mundial, nacional ou regional, está intrinsecamente relacionada com uma combinação harmoniosa entre as condições edafoclimáticas das áreas de produção, as atividades antrópicas nelas desenvolvidas e a avaliação dos produtos por parte de terceiros. É através desta sinergia que se pode elucidar a dinâmica evolutiva dos centros vinícolas ao longo do século XX, ou seja, a transformação na relevância relativa dos principais polos regionais de produção.

A partir dos anos 80, tem lugar o início de um novo ciclo de declínio na produção agrícola, alinhado com o panorama nacional, além de ser influenciado pelos contextos conjunturais nacionais, moldados pela adoção de um novo paradigma de consumo, que é claramente impulsionado pela eclosão do turismo como fenómeno preponderante. Esta dinâmica acaba por ter um impacto direto na política de ordenamento do território, uma vez que a especulação imobiliária passa a exercer uma pressão substancial sobre o solo, sobretudo no litoral, que abriga a maior parte das plantações de vinhas. O desfecho deste processo de reestruturação culmina na presença de um contingente reduzido de agentes económicos, no mercado.

Concomitantemente, emergem produtores que elegem o investimento na viticultura, através de estruturas empresariais, assumindo a função de vitivinicultores-engarrafadores. Tais entidades, encarregadas da produção dos renomados vinhos de quinta, exercem um papel preponderante no renascimento da viticultura. Embora as quantidades produzidas possam ser consideradas modestas, a inserção desses produtos no mercado, caracterizados por uma faixa de preço média-alta, especialmente voltados para o mercado de restauração regional e, ocasionalmente, para exportação, sugere um otimismo considerável em relação a essas iniciativas empresariais. Em grande medida, é graças a esses novos produtores que o peso relativo dos vinhos, com denominação de origem controlada (DOC) e dos vinhos regionais, vem aumentando, de forma expressiva, nos últimos anos.

Nas últimas três décadas, a economia tem testemunhado uma notável especialização na expansão da oferta turística, no crescimento e diversificação dos serviços correlatos ao turismo, e no fortalecimento das atividades de promoção imobiliária. Essa concentração de recursos no setor turístico resulta na diminuição da

competitividade das atividades e produtos tradicionais, sem que fossem implementadas medidas para preservar sua integridade e assegurar a sua sustentabilidade económica.

Atualmente, autores diversos discutem o modelo de desenvolvimento adotado pela região, evidenciando sinais de tentativas de diversificação da atividade turística, especialmente quando o crescimento excessivo da oferta turística tem colocado em dúvida sua própria atratividade (Silva e Vaz, 1998: 187; Oliveira, 2015). Nesse contexto, de busca por diversificação e complementaridade, destaca-se a importância de atividades turísticas alternativas ao tradicional “sol, praia e golfe”, como o turismo em espaço rural (Coelho et al., 2001; Pereira, 2018). Observa-se uma crescente preocupação com a criação de condições para a regulamentação de atividades relacionadas com o desenvolvimento de produtos tradicionais de qualidade, como a aguardente de medronho (Dreal, 2005a) e os queijos regionais (Dreal, 2005b). Além disso, ganha destaque, no contexto atual, o enoturismo, representando uma importante vertente de diversificação da oferta turística do país (Fernandes, 2020).

A preferência por modelos de consumo que enfatizam a degustação ocasional de vinhos de alta qualidade tem desafiado o modelo de produção em massa, historicamente seguido pela viticultura (Smith, 2017; Oliveira, 2020). Recentemente, a reestruturação significativa dos vinhedos e o surgimento de novos viticultores têm delineado um novo panorama para a indústria vitivinícola da região (Gomes et al., 2019). Paralelamente, estão a ser implementadas iniciativas com o objetivo de aproximar o turismo dessas novas realidades empresariais, reconhecendo-se a importância desse setor na promoção do património histórico e cultural das regiões onde atua e, conseqüentemente, na valorização dos produtos de alta qualidade ali produzidos (Ferreira & Santos, 2018; Martins, 2021).

Na atualidade, as transformações nos hábitos de consumo de vinho, privilegiando produtos de alta qualidade, consumidos ocasionalmente, desafiam o modelo de produção em massa, historicamente adotado pela viticultura portuguesa, gerando implicações económico-financeiras em toda a cadeia vitivinícola (Smith, 2017; Oliveira, 2020). A reestruturação dos vinhedos e a emergência de novos viticultores na região são impulsionadas não apenas pelo mercado, mas também pela necessidade de viabilidade financeira desses empreendimentos (Gomes et al., 2019). No entanto, a adaptação a essas mudanças enfrenta desafios financeiros consideráveis, desde investimentos em tecnologia e infraestrutura vitivinícola, bem como estratégias de marketing e distribuição para

atender à demanda por vinhos de alta qualidade (Ferreira & Santos, 2018; Thompson, 2021).

Nesse cenário, destaca-se a importância da diversificação das atividades turísticas, com enfoque especial na cadeia do vinho e noutras formas de turismo alternativo. A integração do turismo com essas novas realidades empresariais surge como uma estratégia fundamental para impulsionar o crescimento económico regional. Reconhece-se o potencial do enoturismo não apenas para promover a atividade económica e financeira das regiões envolvidas, mas também para fortalecer toda a cadeia vitivinícola. A diversificação para diferentes tipos de turismo, incluindo o enoturismo, torna-se, assim, uma prioridade para garantir a sustentabilidade e o crescimento contínuo do setor vitivinícola (Martins, 2021; Jackson & Clark, 2019).

Face ao exposto, melhor se compreende que a pesquisa vise preencher uma lacuna na literatura, através da investigação na cadeia vitivinícola, no entendimento do impacto das novas formas de inovação social no desempenho organizacional do setor vitivinícola em Portugal.

Atualmente, vivencia-se um período de transição da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento, onde os fatores de produção convencionais - terra, capital e trabalho - estão a convergir para estabelecer uma nova configuração de relações económicas (Storper & Scott, 1995). Autores contemporâneos, como Rifkin (2014), Castells (2010), e Piketty (2014), também destacam essa transição como um fenómeno marcante, na atualidade.

Em exemplo, Carneiro e Silva (2010, p. 34) argumentam 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).

Devem ser levados em consideração, além das medidas contábeis e financeiras, outros elementos que poderão influenciar o modo como se mede o desempenho da organização e o desenvolvimento de uma região e as suas particularidades.

Os dados estatísticos do Diagnóstico Estrutural das Explorações Agrícolas (Gabinete de Planeamento, Política e Administração Geral, 2019) revelam a presença de aproximadamente 246.149 produtores vitivinícolas individuais em Portugal, responsáveis por explorar 62,4% da superfície agrícola utilizada (SAU), enquanto apenas 11.397 sociedades exploram 32,8% dessa área. Esses produtores estão distribuídos em 14 regiões do país e 31 denominações de origem (DO).

Essas diferenças regionais ressaltam a importância dos modelos associativos nas explorações agrícolas portuguesas. Nesse cenário, a adoção de formas associativas de gestão ou organização desempenha um papel crucial na estruturação da produção, incluindo sociedades de agricultura de grupo, outras formas societárias comerciais e cooperativas, entre outras.

1.3. A Importância Social da Inovação

De acordo com Pot e Vass (2008), o contínuo crescimento da inovação e produtividade não pode depender exclusivamente de novas tecnologias visando a vantagem competitiva pela redução de custos. Eles argumentam que é crucial aproveitar de forma ideal a força de trabalho e outros recursos disponíveis às organizações, ou seja, investir em inovação social. Pot e Vass (2008) enumeram quatro motivos principais para o crescente interesse na inovação social: a necessidade de aumentar a produtividade do trabalho para sustentar o bem-estar e a segurança social, especialmente em face do envelhecimento da população e da diminuição da força de trabalho.

Em muitos países, a produtividade já não é uma questão tabu nas negociações coletivas, mas uma busca pelo equilíbrio entre “trabalhar duro”, “trabalhar mais horas” e “trabalhar de forma inteligente”; a importância do desenvolvimento e utilização das habilidades e competências da força de trabalho para agregar valor, especialmente numa economia competitiva baseada no conhecimento está em pauta, bem como a constatação de que as empresas só podem beneficiar plenamente da inovação tecnológica se esta for acompanhada pela inovação social, ou seja, se for integrada de forma eficaz na organização, gestão dinâmica, requalificação, comprometimento e envolvimento dos colaboradores. Isto é crucial devido ao “paradoxo da inovação”, onde é limitada a capacidade das organizações em absorver novos conhecimentos e inovar.

A constatação de que a inovação social é bem determinante para o sucesso da inovação, tem lugar num estudo realizado pela Universidade Erasmus/Rotterdam School of Management, o qual indica que a inovação tecnológica explica apenas 25% do sucesso da inovação, enquanto a inovação social é responsável por 75% da mesma.

Por outro lado, Lima et al. (2018), na sua análise sobre a avaliação do capital social na cadeia vitivinícola, em Portugal, destacam o alto grau de acumulação de capital social nesse setor, apontando para a equidade distributiva nos planos de rendimento, propriedade e informação característicos dessa cadeia. Os autores argumentam, ainda, que o património económico do território constitui parte integrante do seu património político-cultural e deve ser tratado como tal pelo setor público nas suas políticas setoriais. Além disso, o estudo de Lima et al. (2018) identificou dificuldades do sistema de governança da cadeia para lidar com o conflito distributivo, decorrente da sobrevalorização da moeda e das mudanças na conjuntura económica, social, ambiental e financeira.

Desta forma, percebe-se a importância da inovação social e do capital social na cadeia vitivinícola portuguesa, com impacto na necessidade de políticas setoriais adequadas para lidar com os desafios enfrentados pelo setor.

1.4. Objetivos

A partir da delimitação do problema, apresentam-se os objetivos elencados para a incursão e efetivação deste trabalho, nomeadamente o objetivo geral e os objetivos específicos.

O objetivo geral respeita à análise das implicações das novas formas de inovação social no desempenho organizacional, vivenciadas no setor vitivinícola em Portugal.

No que diz respeito aos objetivos específicos, estes saldam-se nas matérias constantes das alíneas seguintes:

- a) Mapear a perceção da inovação social, na cadeia produtiva vitivinícola;
- b) Detetar os elementos das capacidades dinâmicas que influenciam a inovação na cadeia produtiva vitivinícola algarvia;
- c) Analisar a inovação social e do desempenho da cadeia vitivinícola, por meio dos indicadores económicos financeiros, social e ambiental e

- d) Reconfigurar da arquitetura das atividades da cadeia vitivinícola portuguesa e seus derrames turísticos.

A Inevitável Justificação

A justificação desta investigação é percorrida por dois tópicos, que se consideram fundamentais para a construção da problemática: a relevância e o ineditismo.

Conforme os propósitos e a significação anteriormente delineados, a proposta de pesquisa subjacente à tese apresenta contribuições de natureza académica, no âmbito das preocupações da gestão. A revisão dos estudos de Philips et al. (2015), e as suas descobertas, destacam investigações reconhecedoras de que o sucesso das inovações sociais está intrinsecamente ligado ao contexto social em que um empreendedor está inserido. Incluem ainda o apoio e conhecimento adquiridos por meio de interações com atores-chave e instituições no sistema, o papel das organizações comerciais no avanço das inovações sociais que tendem a ser subestimados. Em consonância com a pesquisa de Pol e Ville (2009), a convergência entre inovações sociais e empresariais é proeminente, com muitas de suas inovações promovendo melhorias substanciais na qualidade de vida dos atores da cadeia.

As nuances deste estudo, fundamentadas numa abordagem analítica, são justificadas pela experiência académica e de pesquisa do investigador, alicerçada num compromisso social, ao engajar-se numa discussão sobre capacidades dinâmicas, inovação social e desempenho organizacional, embasada na literatura especializada. Ademais, a análise bibliométrica aprofunda a compreensão do tema e destaca uma oportunidade de pesquisa quanto à abordagem metodológica, por meio do modelo estrutural proposto para a cadeia produtiva vitivinícola. Tal contribuição visará validar as relações entre as capacidades dinâmicas, inovação social e desempenho organizacional, conforme delineado no modelo proposto e as suas implicações nas dimensões económicas, financeiras, sociais e ambientais.

De Teor Novo

Através da pesquisa bibliométrica, mencionada nesta abordagem, identifica-se uma oportunidade de estudo para a análise da inter-relação entre as capacidades dinâmicas, inovação social e o desempenho da cadeia produtiva vitivinícola de Portugal, que se pretende inédito. Assim, o propósito desta incursão é avançar na fronteira do conhecimento, tanto através da análise conjunta desses construtos, quanto pela possível identificação das relações entre eles.

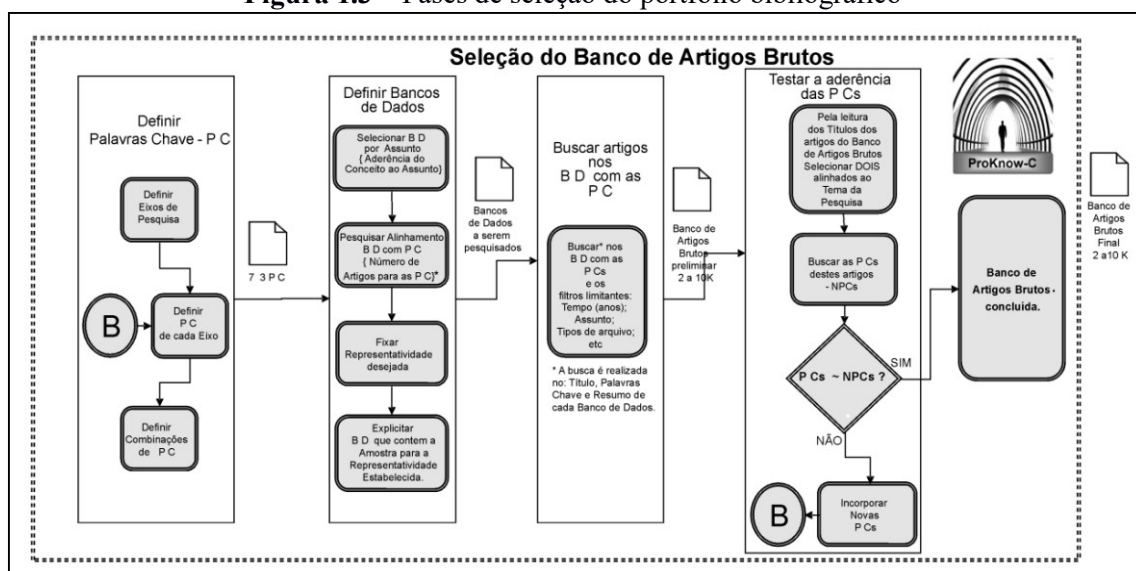
Para construir o suporte teórico necessário, autores como Tasca et al. (2010) e Ensslin e Ensslin (2007) sugerem que a relação dos pesquisadores com o tema é influenciada pela acessibilidade à pesquisa e pelos meios de disseminação disponíveis. Estudiosos, como Rosa et al. (2012), enfatizam a importância de identificar estudos de expressão, uma vez que estes não só contribuem para a geração de conhecimento, como também oferecem alicerces para a condução de pesquisas científicas. A complexidade dessa relação é acentuada pela vasta quantidade de informações disponíveis. Diante desses aspetos, empregou-se o instrumento de pesquisa *Knowledge development process-Constructivist* (Proknow-C), que, conforme enfatizado por Ensslin e Ensslin (2007) e Ensslin et al. (2010), auxilia no processo de apoio à decisão construtivista por meio de uma metodologia multicritério.

Diversos autores têm abordado temas relacionados, como a pesquisa de Silva e Santos (2019), que examinou os impactos das capacidades dinâmicas na inovação social, em contextos organizacionais. Da mesma forma, Machado, Dalfovo et. al (2018) exploraram a influência da inovação social no desempenho organizacional em setores específicos. Esses trabalhos fornecem *insights* adicionais sobre a interconexão entre capacidades dinâmicas, inovação social e o impacto no desempenho ambiental, económico, financeiro e social.

Nestes estudos, são observados os *journals* que publicam trabalhos, onde se visa a sua identificação no período de 2018 a 2024, ou seja, nos últimos 7 anos. O período é definido em função das mudanças ocorridas mundialmente, da expansão da utilização dos mecanismos digitais e, em particular, Portugal, pelas posições assumidas da cadeia vitivinícola, para além da sua própria cadeia produtiva. Obtém-se, como resultado, a seguinte documentação: *Journal of Business Research, Journal of Hospitality and Tourism Management, International Business Review, Tourism Management, Wine Economics and Policy, International Journal of Hospitality Management, European Management Journal e Journal of Innovation & Knowledge.*

Na pesquisa bibliométrica realizada, preconiza-se a identificação de trabalhos através da utilização das categorias e palavras-chave, a saber: o impacto no desempenho, a cadeia produtiva do vinho, inovação social, capacidade dinâmica, para efetuar levantamentos por construto utilizado na tese e verificação de quais as indicações para pesquisas futuras, bem como para evidenciar quais as pesquisas realizadas e os principais achados, de acordo com o exposto na Figura 1.3.

Figura 1.3 – Fases de seleção do portfólio bibliográfico



Fonte: Tasca et al. (2010)

Na execução dos procedimentos, demonstram-se as quatro fases do processo realizado, iniciando-se a filtragem dos artigos brutos, após a conclusão desta etapa.

Percebe-se a indicação dos autores para a pesquisa, estendida para outros atores e elos da cadeia produtiva em que se insere o objeto desta tese. Estas indicações perfazem um trabalho inédito neste quesito, pois na base do *Science Direct*, de entre os 565 artigos publicados, no período de 2000 a 2024, nenhuma obra aborda os temas em conjunto, propostos neste trabalho, designadamente: o impacto no desempenho, a cadeia produtiva do vinho, a inovação e a capacidade dinâmica. Verifica-se a produção de trabalhos realizados, mas com os temas dispersos. Constata-se a importância do estudo pelo aumento significativo, na última década, de trabalhos relacionados com a cadeia produtiva do vinho, tendo os mesmos representado, nos dados analisados, 52% das publicações constantes no Tabela 1.1.

Nota-se que, se utilizado o termo inovação social, para o mesmo período de 2018 a 2024, o número de publicações perfaz um total de 26.

Tabela 1.1 – Publicações sobre a Cadeia do Vinho, inovação, capacidades dinâmicas e impacto no desempenho relativas ao período de 2020 a 2024

Anos	N.º de publicações
2024	59
2023	69
2022	64
2021	49
2020	53
Total de 2020 a 2024	294
Total de 2000 a 2024	565

Fonte: elaborado pela autora, de acordo com pesquisas nas bases de dados

Pode-se aquilatar a originalidade do estudo que decorre do seu pioneirismo, dado que a pesquisa entra num terreno inexplorado ao investigar o impacto das novas formas de inovação social no desempenho organizacional, no campo do setor vitivinícola, em Portugal. Assim, não têm lugar pesquisas anteriores, até aos levantamentos das pesquisas efetuadas pela autora.

1.5 Estrutura Geral do Trabalho

Num esforço sério para que o trabalho atenda aos requisitos académicos mais rigorosos, nomeadamente comprovação de autonomia intelectual, trato adequado de bibliografia pertinente, demonstração de capacidade para a pesquisa teórica e empírica, criatividade na formulação de hipóteses, cuidado nas inferências e ilações, preconiza-se a sua organização em seis capítulos.

O primeiro, contém os elementos introdutórios esclarecedores dos contornos da pesquisa, subdividindo-se em seis secções: tema de mesma, definição do problema, importância do estudo, seleção do campo de investigação, objetivo geral e objetivos específicos e, por fim, a exposição dos elementos justificativos da pesquisa.

O segundo capítulo aborda a genealogia do campo vitivinícola, como preocupação inscrita no conhecimento quer da sua dimensão social, quer da sua instrumentação económica, e, por via da mesma, da gestão do aludido campo.

No terceiro capítulo, apresenta-se o referencial teórico-analítico sobre a matéria pesquisada, que dá corpo ao desenvolvimento deste trabalho, a partir do qual são elaboradas as hipóteses e o modelo estrutural. Assim, na revisão teórica, são alinhados temas como: inovação social, capacidades dinâmicas e desempenho organizacional. Confere-se ainda espaço à discussão do desenho e do método de pesquisa, incluindo a descrição das etapas, bem como a forma de colheita e de análise dos dados.

No quarto, deixa-se exposta a metodologia adotada no trabalho, para a consecução dos objetivos propostos.

Na sequência, firma-se, no capítulo quinto, como o título “dados e discussão dos resultados” sugere, o tratamento e análise dos dados empíricos, tendo o trabalho, como epílogo, no seu capítulo sexto, a extração, em síntese, das conclusões e recomendações.

Observa-se, por fim, que a investigadora terá presente a lição de José Carlos Mariátegui: “*Voltarei a estes temas tantas vezes quanto o indicar o curso da minha investigação [...]. Nenhum deles está acabado e não o estará enquanto eu viver e pensar e tiver algo a acrescentar ao que escrevi, vivi e pensei*”⁹

⁹ José Carlos Mariátegui, *7 ensayos de interpretación de la realidad peruana*, pp. 11-12.

2. GENEALOGIA DO CAMPO VITIVINÍCOLA

Neste espaço, procura-se fazer progredir a cartografia cognitiva da génese do campo vitivinícola, essencial à compreensão dos contornos da sua edificação e das metamorfoses gestionárias que nele se operaram, fazendo dele o que hoje é.

A genealogia não é uma mera história, que os estudiosos de gestão e de organização possam desmerecê-la, uma vez que a questão inicial da produção, circulação e consumo do vinho, coloca o leitor perante a importância social da pesquisa, ou seja, da sua passagem de ato fisiológico para a dimensão social do campo e da sua instrumentação económica e, por via da mesma, a observação da atualidade de alguns contornos da gestão do aludido campo vitivinícola.

É nessa dimensão social que se vai inscrever a incursão mais central da problemática da gestão da envolvente produtiva do vinho, designadamente a inovação social na cadeia produtiva, no domínio da qual se procurará trabalhar um modelo analítico de mensuração das implicações económicas, financeiras, sociais e ambientais que tais inovações produzem.

Dir-se-ia que o exercício dos rituais de produção, circulação e de consumo do vinho não se dissocia do processo moderno que, no seu conjunto parece ter correspondência na subtileza geral de uma dominação exercida por discursos religiosos, terapêuticos, estéticos, ou políticos, que determinam que os indivíduos assumam esses códigos.

2.1 Da Ancestralidade à Modernidade do Vinho

A singularidade da relação ancestral entre os indivíduos e o vinho foi objeto de estudo, de vários autores, ao longo de décadas. Destacam-se algumas obras de referência no domínio, tomando-as como fontes de informação temática sistematizada¹⁰.

¹⁰ A primeira delas, “O Grande Livro do Vinho”, é de um autor português, J. Amaral (1995); a segunda é da autoria de H. Johnson’s (1989) e intitula-se “História Universal do Vinho”; a terceira também é de origem anglo-saxónica, mais recente, é da autoria de M. Beazley (2000), ainda que conte com a colaboração de H. Johnson no seu prefácio. Tem por título “A Century of Wine – The Story of a Wine Revolution”; e finalmente, “O Vinho e as Religiões” de R. Brunet (2003). Estas quatro obras são de síntese geral e ajudaram-nos a equacionar esta relação entre o Homem e o Vinho. Destacam-se ainda três outras obras, que nos auxiliaram neste enquadramento, mas que não objetivam uma síntese sobre o Vinho. São do universo da História da alimentação. A primeira delas é de Flandrin e Montanari (1996): “A História da Alimentação”, a segunda é de Cunheiro (1993): “A Cozinha Cristã do Ocidente”. Ambas fazem referências ao vinho, acompanhando os hábitos alimentares dos povos.

De acordo com estes trabalhos, a agricultura, de que a plantação da vinha constitui parte integrante, terá sido uma das formas de garantia de subsistência dos indivíduos e que veio a provocar uma profunda alteração da paisagem, transformando uma natureza selvagem, virgem e intocada numa natureza humanizada e agrícola, que respondia às suas necessidades individuais, grupais e comunitárias. O vinho, hábito cultural milenar fortemente enraizado nas culturas europeias, em particular nas mediterrâneas, é fonte de desenvolvimento e aproximação entre os povos que o produzem e comercializam.

Com efeito, a história da humanidade está repleta de processos associados à sacralização do vinho.

Presente em diversas culturas e religiões, trata-se de uma bebida milenar que desperta curiosidade e admiração. Com efeito, o vinho tem constituído um inegável espaço de crenças na absorção de qualidades, podendo-se operar nas motivações ao consumo, uma conversão semiológica, através de uma operação simbólica que se assemelha a um processo de consagração do vinho, como a que se observa nos rituais religiosos que lhe conferem uma dimensão sacral.

Daí que, autores como Certeau et al. (2002, p.24), tentem conceituar o “vinho”, como:

“A condição sine qua non de toda a celebração: é aquilo pelo qual se pode gastar mais para honrar alguém (um convidado) ou alguma coisa (um acontecimento, uma festa). Isto quer dizer que o vinho contém, pelas virtudes próprias que lhe são atribuídas por um consenso cultural, um dinamismo social que o pão não tem: o pão se reparte, o vinho é oferecido”.

A presença do vinho, entre as mais variadas classes sociais, revela atributos que têm estado presentes na própria estruturação social e cultural dos povos, ao longo do tempo. Em termos históricos, o vinho é apropriado por um conjunto de lendas e mitos que lhe confere alguma imprecisão temporal e um indiscutível magnetismo, com a Humanidade enraizada de crenças, costumes e práticas sociais.

Por acidente, ou talvez não, qual poção da vida, ele tem estado associado à fertilidade, ao conhecimento, ao prazer, à iniciação, enfim, à relação com o divino.

A civilização grega, tem, em Dionísio, retratado com uma coroa de uvas, o símbolo da divindade do excesso, da expansão, do riso, das alegrias profanas, além de ser

cultuado nas vindimas outonais (colheitas de outono) e associado aos deuses da agricultura.

A bebida de Baco (Dionísio) permanece presente em diversos rituais religiosos de duas das três religiões abraâmicas (exceto no Islamismo, que proíbe o seu consumo).

É interessante observar, na relação entre vinho e sociabilidade, que o termo “simpósio” significa, para os gregos mais abastados, beber em conjunto, sendo comum os homens juntarem-se, depois do jantar, e ficarem a conversar e a discutir enquanto bebem um pouco de vinho (Johnson’s: 1989; 44-45)¹¹.

Quer o seu consumo tenha lugar nas refeições ou fora delas, o vinho detém uma posição estratégica no sistema de vida e de valores das sociedades, sendo portador de simbolismos de índole material, social, ideológica, comunicacional e cultural (Flandrin & Montanari, 1998)¹².

Uma próspera indústria vinícola real estabelecida no delta do Nilo, após a introdução do cultivo de uva do Levante ao Egito, desempenharia um papel importante na vida cerimonial egípcia antiga.

Quer na velha Grécia, que em Roma¹³, o vinho, a par da sua importância económica, é detentor de um papel mágico-religioso, com os seus deuses Dionísio e Baco associados às festividades. Além das dimensões comercial, medicinal e hedónica, o

¹¹ A importância do vinho na cultura grega teve o seu reconhecimento, em vários autores e escritos que lhe foram dedicados. Platão falava da idade mínima conveniente para se começar a beber (18 anos). Aristófanes relatava os seus efeitos nos seus escritos; Hipócrates incluía o vinho em quase todas as suas receitas e terapias. Foram várias as observações feitas por si quanto às propriedades medicinais do vinho, citadas em textos de história da medicina.

A Sócrates presidia a convicção de que “o vinho humedece e ameniza o espírito e acalenta as preocupações da mente, adormecendo-as... Faz renascer as nossas alegrias e é o combustível que alimenta a chama moribunda. Se bebermos com moderação, em pequenos tragos de cada vez, o vinho destila em nossos pulmões qual dulcíssimo orvalho da manhã... Assim, o vinho não violará a nossa razão: antes nos convidará, prazenteiro, a gozar de agradável alegria” (Sócrates op. cit., Johnson’s: 1989; 46)”.

¹² É sabido como da antiguidade oriental, por volta de 3000 e 1000 anos A.C., chegam relatos e pinturas dos fenícios e egípcios comercializando ânforas com datas e nomes do responsável por fazer o correspondente vinho. Muitos documentos expressavam como era produzido bem como o tipo de uva, assumindo efeitos fantasiados do seu consumo ao atribuírem propriedades divinas ao mesmo, justificando o seu uso em cerimónias religiosas e oferendas.

¹³ Com a romanização no século II a.C. dá-se a modernização da cultura da vinha, em especial, com a introdução da poda. O “vinho e a vinha” constituíam também uma forma dos romanos imporem os seus costumes e cultura nas áreas conquistadas. Na época, utilizavam ânforas para fermentação, armazenamento e transporte do vinho. No entanto, já fermentavam e armazenavam o vinho em barris de madeira – inventados pelos Celtas – enriquecendo e encorpando o sabor do vinho.

precioso líquido representa, para os gregos, um elemento místico, expresso no culto ao deus do vinho, Dionísio ou Baco, como se observou¹⁴.

O uso medicinal do vinho é largamente empregue pelos gregos e disso existem inúmeros registos¹⁵.

Em terreno bíblico, berço literário do judaísmo e do cristianismo, o vinho carrega um vasto conjunto de significados simbólicos, sendo, frequentemente, associado a momentos de celebração e ritual, tendo um significado profundo e duradouro na fé cristã. Ele surge em várias passagens bíblicas, simbolizando alegria, fertilidade, fartura e a presença divina¹⁶.

Para o judaísmo, a bebida é uma forma de bênção que supõe o seu consumo em diversas ocasiões, constituindo uma espécie de “fio condutor” das comemorações judaicas¹⁷.

Para Israel, o vinho é tão importante como para a Grécia. Ele aparece como elemento libertador, é visto como uma bênção, e a Terra Prometida por Moisés é descrita como um “cacho de uvas prodigioso”, sendo o vinho e a sua cultura um tema recorrente em vários textos dos profetas.

¹⁴ Dionísio na mitologia grega associava-se à fertilidade e o culto ao deus do vinho consistia em festas onde reinava a euforia e a efusão popular. A tradição oral e transmissão ao longo das gerações vulgarizou o título destes deuses gregos a serem deuses do vinho. Inclusive oinos (vocábulo próximo da palavra Dionísio), em grego, significa vinho. Pensa-se que o culto de Baco terá influenciado os fundamentos do Cristianismo. Em primeiro lugar, Diónisos era filho de um deus e de uma mulher mortal. Com uma trajetória de vida em tudo semelhante à história de Cristo, por operar milagres e ter sido perseguido.

¹⁵ No século IV, quando o Imperador Constantino adota o Cristianismo como religião oficial de todo o Império, o culto cristão confunde-se claramente com o de Baco, quer em termos de representação e de simbologia, quer em cerimónias e atributos divinos, que também garantia aos seres terrenos a vida para além da vida. Baco, representante da sabedoria inebriante que decorria do vinho, viria a extravasar essa figura, tornando-se no deus do além-túmulo, a quem eram atribuídos poderes de assegurar a todos a vida para além da vida.

¹⁶ Usado em celebrações profanas em diversas culturas, o uso do vinho é mencionado no Livro de Daniel (Daniel 5:1-4), num cenário festivo em que o rei Belsazar organiza um grande banquete onde os convidados consomem vinho em excesso, mostrando tanto a reverência quanto os perigos associados ao seu uso desmedido. Em Provérbios 31:6-7 o vinho é objeto de abordagem como anestésico, para alívio da dor dos aflitos.

O Novo Testamento é fértil na apreensão da dimensão simbólica do uso do vinho. As Bodas de Caná, descritas em João (João 2:1-11), onde Jesus transforma água em vinho, destacam a importância do mesmo nas celebrações e são exemplo da sua simbolicidade.

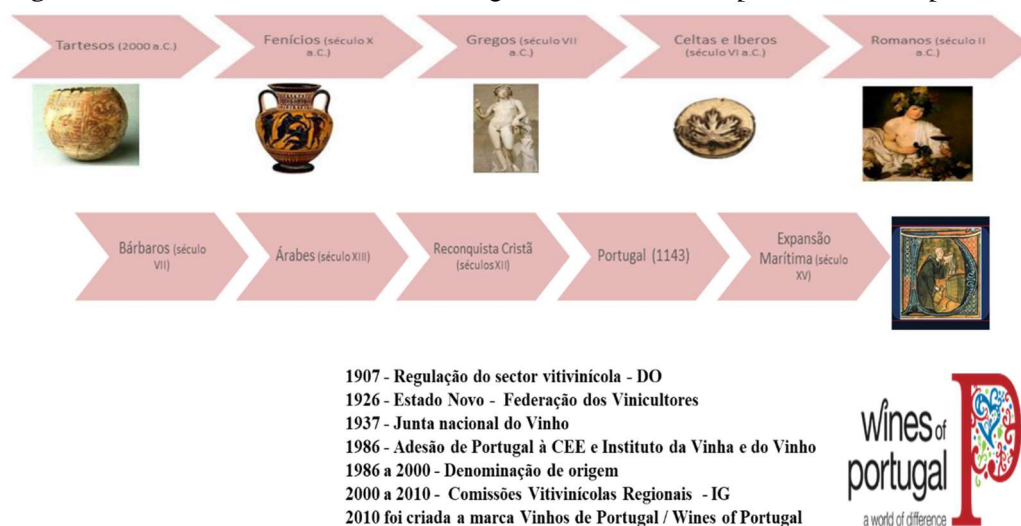
¹⁷ O início do Sabbath (depois do pôr-do-sol da sexta-feira) é marcado por uma taça de vinho, assim como na cerimónia de Kidush (bênção recitada sobre o vinho para santificar o Sabbath ou outra festa judaica) e na Havdalah, que assinala o final do Sabbath. Mas não é só nas alegrias que o vinho é lembrado. Nos antigos funerais, um “cálice de consolação”, composto por dez taças de vinho, era servido aos parentes mais próximos do falecido.

Por isso, vários autores consideram que

“(…) o verdadeiro motor da viticultura não foi somente a agricultura e a economia alimentar, foi a religião judaico-cristã (…) que terá lançado as bases de perpetuação da viticultura através dos séculos, pois que ainda hoje a área de maior cultura de vinha e do maior consumo do vinho corresponde à área de expansão geográfica do Cristianismo transportado através do Mundo por missionários e emigrantes” (Amaral: 1994; 58).

Se bem que, num traçado genealógico, a origem dos vinhos em Portugal pareça remontar, sensivelmente, a 2000 a.C., altura em que a mítica e hipotética civilização de Tartessos terá florescido, utilizando-os como sua moeda de troca, é da Idade Média que abunda alguma massa documental firmada na matéria, aqui abordada, em síntese, na Figura 2.1, conquanto não é propósito deste trabalho efetuar uma dissecação histórica da produção vitivinícola.

Figura 2.1 – História do Vinho em Portugal - o vinho como *input* ou como *output*



Fonte: elaborado pela autora

Observa-se, dessa época, que os Mosteiros e Igrejas são responsáveis por garantir a presença do vinho nas cerimónias e, para tal, plantam-no nos seus domínios. O calendário litúrgico teria tido igualmente grande influência nestes hábitos alimentares e dietéticos, ao proporcionar uma certa homogeneidade de regras de alimentação a diferentes áreas da Europa.

No seu livro “A Vinha e os Vinhos Cistercienses em Portugal, na Época Moderna”, António Valério Maduro, p.32, refere que:

num mundo de rotinas e de austeridade auto-imposta o vinho acaba por ter um papel essencial no plano da correção dietética restituindo forças ao corpo debilitado, reanimando os humores e evitando os estados de melancolia e apatia tão nocivos ao empenho da salvação.

Para além da função de nutriente alimentar o vinho respondia a funções terapêuticas sendo, por isso, considerado um fármaco com provas dadas no favorecimento da digestão para além das considerações relativas à reabilitação do corpo e espírito (Maduro, 2017: 32).

A par da importância na dieta alimentar e nos usos higiénicos e terapêuticos, esta bebida era indispensável na celebração da cerimónia eucarística. O vinho de missa ou o vinho do Senhor (de preferência brancos e claretes para não manchar os paramentos) era, então, dotado de um valor ritual e simbólico e a sua produção nas adegas dos mosteiros explica também a necessidade de melhoria da qualidade dos vinhos, benefícios esses que acabam por se estender aos vinhos de mesa ou pasto.

A vantagem das comunidades monásticas sobre os domínios senhoriais laicos residia, essencialmente, na longa duração que facultava a consolidação de experiências e descobertas acerca dos métodos e técnicas de cuidar das vinhas, fabricar e conservar os vinhos. As ordens religiosas partilham os feitos e sucessos agronómicos assegurando uma transmissão em rede dos conhecimentos da técnica e da prática e é, eventualmente, esta cooperação natural que potencia os avanços efetuados¹⁸.

É assim que, no dealbar da Modernidade, a difusão da cultura da vinha e o desenvolvimento dos processos de vinificação são credores dos grandes senhorios monásticos. Nos seus domínios, a vinha prospera não só para sustento das necessidades dos respetivos cenóbios (dietética, terapêutica, simbólica) como já adquire um cunho mercantil, até porque o vinho passa a desempenhar uma importante fonte de receitas para

¹⁸ Talvez não por acidente, os chamados vinhos vermelhos, eram os que dominavam pelo menos nos tempos medievais, como o comprovam as respetivas fontes documentais e iconográficas.

os mosteiros. Os bispos e os monges tornam-se viticultores e os vinhedos episcopais acabam por constituir uma fonte significativa de receitas para o clero¹⁹.

A par da importância na dieta alimentar e nos usos terapêuticos e higiénicos, preside ao consumo do vinho uma lógica de distinção social, também plasmada nos alimentos que se ingerem e não era apenas no tipo de vestuário, dos tecidos ou dos hábitos à mesa²⁰. A alimentação e, por via da mesma, o vinho, detêm uma posição estratégica no sistema de vida e de valores das sociedades, sendo portadores de simbolismos de índole material, social, ideológico, comunicacional e cultural (Flandrin & Montanari, 1998)²¹.

Numa afinidade de registos, Hall & Sharples, (2008), sugerem que os eventos gastronómicos estão fortemente ligados ao “espírito do lugar” e ao “orgulho da comunidade”, constituindo processos identitários sugestivos de um grande envolvimento comunitário.

Dir-se-ia que, no seu consumo, na Modernidade, perduram ecos dessa misticidade²². Lançado um olhar para as significações e representações do vinho, melhor se compreende a sua atratividade junto dos indivíduos, na sociedade moderna, não se podendo perder de vista a sua associação ao status, à sofisticação, à tradição, à experiência, ao prazer, à sociabilidade, em suma, à cultura.

¹⁹ A par desta posse eclesiástica, duas outras grandes instituições sociais medievais iriam extrair vantagens económicas da exploração de vinhas: os Hospitais e as Universidades. Em ambos os domínios, a detenção de vinhas constituía não só uma forma de rendimento, mas também uma forma de produção para autoconsumo.

²⁰ Quanto mais próximo do céu estivesse um alimento, mais digno seria este da mesa do nobre e quanto mais próximo da terra ou nela enterrado maior seria a adequação ao povo. Por isso, os nobres alimentavam-se, sobretudo de aves como faisões, galos, gansos, patos, aves aquáticas e frutos de árvores e o povo de raízes ou alimentos próximos do chão, como batatas, espinafres, couves, alhos, cebolas, chalotas, cenouras, etc. O pão mais branco constituía reserva da nobreza enquanto o de farelo era consumido pelo povo (Flandrin & Montanari: 1996). A produção e a ingestão de vinho também refletiam esta divisão social. Quando a classe burguesa se começou a afirmar um pouco por toda a Europa, também fez questão de possuir algumas quintas onde plantava vinhas, pois nesse espaço emergente a vinha constituía uma das mais importantes culturas, um sinal de prestígio que nenhum burguês podia dispensar, à semelhança dos cidadãos romanos.

²¹ Montanari (1994) corrobora esta ideia, ao considerar que a alimentação é cultura, pelo que esta possui um papel importante na construção da vida coletiva das sociedades. No trato da alimentação como cultura não é de excluir a presença de várias dimensões, históricas, sociais, económicas, religiosas, políticas, geográficas, artísticas e ideológicas e não apenas uma visão estreita enquanto agente de manutenção da vida e da saúde.

²² Não será por acidente que, no catolicismo, o vinho está intimamente ligado às transformações lendárias já aludidas. Interessante é observar também esses processos de consagração nas cerimónias de casamento dos católicos ortodoxos, em que se encontra instituída a toma de três goles de vinho pelos noivos, da mesma taça, simbolizando a sua comunhão com a divina trindade.

Tenha o consumo do vinho lugar às refeições ou fora delas, é evidente a sua posição estratégica no sistema de vida e de valores das sociedades, constituindo-se, segundo (Flandrin & Montanari, 1998), portador de simbolismos de índole material, social, ideológica, comunicacional e cultural.

Pensando na vitivinicultura associada ao novo rural, constata-se o seu despontar como uma atividade divertida e até romântica (Getz: 2000), já que se baseia na conceção de que o vinho e a comida são produzidos numa envolvente natural atrativa, quase poética, para quem observa. Dois vetores são aqui considerados: por um lado, o facto de o mundo vitivinícola se integrar cada vez mais numa perspetiva mais abrangente da gastronomia local e, por outro lado, a circunstância de, através desta atividade, se poder recuperar o mito do retorno ao campo, à tranquilidade e segurança dos hábitos de vida ancestrais, correspondentes ao imaginário coletivo da perceção idílica do rural, o qual se considera ter sido exaurido com a aceleração das sociedades contemporâneas (Lanfant: 1995).

Dir-se-ia, em síntese, que a presença do vinho, desde a comédia grega da antiguidade, à sua prescrição pelos médicos medievais, à iconografia dos cartazes publicitários, às mais recentes experiências museológicas no domínio do património vitivinícola, atesta a sua relevância na vida e no imaginário das culturas europeias de todos os tempos, o qual tem estado associado estado associado aos domínios: espiritual, terapêutico e social.

Mais recentemente, os museus do vinho, os centros de interpretação e espaços musealizados das quintas, evidenciam-no como elemento catalisador da criação de valor de uma oferta turística cultural diferenciada no ecossistema de enoturismo das regiões, em Portugal.

2.2. Emergência e Primórdios da Gestão Vitivinícola

No domínio da gestão, pugna-se aqui por observar a gestão vitivinícola como uma criação de agenciamentos imateriais e organismos formais, reguladores de uma atividade económica, mas também como o conjunto de comportamentos individuais ou coletivos duradouros, rotinizados, impostos por costumes, pela tradição ou por formas escriturais condicionadoras da vida do setor, como são as disposições legais. Alude-se, assim, quadros normativos que enquadram a noção e o funcionamento do setor, no qual

comparecem a comunidade académica, os governos, os investidores, investigadores e os profissionais da atividade, ou seja, todo um conjunto de “sistemas periciais” (Giddens: 1998), que se formam por saberes compartimentados nas várias especialidades e em quem é confiada a dinâmica do “campo” (Conceição: 1998). Assim, o campo não deve ser considerado apenas como um setor económico, fruto de uma divisão natural e linear da atividade humana, mas, acima de tudo, como uma construção social em cuja instrumentação comparecem dispositivos de regulação da atividade, constituindo a expressão da política económica construída e adotada sectorialmente.

De agenciamentos imateriais, ficaria célebre, em Portugal, a frase atribuída a Oliveira Salazar e que, de certo modo, ainda marca a cultura simbólica portuguesa de que “beber vinho é dar de comer a um milhão de portugueses”.

2.2.1. A edificação da gestão vitivinícola portuguesa

Na generalidade do território português, a cultura do vinho foi sempre uma atividade isenta de limitações de natureza social, ambiental, lucrativa, fortemente inserida no mercado e, por isso, muito vulnerável às suas conjunturas. As crises, quando sobrevindas, têm assumido um carácter de desajustamento conjuntural ou estrutural. Estrutural, se resultarem das dificuldades de alteração de todo o sistema de produção vinícola. Conjuntural quando se verificam flutuações anuais da oferta. Estes tipos de desequilíbrios podem ser corrigidos pelo funcionamento do próprio mercado, com elevados custos sociais, por vezes, ou pela criação de mecanismos de regulação de ordem política. Foi o caso do apoio estatal aos incentivos à produção, a quando das implicações do *oídio* e da *filoxera* e às replantações, que sinalizaram, sobretudo nos anos 80, do século passado, a estruturação dos serviços estatais de apoio à produção vitícola e à agricultura em geral.

Os impactes das crises no conjunto da economia portuguesa dependem em grande medida do seu peso relativo no produto nacional. Os dados disponíveis sobre a composição do produto agrícola compilados por Lains (1995: 53) permitem concluir acerca da importância do vinho no conjunto da produção agrícola da época, o qual é possível observar na Tabela 2.1.

Tabela 2.1– Composição do produto agrícola (%)

	1853-62	1861-70	1884	1898	1900-09
Cereais	29.6	34.2	29.3	32.9	31.6
Vinho	44.9	23.1	27.4	27.4	22.7
Produtos animais	13.0	22.1	25.1	18.9	24.3
Outros	12.5	20.6	18.2	20.8	21.4
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Fonte: Lains (1995: 53)

Na segunda metade do séc. XIX²³, o vinho, só por si representa mais de um quarto do produto agrícola da época, evidenciando a sua importância, na agricultura que, por sua vez, é o setor com maior importância económica e social. Com a viragem do século, o vinho diminui de peso relativo, sem nunca perder o seu lugar de destaque no seio da agricultura portuguesa.

Com as crises vitivinícolas sempre sofrem grandemente os produtores, já que, na esfera da circulação, os agentes envolvidos na distribuição do vinho sempre fazem refletir a jusante, as variações dos preços de produção. Por isso, nestes sempre foi mais sentida a necessidade de se organizarem, formal ou informalmente. É sabido que as organizações tradicionais da pequena agricultura raramente ultrapassavam a comunidade local aldeã.

Se a defesa dos interesses do setor desperta para uma vertente mais associativa, que se move ao nível das câmaras municipais, no parlamento e na imprensa escrita, através de organizações agrícolas indiferenciadas, todavia, não deixam de expressar as pressões de grupos de interesses que traduzem jogos de poder em confronto.

O associativismo agrícola, apesar da variedade de incentivos políticos, económicos, traduz-se num longo processo, muito dependente das crises que afetam a agricultura, sem que, para a sua expressão, se possa desconsiderar a fraca receptividade à inovação e saber técnico de uma grande parte da população analfabeta.

²³ No século XIX, uma praga chamada filoxera (ou *Phylloxera Vastatrix*), gerada por um pulgão amarelo vindo da América, iria destruir 80% dos vinhedos europeus.

O começo do século XX foi o começo da superação desta crise, mas as duas guerras mundiais afetaram a produção e o consumo e o preço dos vinhos caiu muito. Daí ter surgido a tradição de o guardar por longos períodos até o mercado de consumo reanimar, ao mesmo tempo que se percebia que o vinho poderia tornar-se um produto mais macio e ideal. Com efeito, é na Idade Moderna, que os ricos ingleses e franceses começam a interessar-se mais pela bebida, nascendo a bolsa de Bordeaux onde era negociada a produção.

2.2.2 A Gestão da Produção Vitivinícola e o Movimento Associativo

A estruturação do campo da produção vitivinícola supõe a existência de um movimento social associado ao vinho e à sua comercialização. Este movimento vem a encontrar tradução numa representação profissional constituída por organismos associativos (com funções de representação ou ainda comerciais) e organismos institucionais, ou seja, organismos públicos ou privados com funções de regulação. Se a crise, na viragem do século, é gerida por um movimento associativo indiferenciado, respeitante a toda a agricultura, não é menos verdade que a exceção é marcada pelas primeiras estruturas especializadas para a defesa da profissão: as comissões de viticultura regionais associadas às regiões demarcadas, saídas da legislação monárquica de 1907/08²⁴.

O associativismo especializado

Na trajetória das estruturas indiferenciadas ao associativismo especializado, percebe-se o seu desenvolvimento, associado sobretudo ao nível da circulação do produto. Situam-se aí as adegas sociais e as companhias vitícolas, estruturas comerciais muito ligadas à produção e sobretudo defensoras dos seus interesses, bem como as associações comerciais propriamente ditas, sobretudo com funções de representação. O primeiro corpo legislativo sobre adegas sociais data de 30 de setembro de 1892, prevendo a constituição de um total de oito delas.

Nas suas metamorfoses, o despacho regulamentar de 27 de setembro de 1901 já distingue adegas sociais de adegas regionais, exploradas com o apoio do Estado.

Vale dizer que sempre foram muito estreitas as ligações entre a produção vitivinícola e as novas estruturas de comercialização, designadamente as companhias vinícolas e as adegas regionais e as adegas sociais livres que também estavam envolvidas na produção vitícola e no negócio do vinho.

Assim, a organização do comércio, as associações comerciais propriamente ditas, precedem e suplantam as da produção. De realçar, neste aspeto, a Feitoria Inglesa e

²⁴ De salientar os decretos de 10 de maio de 1907, 16 de maio de 1907, 18 de setembro de 1908 e 27 de novembro de 1908.

depois, as Associações Comerciais do Porto e de Lisboa. À Associação Comercial do Porto, fundada em 1834, caberia, desde logo, a criação de uma sessão especializada de vinhos, que representaria a sua comercialização até à criação do Grémio dos Exportadores de Vinho do Porto em 1933.

2.2.3 Emergência e Edificação da Internacionalização da Gestão Vitivinícola

Os aludidos processos começam por ganhar consistência num movimento associativo entre oito dos países produtores de vinho de onde emerge o *Office International du Vin*, organismo criado em 1924, que pretende coordenar a salvaguarda dos interesses dos países produtores e consumidores de vinho. Esta associação emerge após consecutivas reuniões entre os seus participantes: Portugal, Espanha, França, Itália, Grécia, Hungria, Luxemburgo e Tunísia, que se realizam nos anos de 1916, 1922 e 1923. Destas reuniões resulta esta associação que, na sua evolução, acaba por conhecer uma nova designação de *Office International du Vin*, em 1924, e a *Office international de la Vigne et du Vin*, em 1958²⁵.

Na Europa, a constituição da Comunidade Económica Europeia, hoje União Europeia, também vem a ser decisiva por algumas das mudanças no cenário vitivinícola mundial. Em primeiro lugar porque a Europa Comunitária, como um todo, acaba por se afirmar como o maior produtor de vinho, em termos mundiais, reunindo os países de maior tradição do setor. Mas não sem alguns contratempos resultantes do processo atribulado de formação da Europa vitivinícola “única”.

A produção excedentária de vinhos de mesa ganha evidência e uma das soluções para o seu recuo reside na subvenção ao arranque de vinhas. Em contrapartida, seria incentivada a reestruturação das que originariam VQPRD (vinhos de qualidade e produzidos em regiões demarcadas), ou seja, com direito a denominação de origem, elemento de valorização positiva dos seus vinhos.

²⁵ Conta hoje com cerca de trinta países membros, o que esclarece o sucesso desta iniciativa e a dinâmica deste movimento. Os movimentos associativos têm aliás primado por florescer neste domínio, a nível local, através das diversas formas de cooperação entre produtores que se concretizam em cooperativas, mas também em termos nacionais.

Com efeito, nas últimas décadas, a atividade vitivinícola tem passado por processos de reestruturação produtiva e organizacional, em consequência da globalização económica levando a novas dinâmicas espaciais que exigem das regiões produtivas modificações técnico-económicas e uma adaptação a novos patamares de competitividade. Como resultado desse processo de internacionalização da atividade económica, e de acordo com Benko (1996), tem despontado uma crescente diferenciação e especialização de territórios que se tornam fontes de vantagens concorrenciais a partir dos recursos, de práticas e interdependências específicas das localidades.

Conforme sugerem Santos, Diniz e Barbosa (2004), são, basicamente, as características seguintes que caracterizam uma organização produtiva local: 1) A concentração espacial de produção de bem ou serviço com potencial de exportação para outras regiões; 2) a localização territorial como uma vantagem competitiva para as firmas ou as suas subunidades localizadas nesses territórios; 3) tais vantagens associadas à denominação de origem, como vínculo, irão não só servir de atrativo para outras empresas, como também ajudarão os empreendimentos já instalados a se manterem competitivos frente às empresas de outras regiões; 4) os efeitos dessas vantagens ganham importância para setores específicos; 5) as vantagens competitivas da região superam a dimensão de custos de transporte ou fiscais, uma vez que vão além e realimentam-se com o crescimento da organização produtiva local.

Observando as condições locais propiciadoras do empreendedorismo, é imperativo perceber que os atores económicos não se posicionam de forma isolada, estando antes imersos em relações, redes e estruturas sociais (Algabali; Maciel, 2002). Segundo (Aquino; Bresciani, 2005), os enunciados acima mencionados sugerem ações de cooperação entre as empresas, para a criação de valores que as capacitem para o aumento do poder de competitividade através da ação coletiva dos diversos atores locais.

A cooperação multilateral emerge como aquela que melhor se adequa a este modelo, uma vez que tem como característica marcante a presença de pequenas ou médias empresas que, em conjunto, apresentam uma importante participação nalguma parte da cadeia produtiva. Para que assuma um funcionamento apropriado, esse género de cooperação depende, em larga medida, da proximidade local, de um elevado nível de confiança mútua e de um elevado sentido de comunidade, o que se reflete na definição dos objetivos comuns e na sua capacidade de reação coletiva às ameaças e de engajamento a oportunidades, em função do planeamento e da atuação da cooperação

institucionalizada (Aquino; Bresciani, 2005; Santos; Diniz; Barbosa, 2004). Por seu turno, a ação cooperativa reside no que Boisier (2001) denomina de “competitividade sistémica”, conceito vinculado ao sentido territorial, configurado por uma rede de difusão de conhecimentos tácitos, associados a um conjunto de atores que se estruturam pela proximidade em torno de um produto ou setor.

Os ganhos advindos da cooperação têm um alcance que vai além das empresas instaladas, uma vez que se gera uma reação típica em cadeia que se retroalimenta. A ação de um polo de desenvolvimento atrai investimentos para um dado local que, por sua vez, ampliam ou reforçam aglomerações empresariais. Tais empresas, na medida em que exportam para outros domínios, acabam por reforçar o próprio polo de desenvolvimento, elevando os rendimentos, cativando indivíduos e induzindo investimentos públicos em infraestruturas. Trata-se de uma dinâmica promotora da atração de mais empresas, nomeadamente do setor de serviços, para atender a crescente procura produtiva, pessoal e pública, dessa região e de regiões vizinhas (Santos; Diniz; Barbosa, 2004).

Assiste-se, assim, a uma revalorização das ditas regiões demarcadas, enquanto esferas de construção social, resultantes de estratégias empresariais que têm subjacente uma descentralização político-administrativa, que revela na proximidade das empresas com outros atores locais um elemento determinante para a competitividade das atividades económicas (Benko, 2001). Segundo Fuini (2006), as regiões e as localidades, ao serem objeto de reconhecimento como variáveis relevantes para o estudo da competitividade e das vantagens competitivas, têm na demarcação regional a sua afirmação como uma questão política de planeamento económico, no tocante à definição do seu espaço de aplicação, mas também como uma questão simbólica.

O setor encontra-se em forte reestruturação e rejuvenescimento, apresentando uma dinâmica quase sem paralelo noutros setores agrícolas europeus. O reordenamento do espaço europeu perante este jogo de diversidade de intervenientes com especificidades próprias, no caso da produção vitivinícola, tem consequentemente sido fortemente subvencionado. Por outro lado, estes agenciamentos têm vindo a tornar o processo de produção mais oneroso e com maiores exigências de qualidade e controlo na produção, ao mesmo tempo que o preço e a valorização do vinho vão sendo cada vez mais difíceis

de disputar, numa arena altamente concorrencial e cada vez mais global²⁶. Esta constitui uma das muitas razões que levam alguns produtores a reconhecerem a importância da atividade turística na maior rentabilidade da sua atividade, uma vez que ambas se revelam compatíveis e passíveis de explorar em paralelo.

2.2.4 Caracterização da Cadeia Vitivinícola Portuguesa

A referência à vitivinicultura portuguesa sugere, em largo traço, a alusão a um compromisso com a História do país, que remete para a sua fundação, em 1143, por D. Afonso Henriques, com avanços e recuos até à sua reconquista total, em 1249. Nessa época, o arroteamento de terras (preparação dos solos para a agricultura) facultava a instalação de novas áreas de vinha e, para o seu cultivo, são retomadas técnicas do tempo de Roma. O estabelecimento das ordens religiosas em Portugal (Templários, Cistercienses...) trás consigo a constituição das mesmas como centros ativos de colonização agrícola. A cultura da vinha propaga-se, constituindo os séculos XV e XVI uma época áurea da expansão marítima. Os navios que cruzam os mares, levam muito vinho a bordo que, uma vez vendido no Equador, é bastante rentável. Esse vinho especial, apelidado “torna-viagem” tem em Lisboa o maior centro de consumo e de distribuição do império. Os Descobrimentos levam o vinho português aos quatro cantos do mundo.

Em 1703, Portugal e Inglaterra assinam o Tratado de Methuen, o qual impulsiona as exportações de vinho do Porto para Inglaterra. Em 1756, o Marquês de Pombal cria a Companhia Geral da Agricultura das Vinhas do Alto Douro, que se constitui a 1ª região demarcada, regulamentada, do mundo.

No século XIX, a já aludida filoxera, torna-se a praga mais devastadora da viticultura mundial, e a distribuição geográfica da produção vitivinícola altera-se profundamente e provoca uma crise global na produção e comércio do vinho, a qual dura quase meio século. É neste respaldo histórico que, entre 1907 e 1908, são criadas as

²⁶ Em matéria de esforços gestionários, bastará ter presentes quadros normativos do Conselho Europeu que estabelecem regras complementares relativas à designação, apresentação e rotulagem dos produtos do setor vitivinícola, para compreender que assim é. Por sua vez, respeita à técnica a produção de automatismos com recursos maciços aos vários tipos de linguagem, cujo agir se imbrica na normatização da produção vitivinícola com vista à sua estabilização. Vide, por exemplo, a Portaria n.º 26/2017 de 13 de janeiro.

Denominações de Origem Controlada: Madeira, Moscatel de Setúbal, Carcavelos, Dão, Colares e Vinho Verde. Nos anos 50 e, com mais intensidade, nos anos 60, surgem as cooperativas como forma de ajuda à sobrevivência dos viticultores. O objetivo principal é produzir grandes quantidades de vinho a granel, ao mesmo tempo que se garante rendimento aos viticultores.

Quando Portugal adere à CEE, em 1986, é criado o IVV (Instituto da Vinha e do Vinho) para adequar a viticultura portuguesa às diretivas europeias. Inicia-se um processo de gestão que passa pela reestruturação da Vinha e do Vinho em Portugal. São, mais tarde, criadas as comissões vitivinícolas, cujo papel principal é preservar e garantir a qualidade e logo o prestígio dos vinhos portugueses, traduzindo-se em 31 Denominações de Origem e 14 Indicações Geográficas.

Na atualidade, existem, no país, catorze regiões vitivinícolas oficialmente reconhecidas, sendo doze no Continente, uma na Madeira e uma nos Açores. As regiões vitivinícolas são constituídas por Denominações de Origem Protegida (DOP) e Indicações Geográficas Protegidas (IGP). Estão legalmente reconhecidas, 31 Denominações de Origem e 14 Indicações Geográficas, elucidadas na Figura 2.2.

Figura 2.2 – Regiões Vitivinícolas de Portugal



Fonte: elaborado pela autora, de acordo com <https://issuu.com/ampv/docs/guia-enoturismo-2019-web>

Em julho de 2021, a área declarada de vinha para vinho, em Portugal, é de 192 028 ha, a quarta maior área de vinha da Europa, logo a seguir aos 3 grandes *players* globais, Espanha, França e Itália, e a nona maior do mundo (IVV, 2022 e O.I.V, 2022), de que a Figura 2.3 dá conta.

Figura 2.3 – Principais países produtores de vinho, 2023



Fonte: Organização Internacional da Vinha e do Vinho, 2023.

A maior concentração de explorações tem lugar no interior norte do país, onde predomina o minifúndio (63.5%), em especial na zona do Douro, concentrando a região de Trás-os-Montes o maior número de explorações. O Alentejo é a área geográfica detentora das explorações de maiores dimensões.

O Recenseamento Agrícola de 2019, identifica a maioria das explorações com vinha, como de muito pequena dimensão. Cerca de 75% têm menos de 1 ha, 20% têm entre 1 e 5 ha e somente 5% tem mais de 5 ha. Ainda assim, nos últimos trinta anos assistiu-se a um aumento para o dobro, da área média destas explorações, de 0.73 ha para 1.52 ha por exploração, resultando no esperado aumento das economias de escala, da produtividade e da qualidade do produto final. É ainda dado observar que apenas 3.3% dessas explorações têm trabalhadores permanentes. As restantes 96.7% dependem exclusivamente de mão de obra familiar e de alguma mão de obra temporária. Somente 17% das explorações têm sistemas de rega.

Quanto ao domínio jurídico, as empresas vitivinícolas diferenciam-se com base na sua estrutura jurídica empresarial, em Setor Associado ou Cooperativo e Setor Não

Associado, Independente ou Empresarial. O peso do setor cooperativo, tradicionalmente muito elevado, tem vindo a decrescer, ao longo dos últimos anos. Na campanha de 2021/2022, segundo dados do IVV, estariam ativas setenta e duas cooperativas vinícolas, em Portugal Continental, contra as cento e vinte ativas em 1982. As aludidas setenta e duas cooperativas contribuíram com 35% da produção do vinho nacional nessa campanha. Os outros 65% da produção ficaram a cargo do setor empresarial. Em contrapartida, o movimento associativo encontra-se em fase de crescimento.

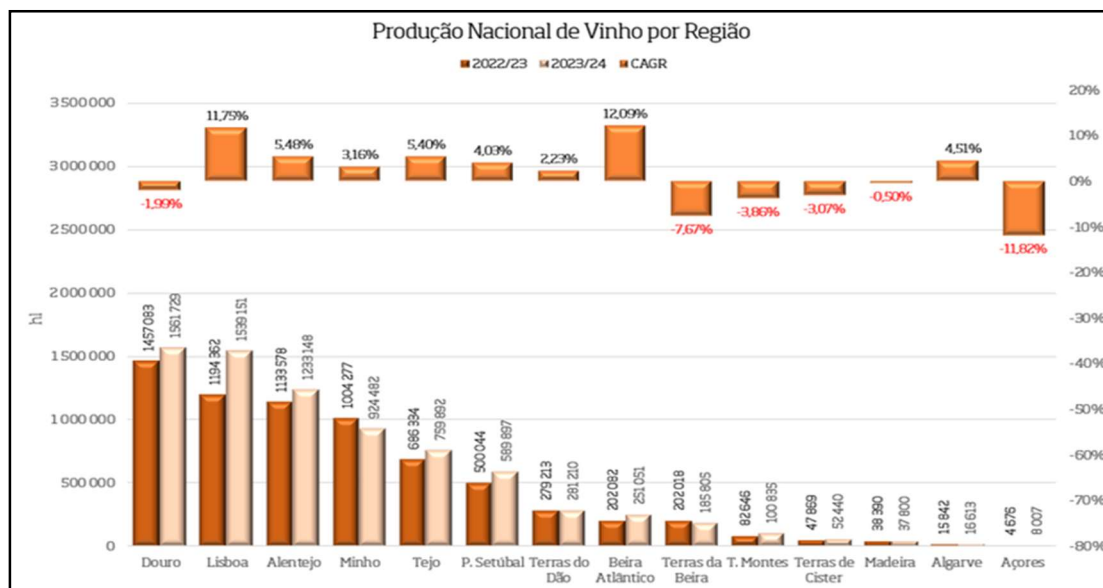
Portugal, apesar de ser um país com uma pequena superfície, posicionou-se, nos últimos quatro anos, como o quarto país da UE e o nono país do Mundo com a maior área de vinha plantada, tornando-se, em 2021, o décimo exportador e o décimo produtor mundial em volume. O setor do vinho fornece um contributo abrangente e de grande relevância para a economia portuguesa. Incluem-se aqui as atividades económicas de base associadas à viticultura, à produção do vinho e à sua distribuição, bem como as atividades interligadas ao enoturismo, lazer e gastronomia (IVV, 2023).

De acordo com os dados provisórios do IVV, na produção de vinho, na campanha de 2023/24 foram atingidos sete milhões e meio de hectolitros, registando-se um aumento de 10% face à campanha anterior.

Das 14 regiões, é de destacar o aumento, no volume, registado em praticamente todas as regiões do país, à exceção da região do Vinho Verde e Beira Interior. As demais regiões registaram aumentos de produção, à exceção da Madeira que teve sensivelmente a mesma produção.

Aquando do crescimento anual médio da campanha de 2019/20 até aos anos 2023/24, verifica-se que, das 14 regiões, 8 delas, a saber: Lisboa, Alentejo, Vinho Verde, Tejo, Península de Setúbal, Dão, Bairrada e Algarve, registaram, de acordo com a Figura 2.4, um crescimento médio da produção. A região da Bairrada é a que apresenta o maior crescimento médio neste período (+12,1%), seguindo-se Lisboa com (+11,8%).

Figura 2.4 – Produção vinhos 22-23 e 23-24 por região vitivinícola, em Portugal



Fonte: ViniPortugal, 2024.

De acordo com a avaliação de impacto socioeconómico (IVV, 2023), a cadeia vitivinícola de Portugal tem um papel crucial no desenvolvimento e na fixação da população no interior do território nacional. O setor do vinho tem um peso muito significativo no valor agregado bruto (VAB) e no emprego nas regiões do interior do país, representando mais de 10%, em termos de VAB, para 38 dos 278 municípios de Portugal Continental, e mais de 10% do emprego em quarenta e três municípios de Portugal Continental, conforme tabela 2.2, à página seguinte, representando, em números absolutos 2730 empresas enquadradas na classificação das atividades económicas como viticultura e vitivinicultura.

Tabela 2.2 – Classes de dimensão das Empresas do Setor do Vinho em Portugal, 2024

CAE 1102+0121	Universo, na BD da ORBIS		
	nº empresas	Peso no nº de empresas	Peso no VN
Grande > 50 M€ VN	5	0,2%	19,5%
Média < 50 M€ VN	42	1,5%	33,6%
Pequena <10 M€ VN	83	3,0%	26,2%
Micro < 2M€ VN	2600	95,2%	20,8%
Totais orbis cae 1102+0121	2730	100,0%	100,0%

Fonte: ORBIS para os NACE 1102 e 0121, 2024

O bom posicionamento estratégico de Portugal tem levado os empresários vitivinícolas a quererem e fazerem mais e melhor, fazendo sentir o seu salutar desejo de competitividade. A ambição de quem participa num setor com vitalidade é notória e os números comprovam esta dinâmica particular da atividade em território nacional, das poucas que, em termos mundiais, posiciona o país num lugar estratégico favorável, a par da atividade turística. O jogo estilizador de imersão numa vivência rural dinâmica, envolvendo a produção e comercialização de vinho e das correspondentes paisagens, parece uma evidência de suporte a cenários de uma prosperidade produtiva e de um consumo considerável. Daí que o denominado enoturismo, ao cruzar a mobilidade por entre o espaço vitivinícola, reflita uma marca cultural do presente e muito provavelmente do futuro.

A abordagem mais profunda do fenómeno vitivinícola não o dissocia da sua relevância particular nas identidades territoriais, não tanto pelos postos de trabalho que implica ou pelos lucros gerados, mas pelos processos de interiorização do prestígio e do valor que o trabalho da arte de fabricar o vinho induz. A imagem de um rural sedutor para quem visita é prestigiante para quem nele participa, podendo constituir uma vantagem para o universo agrícola, como alavanca de algumas dinâmicas locais necessárias à sua perpetuação e fixação de populações neste meio.

A proposta consiste, em certa medida, na comercialização do espaço rural, das suas paisagens, produtos, especialização profissional, culturas e agentes, ou seja, do passado, da tradição e do presente, de forma a garantir-lhes um futuro.

Em termos de produção vitícola, a forma de produzir também sofreu mudanças progressivas, passando-se de um sistema altamente fragmentado e dependente do mundo rural para um outro mais especializado, em que a fase vitícola e a enológica se encontram

mais claramente divididas, transformando o processo numa atividade industrial, ao seguir um “*factory system*” de divisão segmentada de funções. Com este sistema, a adega perde o seu papel central, dando lugar à regulação térmica dos locais de produção, tornando o ciclo enológico num processo mais complexo, mecanizado e estruturado, em que o recurso à química lhe permite controlar de forma mais eficaz o resultado final pretendido. Abre-se, portanto, um novo capítulo na forma de produção, comercialização e consumo de vinho, em que a qualidade final passa a depender, em larga medida, da intervenção humana sobre os processos naturais.

Na Modernidade, o vinho assume, assim, a sua dimensão mais instrumental, através da sua maximização produtiva, cuja viabilização é processada segundo os padrões da vitivinicultura moderna. Na atualidade, é por assim dizer, a sofisticação e fragmentação dos consumos que caracterizam o campo vitivinícola.

Do ponto de vista alimentar, a industrialização veio tornar uma boa parte dos alimentos mais acessível aos povos. Aquilo que agora se faz sentir, em termos de distinção social, relaciona-se sobretudo com a qualidade da ingestão dos alimentos. Os progressos nos transportes vieram facilitar a deslocação dos alimentos para locais onde tradicionalmente não eram produzidos e o gosto por alimentos raros e exóticos despertou nas sociedades europeias. O gosto de ter o exótico à mesa não é novo. Aquilo que revela novidade é o facto de isto se ter tornado acessível para um número considerável de pessoas.

3. REFERENCIAL TEÓRICO-ANALÍTICO

Num trabalho atido à análise das metamorfoses da gestão, particularmente às estruturas organizacional e de governança, fará sentido observar a dinâmica norteadora das atividades da gestão vitivinícola, nomeadamente as que se ligam a eixos primordiais como sejam: a geração de inovação social, o nível de utilização das capacidades dinâmicas e o seu impacto no desempenho económico-financeiro da aludida cadeia.

Portugal é, nesta matéria, um caso de estudo de como a inovação é possível, quando as visões e as vontades se alinham, num terreno fértil de criação de valor para a sociedade.

As empresas, os seus recursos e a sua capacidade de gerar modelos de negócio viáveis, estão a olhar, cada vez mais, para a problemática da inovação social com a compreensão de que o salto de paradigma empresarial só pode ter lugar quando as empresas perceberem e integrarem a existência de uma enorme oportunidade, ao aplicarem aquilo que são os seus recursos, não apenas através da venda dos seus produtos ou serviços, mas também ajudando a resolver, de forma proativa, os problemas das pessoas e o bem-estar-coletivo.

Assim, este trabalho associa dois tipos de preocupações: a que visa compreender e explicar o fenómeno da gestão, num diálogo com as referências teóricas que enuncie explicações sobre a problemática abordada, evitando ficar por uma visão demasiado acentuada sobre um empirismo que não chega a estruturar o fenómeno que trabalha; e a que remete para uma descrição mais operacional, associada à observação e à quantificação empíricas.

Se a descrição factual de uma realidade é fundamental, ela, em si mesma, nada dirá sobre essa realidade, enquanto não for sujeita a um questionamento teórico e a um balizamento metodológico que a sustente de modo coerente e adequado ao objetivo do estudo em causa. Estas questões deixam pressentir uma relação dialética, entre um conjunto de proposições mais teóricas, capazes de explicar os significados das práticas sociais em apreço, a par dos argumentos mais operacionalizáveis que sustentem os postulados teóricos e as conclusões mais gerais sobre o tema.

Este é, pois, o espaço em que se privilegia a discussão dos contornos teórico-analíticos da pesquisa.

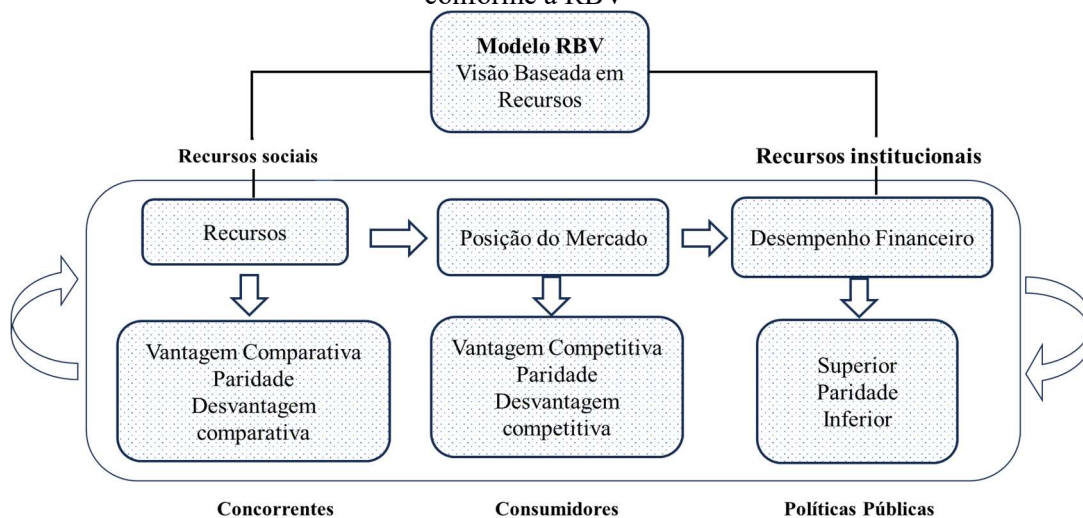
3.1. Leito Teórico Seminal

Dado que a ciência constitui uma reconstrução interpretativa do real, a partir de *corpus* de ideias sujeitas ao rigor da investigação, fará sentido ter presente a centralidade da visão teórica que dá corpo a esta incursão.

Dir-se-ia que ela apresenta a RBV (*Resource-Based View*) ou VBR (na tradução como Visão Baseada em Recursos), como fio condutor, ou leitmotiv teórico, sugerindo, aqui, por um lado, alguns tópicos da sua evolução interna, por outro, relacionando as suas mudanças de enfoque aos momentos em que foram produzidas alterações na forma de solucionar novos problemas para os quais a teoria existente já apresentava limitações.

Falar de uma visão baseada em recursos, é fazer justiça a pesquisadores, como Wernerfelt (1984) e Rumelt (1984), que trabalharam uma nova postura em relação aos mesmos, ao afirmarem que “os recursos e produtos são dois lados da mesma moeda. Muitos produtos requerem serviços de vários recursos e muitos recursos podem ser usados em vários produtos.” (Wernerfelt, 1984, p. 171).

Figura 3.1 – Interação entre recursos das empresas e o seu desempenho financeiro, conforme a RBV



Fonte: elaboração da autora

Delineando os produtos e os seus mercados, seria possível determinar o nível adequado de recursos e, inversamente, ao relacionar o perfil dos recursos da empresa poder-se-ia encontrar o nível ótimo da relação do produto com seu mercado. Preconizava-se, assim, determinar em que circunstância um conjunto de recursos, de

acordo com a Figura 3.1, conduziria a organização a ter retornos significativos, por um longo período de tempo, ou, como ir ao encontro de um conjunto desses recursos para que fosse possível a obtenção da vantagem competitiva. Por assim dizer, a competição entre produtos de diferentes empreendimentos empresariais, poderia ser percebida como uma competição entre os dispositivos das empresas (Barney; Arikan, 2001).

Os recursos definidos na época foram concebidos como os ativos tangíveis ou intangíveis, ligados de forma semipermanente à organização, constando, designadamente de: marcas, tecnologia própria, emprego de pessoal habilitado, contatos comerciais, maquinaria, procedimentos eficientes, capital, etc. (Wernerfelt, 1984).

Ao emergir, esta nova visão mostrava sinais de rutura com os pressupostos da economia industrial, baseada na economia de escala, nos baixos custos de produção baixos e nos padrões da oferta e da procura.

Às mudanças de paradigma empresarial não seriam alheias as crises do petróleo, a influência da moeda americana no domínio das trocas e a emergência de novas tecnologias.

Na década de 1970, estavam presentes os quatro elementos-chave que constituíam o leito seminal das bases do processo globalizador: disponibilidade de recursos financeiros; mercados abertos; maior facilidade da informação; e disponibilidade de acesso às tecnologias. As empresas apresentavam condições semelhantes de produção e de atuação nos mercados, aumentando o número de participantes, e os conhecimentos anteriores da economia, elementos que, per si, não explicavam a sua diferenciação, ou seja, não davam a compreender as condições de mercado que passaram a ter vigência.

Foi esse contexto que suscitou a Porter (1980) o desenho dos modelos das cinco forças de mercado, na sua obra *Competitive Strategy*, tendo relacionado outras variáveis determinantes na competição empresarial, além dos clássicos baixos custos e das economias de escala. Nela, Porter menciona as três estratégias competitivas genéricas e as potencialidades de atendimento a mercados diferenciados – ou com novo enfoque –, que não mais eram presididos aos custos mais baixos, para garantir o sucesso nos empreendimentos.

A geração de valor passaria a depender de variáveis endógenas. Nelson e Winter (2005) também advogariam esta posição, em 1982, considerando que a heterogeneidade entre as empresas seria, por certo, a mais importante premissa básica, imprescindível para a construção de modelos estrategicamente relevantes para as mesmas.

Visando esclarecer o conflito entre os elementos de ordem económica e os organizacionais, quanto à sua influência na lucratividade empresarial, Hansen e Wernerfelt (1989) evidenciam a autonomia de ambos, destacando os elementos do foro organizacional como responsáveis pelo dobro da variância sobre os lucros, quando comparados com os elementos de ordem económica. Tal resposta, iria sinalizar uma alteração do planeamento, favorecedora de um olhar e uma orientação maior para os elementos de ordem interna, em consonância com a RBV.

Reconhecendo isso, Porter avançaria, mais tarde, na sua obra *Competitive Advantage* (1985) com a proposta da cadeia de valor como uma estrutura para hipotética obtenção de vantagem competitiva.

Na linha de Porter, Barney (1986a) poria em evidência a importância do mercado de recursos e destacaria que as empresas têm diferentes expectativas a respeito do valor futuro de recursos estratégicos, baseadas nas suas habilidades e capacidades únicas.

Assim, de forma geral, mesmo com recursos acessíveis às empresas, elas diferenciavam-se nas expectativas a respeito do uso económico dos mesmos. Neste mercado, ganharia, então, centralidade, o custo de oportunidade desses recursos. As empresas teriam a possibilidade de os avaliar de forma diferente e de fazê-los render para auferir deles uma vantagem face à concorrência. Abre-se espaço uma visão que desloca a economia tradicional para a busca de algo específico da empresa.

Diante das homogeneidades empresariais, comuns à maioria das empresas, ressalta um fator de diferenciação que lograsse melhores resultados. E é no stock de ativos estratégicos, em parte construídos pelas empresas, não imitáveis nem substituíveis, que se deduz que uma parte deles não é negociável do ponto de vista mercantil, que se evidencia e consolida uma posição estratégica.

Em largo traço, ganha assim configuração a teoria RBV, consolidada pelo clássico artigo Prahalad e Hamel (1990), a partir do qual os recursos são classificados em três categorias: físicos, que incluem a tecnologia, as plantas industriais e os demais ativos; humanos, que são formados pelos treinos, experiências, inteligências e relacionamentos

dos gestores e empregados; e organizacionais, compostos pela estrutura formal e informal da empresa, com as suas rotinas e os seus relacionamentos internos e externos.

Capacidades estáticas e dinâmicas parecem sugerir alguns posicionamentos mostrando que os recursos, por si só, não são garantia suficiente para uma vantagem competitiva sustentável face às possibilidades de imitação e de substituição, viáveis com os recursos tecnológicos e informacionais existentes. As pesquisas sucessivas evidenciam que, mais que a posse dos recursos, urge desenvolver a sua capacidade de integração, de prover diferentes soluções com os recursos disponíveis e de inovar com novos recursos. Daí ao imperativo de conquista de novas e inovativas formas de vantagem competitiva, vai um pequeno passo, face às dependências do percurso e às posições de mercado.

3.2 Capacidades Dinâmicas

As origens intelectuais das capacidades dinâmicas, como estrutura para a compreensão de como as empresas respondem às ondas de mudança, poderão ser atribuídas a Joseph Schumpeter (1934), que observa que as firmas estabelecidas são regularmente substituídas por novos concorrentes que oferecem preços mais baixos, melhor qualidade ou substitutos desejáveis para os produtos existentes. Mas o principal interesse de Schumpeter reside nos debates macroeconómicos mais amplos, e ele não vai muito longe no desenvolvimento de uma teoria ao nível da empresa. Informações valiosas sobre os mecanismos que dão origem à entrada disruptiva são acrescentadas pelo trabalho de Kirzner (1973) sobre o empreendedorismo. O próprio trabalho de Teece, sobre *Profiting From Innovation* (Teece, 1986, 2006), fornece um modelo dos fatores ao nível empresarial que determinam se um operador estabelecido ou um entrante tem probabilidade de ter sucesso no mercado com a adoção de uma nova tecnologia.

Outra fonte investigativa respeita aos estudos do funcionamento interno da empresa, no que tem a ver com o comportamento competitivo. Edith Penrose (1959) introduz a noção de recursos fungíveis, incluindo serviços de gestão, como a principal fonte do crescimento das empresas.

O campo da gestão estratégica, como tal, só emerge na década de 1970, quando as principais escolas de negócios passaram a nomear professores de “política empresarial” (Rumelt et al., 1994).

Embora a formação de estratégias esteja incluída no quadro das capacidades dinâmicas (Teece, 2014), a tecnologia e a inovação são complementares relativamente às capacidades. A estratégia e as capacidades estão ligadas, se não forem codeterminadas.

As capacidades dinâmicas estão voltadas para o futuro. Em vez de governar, o que a empresa faz atualmente, envolve decidir o que ela deverá fazer no futuro, garantindo o acesso aos recursos que necessita, implementando o desenho organizacional mais adequado (Teece, 2016)²⁷.

As capacidades dinâmicas de alto nível (detetar, apreender e transformar) são mais idiossincráticas. Devem ser construídas porque não podem ser compradas. Isto ocorre, em parte, porque envolvem cognição gestionária (Adner & Helfat, 2003) e aprendizagem. Elas podem ser objeto de incorporação parcial nas rotinas organizacionais enraizadas na cultura e na história da empresa. Empresas com fortes capacidades dinâmicas também tendem a ter “processos de assinatura” próprios e únicos (Gratton & Ghoshal, 2005)²⁸.

As capacidades dinâmicas surgem como um aprimoramento teórico do conceito de capacidades da Economia Evolucionária de Nelson e Winter (1982), como uma proposição de Teece *et al.* (1997) para resolver a problemática da necessidade de mudança das rotinas organizacionais com vista à adequação das organizações às mudanças do ambiente externo. Posteriormente, Helfat *et al.* (2007) preconizam a consolidação desse conceito, propondo uma definição concisa para as capacidades dinâmicas, a saber: “*the capacity of an organization to purposefully create, extend, or modify its resource base*”. O refinamento teórico, realizado por Helfat *et al.* (2007), é fundamentado na Economia Evolucionária. Todavia, outros estudos apontam para a tese de que a base teórica das capacidades dinâmicas, proporcionada pelo conceito de rotinas organizacionais da Economia Evolucionária, limita, de forma significativa, o apelo

²⁷ Nesta lógica, são múltiplas as atividades envolvidas, tais como: sentir, apreender e transformar (capacidades dinâmicas de baixo nível - Teece, 2007, 2018). Incluem processos com objetivos específicos, como a formação de parcerias externas ou o desenvolvimento de novos produtos, que sendo estratégicas e transformadoras, acabam por ser, na sua maior parte, repetitivas e imitáveis.

²⁸ A natureza histórica destes processos torna-os de difícil imitação pelos rivais. Desde que a gestão não permita que as vantagens desta história estagnem e se tornem pouco adaptadas à medida que o ambiente de negócios muda, os processos de assinatura podem fornecer uma base para a vantagem competitiva. Embora especialistas externos possam fornecer certos elementos de capacidades dinâmicas, como a identificação de tendências, a maioria dos elementos de capacidades dinâmicas não pode (e não deve) ser terceirizada (Teece, 2023).

principal atribuído às capacidades dinâmicas: mudar a base de recursos da organização em resposta às mudanças ambientais (Schreyogg; Kliesch-Eberl, 2007).

Em trabalhos posteriores, Teece (2007, 2012, 2014) responde a essa crítica, explicando que as capacidades dinâmicas não têm apenas como base as rotinas organizacionais da Economia Evolucionária.

Posteriormente, Helfat e Peteraf (2015) e Helfat e Martin (2015) desenvolvem o conceito de capacidades dinâmicas gerenciais, ao discutirem os micro fundamentos das capacidades individuais dos gestores, utilizando outras teorias além da Economia Evolucionária, como a psicologia, psicologia social e neurociências. Mais recentemente, Salvato e Vassolo (2018), fundamentados na filosofia do Personalismo, na psicologia social e no interacionismo simbólico, contribuem para o aprimoramento teórico das capacidades dinâmicas ao explicarem que a “fonte do dinamismo” das capacidades dinâmicas, ou seja, a que a origem da capacidade de geração de mudança na base de recursos proporcionada pelas capacidades dinâmicas reside nas capacidades interpessoais das relações sociais dos membros das organizações.

Segundo (Teece, 2016), para que as capacidades dinâmicas sejam fortes, a gestão deve ser empreendedora, significando, com isso, que os gestores precisam de se envolver no desenvolvimento e teste de conjeturas sobre tendências tecnológicas e de mercados emergentes, na conceção e refinamento de novos modelos de negócio e na orquestração dos ativos necessários dentro e fora da organização.

Estudos recentes estão a adotar as capacidades dinâmicas para enquadrar as suas análises das transformações contemporâneas, como a digital, que se repercute do agronegócio ao setor editorial (Cannas, 2021; Chirumalla, 2021; Ellström et al., 2021).

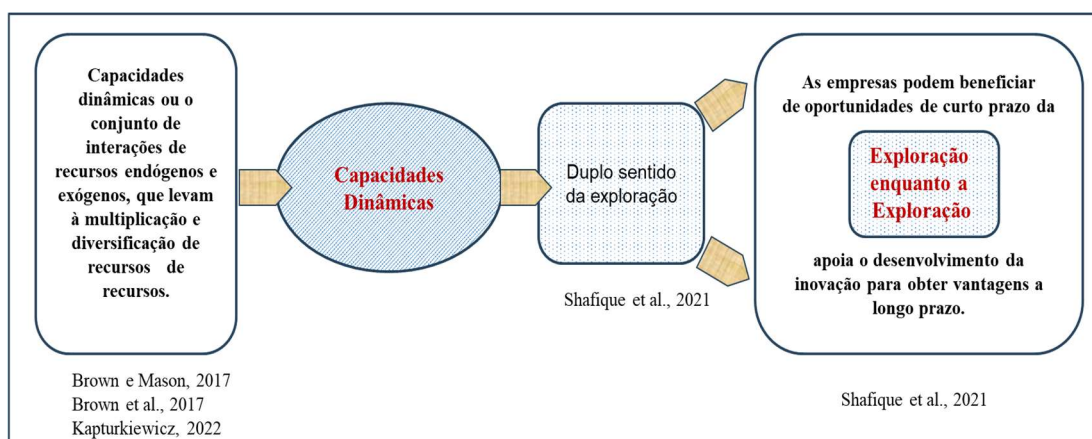
Uma das tarefas fundamentais na transformação digital, seja ela baseada em plataforma ou não, é conceber e implementar um novo modelo de negócio (Verhoef et al., 2021). Tal, abrange a arquitetura completa dos mecanismos de criação, entrega e captura de valor para uma transação (Teece, 2010).

As capacidades de apreensão de uma empresa governam a elaboração de um mecanismo de receitas. A apreensão também abrange o planeamento da cadeia de valor da organização, incluindo a designação de quais as atividades a internalizar e quais serão deixadas ao cuidado de fornecedores externos. Uma microfundação fundamental é a que preside à identificação de potenciais ativos de “gargalo”, que são ao mesmo tempo

escassos e indispensáveis, o que os torna capazes de exigir rendas que drenam lucros (Teece, 1986, 2006).

A implementação do novo modelo de negócio e a estratégia associada exigem a capacidade de transformação empresarial. As lacunas de capacidade devem ser identificadas e preenchidas através de desenvolvimento interno, aquisição ou aliança.

Figura 3.2 – Conceito de Capacidades Dinâmicas



Fonte: elaborado pela autora

As capacidades dinâmicas, conforme explicado na Figura 3.2, podem potencialmente ser incorporadas numa teoria da empresa (Teece, 2019), a teoria económica. Além de aprofundar a questão económica da razão pela qual as empresas existem e o papel distintivo do gestor (Augier & Teece, 2008), tem o potencial de introduzir muito do que está atualmente ausente, incluindo a heterogeneidade entre empresas e um modelo de como as empresas individuais competem. É uma estrutura que reconhece interações complexas no seio de uma empresa, com outras empresas e com o ambiente de negócios, numa busca para compreender o desempenho empresarial, a longo prazo.

Nesse sentido, pode ser pensada como uma forma da aplicação prática da “economia da complexidade” abstrata, que se desenvolveu em paralelo com as capacidades dinâmicas para construir modelos da economia que incluem agentes heterogéneos, as suas ações, estratégias ou previsões em conformidade (Arthur, 2021, p.138).

A evolução do modelo de capacidades dinâmicas visa o contexto reconhecido para fins analíticos do ecossistema do negócio, em que a inovação e a sua infraestrutura

de suporte têm grandes implicações na concorrência. Estudos recentes apontam para a circunstância de que as capacidades dinâmicas das empresas podem ser fortalecidas e beneficiar da alavancagem do conhecimento e *insights* gerados que, por sua vez, são reconfigurados, desenvolvidos e integrados com os existentes, para criar capacidades ilimitadas (Mikalef et al., 2021).

A capacidade dinâmica das empresas consiste numa orientação dupla de atividades de exploração (Shafique et al., 2021). Ela permite que as empresas explorem as competências existentes e, simultaneamente, procurem e explorem novas oportunidades de negócios (Úbeda-García et al., 2021). Isto significa que o mundo empresarial pode beneficiar de oportunidades de curto prazo através da exploração, enquanto, por seu turno, a exploração apoia o desenvolvimento da inovação para obter vantagens a longo prazo (Shafique et al., 2021). É importante ressaltar que as atividades de exploração se concentram em pesquisas, experimentos e descobertas, enquanto a exploração aborda a seleção, eficiência de recursos e sua implementação (Chen et al., 2014). A vantagem reside na capacidade de promoção de uma organização para responder a mudanças de curto e longo prazo e acompanhar as oportunidades (Jansen et al., 2012), refletindo-se nas suas estratégias e atividades proativas para determinar, rastrear e capturar oportunidades de negócios face aos rivais e antecipar mudanças futuras no mercado (Tuan, 2016). Vale dizer que a exploração, por um lado, pretende desenvolver conhecimentos existentes e atualizar competências, saberes e práticas que permitam polir processos e produtos de negócios (Shafique et al., 2021).

Estudos mais recentes, que avançam a compreensão das capacidades dinâmicas, expandem a sua compreensão, sublinhando tanto as habilidades e comportamentos organizacionais quanto os processos e rotinas que sustentam a adaptabilidade e a inovação contínua das empresas em ambientes contemporâneos e em constante mudança.

Schilke, Hu e Helfat (2018), investigam o papel das capacidades dinâmicas na resposta a mudanças ambientais e a sua relação com o desempenho empresarial, destacando a importância da adaptação rápida e eficaz²⁹.

²⁹ Teece (2009) também aborda as capacidades dinâmicas como uma habilidade da empresa para integrar, construir e reconfigurar competências, tanto internas quanto externas e para enfrentar ambientes em rápida mudança. No seio dessa definição, as competências organizacionais devem ser entendidas como processos organizacionais e de gestão, ou padrões de práticas correntes e de aprendizagem. A partir desta noção, o autor propõe a composição de três capacidades de sustentação das capacidades dinâmicas, a saber: a capacidade de sentir o contexto do ambiente; a capacidade de aproveitar oportunidades; e a capacidade de gerir ameaças e transformações.

Helfat et al. (2007) definem a capacidade dinâmica como sendo a aptidão de uma organização em criar, estender ou modificar, propositadamente, a sua base de recursos.

Segundo os referidos autores, o conceito de capacidade dinâmica incorpora três funções:

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

Em relação à descentralização e decomposição, Teece (2009) observa que todo o sistema possui subsistemas que são, até certo ponto, independentes e interdependentes. É necessário que uma organização tenha a capacidade de responder às demandas dos seus clientes e adotar novas tecnologias, o que é dificultado por uma estrutura organizacional excessivamente centralizada³⁰.

Assim, ao passo que Zollo e Winter (2002) também destacam a visão de Teece (2009), enfatizam a importância do sistema de governança e da estrutura de incentivos na sustentação das capacidades dinâmicas, sobretudo quando os ativos intangíveis são críticos para o sucesso da organização. A habilidade para integrar e combinar ativos, incluindo os ativos em conhecimento, como peça essencial de uma competência chave. Por isso, é importante, do ponto de vista estratégico, ter uma forma de governança que contemple processos de integração de *know-how* externo, aprendizagem, partilha e integração de conhecimento.

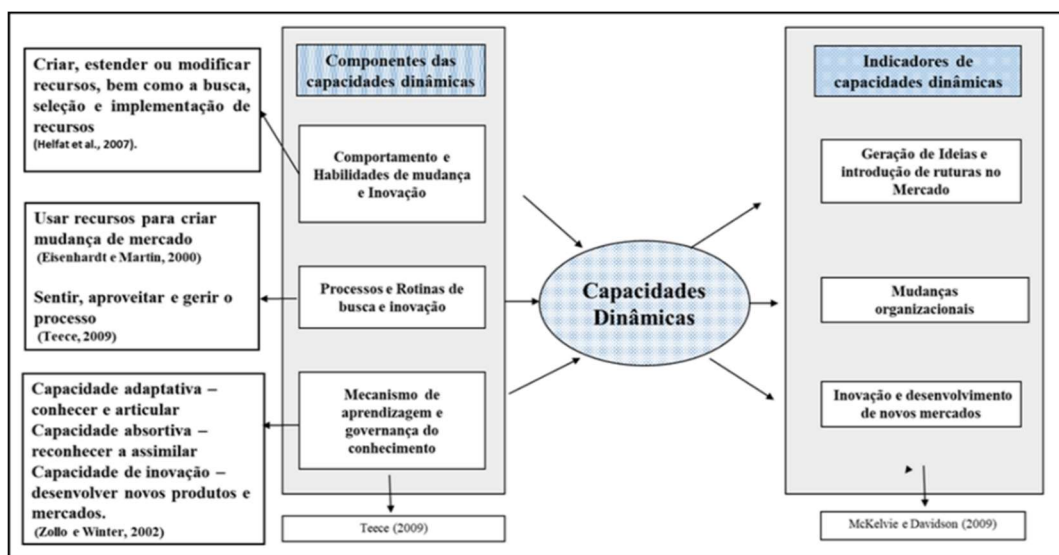
No apêndice 1, sintetizam-se as definições e os elementos de composição das capacidades dinâmicas, na visão dos autores que enfatizam os processos e as rotinas.

A partir destes elementos constitutivos das capacidades dinâmicas, é possível pensar na dinâmica efetiva, ou seja, no modo como as capacidades se desenvolvem e se sustentam. Como se observa na Figura 3.3, a conjugação de comportamentos e habilidades de mudança e inovação, associadas aos processos e rotinas de suporte às capacidades

³⁰ Portanto, à medida que as organizações crescem, é necessário um processo de descentralização que evite problemas de falta de flexibilidade e capacidade de resposta. No entanto, a descentralização, embora funcionalmente benéfica, pode comprometer a capacidade da organização de alcançar uma integração eficaz. É uma questão de equilíbrio: as unidades organizacionais precisam de autonomia para uma tomada de decisão rápida, mas devem permanecer conectadas para facilitar a coordenação.

dinâmicas, as quais são sustentadas por mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento, resultam nas designadas capacidades dinâmicas (Arbugeri, 2015).

Figura 3.3 – Modelo Integrado dos Elementos das Capacidades Dinâmicas e seus Indicadores



Fonte: adaptado de Arbugeri, 2015

A literatura também alude à estreita relação entre inovação e capacidades dinâmicas, além dos efeitos diretos sobre o desempenho das organizações, a aprendizagem durante o processo de inovação como geradora da capacidade de absorção, definida como a habilidade de identificar, assimilar e aplicar conhecimento. Isso implica vantagens competitivas e outros benefícios, como aprendizagem de economias de inovação e preferência por recursos limitados (Arbugeri, 2015).

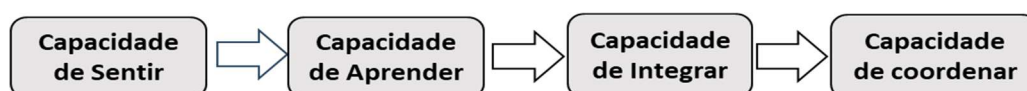
As capacidades dinâmicas são consideradas ativos intangíveis, porém a sua compreensão, mensuração e ação correspondentes são desafiadoras para os gestores.

Pavlou e El Sawy (2011) esclarecem a semântica das capacidades dinâmicas e oferecem um modelo simples para conceituá-las, operacionalizá-las e medi-las. Este modelo proporciona uma orientação para identificar, medir, avaliar e melhorar as capacidades dinâmicas, bem como facilita a comunicação entre gestores e pesquisadores.

Percebendo oportunidades no ambiente, a capacidade de resposta é capturada pela habilidade de aprender, renovar capacidades operacionais e integrar novos conhecimentos existentes. O modelo de capacidades dinâmicas descreve os elementos necessários para responder às oportunidades, reconfigurar capacidades operacionais existentes e fornecer orientações específicas para tomadas de decisões.

Além das referências mencionadas, pesquisas mais recentes de autores como Teece (2018), Helfat e Martin (2015) e Winter (2018), também contribuem para a compreensão e desenvolvimento das capacidades dinâmicas. As suas abordagens e *insights* oferecem uma visão atualizada sobre o tema e enriquecem o corpo de conhecimentos sobre estratégia e gestão organizacional, de que dá conta a Figura 3.4.

Figura 3.4 – *Framework* para mensuração das capacidades dinâmicas



Fonte: adaptado pela autora, de Pavlou e El Sawy.

Em termos históricos, as capacidades dinâmicas são consideradas pertinentes, principalmente para os altos executivos. No entanto, estudos, como o de Pavlou e El Sawy (2011), enfatizam a sua relevância para gestores a níveis hierárquicos inferiores, tanto intra, quanto interorganizacionais. Essa ampliação do escopo sugere implicações significativas para os diferentes estratos de tomada de decisão na cadeia produtiva.

A pesquisa de Pavlou e El Sawy (2011) é demonstrativa de que as capacidades dinâmicas transcendem a esfera global da empresa, sendo igualmente pertinentes para as unidades de negócios individuais. Essa constatação implica observar que as capacidades devem ser consideradas a todos os níveis organizacionais e por todos os intervenientes envolvidos, visando objetivos comuns que beneficiem múltiplos *stakeholders*.

Portanto, na revisão da literatura sobre a evolução da teorização do conceito das capacidades dinâmicas, Nery (2021) verifica que o estudo das capacidades dinâmicas se inicia analisando apenas o nível de análise (macro) organizacional, em seguida, também passa a ser observado o nível (micro) individual dos gestores. Mais recentemente, também é incluído o nível de análise (meso) das relações sociais dos membros da organização. Dessa forma, para um entendimento mais pleno das capacidades dinâmicas, torna-se necessária a realização de estudos multiníveis. Além disso, devido a essa complexidade da existência de três níveis de análise, a teorização das capacidades dinâmicas precisa de se basear noutras teorias das ciências sociais e humanas, reduzindo a influência dominante da Economia Evolucionária, para explicar o fenómeno atribuído às capacidades dinâmicas: a capacidade das organizações mudarem a base de recursos em resposta às mudanças do ambiente externo.

Relativamente aos *stakeholders*, os autores Marquardt & Harima (2024) apontam para a circunstância de que, devido à digitalização, as organizações e outras partes interessadas estão cada vez mais interligados a nível global, o que cria oportunidades para interações de recursos independentes da localização territorial. Isto oferece novas oportunidades para as mesmas adquirirem recursos externos de estrangeiros que se envolvem com a cadeia produtiva, sem a sua presença física. No entanto, devido ao foco nas fronteiras geográficas, os estudiosos não têm prestado atenção suficiente à forma como as esferas digitais interagem com os atores das cadeias produtivas físicas. Mais especificamente, há necessidade de compreender quais as capacidades dinâmicas que os atores da cadeia devem possuir para identificar, adquirir e integrar recursos externos que ficarão disponíveis, através da digitalização, para catalisar os seus mecanismos evolutivos iniciais.

O desenvolvimento das cadeias produtivas é considerado um caminho evolutivo, no qual se constrói recursos empresariais, a nível regional (Brown e Mason, 2017, Brown et al., 2017, Spigel e Harrison, 2018). Tais recursos incluem o capital humano (Qian et al., 2013), políticas de desenvolvimento (Brown et al., 2017, Brown e Mason, 2017, Brown e Mawson, 2019, Brown *et al.*, 2019), universidades (Fuster et al., 2019), capital de investimento (Kerr & Nanda, 2009), modelos inovadores (Bosma et al., 2012) e intermediários de apoio (Hernández-Chea et al., 2021, van Rijnsoever, 2020).

O desenvolvimento de uma massa crítica de diversos recursos é essencial para catalisar a dinâmica evolutiva (Spigel & Harrison, 2018). Mas, a presença de recursos, por si só, não conduz ao surgimento e à evolução sustentável das cadeias produtivas. Diversos estudos revelaram que a capacidade dinâmica é potenciada através de interações de recursos endógenos e exógenos, que levam à multiplicação e diversificação de recursos (Brown e Mason, 2017, Brown et al., 2017, Kapturkiewicz, 2022).

No contexto das capacidades dinâmicas, os elementos essenciais identificados neste estudo abarcam comportamentos e competências relacionados com a mudança e a inovação, bem como processos e rotinas voltados para busca de inovação, além de mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento. Estes elementos foram selecionados com base na literatura revista, que aponta o seu relevo para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas e para o seu impacto no desempenho organizacional.

Esta abordagem ampliada reconhece que as capacidades dinâmicas constituem não apenas uma preocupação dos altos dirigentes, mas também uma responsabilidade partilhada por todos os gestores envolvidos na gestão e operação das unidades de negócio.

3.3. Inovação Social

Para uma compreensão mais abrangente do desenvolvimento económico, importa considerar a cooperação entre os agentes no seio de um mesmo arranjo institucional (Arend, 2004). O desenvolvimento económico, influenciado pelo conhecimento acumulado e pela cultura, depende dos processos de aprendizagem locais e do comportamento das empresas, bem como das relações de poder na sociedade (Arend, 2004). Nesse contexto, as instituições, inovações e políticas desempenham papéis fundamentais, moldando o desenvolvimento económico de forma particular e local (Arend, 2004).

Elementos como culturas de gestão, relações de colaboração e competição, além do comportamento do consumidor e estilos de vida, desempenham um papel crucial na receção e adoção de avanços tecnológicos (Bisson et al., 2002). Por exemplo, a crescente preocupação com a sustentabilidade ambiental tem impulsionado a procura de práticas agrícolas mais abertas a inovações inerentes às mudanças que tal problemática suscita (Bisson et al., 2002)³¹.

Para promover uma cultura de inovação eficaz, importa ir além das atividades formais de pesquisa e desenvolvimento, considerando aspetos de gestão, mercado e organização (Simões, 1997; Simões, 1999). Questões como a adaptação à mudança, a gestão do conhecimento e a compreensão do mercado são elementos cruciais para impulsionar a inovação (Simões, 1997; Simões, 1999).

Além disso, segundo Barras (1986, 1990), importa distinguir entre inovação tecnológica e não-tecnológica, explorando também o conceito de inovação social. Barras (1986, 1990) destaca as diferenças nos processos de inovação entre indústria e serviços, ressaltando a importância de se compreenderem as particularidades de cada setor.

³¹ Os processos inovadores são cada vez mais multidisciplinares e complexos, exigindo uma compreensão aprofundada das suas diversas dimensões (Rodrigues, 2006). Este autor destaca três dimensões essenciais para analisar a inovação, como sejam: intensidade, domínio tecnológico e espaço de intervenção, ressaltando a natureza multifacetada do fenómeno inovador.

No entanto, Gallouj (2000) salienta que, nos serviços, mais do que na indústria, a dimensão tecnológica não é, por si só, um fator suficiente para o desenvolvimento de todo o processo inovador, existindo outras dimensões, nomeadamente organizacionais e humanas, que fazem parte deste processo multidisciplinar conducente à inovação. Noutra perspetiva, esta multidisciplinaridade acarreta a necessidade de uma capacidade de adaptação e de conjugação desta realidade complexa, por parte das empresas (Arbugeri, 2015).

Neste sentido, Ford (1993) define a 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, de par com um grande valor acrescentado para o cliente.

Mulgan (2006) e (DOSI et al., 1998) realçam o facto de a inovação social despontar no seio das ramificações da inovação, e que esta é distinta da inovação tecnológica, na medida que pressupõe propósitos e objetivos diferentes, não obstante os resultados (por exemplo, a melhoria do desempenho económico), podendo haver sobreposição nos tipos de inovações.

Para Murray, Mulgan e Caulier-Grice (2008), a inovação é acionada por algumas variáveis, designadamente pelas:

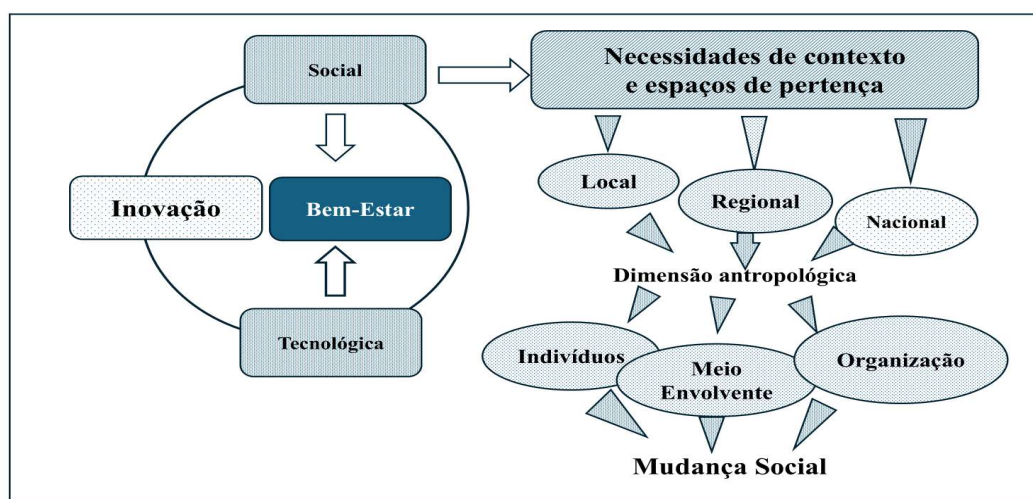
- a) *Crise*, sendo a necessidade, muitas vezes, a incubadora da invenção, não obstante esta também poder esmagar a criatividade. Uma das definições de liderança radica na capacidade de uso da menor crise para alcançar a maior mudança positiva³²;
- b) *Eficiência económica*. A necessidade de redução da despesa exige, não raro, que os serviços sejam objeto de planeamento e de operacionalização sob novas formas. Raramente se podem alcançar grandes cortes através de medidas de eficiência tradicionais. Em vez disso, requerem mudanças nos sistemas, possibilitando novas formas de pensar e abrir possibilidades;
- c) *Fraco desempenho* sugere a necessidade de mudanças nos serviços. Tal, pode funcionar como um estímulo para uma busca de novas formas de projetar e entregar serviços;

³² Muitas nações usaram crises económicas e sociais para acelerar reformas e a inovação e, em alguns casos, terão usado a crise para aceleração deliberada da inovação social.

- d) *As novas tecnologias* podem ser objeto de adaptação para atender as necessidades sociais ou prestar serviços de forma mais eficaz.

Uma nova evidência traz à luz novas necessidades e as suas soluções, ao passo que os movimentos simbólicos podem energizar uma área e criar um leito seminal para a inovação social. É pacífica a admissão dos efeitos que alguns projetos simbólicos, de pequena escala possam ter na criação de pontos de energia, provocando num setor, numa cidade ou num organismo, uma maior abertura à inovação, tais como: crise, fraco desempenho, eficiência económica, novas tecnologias e movimentos simbólicos (Murray; Mulgan; Caulier-Grice, 2008)

Figura 3.5 – Conceito da inovação social



Fonte: elaborado pela autora

As variáveis enumeradas por Murray, Mulgan e Caulier-Grice (2008) sugerem uma reflexão sobre o conceito de inovação e da construção do conceito de inovação social, conforme se pode verificar no apêndice 2 e na Figura 3.5. No mesmo, pugnou-se por agregar algumas definições trazidas ao longo das décadas para o entendimento da construção do entendimento e conceito sobre Inovação Social.

As discussões no âmbito da temática da inovação social requerem, conforme Langenbach (2008), que se analise o conceito de espaço simbólico de pertença. Este, trazido por Zaoual (2006), alude a uma visão situada num determinado espaço (sítio), não

se tratando apenas de um espaço-território, o espaço físico, mas também de todo um espaço de simbolização da vida das pessoas que vivem nesse local, ou seja, toda sua cultura, na dimensão antropológica que abraça as suas lendas, tradições, mitos e todas as formas de relação do homem com o espaço, com o *Outro* e com a coletividade em que vive, nos diversos aspetos, sejam eles sociais, ambientais, psicológicos, económicos, etc. O homem é um artefacto cultural resultante dessas diversidades que orientam o seu sentido de pertença ao seu local de origem.

Parece pacífico que os autores realcem a mudança social quando abordam o conceito de inovação social. No entanto, importa esclarecer que nem todo processo de mudança social constitui, necessariamente, uma inovação social. Com efeito, esta tem como característica a novidade e a ação intencional orientada para o atingimento do resultado desejado. As inovações sociais são planeadas, coordenadas e orientadas para o objetivo específico de, por meio de novas práticas sociais, produzirem mudanças sociais (Howaldt; Schwarz, 2010).

Para Langenbach (2008, p. 46), a ideia de sítio simbólico de pertença constrói-se em oposição à lógica hegemónica da globalização, entendida esta como “tensão entre homogeneização cultural e heterogeneização cultural” (Appadurai: 1996, p.32) (a lógica económica atual). Na homogeneização cultural, cada espaço é pensado da mesma forma, descartado das suas especificidades simbólicas e culturais, olhando em cada um apenas as potencialidades económicas, numa simplificação da realidade, a partir da lógica global, como se o mundo fosse “um espaço singular domesticado, um lugar onde todos acabam assimilados numa cultura comum” (Featherstone: 1995: p.6). A teoria dos espaços simbólicos de pertença sugere a ideia de que, até para se pensar em termos económicos, deve-se entender as diferenças e as especificidades de cada localidade. É um conceito que amplia a visão, tornando-a mais singular ao possibilitar uma maior compreensão de determinado um espaço social, até para o domínio das trocas, indagando que políticas económicas nele funcionam melhor.

Pensar o desenvolvimento situado, é tematizá-lo num espaço que vai além da confinada e simplista dualidade Estado/mercado. A esse propósito, Zaoual (2006) advoga que é uma das principais questões que se discute no seio da sociedade contemporânea (e do desenvolvimento económico). Deve-se equacionar a discussão acerca da abertura 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 económicas em *stricto sensu*, deve, conforme Langenbach (2008), constituir um parâmetro essencial para a abertura a novas perspetivas de se enxergar a realidade, de forma mais ampla e estruturada e, conseqüentemente, o desenvolvimento local, contemplando os níveis micro e macro do mesmo.

Agostini et al. (2017) destacam, igualmente, a ação transformadora da inovação social e vinculam a importância da interpretação do contexto em que ocorre, visto que o surgimento de iniciativas de IS tem uma estrita relação com as pressões políticas, sociais e económicas.

Nesta apreciação, como o contexto de análise respeita à cadeia produtiva vitivinícola de Portugal, são trazidos à colação os conceitos de inovação apresentados por Caulier, Davies e Norman (2012, p. 18), sugestivos de que as:

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).

Segundo Ossani (2013), a inovação social pode constituir o 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.

Assim, os conceitos que serviram de baliza a esta tese, ganharam centralidade em virtude de os mesmos abordarem não só, com clareza, a inovação social, mas também o modo como esta se insere na cadeia produtiva.

3.3.1 Níveis da Inovação Social

A estratificação da inovação social, em Buchegger e Ornetzeder (2000) apud Bulut, Eren e Halac (2013) comporta dois níveis, quais sejam os:

- *micro*: os objetivos de inovações sociais abrangem a satisfação de necessidades sociais, o melhoramento continuado do padrão de vida e o enriquecimento da capacidade de agir de grupos e indivíduos; e
- *macro*: sugestivo de que a inovação social se reporta a uma mudança geral na sociedade, ao eliminar desigualdades e ao promover o desenvolvimento sustentável, tomando, nesta última visão, a forma de inovação social quando uma nova ideia estabelece um jeito de pensar e agir que mude os paradigmas existentes (Cajaiba-Santana, 2013).

A inovação social é multifacetada e constitui um aspeto vital de um novo paradigma de inovação (Fora, 2009). A chamada para o reconhecimento de um novo “paradigma da inovação pós-industrial”, que inclui a inovação social como uma faceta da introdução de uma novidade na dimensão integral gestão, está a ganhar um impulso significativo (Howaldt; Schwarz, 2010).

Nos seus estudos sobre o tema, Bruin e Stangl (2013) observam que as pesquisas sobre as inovações sociais relacionadas com a economia e os negócios encontram-se numa fase embrionária, mas que têm 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 uma abordagem teórica (Young, 2011). Não obstante esta última residir, sobretudo, em análise de ganhos de bem-estar individual, o autor enfatiza que os mesmos proporcionam um complemento útil à criação de um valor social.

Na literatura, não é incomum, nas perspectivas de definição, tomar uma posição, de forma explícita ou implícita, sobre a escala e o impacto das inovações sociais. Westley e Antadze (2010, p. 15) classificam a inovação social como um conjunto de “processos, produtos e iniciativas que desafiam profundamente o sistema que criou o problema que se propõem resolver”, associando, assim, os cenários inovadores ao domínio institucional e à mudança sistémica. 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, só raramente têm lugar quando essas soluções incorporadas localmente são escaladas para cima, para ter um mais amplo e duradouro impacto (Westley; Antadze, 2010, p. 2). Neste âmbito, Nicholls e

Murdock (2012) são mais inclusivos na sua abordagem e propõem a ocorrência da inovação social a vários níveis, com base no foco da solução inovadora 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, constitui um tema de crescente interesse na literatura científica, bem como nos círculos políticos contemporâneos (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 têm recebido, por si só, pouca atenção.

Na verdade, a perspectiva contínua de Bruin e Stangl (2013) pode reconhecer e transmitir as inovações sociais como detentoras de um importante papel a desempenhar na génese de soluções para problemas de localização específica. Do mesmo modo, o processo contínuo também permite inovações sociais localizadas que podem constituir lições para outros contextos, tendo potencial para moldar e facilitar a 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 da sua capacidade de ser percebida, a partir de um local a um nível mundial. Ponderando o 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 constitui uma estrutura robusta que se pode destacar, por um lado, pelo facto de a inovação social poder ocorrer a nível local e, por outro, pela circunstância de que o dimensionamento das soluções³³ é fundamental para a mudança social transformadora.

Autores como (Phills *et al.*, 2008; Nicholls; Murdock, 2012), (BEPA - *Bureau of European Policy Advisers*, 2011, p. 341), salientam que a inovação social se produz

sobre o desenvolvimento de soluções inovadoras e novas formas de organização e interações para abordar questões sociais". Assim, a

³³ 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-focalizado incremental ou necessidades locais focadas em inovações sociais colaborativas, e sistemas com foco na inovação social disruptiva. A inovação social surge num baralhar de fronteiras entre o setor público, o setor privado e a sociedade civil e, muitas vezes, surge na intersecção dos referidos setores.

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 facto’ (Mulgan, 2012, p. 22).

No entanto, o conceito dos limites setoriais encapsula mais do que liberta para a compreensão de novas formas de colaboração. O processo de desenvolvimento de inovação social, conforme Bruin, e Stangl (2013), como outras formas de inovação, não se configura de forma linear, antes tem lugar como processo interativo. No domínio da inovação social, esse processo de adaptação envolve inter-reacções fluidas entre os setores.

No seio desta discussão, Mulgan (2012, p. 22) argumenta que os quadros de inovação, “[...] não podem ser vistos somente para serviços particulares, públicos ou privados sem fins lucrativos, mas também para organizações com fins lucrativos”.

Segundo Kania e Kramer (2011), as soluções para os problemas sociais complexos originam-se na integração de atividades públicas e privadas e, portanto, só podem ser resolvidas por colaborações intersectoriais, incluindo estas mesmas organizações.

Um elemento adicional, que influencia a natureza colaborativa multissetorial da inovação social, reside na 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 conceção de soluções para os problemas causados pelo comportamento da humanidade” (Fora, 2009, p. 11). A importância da colaboração multissetorial na criação de inovação social, que tem o potencial para criar a mudança social, em grande escala, ocorre no interjogo da sociedade civil, e nos setores público e privado (Kania; Kramer, 2011). A multiplicidade de agentes que necessitam de se envolver efetivamente na resolução dos problemas sociais, especialmente onde as inovações sociais emanam da intersecção dos setores, podem representar um desafio de coordenação.

As falhas de coordenação são uma forma efetiva de deslize de mercado³⁴. Hoff (2000) examina a literatura sobre falhas de coordenação para discutir a política de implicações em diversas áreas, que vão do comportamento individual, ao transbordo de conhecimento de pesquisa e desenvolvimento, e os *spillover*³⁵ locais da comunidade, que são as partes interessadas.

Corroborando aquela perspectiva, Bruin e Stangl (2013) evidenciam que o desenvolvimento de novas formas de trabalhar em conjunto, de coordenação e de alinhamento das iniciativas e parcerias, que podem mover-se rapidamente em direção a um objetivo comum, são frequentemente cruciais para mitigar problemas, mas podem constituir uma forma de inovação social. Os arranjos de governança que foram capazes de catalisar e coordenar soluções de parceria, que são impulsionadas pela desvantagem regional e outros, podem proporcionar soluções específicas de contexto para problemas sociais baseados na comunidade local, ilustrando a promulgação da inovação social incremental.

A inovação social, que pugna por reorganizar ou reconfigurar estruturas sociais ou económicas existentes, muitas vezes reposicionando novas tecnologias para o “social” em vez de se ater a necessidades meramente ‘económicas’, pode ser perspectivada como inovação social institucional (Nicholls; Murdock, 2012). A inovação social, a partir desta perspectiva de análise, pode ser tomada como uma oportunidade de criação de valor, em vez de uma restrição à inovação que visa ir ao encontro dos desafios sociais de forma resolutive.

A inovação social disruptiva tem, como objeto, provocar uma mudança sistémica numa escala global. Esta configuração da inovação social pode oscilar entre movimentos sociais organizados com a adesão formal para perder coalizões de atores unidos por um objetivo comum (Nicholls; Murdock, 2012). Aduz-se das suas características a possibilidade de envolvimento de empresários que identifiquem problemas sistémicos e a proposta de soluções transformadoras - classificada como social (Zahra et al., 2009).

³⁴ A literatura sobre este tema encontra-se num quadro evolutivo, especialmente na economia do desenvolvimento e relativamente à incapacidade de os indivíduos coordenarem as suas ações e que resulta numa capacidade de equilíbrio (Kania; Kramer, 2011). Um nível baixo ou muito baixo de equilíbrio resulta, muitas vezes, de falhas de coordenação. Como não há uma tendência para as forças de mercado conduzirem um bom equilíbrio, assim todos os atores estarão, de seguida, em pior situação.

³⁵ O conceito *spillover* constitui 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).

É possível verificar a existência de diferenças entre os *stakeholders*. Na inovação de negócio, ou mercantil, o principal interessado é a empresa, constituindo o atendimento dos seus interesses o centro das preocupações em matéria de inovação.

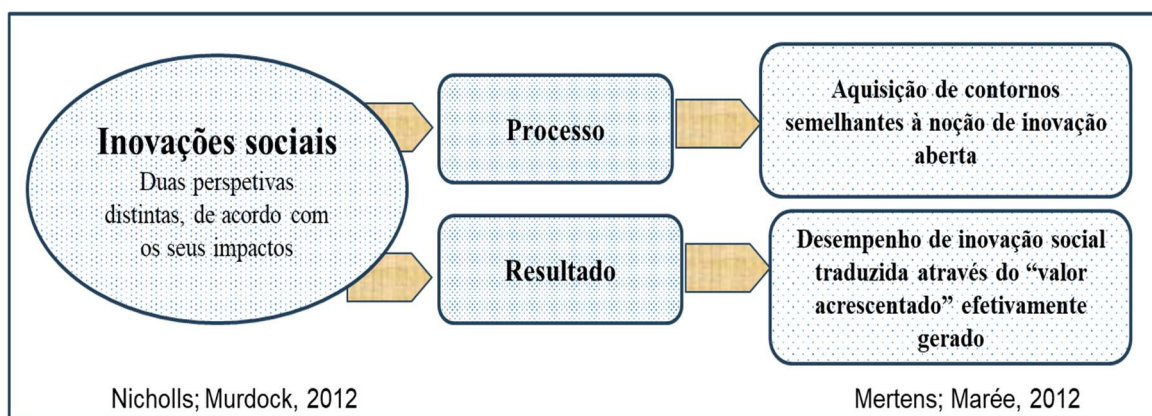
No caso da inovação social, a relação é dotada de maior complexidade, uma vez que esta tem um espectro mais amplo de satisfação. Ela pugna por satisfazer o interesse da empresa, da comunidade, dos doadores, dos voluntários, do governo e outros, ou seja, torna-se imperativo gerir um “campo social” com prioridades diferentes e, em alguns momentos, conflitantes (Lettice; Parekh, 2010).

3.3.2 Agentes da Inovação Social

O domínio social da inovação sugere a oferta de meios através dos quais é possível reimaginar, recalibrar e introduzir maior resiliência nas instituições (Huddart, 2010). Constitui-se parte do amplo movimento de uma sociedade baseada no conhecimento, onde a inovação é amplamente difundida e enriquecida pela sua partilha (BEPA - *Bureau of European Policy Advisers*, 2011) na criação de soluções.

Essas soluções citadas por Murray, Mulgan e Caulier-Grice (2008), especialmente no campo da Figura 3.6, à página seguinte, tendem a agregar pessoas para o desenvolvimento de soluções.

Figura 3.6 – Impacto da inovação social



Fonte: elaborado pela autora

Não raro, essa faculdade é, cada vez mais, designada de “codesign” e algumas dessas abordagens são usadas no seio do setor para redesenhar os serviços e produtos.

Assim, os usufrutuários são chamados a identificar as suas necessidades e expor as ideias sobre a melhor forma de atingi-las. Sendo assim, esses agentes desempenham papéis fundamentais na orquestração, sendo facilitadores da inovação social.

As inovações sociais podem assumir duas perspetivas distintas e complementares, de acordo com as suas implicações: processo e resultado (Nicholls; Murdock, 2012); a primeira, de processo, em que adquire contornos semelhantes à noção de inovação aberta³⁶, é proposta por Chesbrough (2003, 2006); enquanto a segunda é direcionada ao resultado, que se constituiria no desempenho da inovação social traduzida por meio do “valor social” efetivamente gerado (Mertens; Marée, 2012).

Na compreensão da inovação social sob a perspetiva de um processo, as interações entre os atores sociais promovem a reunião e integração de recursos e capacidades complementares em interligações 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 conceituação de inovação sugere uma 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, Dandurand (2005, p. 380) reconhece:

“[...] 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).

Na sua produção científica, Edwards-Schachter (2018) defende que, na combinação das dimensões estruturais e organizacionais para satisfazer as necessidades humanas, a inovação social interliga os vários níveis da estrutura da sociedade. Ela

³⁶ 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.

envolve uma reorientação regional e local das agendas, instituições e responsabilidades; e fornece uma revisão do papel tradicional de interação entre o usufrutuário-produtor e as parcerias de colaboração nos processos inovadores (Prahalad; Krishan, 2008; Thomke; Von Hippel, 2002; Von Hippel, 1985, 2005).

As interações entre os diversos agentes de inovação social ocorrem em espaços caracterizados pela existência de limites ténues e indefinidos entre estes, tornando-se as redes o tipo dominante de organização dirigido a esse objetivo (Hulgard; Ferrarini, 2010), o que possibilitaria a obtenção de resultados obtidos de forma alargada e participativa, que não de cunho meramente individual (Silva, Bignetti, 2012), num fenómeno, descrito por Bignetti (2011), como “inclusivo”.

Nos seus estudos, Moulaert e Mehmood (2010) e Volkmann (2010) advogam que os agentes da inovação social funcionam como mecanismos que permitem esforços “andaimos” e intermediação para estruturação e prestação de governança para as pessoas que participam no processo de inovação.

Corroborando os trabalhos de Edwards-Schachter, Matti e Alcántara (2012), baseados na obra de Hochgerner (2009, p. 40), cria-se espaço à afirmação de que a inovação social, bem como as inovações tecnológicas e económicas, podem ser compreendidas como componentes de mudança social numa “*interpretação holística da inovação*”, identificando os autores algumas dimensões da inovação social.

O apêndice 3 sintetiza algumas das características da Inovação Social, obtidas a partir da análise de setenta e seis obras.

Os centros imbricados na inovação social constituem grupos de indivíduos ou organizações, de instituições de ensino e de iniciativas governamentais, que atuam de forma colaborativa num espaço comum, tendo, como traço distintivo, um mesmo objetivo.

3.3.3 Modelos de Processamento da Inovação Social

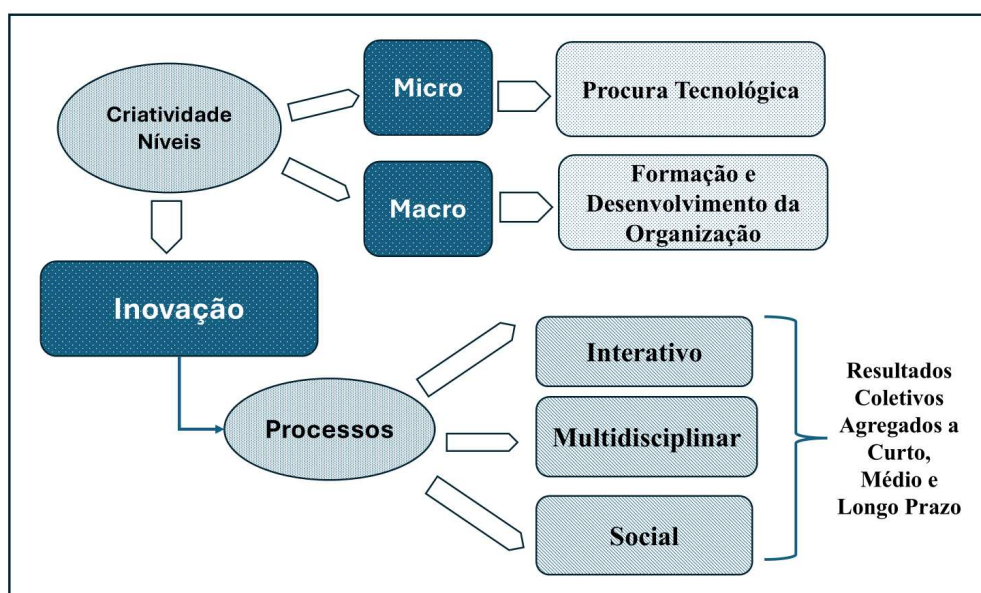
No seio da problemática em apreço, Mulgan (2006) terá sido um dos primeiros autores a sugerir um processo de inovação social (Cunha; Benneworth, 2013).

Na produção literária, é possível fazer o delineamento das diferentes gerações de inovação. Este processo, inicialmente alavancado pela ciência e a tecnologia, ganhou

complexidade à medida que as pesquisas sobre o assunto se desenvolveram e, atualmente, para ser exitoso depende de diversas variáveis.

Autores apontam a evolução das inovações, como Du Preez, Bosch e Prior *et al.* (2006), que evidenciam essas metamorfoses evolutivas da inovação no delineamento de sete gerações do processo inovativo. De acordo com a literatura pode-se representar as variáveis observadas, ou que deveriam ser observadas, no momento de desenvolvermos a inovação, conforme se apresenta na Figura 3.7.

Figura 3.7 – Metamorfoses evolutivas da inovação



Fonte: elaborado pela autora

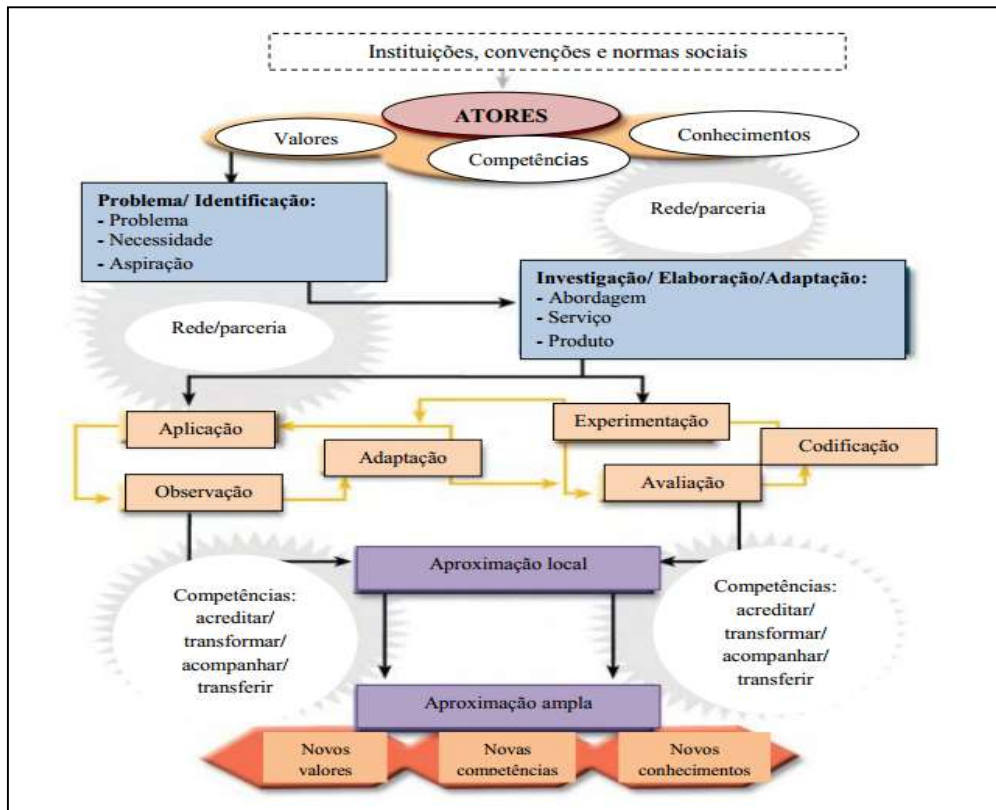
A inovação é um processo interativo e multidisciplinar, que envolve a colaboração de uma crescente rede de *stakeholders* (OCDE, 2010), não se circunscrevendo a uma única organização, cujo desenvolvimento supõe a cooperação entre diversos setores.

Para Pol e Ville (2009), uma das características marcantes de nossa sociedade radica na busca incessante da criação, adoção e difusão de inovações, sejam elas intrínsecas aos negócios, artísticas ou sociais.

Observa-se que a iniciativa de orientação para uma inovação social nasce das demandas sociais (Edwards-Schachter; Matti; Alcántara, 2012), e que o esforço para a congregação dos agentes é muito mais acirrado em virtude do maior número de

componentes e da complexidade de formação e organização da rede (Juliani et al., 2014). Por seu turno, Rollin e Vicent (2007) juntam, conforme explicitado na Figura 3.7, as capacidades necessárias dos atores envolvidos e o resultado do processo de inovação social.

Figura 3.8 – Modelo de Processo de Inovação Social de Rollin e Vicent



Fonte: baseada em Rollin e Vicent (2007)

No modelo de Rollin e Vicent (2007) foram elencadas 6 fases, conforme figura 3.8, observando-se que, no final do processo, poderão resultar novos valores, novas competências ou novos conhecimentos, ou todos eles, dependendo do nível de aproximação e profundidade dos agentes.

A inovação social é vista, na atualidade, no contexto europeu, como um fator-chave para alcançar a coesão social, a competitividade e a sustentabilidade societais (Rollin; Vincent, 2007). O grau de coesão social das sociedades responderá pela progressão da sua competitividade e sustentabilidade.

Para tanto, a literatura sugere que a confiança, a solidariedade e a cooperação facilitam a inovação, uma vez que permitem que os atores efetuem a partilha de recursos (Bignetti, 2011; Echeverría, 2008; Bhatt; Altinay, 2013).

a) *Confiança:*

Nestes estudos, é atribuída à confiança um papel de mediação nas relações sociais, elemento confirmado nos estudos empíricos analisados. A confiança está no cerne de uma capacidade de inovação colaborativa. A conclusão dos autores é que as relações de confiança agenciam o melhoramento da comunicação entre trabalhadores e organizações, abonam a partilha de conhecimento e promovem a inovação. Neste caso, a incerteza deve ser bem gerida pelas organizações que desejem realizar melhorias nos seus processos produtivos e nos produtos (Hu et al. 2012, Brattstrom; Lofsten; Richtner, 2012; Fawcett; Jones; Fawcett, 2012, Panayides; Venus, 2009; Bidault; Castello, 2009).

Como advogam (Osterloh, & Frey, 2000; Adler; Kwon, 2001), quando as tarefas organizacionais têm a inovação por base, a criação e o desenvolvimento de produtos, os resultados de excelência poderão ser alcançados por meio da intensa interação entre os indivíduos³⁷.

b) *Solidariedade*

De conformidade 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 responsável entre pessoas unidas por interesses comuns, de tal forma que cada elemento do grupo se sente na obrigação moral de apoiar os demais. Contudo, a solidariedade não se confunde com qualquer forma de sectarismo, corporativismo ou egoísmo coletivo. Acima de tudo, o seu fundamento baseia-se no reconhecimento de que há uma interconexão de todos com todos e com todo o cosmos. Dessa forma, interesses individuais e a solidariedade devem ser combinados de forma dinâmica, dialógica e inteligente, tendo sempre em vista a unidade na diversidade (Eccles; 1998)

³⁷ Corroborando Zanini e Miguelles (2012), os autores visam, nos seus estudos, a compreensão da necessidade e os benefícios de contextos sociais da alta e da baixa confiança, concluindo que esta constitui um elemento essencial para a execução de tarefas organizacionais específicas, pertinentes na sua relação como desempenho.

Bignetti (2011) transporta para os seus estudos um paralelismo entre a inovação tradicional e a inovação social. Enquanto a primeira visa a captura de valor, a segunda preconiza a geração de valor. Nas convicções que orientam a inovação, Echeverría (2008) traça a segunda diferença entre a inovação social e a tradicional. Enquanto a faceta tradicional da mesma tem como ápice valores económicos e empresariais, como o aumento de produtividade, a redução de custos, a inserção em novos mercados, a inovação social rege-se por outros padrões, como o bem-estar social, a qualidade de vida e a solidariedade.

Além dos indicadores unilineares das implicações económicas, deve-se prestar atenção aos impactos sociais e ambientais, oferecendo uma imagem integral dos processos inovadores (Sáenz; Paula, 2002).

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

c) *Igualdade*

Este conceito, avançado 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 que preconiza o esbatimento das classes sociais (o *locus* onde estarão ausentes diferenças e condições que podem produzir desigual posição social dos homens entre si). Desse modo, a postura marxiana, no que tange à igualdade, não indica uma defesa da equalização de todos no terreno das suas necessidades pessoais, mas a defesa algo idílica da supressão classista e, por conseguinte, da equalização de todos no terreno das suas posições socioeconómicas.

Na sua pesquisa, Ramos (2013, p. 333) ressalta uma preocupação crescente relativa aos valores democráticos de igualdade, partilha e cidadania, bem como de uma melhor utilização dos recursos locais adstritos ao desenvolvimento económico, político e

social integrado. Este será o contexto em que um dos eixos de intervenção das políticas de emprego passa pelo desenvolvimento socioeconómico.

A inovação social requer a implantação de recursos por meio de colaborações intra e interfirmas para co-criar soluções sustentáveis para as necessidades da sociedade (De Silva et al., 2021).

Para gerar um sistema de inovação socialmente relevante de valor compartilhado a longo prazo (Dionísio e de Vargas, 2020; Tabares, 2020), a inovação social precisa: (1) resolver problemas sociais, (2) produzir valores compartilhados, (3) criar capacidade de mudança, (4) engajar-se em parcerias intersectoriais e (5) instigar a mudança de sistemas (Mulgan, 2019).

Pondera-se uma sexta característica – a vantagem competitiva – para capturar o alcance das metas de negócios pelas corporações. Essa conceituação sêxtupla de ICE representa uma compreensão integrativa das reflexões de vários estudiosos (Dawson e Daniel, 2010; Grimm et al., 2013 van der Have e Rubalcaba, 2016; Edwards-Schachter e Wallace, 2017), sendo consistente com a perspectiva de Tabares (2020).

Iniciativas que apresentam modelos de negócios novos podem ficar aquém das expectativas institucionalizadas dos reguladores anfitriões e atores da sociedade civil, criando desafios de legitimidade e restringindo o acesso a mercados e recursos para empresas (Ringvold et al., 2023). Estas também podem enfrentar desafios para convencer as partes interessadas locais de que as iniciativas de inovação social atendem às suas necessidades e criam valor social (Angeli e Jaiswal, 2016). À medida que as empresas se envolvem em parcerias para compensar esses desafios, elas podem enfrentar mais tensões (Yin e Jamali, 2021). Embora as parcerias intersectoriais permitam o acesso a conhecimentos e capacidades críticos (Peerally et al., 2019) e promover a legitimidade junto dos governos, das ONG e das comunidades (Mirvis et al., 2016), podem resultar em tensões com atores que atribuem valores diferentes aos objetivos sociais e económicos de uma iniciativa (Voltan e de Fuentes, 2016). Enquanto os espaços empresariais podem preconizar a maximização dos benefícios privados, os atores não mercantis têm a faculdade de maximizar os benefícios públicos das parcerias (Babu et al., 2020). As tensões podem surgir quando os parceiros percebem esses objetivos como incompatíveis e buscam garantir a predominância dos seus objetivos em relação aos dos seus parceiros (Yin e Jamali, 2021).

Ao projetar estratégias de engajamento das partes interessadas, as tensões entre as partes interessadas internas e externas apresentam às empresas multinacionais a opção de substituir ou complementar os mecanismos de coordenação.

Esses esforços proativos de coordenação interna são necessários para superar a relutância das unidades em partilhar conhecimento (Tsai, 2002). À medida que as iniciativas se expandem entre as geografias, os gerentes locais podem aproveitar esses relacionamentos para apoiar a adaptação local (Pongeluppe, 2022).

As iniciativas podem ser integradas nas principais operações das empresas através da colaboração multifuncional (Schönwälder e Weber, 2022). Tal requer a identificação dos parceiros certos, a construção de confiança com eles e a coordenação com diferentes partes interessadas que ultrapassam as fronteiras dos setores público, privado e sem fins lucrativos (Odziemkowska, 2022).

Trata-se de um processo que sugere o incentivo e a avaliação dos membros da organização, tanto nas metas financeiras quanto no impacto social de longo prazo (Olsen e Boxenbaum, 2009 Bocken e Geradts, 2020). Técnicas como o Retorno Social sobre o Investimento (SROI) – apresentando métricas junto com dados de negócios, descrição do projeto e estudos de caso das experiências dos participantes que traduzem um projeto social em termos financeiros (Salão, 2014), podem ser usadas para medir o impacto social.

As empresas que gerem as tensões entre as partes interessadas internas e externas não experimentam efeitos positivos ou negativos dos atores, de forma universal. Dada a heterogeneidade no nível da empresa, algumas podem beneficiar de estratégias específicas de engajamento das partes interessadas mais do que outras. A capacidade dinâmica traduz-se na faculdade de uma empresa adaptar, integrar e reconfigurar adequadamente as habilidades, recursos e competências funcionais organizacionais internas e externas para lidar com ambientes em rápida mudança (Teece e Pisano, 1994; Teece et al., 1997). Ela determina, em parte, o impacto (Bocken e Geradts, 2020). As empresas precisam ter os recursos, bem como desenvolver ativamente capacidades para aproveitar esses recursos para formular uma solução eficaz para um problema social. Os recursos individuais, que têm uma capacidade limitada de gerar ações impactantes, resultam principalmente de combinações de ativos (in)tangíveis (Mirvis et al., 2016). Isso é particularmente evidente nas iniciativas em que quatro tipos de conhecimento se conjugam para alcançar impacto: i) conhecimento das condições locais (*know-what*), ii)

como produzir e implementar as inovações em contextos desconhecidos e como trabalhar com parceiros (*know-how*), iii) conexões com interesses locais e clientes ou laços sociais (*know-who*), e iv) conhecimento do social significativo, problemas económicos e ambientais ou objetivos sociais que estão a ser abordados (*know-why*) (Bocken e Geradts, 2020).

Como recursos aprimorados de acordo com as necessidades do cliente, únicos e difíceis de replicar, os recursos dinâmicos podem permitir que as empresas multinacionais entendam, aprendam e atendam as expectativas das partes interessadas (Teece et al., 1997; Teece, 2018).

Bocken e Geradts (2020) alegam que as capacidades dinâmicas também moldam o processo de incorporação de questões sociais aos modelos de negócios, ajudando a criar, refinar e transformar modelos de negócios. À medida que as empresas multinacionais se conscientizam das questões emergentes de sustentabilidade (sentido), mobilizam recursos para lidar com oportunidades emergentes e capturar valor (aproveitar) e renovam continuamente suas capacidades (transformar), elas estão aprendendo e se adaptando para superar obstáculos e criar, entregar e capturar valor (Massa et al., 2017; Dioniso e de Vargas, 2022).

3.4. Desempenho Organizacional

O domínio dos estudos da organização é objeto de atenção de Clegg e Hardy (1999) salientando, em particular, o papel do funcionalismo e a sua influência na busca constante da coerência e da ordem unificadora:

Ao longo do tempo, a teoria financeira tem vindo a ajustar o objetivo principal da empresa, sendo que a abordagem do lucro foi ganhando outro enquadramento, assumindo o pressuposto teórico de que a empresa é uma ficção legal baseada em vínculos contratuais. (Matias, Baptista, Salsa, et al., 2023, p.20).

Ainda considerado como padrão científico na área, o funcionalismo origina a ideia de que a organização constitui um sistema funcionalmente eficaz, especialmente desenvolvido para atingir metas explícitas, formais e racionalmente definidas. Assim, a

partir da dominante funcionalista, a noção de resultado organizacional e, mais especificamente, o conceito de desempenho - passa a assumir o *status* de variável dependente, numa parte significativa dos estudos na área de organizações, embora tenha adquirido diferentes significados ou interpretações ao longo do desenvolvimento do campo.

À medida que os dados estatísticos divulgados se foram avolumando, têm sido propostos novos instrumentos para visualizar o posicionamento cíclico de um vasto conjunto de indicadores.

Num cenário de condições económicas em rápida evolução, as estatísticas tradicionais falham em fornecer sinais oportunos sobre o estado da economia (Lourenço, Rua, 2021). O surto de coronavírus, no final de 2019, e a sua rápida disseminação pelos continentes levou os economistas a afastarem-se das estatísticas tradicionais e a confiar em dados de alta frequência³⁸.

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

Na gestão das organizações como sistemas, Rummler e Brache (1994) alertam para alguns aspetos essenciais relativamente à medição do desempenho:

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

³⁸ A enorme rutura estrutural imposta pela crise pandémica, conforme estudos de Paulo e Maria (2024), nos segundos momentos é tão vasta que qualquer modelo estrutural ou semiestrutural estimado, ao longo do período pandémico, entra em colapso ou produz resultados extremamente implausíveis. Determinar se o comportamento da produção, ao longo de 2020-21, foi impulsionado por componentes cíclicos ou de tendência é fundamental para avaliar se a crise trouxe, entre outros, danos permanentes à economia ou simplesmente implicou um conjunto de efeitos nefastos de curta duração. Existem duas visões extremas para essa questão conceptual, conforme discutido por Bodnár et al. (2020) e Thum-Thysen et al. (2022).

O processo gestonário do desempenho numa organização deve incidir não só no que é feito, mas no modo como é empreendido. Sink e Tuttle (1993) fazem uma clara separação entre medição e avaliação. Enquanto a medição sugere a presença de um processo não baseado em valor, ela constitui, apenas, o meio pelo qual se decide o que medir e se faz a colheita, o acompanhamento e a análise dos dados. Esse processo pode e deve ser separado da avaliação, processo pelo qual quer padrões, especificações, requisitos, valores, julgamentos são impostos para determinar o grau de satisfação do desempenho relativo às necessidades ou expectativas dos clientes ou dos processos. Assim, o quadro gestonário de desempenho compreende um sistema aberto, uma vez que a organização está em permanente contacto com os seus ambientes, com um sistema de feedback em ciclo fechado, que corresponde à componente de avaliação do processo de medição.

Para Sink e Tuttle (1993), a gestão do desempenho é projetada como estímulo ao controle e à realização de metas de longo prazo, de forma a fazer a organização competir, sobreviver e crescer³⁹.

D'Agostini et al. (2015, p. 5) realçam uma separação dos tipos de desempenho, na qual abordam o desempenho económico, operacional e organizacional:

- a) O desempenho *económico* é essencial para a sobrevivência da organização e está relacionado com a habilidade de redução de custos. Estudos prévios demonstram que o desempenho económico tem apresentado fortes evidências favoráveis à adoção de práticas de operações sustentáveis, gerando um diferencial competitivo e agregando valor ao negócio das organizações (Zhu; Sarkis; Lai, 2013);
- b) Por sua vez, o *desempenho operacional* relaciona-se com a capacidade de produção e entrega dos 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 as implicações

³⁹ Delineia-se no exame cuidadoso e sistemático das atividades desenvolvidas numa determinada organização, cujo objetivo é averiguar se elas estão de acordo com as planeadas e/ou estabelecidas previamente, se foram implementadas com eficácia e adequadas (em conformidade) à consecução dos objetivos, ou seja, se a organização está a conseguir concretizar sua visão quanto ao que pretende tornar-se, levando-se em conta a linha de base, a longo prazo. Incide na sobrevivência e no crescimento, pela constante melhoria do desempenho, respeitando os valores e princípios organizacionais. No domínio empresarial, os lucros viriam como consequência.

ambientais nos processos produtivos, ou seja, remete para o desempenho económico e ao desempenho ambiental (Zhu; Sarkis; Lai, 2013); e

c) O desempenho *organizacional* origina-se no desempenho financeiro e de mercado da organização, em relação à média do setor industrial em que opera (Green Jr et al., 2012). Nesta categoria de desempenho, também é notável a influência das demais categorias, a saber:

(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 económico como contributo para o desempenho organizacional, e

(c) a melhoria na satisfação dos clientes via desempenho operacional como possibilidade de contributo para o desempenho organizacional como um todo.

As interlocuções mais recentes, analisadas 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, nas quais incorporam a cadeia produtiva ou de serviço como um todo, numa perspetiva da melhoria contínua, focada não apenas no projeto ou conceção de medição de desempenho, mas na

aplicação e operacionalização destes, atendendo à complexidade envolvida na dinâmica organizacional.

O aludido estudo apresenta uma tendência para a compreensão das filosofias envolvidas na elaboração e na aplicação das medições de desempenho, bem como no direcionamento destes, no atual ambiente de negócios.

3.4.1 Indicadores de Desempenho

A mensuração do desempenho é forjada num conjunto de indicadores, preestabelecidos que, conforme Hronec (1994), atestam ou não o alcance 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 imperativa a identificação das inter-relações entre os objetivos da organização e as suas formas de medição, de modo que isso possa ser administrado e validado (Kanji; Sá, 2002).

Segundo o aludido autor, os gestores consomem, comumente, muito tempo na elaboração de declarações de missão, mas afastam-se, quase sempre, 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, os seus desejos e aspirações (tanto internos quanto externos) e a identificação dos processos da organização.

Para Hronec (1994), os indicadores de desempenho refletem os “sinais vitais” da organização. Eles servem para informar os indivíduos sobre a sua ação, como se estão a sair e estão a agir, como parte de um conjunto coeso. Tais indicadores 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) o *planeamento estratégico* - para ajudar a clarificar os objetivos e a lógica intrínseca;
- d) o *processo orçamental* - para auxiliar uma alocação mais eficiente dos recursos;

- e) a *avaliação dos resultados* - para medir as metas alcançadas relativamente aos objetivos propostos; e
- f) o *benchmarking* - para identificar os desempenhos superiores, de forma a aprender a partir das melhores práticas.

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

Fonseca, Lourenço e Allen (1997) conceituam, como indicador de desempenho, o domínio que reflete características mensuráveis de produtos, serviços, processos e operações utilizados pela organização e que 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 os mesmos, os objetivos dos indicadores de desempenho presidem à:

- a) medição da satisfação e as necessidades dos clientes;
- b) monitorização do progresso da organização;
- c) análise estatística dos processos de produção e de serviços;
- d) acompanhamento do ritmo das mudanças baseadas em planos de melhorias; e
- e) comparação do desempenho da organização com a concorrência.

Na sua análise, os referidos indicadores devem distribuir-se pelos seguintes domínios (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.

Na sua revisão bibliográfica, Neely, Gregory e Platts (1995) fazem constar que a centralidade, conferida pelos pesquisadores deste tema, radica em quatro dimensões básicas, na medição de desempenho das organizações, a saber, as constantes da Tabela 3.1, seguinte:

Tabela 3.1 – Medidas de Desempenho Organizacional conf. Neely, Gregory e Platts (1995)

Medidas	Características
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: elaborado pela autora, baseada em Neely, Gregory e Platts (1995)

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

Dentre os critérios, deverão ter em conta as tendências e referenciais de excelência (*benchmarking*), que permitam comparações com a concorrência, e considerem a interligação entre todos os indicadores escolhidos.

Segundo Kaplan e Norton (1997), as medições tradicionais não são, de todo, compatíveis com as competências e habilidades que as organizações precisam enfrentar atualmente, no ambiente de negócios. Neste contexto, uma visão puramente financeira na avaliação de desempenho não é compatível com um ambiente em que os ativos

intangíveis, relacionamentos de negócios, competências e capacidades das organizações determinam, cada vez mais, as chances de sucesso futuro⁴⁰.

Por fim, vale a menção de que, ao avaliar o desempenho organizacional adequadamente, deve-se refletir, sempre que possível, em todos os aspetos organizacionais e, além disso, o facto de este constituir 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 as suas vantagens e limitações. Barney (1996) classifica quatro grandes eixos na mensuração de desempenho, aqui resumidos no apêndice 4. Uma análise dos modelos de mensuração de desempenho tradicionalmente utilizados no campo empresarial, conforme apresentado abaixo, permite, também, questionar outras considerações a respeito da relação entre desempenho e resultados organizacionais.

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

Outra dimensão, inferida a partir da análise das abordagens de mensuração do desempenho, respeita ao grau de mensurabilidade dos indicadores, em termos de corte temporal: na sua maior parte, os indicadores de desempenho constituem medidas retrospectivas ou transversais, remetendo para os resultados passados ou atuais e a pouca ou nenhuma possibilidade de prospeção relativamente a resultados futuros (Matitz, 2009).

Além disso, os resultados previstos nos tradicionais modelos de desempenho económico pressupõem diferenças de abrangência temporal entre os diferentes tipos de indicadores (Matitz, 2009). Ao mesmo tempo, as medidas de desempenho económico pressupõem diferentes graus de agregação de variáveis e oscilam das mais complexas às

⁴⁰ Frise-se, porém, que há casos em que uma medição múltipla do desempenho da organização, tendo como base as suas partes interessadas (*stakeholders*), é de difícil aplicação, 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 algumas dimensões em detrimento de outras (Barney, 1996).

mais simples. A diferença, nesse caso, consiste na capacidade de os indicadores de desempenho refletirem a diversidade e a quantidade de ações organizacionais que resultaram em determinado valor. Aliás, 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 a simplicidade - em termos de facilidade de cálculo e compreensão - com a precisão em termos da exatidão com que capturam o valor económico gerado.

Outra dificuldade, no âmbito estratégico, consiste no crescimento da importância dos ativos intangíveis, como observam Pace et al. (2003), característica do final do século XX. A principal limitação na utilização de medidas financeiras, como variável dependente de desempenho organizacional, reporta-se ao enfoque nos resultados passados, ou seja, são indicadores de ocorrência de criação de valor e não estão direcionados para capacidade de agregar valores futuros.

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

No conjunto das pesquisas de Maldonado, Souza e Rivera (2013) e Bueno et al (2011), a organização também está relacionada com outros atores indiretamente relacionados com o desempenho de suas atividades diárias, mas que constituem parte da sua envolvência social e territorial.

Essas relações também são geradoras de um valor significativo para a empresa, as quais são derivados da imagem, da percepção que a sociedade delas tem como um todo, e das necessidades da empresa na sua 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) alude a que o mundo empresarial tem equacionado as formas mais adequadas de medição de desempenho, reconhecendo 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 referidos autores, acrescentam que a interpretação do indicador financeiro tem limitações e que as mesmas representam os resultados das ações gerenciais já tomadas e desempenhos organizacionais já acontecidos e não indicadores causais, pelo que não permitem extrapolações para os tomadores de decisão relativamente às ações requeridas como necessárias para a condução da melhoria de desempenho. Neste sentido, (Eccles; Pyburn, 1992), apontam para a necessidade de desenvolvimento de um modelo de desempenho da empresa no negócio que explicita a compreensão das relações entre as ações gestórias e os resultados alcançados. Para tanto, este modelo deverá ser adequado, contendo as variáveis envolvidas e as respetivas relações entre as mesmas.

Segundo Moreira (1996), as estratégias devem refletir seis grandes grupos de indicadores, a saber: 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.

As análises de impacto, mais holísticas, evidenciadas por Neumann (2020), baseiam-se no apelo dos economistas que têm enfatizado, desde a década de 1970, que o desenvolvimento económico pode ser uma parte significativa do bem-estar, mas que as dimensões sociais e ambientais também carecem de ser consideradas.

3.3.2 Análise Crítica das Abordagens das Dimensões de Desempenho

Visando uma maior clarificação das diferentes abordagens relativas às dimensões e perspetivas de desempenho, a serem medidas para avaliar a performatividade de uma organização ou entidade, apresenta-se, no apêndice 5, uma síntese do estudo de Hansen (2004). Ao analisar o quadro-resumo, Hansen (2004, p. 133) anota comentários sobre as dimensões de desempenho, direcionando as necessidades de estudos pontuais relativamente a alguns tópicos da medição do desempenho organizacional, quais sejam:

- a) as medidas estritamente financeiras não são mais suficientes para permitir uma análise do desempenho organizacional, no complexo cenário competitivo da atualidade;
- b) as medidas de desempenho devem focar-se tanto em aspetos internos das organizações, como nos externos das mesmas, pugnando por 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 um modo geral, as categorias (dimensões) de medidas de desempenho propostas dividem-se em cinco grandes grupos, incluindo as variáveis financeiras e de custos, de tempo, da qualidade, da flexibilidade (capacidade de adaptação) e da inovação, as quais podem ser subdivididas noutras categorias, de forma individual ou combinada das variáveis. Considerando-se a proposta peculiar do *Balanced Scorecard* (BSC), a desenvolver mais adiante, constata-se que a mesma pode ser interpretada como uma divisão diferenciada das categorias de medidas anteriores, visando o estabelecimento de uma melhor relação de causa-efeito entre as respetivas medidas. A exceção a esta observação refere-se aos indicadores relativos à aprendizagem e ao crescimento; e, finalmente, outro aspeto que se constata, e que se prende com
- e) o crescimento proporcional das medidas de desempenho externas das empresas, ao longo dos últimos anos, buscando avaliar de forma mais ampla as implicações 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 perspetivas contemplam, conforme Lenz (2007), um aspeto 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 conceções de perspetivas 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). A Tabela 3.2 apresenta algumas proposições dos autores referidos, quanto às dimensões características de sistemas de medição de desempenho.

Tabela 3.2 – Dimensões e Perspetivas para um Sistema de Medição de Desempenho

Autores	Eccles e Pyburn (1992)	Brown (1996)	Iacopo et al. (2005)	Bourne, Kennerly 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 Económico-Financeiros.	- Maturidade do Sistema; - Estrutura; - Cultura Organizacional; - Estilo de Gestão - Estratégia Competitiva; - Recursos e Capacidade; - Infraestrutura dos Sistemas de Informação.	- Direção; - Processos; - Medidas.

Fonte: adaptado de Lenz

Tais enfoques demonstram a existência de duas correntes estabelecidas no processo de estruturação dos sistemas de medição: uma voltada para conceção de dimensões (Neely; Gregory; Platts, 1995; Brown, 1996) e outra voltada para perspetivas mais amplas, envolvendo diversas dimensões (Kaplan; Norton, 1997; FNQ, 2001).

Hansen (2004) aborda a estruturação em dimensões, na sua maior parte, focalizadas em questões específicas, perdendo consistência quando se trata da avaliação como um todo. Uma alternativa para essa carência seria, segundo o autor, a definição de dimensões genéricas das quais ressaltassem os aspetos relativos aos *stakeholders* internos e externos da organização. Por outro lado, as perspetivas possuem o intuito de não definir previamente as dimensões, facilitando o 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 perspetivas podem não cobrir todas as dimensões relevantes acerca do negócio em análise (Hansen, 2004).

A discussão sobre as dimensões do desempenho produz a convicção clara de que a estruturação dos sistemas de medição do desempenho deve contemplar macro aspetos antes de sua implementação (Lenz, 2007). Da mesma forma, estes macro aspetos devem possuir a capacidade de estarem progressivamente alinhados com as mudanças

ambientais, sendo balizadores da construção dos modelos integrados de medição (Lenz, 2007).

Neumann (2021) aponta, no seu estudo, para a circunstância de que muitos dos determinantes são altamente interdependentes, o que torna muito difícil extrair e examinar os seus efeitos separados. As características a nível individual e as condições ambientais são especialmente suscetíveis de afetar o impacto das inovações, principalmente indiretamente através do desempenho da empresa. A complexidade aumenta ainda mais, uma vez que os determinantes podem ser indicadores de outros efeitos macroeconómicos relevantes. Por exemplo, o número de novas empresas altamente inovadoras e de empresários altamente qualificados pode estar positivamente correlacionado com a excelência da infraestrutura educativa regional. Isto, por sua vez, pode significar que a excelência das infraestruturas educativas constitui a verdadeira razão do crescimento económico e que as novas empresas inovadoras e os empresários altamente qualificados têm pouco ou nenhum impacto económico, sendo apenas indicadores das infraestruturas educativas.

No entanto, pouco se sabe atualmente sobre essas interdependências e configura-se necessária uma investigação que indague particularmente as dependências de trajetória por detrás do impacto das inovações.

3.4.3. Modelos de Medição de Desempenho

Neste domínio, Tezza, Bornia e Vey (2010, p. 88) advogam 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 sugerem que os modelos de medida de desempenho puramente financeiros, já eram menos difundidos que os puramente não financeiros, a partir da década de 1980, e que a associação de financeiros e não financeiros começou a ser utilizada.

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, pelos aludidos autores, possuem uma estrutura robusta e, na maioria das vezes, apresentam um certo grau de complexidade, tanto no seu entendimento quanto na sua aplicabilidade. Neles, verifica-se que o alto grau de complexidade vem a aumentar com o tempo, ao indicar que as modelagens estão a envolver mais recursos, tecnologias, pessoas e fases do processo.

Lenz (2007, p. 41) admite que:

A discussão acerca das dimensões do desempenho produz uma definição clara de que a estruturação dos sistemas de medição do desempenho deve contemplar macro aspetos antes de sua implementação. Da mesma forma, estes macro aspetos 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 se deduz da combinação adequada entre aspetos quantitativos e qualitativos, sempre prezando pela utilidade e coerência do sistema (Muller, 2003), os autores optam pela diversidade de enfoques, buscando uma análise global⁴¹.

Os modelos integrados são diferentes da utilização de indicadores individuais, pois os mesmos possuem uma interligação direta com os diversos sistemas das organizações, não sendo isolados, propiciando, assim, correlações entre atividades, processos, tarefas, funções e desempenho (Neely; Adams, 1995). Entre as principais vantagens de tais modelos, destacam-se, conforme trabalhos de Müller (2003); Hansen (2004) e Neely e Adams (1995), designadamente:

- a) a sua facilidade de entendimento;
- g) a abrangência, relacionamento entre variáveis; e

⁴¹ Os modelos integrados de medição de desempenho constituem ferramentas de gestão que 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).

- h) a informação precisa, resultados em que as causas dos mesmos são evidenciadas, bem como a participação dos membros da organização e melhoria da comunicação.

Neste contexto, apresentam-se, a seguir, alguns modelos integrados de Medição de Desempenho Organizacional.

3.4.3.1 O Modelo de Sink & Tuttle

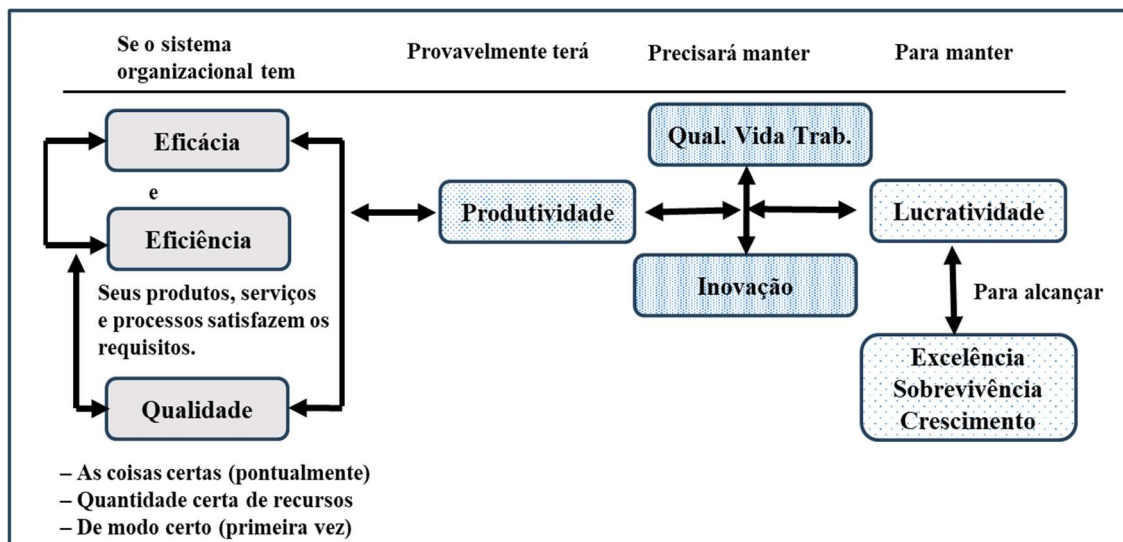
Envolvendo todas as etapas de construção e implantação de um sistema de medição de desempenho, Sink e Tuttle (1993) desenvolvem o denominado modelo de performance. Este, centra-se na avaliação dos processos organizacionais e na proposição de melhorias, através da medição e avaliação dos resultados atingidos 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-se 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.

Sink e Tuttle convocam, ainda, um processo de planeamento para a performatividade (desempenho desejado), o qual é desenvolvido em oito etapas sequenciais, a saber: a técnica de análise de sistemas gerenciais, a hipótese de planeamento, objetivos de melhoria, itens de ação, equipes de ação, gestão do projeto, medição e avaliação, acompanhamento e controle.

Observando-se o modelo proposto pelos autores, verifica-se que o mesmo afigura-se consistente, apesar de apresentar algumas interpretações sobre parâmetros ou critérios de medição peculiares aos autores. A figura 3.9, traduz, num dispositivo gráfico, o modelo proposto por Sink e Tuttle (1993).

Figura 3.9 – Modelo de Sink e Tuttle (1993)



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

3.4.3.2 O Modelo Prisma de Performance

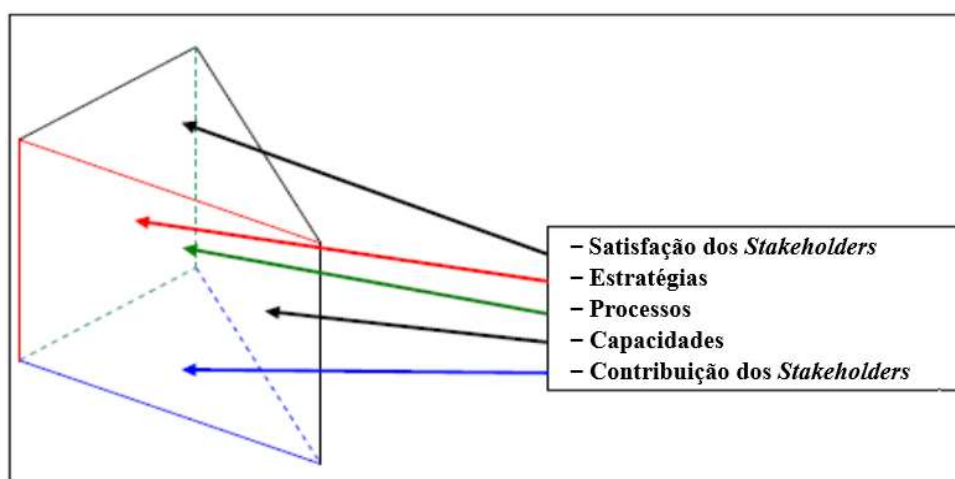
Ao pressuposto deste modelo preside, de acordo com Lenz (2007), uma conceção de relações entre variáveis da organização que foram concatenadas num prisma. Baseado no conceito central de atendimento das necessidades dos diversos *stakeholders* (clientes, empregados, fornecedores, parceiros de alianças, governo, comunidade) da organização, o modelo Prisma de Desempenho, visa 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).

Após a identificação das necessidades dos diversos *stakeholders* da organização, é necessária a verificação da 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, quer os aludidos autores, quer Crowe (2001), entendem as combinações de pessoas, práticas, tecnologias e infraestrutura que, juntas, habilitam a organização na execução de processos.

Determinadas as variáveis relacionadas com a satisfação dos *stakeholders* e as práticas organizacionais que devem ser instituídas e mensuradas que, conforme Lenz (2007), estão segmentadas em facetas, a quinta singularidade representa as métricas associadas à contribuição dos *stakeholders*, que são os resultados que os mesmos proporcionam à organização, como retorno da sua entrega de satisfação e suporte às 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 relacionadas aos seus determinantes, que são representados pelas outras facetas do prisma, que a figura 3.10 reflete.

Figura 3.10 – As Cinco Facetas do Modelo Prisma de Desempenho



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

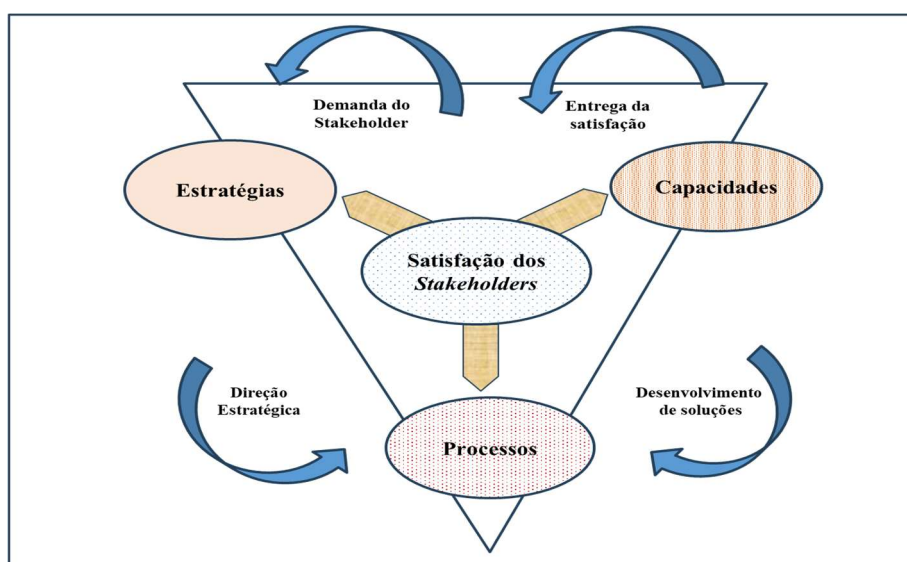
Observando a complexidade ambiental vivenciada pelas empresas na atualidade, Lenz (2007) constata que algo, aparentemente simples, pode representar uma variedade imensa de relações. Dessa forma, não é possível entender a complexidade das medidas performativas somente a partir de perspectivas simples, sendo essencial verificar a multiplicidade e a interligação entre as mesmas, vislumbrada pelas relações do Prisma.

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, 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).

Uma vez estabelecido o caminho da medição e, bem assim, as capacidades, em conjunto com processos e estratégias, é possível realizar a entrega das demandas dos *stakeholders*. De acordo com Neely, Adams e Crowe (2001), o caminho proposto pelo sistema Prisma confere um enfoque principal às relações de causa-e-efeito, partindo de demandas de grupos relevantes até a entrega pela organização dos resultados que geram múltiplas satisfações.

Figura 3.11 – Relações de causa-efeito do sistema de medição Prisma Performance



Fonte: adaptado de Neely, Adams e Kennerley

Para Neely, Adams e Kennerley (2002), o modelo de prisma, Figura 3.11, é um construto de medição da performance e um *framework* inovador. Considerado um sistema de avaliação da gestão da organização de segunda geração, atua de duas maneiras: considerando o que quer e as necessidades dos *stakeholders* e, em termos excepcionais, o que a organização quer e necessita dos mesmos. Deste modo, o relacionamento é recíproco. Talvez, essa seja a grande contribuição do modelo, uma vez que, 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 dotada de centralidade.

O modelo é suportado por três premissas, de acordo com Neely e Adams (2000):

A *primeira* confere enfoque não somente a dois dos *stakeholders* – tipicamente acionistas e clientes – mas a 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 os seus relacionamentos são recíprocos, ou seja, as partes interessadas devem contribuir para a organização, numa equidade de expectativas que têm por elas.

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

No topo e na parte inferior do prisma são apresentados, respetivamente: a satisfação dos *stakeholders* e as 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 surge em função da necessidade de as organizações serem bem-sucedidas, o que só ocorre com a satisfação dos seus *stakeholders*: quem são, que querem e o que necessitam são questões pertinentes. Logo, para atender os *stakeholders* é preciso estabelecer boas estratégias. Porém, para pôr em prática as estratégias traçadas, é necessário que a empresa possua processos adequados. E para que os mesmos possam ser detentores, é preciso que haja capacidade de execução. E, por fim, a empresa deve estabelecer as contribuições que se espera dos seus *stakeholders*, para que a cadeia produtiva tenha êxito.

Com a disponibilização de mais conjuntos de dados sobre inovação, os investigadores encontraram evidências, que conforme Neumann (2021), de que apenas um pequeno número de novas empresas, tais como empresas novas particularmente inovadoras e empresas com elevadas expectativas de crescimento, criam valor económico e iniciam o processo de “destruição criativa” de Schumpeter (Szerb et al. 2018); Valliere e Peterson 2009; van Oort e Bosma 2013. Contudo, ao longo da última década, os investigadores identificaram uma infinidade de outros determinantes relevantes, como por exemplo, taxas de sobrevivência de novas empresas, contextos institucionais e culturais, motivações e qualificações do empreendedor, desenhando, assim, uma rede cada vez mais complexa de determinantes inter-relacionados em torno do impacto macroeconómico, conforme o apêndice 6 dá a observar.

Esta complexidade, combinada com o facto de a investigação sobre determinantes ser dispersa e maioritariamente baseada em análises separadas de determinantes, conduz a uma série de oportunidades investigativas.

Conforme estudos de Neumann (2021), as investigações recentes apontam, não apenas os resultados económicos, mas também os seus efeitos sociais e ambientais. Esta exigência de análises de impacto mais holísticas baseia-se no apelo enfático dos economistas, desde a década de 1970, de que o desenvolvimento económico pode ser uma parte significativa do bem-estar, mas que as dimensões sociais e ambientais também precisam de ser consideradas.

(Daly et al. 1994; Meadows et al. Tietenberg e Lewis (2012, p. 553) resumiram os efeitos económicos, sociais e ambientais numa definição holística de bem-estar, afirmando que uma “verdadeira medida de desenvolvimento aumentaria sempre que nós, como nação ou como mundo, estivéssemos em melhor situação e diminuíssemos”, sempre que estávamos em situação pior”. Este eufemismo está em concordância com muitos autores que, recentemente, destacaram a importância das inovações para o bem-estar social e ambiental (por exemplo, Alvarez e Barney 2014; Dhahri e Omri 2018; McMullen 2011). A investigação sobre este tema passou a incorporar a inovação social como uma solução para a desigualdade social e a degradação ambiental, em vez de uma possível causa das mesmas (Gast et al. 2017; Munoz e Cohen 2018; Terán-Yépez et al. 2020). Este consentimento científico, das últimas cinco décadas, ilustra o quão importante é que a investigação econométrica sobre o empreendedorismo incorpore um processo de pesquisa sistemática sobre as implicações de ordem económica, bem como sobre os domínios social e ambiental (Neumann, 2021).

A metodologia da revisão baseou-se no conhecimento atual de reexames sistemáticos (por exemplo, Fayolle e Wright 2014; Fisch e Block 2018; Jones e Gatrell 2014; Tranfield et al. 2003), na síntese narrativa (por exemplo, Dixon-Woods et al. 2005); Jones e Gatrell 2014; Popay et al. 2006) e em exemplos recentes de melhores práticas (por exemplo, Jones et al. 2011; Urbano et al. 2019; van Praag e Versloot 2007). Ao utilizar esta abordagem, visa-se contribuir para a identificação da literatura sobre o impacto das novas formas de inovação social no desempenho organizacional, perspetivando o caso do setor vitivinícola em Portugal.

3.5 O Modelo Teórico como Representação da Realidade

É a partir desta perspetiva conceptual que a “Inovação Social”, abrange diferentes níveis, nomeadamente atores e contextos, bem como o seu carácter complexo, a caracterização das capacidades dinâmicas, no seio 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, que se eleva a necessidade da construção de um modelo teórico de análise da relação integrada das capacidades dinâmicas, a inovação social e o desempenho organizacional.

A construção de indicadores é imperativa para a clarificação e reforço da necessidade da evidenciação de resultados e processos. Na atualidade, são necessários métodos de medição mais abrangentes, para reunir as necessidades socioambientais contemporâneas com o desenvolvimento económico.

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

Um modelo pode ser considerado como uma representação da realidade destinada a salientar 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 dos construtos em análise.

É assim que o estudo se apropria dos construtos da capacidade dinâmica, da inovação social e do desempenho organizacional⁴².

3.5.1 O Construto Inovação Social

Os estudos efetuados pelo CRISES (*Centre de Recherchesur les Innovations Sociales*), abordam a inovação social sob três eixos complementares: território, condições

⁴² Conforme se observou na exposição do referencial teórico, não foram localizados estudos e pesquisas relacionando os três construtos em conjunto. Existem estudos destes construtos de forma isolada, ou em pares, mas não agrupados.

de vida, de trabalho e de emprego. As pesquisas sobre inovação social e *território* preconizam a análise do papel dos atores sociais e das suas práticas inovadoras no âmbito local. Os estudos sobre a inovação social e a *qualidade de vida* inclinam-se para a melhoria das condições de emprego, rendimentos, saúde, educação, segurança e moradia. Os pesquisadores no âmbito do *trabalho e emprego* focam-se nas dimensões organizacionais e institucionais que se relacionam com a regulação, a governança, o emprego e a organização do trabalho (CRISES, 2010).

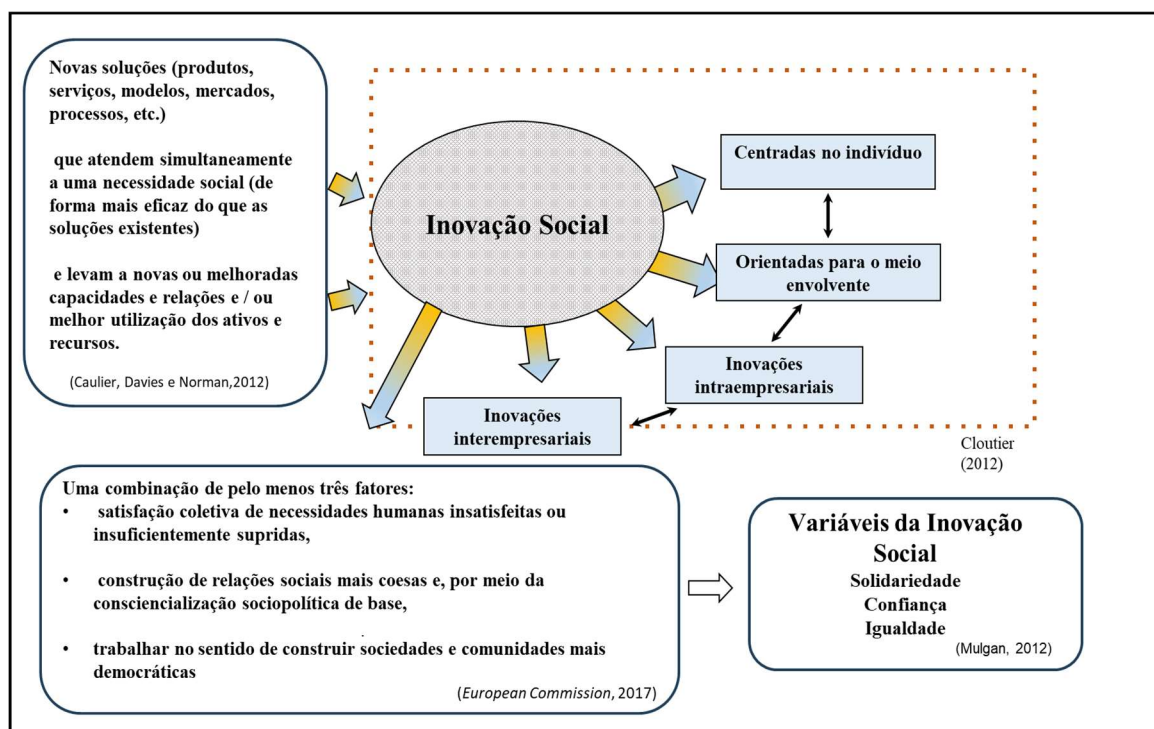
Abordagem semelhante desenvolve Cloutier (2003), também pesquisadora no referido Centro, direcionando a sua atenção para as inovações sociais centradas no indivíduo, para as inovações orientadas sobre o meio e as inovações geradas no seio das empresas. No primeiro caso, as inovações voltar-se-iam para as ações de promoção de mudanças duradouras no *indivíduo*, de modo a permitir-lhe recuperar a capacidade de condução da sua própria vida. Por outras palavras, visariam dotá-lo do empoderamento necessário para que pudesse adquirir a capacidade de mudar o curso da sua vida. As inovações orientadas para o *meio* visariam 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 associa-se à *organização*. Tomado o conceito na sua expressão mais ampla, expressa por Chester Barnard (1968), em *The Functions of the Executive (1968)*, o autor propõe que a organização possa constituir “um sistema de atividades ou forças conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas” (Barnard, 1968, p. 73)⁴³.

Assim, Cloutier (2012, p. 13) aponta para a circunstância de que as inovações sociais empresariais teriam como objetivo desenvolver novas formas organizacionais e de produção, resultando daí num novo arranjo social favorecedor da criação de conhecimentos e de tecnologia, como apresentado na Figura 3.12, permitindo a melhoria da qualidade de vida no trabalho.

⁴³ Ela é considerada um arranjo cooperativo formal, associando os propósitos individuais aos coletivos. Na sua amplitude, o conceito abrange empresas privadas, organizações sociais, instituições públicas e privadas, governos e outras modalidades formais de organização.

Figura 3.12 – Construto da Inovação Social



Fonte: elaborado pela autora

Os métodos existentes de medição não conseguem captar a perceção do valor acrescentado da inovação social (Haxeltine et al., 2013). Assim, propõe-se, neste estudo, desenvolver um modelo que abranja não apenas a organização ou o indivíduo de forma atomizada, mas num contexto mais amplo da cadeia produtiva, na qual o objeto de estudo se insere.

3.5.2 Construto de Capacidades Dinâmicas

A teoria das capacidades dinâmicas (CD) emerge 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). A necessidade investigativa ocorre em função 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)⁴⁴.

⁴⁴ Assim, nos seus primórdios, a teoria das CDs já reconhecera o papel da exploração do conjunto de recursos e capacidades organizacionais existentes e do papel da exploração de novas combinações, integrações e renovações (Teece, 2023).

Dada a sua natureza abstrata, referida por Gupta (2011), medir as capacidades dinâmicas tem constituído um sério desafio (Zahra, Sapienza e Davidsson, 2006; Dutta, Narasimhan e Rajiv, 2005), tendo os autores expressado as suas críticas às anteriores tentativas da sua consumação (Priem; Butler, 2001; Arend; Bromiley, 2009). Um artigo influente na abertura de portas a uma pesquisa sonora, é o de Eisenhardt e Martin (2000), que apreciam as capacidades dinâmicas nas suas idiossincrasias e detalhes, ganhando expressão nos processos específicos seguintes, aqui sistematizados:

- 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), que também enfatiza aprendizagens, processos e rotinas, embora com mais ênfase na trajetória a partir de uma perspetiva de desenvolvimento/maturação.

Os resultados de Drnevich e Kriauciunas (2011) corroboram essa percepção. Por meio de um questionário, os autores aferem que as CDs não afetam significativamente o desempenho, ao nível das firmas, mas atingem, de modo significativo, o nível dos processos organizacionais, sugerindo que as CDs não afetam, de modo automático, o desempenho, contribuindo, todavia, de forma sensível, para as condições de competitividade das organizações.

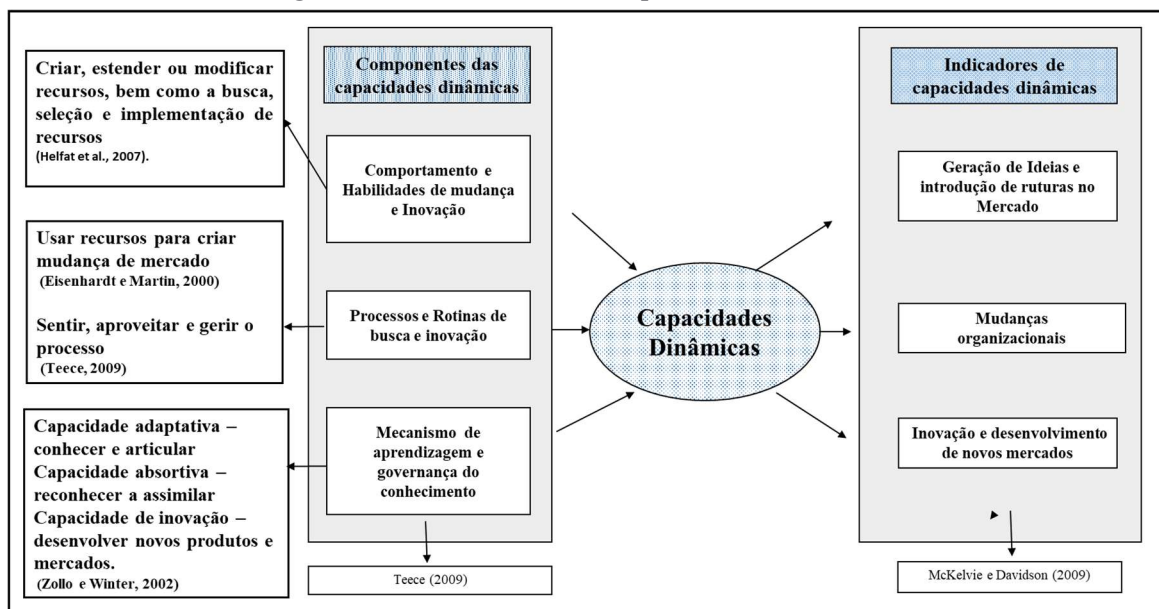
O modelo proposto por Wang e Ahmed (2007) capta, de acordo com Camargo e Meirelles (2012), a ênfase nas especificidades da firma, expressa na estratégia e nos processos específicos de integração, reconfiguração, renovação e recriação de recursos e capacidades⁴⁵.

Nas suas incursões, Camargo e Meirelles (2012), apontam, como modelo de medição das capacidades dinâmicas, o da autoria de Wang e Ahmed (2007).

⁴⁵ Todavia, o modelo apresenta limitações, como a premissa de crescimento baseado apenas nos recursos e nas capacidades internas. Conforme apontado por Eisenhardt e Martin (2000), a aptidão para a formação de alianças e aquisições constitui 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.

O modelo de Wang e Ahmed (2007) dimensiona as relações diretas e indiretas entre as variáveis e dimensões, e estas relacionadas com o desempenho organizacional, conforme se apresenta na figura 3.13.

Figura 3.13 – Construto das Capacidades Dinâmicas



Fonte: adaptada de Arbugeri, 2015

Teece (2023) argumenta que as capacidades dinâmicas não podem ser vistas como uma capacidade apenas, mas como um conjunto de capacidades que se imbricam em processos organizacionais e, como destacam Zollo e Winter (2002), as CDs emergem dos mecanismos de aprendizagem, sendo moldadas pela evolução da mesma, ao longo do tempo. Dessa forma, a aprendizagem constitui o conceito dinâmico subjacente às CDs (Chen; Lee, 2009; Teece; Pisano; Schuen, 1997).

Neste trabalho, utilizou-se o modelo adaptado de Arbugeri (2015), que constitui uma construção conceptual, cuja operacionalização dos elementos componentes e teste das relações entre estes não contemplaram o escopo do seu estudo.

Em função da sua constituição como modelo conceptual, procurou-se, neste estudo, fortalecer o seu embasamento para deixar o mesmo mais robusto ao ser testado neste instrumento.

3.5.3 Construto Desempenho Organizacional

Parecerá uma evidência lapalissiana, mas coube a (Rummler; Brache, 1994, p. 167) a argumentação de que uma organização só pode ser maior do que a soma das suas partes, quando é gerida. Os autores preconizam que a gestão eficaz de uma organização só ocorre quando esta possui um sistema de medição de desempenho, apoiado em indicadores associados aos objetivos preconizados.

A medição de desempenho serve como uma ferramenta de apoio na gestão da organização, auxiliando numa conceção lógica, padronizada e sistémica e, na trajetória dos seus estudos, Ribeiro, Macedo e Marques (2012) corroboram a ideia, salientando que a avaliação de desempenho organizacional é fundamental para compreender se as ações e os resultados da empresa estão em sintonia com a estratégia corporativamente estabelecida (Lavieri; Cunha, 2009).

Autores como Chaves, Alcântara e Assumpção (2008) complementam, afirmando que a mensuração do desempenho é importante para verificar se os objetivos estabelecidos pela empresa estão a ser alcançados, ajudando, ainda, na aplicação dos recursos. Entretanto, há uma plêiade de medidas para avaliar o desempenho das empresas, assim como diversas definições sobre desempenho organizacional. E constituindo este um fenómeno complexo e multifacetado, acaba por escapar a uma visão simplista. Diferentes pesquisadores têm dedicado a sua atenção a aspetos distintos e específicos do conceito de desempenho (Carneiro et al., 2005). A grande dificuldade atual consiste em 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 dessas medidas ainda é muito grande (Ribeiro; Macedo; Marques, 2012). Por se tratar de um fenómeno multifacetado, o desempenho organizacional acaba, muitas vezes, por se tornar de complexa abordagem (Macedo; Corrar, 2010).

Com o crescimento dos mercados e a expansão empresarial, a partir do advento da globalização, muitas organizações tiveram que repensar a forma de planear, executar e controlar o seu património (Carvalho; Sá, 2011). Essa necessidade emergente fez com que surgissem novas alternativas para tentar medir o desempenho empresarial, dado que

ele envolve um complexo de ferramentas e instrumentos que tentam monitorar as atividades de determinada organização.

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

os gestores, precisam concentrar sua atenção e outros aspetos 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).

A discussão sobre as dimensões do desempenho produz a convicção clara de que a estruturação dos sistemas de medição do desempenho deve contemplar macro aspetos antes de sua implementação (Lenz, 2007). Da mesma forma, estes macro aspetos devem possuir a capacidade de estarem progressivamente alinhados com as mudanças ambientais, sendo balizadores da construção dos modelos integrados de medição (Lenz, 2007).

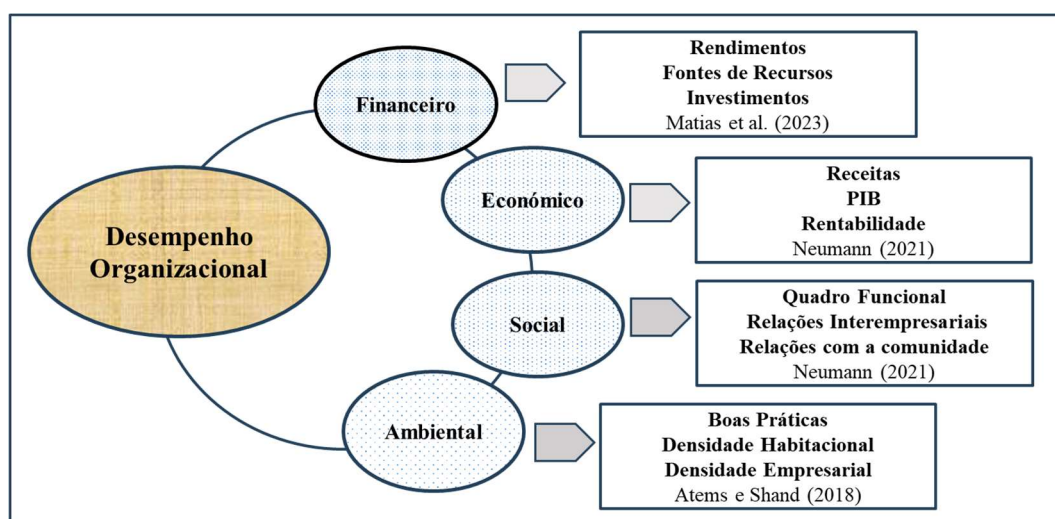
No seu estudo, Neumann (2021) aponta para a ideia de que muitos dos determinantes são altamente interdependentes, o que torna muito difícil extrair e examinar os seus efeitos separados. As características a nível individual e as condições ambientais são especialmente suscetíveis de afetar o impacto das inovações, principalmente, de forma indireta, através do desempenho da empresa. A complexidade aumenta, ainda mais, uma vez que os determinantes podem ser indicadores de outros efeitos macroeconómicos relevantes. Por exemplo, o número de novas empresas altamente inovadoras e de empresários altamente qualificados pode estar positivamente correlacionado com a excelência da infraestrutura educativa regional. Isto, por sua vez, pode significar que a excelência das infraestruturas educativas é a verdadeira razão do crescimento económico e que as novas empresas inovadoras e os empresários altamente qualificados têm pouco ou nenhum impacto económico, sendo apenas indicadores das infraestruturas educativas.

As investigações recentes, conforme estudos de Neumann (2021), apontam não apenas os resultados económicos, mas também os seus efeitos sociais e ambientais. Esta exigência analítica de impacto mais holística baseia-se no apelo dos economistas que têm enfatizado, desde a década de 1970, que o desenvolvimento económico pode ser uma

parte significativa do bem-estar, mas que as dimensões sociais e ambientais também precisam de ser consideradas (Daly et al. 1994; Meadows et al. Tietenberg e Lewis 2012, p. 553) resumiram os efeitos económicos, sociais e ambientais numa definição holística de bem-estar e afirmam que uma “verdadeira medida de desenvolvimento aumentaria sempre que nós, como nação ou como mundo, estivéssemos em melhor situação e diminuíssemos”.

Com base na corrente de pensamento dos autores e no referencial teórico utilizado na tese, promoveu-se a estruturação de um modelo do construto do desempenho organizacional, utilizando indicadores financeiros e não financeiros, constantes da Figura 3.14.

Figura 3.14 – Construto Desempenho Organizacional



Fonte: elaborado pela autora

Neste estudo, incorpora-se a mudança comportamental como um contexto gerencial, destacando a importância de gravitar em direção a estabilidades enquanto se navega pelas incertezas. Notavelmente, as descobertas empíricas sugerem um efeito mediado de pertencimento social empreendedor no desenvolvimento de parcerias competitivas para lidar com os efeitos da crise e da incerteza.

Nas suas incursões, Whetten, Rands e Godfrey (2002) apontam para a necessidade de incorporar na mensuração do desempenho organizacional a inovação social, como indicador não-financeiro.

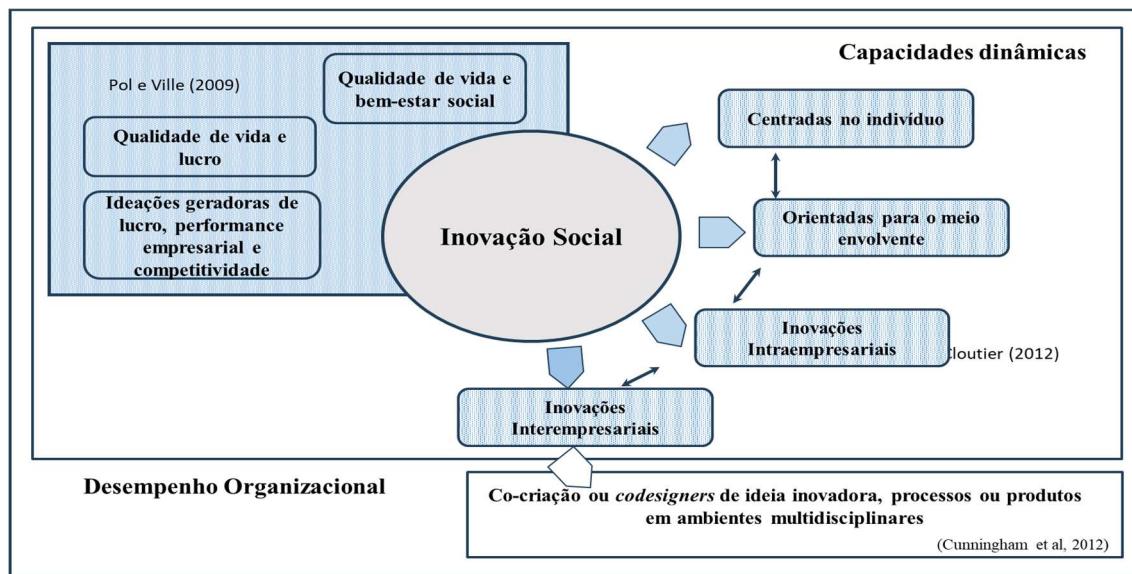
3.5.4 Modelo Integrado: Capacidades Dinâmicas, Inovação Social e Desempenho Organizacional

Ao iniciar a análise da cadeia produtiva, propriamente dita, impôs-se 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 a nível de mercado consumidor e sofrem diferentes influências de aspetos internos às empresas (incluindo a gestão, a inovação, os recursos humanos e a produção), de aspetos estruturais (como a configuração da indústria, as características de mercado e o regime de incentivos e regulação da concorrência) e de aspetos de natureza sistémica (envolvendo os fatores infraestruturais, os político-institucionais, sociais e legais-regulatórios), conforme anotado por Coutinho e Ferraz (1995).

Assim, como ponto de partida do processo de construção de um modelo de avaliação de desempenho, Neumann (2021), comenta a necessidade de definição objetiva do segmento produtivo focado, bem como a coleta das informações já disponíveis sobre o mesmo. A identificação de aspetos como missão, visão e valores da cadeia, de forma distinta do que ocorre com empresas individuais, pode ser bem complexa, senão mesmo impossível, em função do número significativo de organizações envolvidas, aspetos 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 deixa específico o rol das variáveis manifestas. Estas 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).

Figura 3.15 – Processo Integrado CD, IS e DO

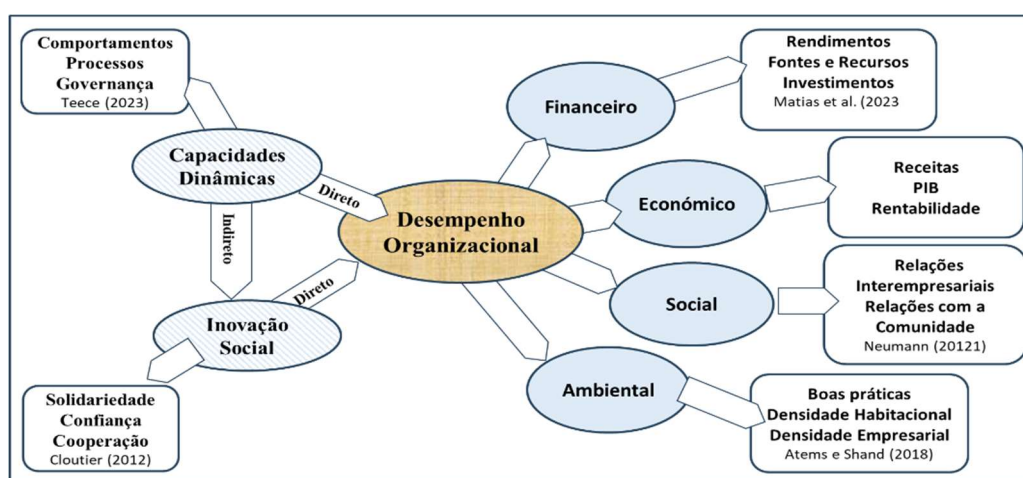


Fonte: elaborado pela autora

O modelo teórico em avaliação nesta tese, representado na figura 3.15, evidencia a influência das capacidades dinâmicas na inovação social, e suas repercussões no desempenho organizacional.

Dito de outro modo, preconiza-se indagar que implicações ou efeitos conjugados estão presentes nas novas formas de inovação social incorporadas no desempenho organizacional do setor vitivinícola em Portugal.

Figura 3.16 – Modelo Integrado de Análise das implicações das novas formas de inovação social no desempenho organizacional da cadeia vitivinícola de Portugal



Fonte: elaborado pela autora

A inovação social incorpora novas estratégias, conceitos, ideias e organizações, desenhadas na Figura 3.16, que respondem a necessidades sociais de todos os tipos, tais como condições de trabalho e de educação, desenvolvimento comunitário e saúde, que alargam e reforçam a sociedade civil (Costa, 2009).

Para tanto, desenvolveu-se este estudo da Cadeia Produtiva do Vinho, baseado no PENT, nos subprojetos, a inserção nos objetivos, domínios, áreas de intervenção e indicadores apontados na Resolução OIV-VITI 641, de 2020, traçados para a referida cadeia.

3.5.5. Hipóteses em Teste

O teste de hipóteses fornece ferramentas que nos permitem rejeitar ou não rejeitar uma hipótese estatística através da evidência fornecida pela amostra.

No caso em apreço, ter-se-ão: em teste, as seguintes:

Hipótese 1: As capacidades dinâmicas têm relação positiva com o desempenho organizacional;

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

Hipótese 3: As capacidades dinâmicas em conjunto com a inovação social têm impacto positivo no desempenho organizacional do setor vitivinícola português.

Não se vazando os problemas da medição na teoria RBV, o nosso interesse pelos dados a operar com o esquema empírico é o de ter algum controle sobre as hipóteses equacionadas ao longo da discussão, e não propriamente de se servir deles como elementos probatórios do que quer que seja, evitando, todavia, os problemas que se colocam a um virtual desvario teórico.

4. COTEJOS METODOLÓGICOS

Como o próprio título do capítulo sugere, tem lugar, aqui e agora, a apresentação dos procedimentos metodológicos adotados para a realização da pesquisa.

De acordo com Marconi e Lakatos (2008), todas as ciências se baseiam na utilização de métodos científicos. O termo método, proveniente do grego *méthodos* (“caminho” ou “via”) investido de um processo lógico e ordenado de pesquisa ou de aquisição de conhecimento, constitui um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo - conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando uma lógica de sentido, detetando erros e auxiliando decisões.

Assim, avança-se para a caracterização metodológica da pesquisa, ou seja, para a tramitação utilizada no desvio dos erros e na ampliação do conhecimento (Marconi; Lakatos, 2008).

Nela expõe-se a visão de mundo e confere-se algum detalhe à modalidade científico-tecnológica, aos procedimentos metodológicos, aos mecanismos de validação, ao marco operacional e seus construtos, as variáveis, bem como os procedimentos de colheita e análise dos dados.

4.1. Método de Pesquisa

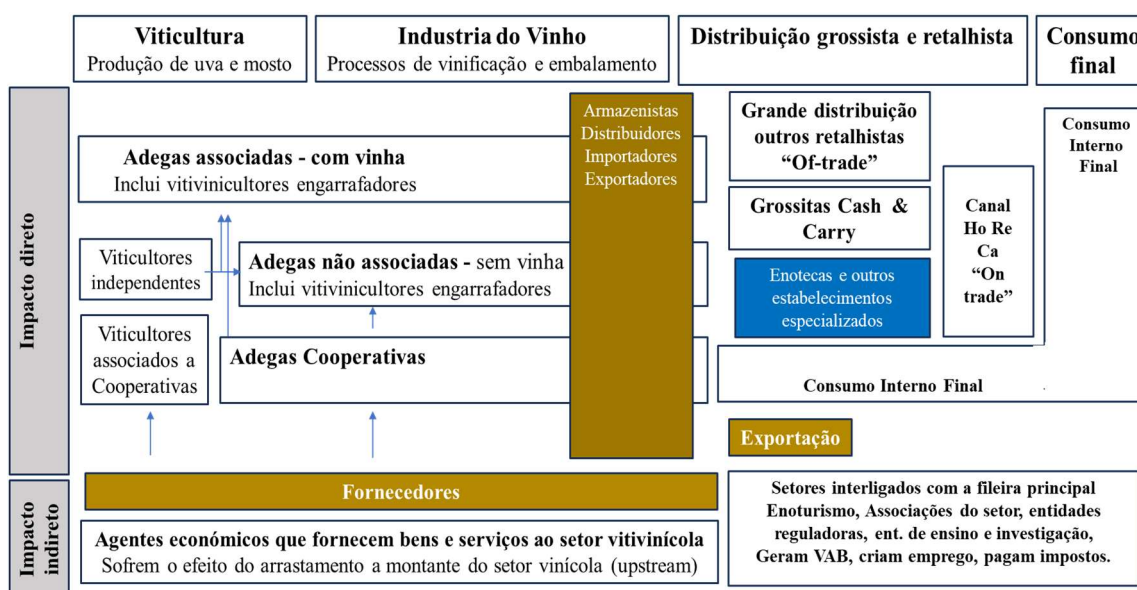
Neste estudo adotou-se o método indutivo, definido por Marconi e Lakatos (2010) como o que visa a cognição das particularidades de uma população, para posteriormente se compreender o seu comportamento e, assim, poder traçar um perfil.

Neste sentido, preconizou-se, junto dos empresários, enólogos e trabalhadores assalariados da cadeia produtiva vitivinícola portuguesa, analisar o impacto das novas formas de inovação social no desempenho organizacional, no setor vitivinícola em Portugal.

4.2 Acerca da Pesquisa

A classificação de uma pesquisa, quanto à sua natureza, posiciona o estudo para o estabelecimento de teorias ou a verificação de como as existentes são aplicadas a uma população específica na cadeia vitivinícola portuguesa, conforme Figura 4.1, seguinte.

Figura 4.1 – Setor Vitivinícola em Portugal



Fonte: IVV (2024)

Para a obtenção de resposta ao problema de pesquisa, utilizou-se a abordagem qualitativa e quantitativa.

A pesquisa qualitativa, refere-se, por sua vez, à interpretação dos fenómenos decorrentes da interação constante entre as observações e a formulação conceptual, ou seja, entre a pesquisa empírica e o balizamento teórico, entre a perceção e a explicação (Bulmer, 1977).

Neste trabalho foram utilizadas a entrevista e a análise documental, com recurso a Valentine (1997), defensor de que as entrevistas constituem ferramentas importantes no fornecimento de uma série de dados e de um método apropriado, quando se trata da obtenção de dados em profundidade. Além disso, elas preconizam a explicação de relações complexas. Para reduzir o viés do pesquisador, foram conduzidas entrevistas semi-estruturadas, com a utilização do roteiro constante do apêndice 7, permitindo o direcionamento para novas questões que possam ficar em aberto, por meio da utilização

da Lei de Zipf, também conhecida como Lei do Menor Esforço, e incide na medição de frequência do aparecimento das palavras em vários textos. Assim, é gerada uma lista ordenada de termos de uma determinada disciplina ou assunto.

De acordo com Bulmer (1977), a pesquisa qualitativa apresenta-se como uma alternativa importante nas etapas iniciais das investigações. Nelas, preconiza-se um maior entendimento do contexto em estudo, uma maior exploração do seu objeto e a delimitação das fronteiras do mesmo.

Diante disso, a pesquisa qualitativa garante a sua importância nas situações de interpretação do participante da investigação no tocante aos comportamentos, motivos e emoções, ou quando a pesquisa abrange elementos abstratos, sensíveis, situações emocionais, além daqueles casos em que são poucos os elementos objeto de quantificação (Heyink; Tymstra, 1993).

No dorso das 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), encontram-se: o desenho da investigação, ou seja, a sua conceção, o planeamento e estratégias de pesquisa, construídos com desenvolvimento do estudo. Isto ocorre face ao facto de que as estratégias utilizadas permitem a descoberta de relações entre fenómenos, de onde emergem novos pressupostos; apresenta descrição e análise de dados em síntese narrativa; buscam significados no entorno do objeto de estudo, podendo, porém, 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 colheita de dados ocorre através de entrevista, observação, investigação participativa, dentre outras formas; o investigador preconiza a compreensão dos fenómenos quando se trata da perspectiva dos participantes, utilizando também um enfoque indutivo na análise dos dados, através da realização de generalizações, mesmo com observações limitadas e específicas da sua parte.

A segunda fase da investigação realizada consistiu num estudo quantitativo, utilizando se, para o efeito, o questionário. Este instrumento foi aplicado a uma amostra alargada de membros da cadeia vitivinícola de Portugal, constituída, na produção, por trabalhadores e empresários vitivinícolas e, na comercialização, por enólogos, empresários e produtores rurais.

O objetivo do eixo quantitativo da pesquisa não foi o de obter conclusões generalizáveis ao universo da cadeia vitivinícola, mas verificar o grau em que as

perceções identificadas, no estudo qualitativo, eram partilhadas pelos membros de cada elo, o grau em que eram distintivas entre os mesmos, bem como identificar os valores pessoais dos membros e as atitudes face às inovações sociais. As questões de investigação, para as quais se procurou uma resposta empírica, foram traduzidas em hipóteses operacionais.

Quanto aos objetivos, a pesquisa pode ser classificada como descritiva. Conforme Gil (2002), estas têm, como assento primordial, a descrição das características de determinada população ou fenómeno ou, então, o estabelecimento de relações entre as variáveis. Neste contexto, a pesquisa em pauta visou observar, registar e analisar os fenómenos segundo: a com que frequência acontecem, qual a estrutura que possuem, como funcionam, implicando a realização de observações sistemáticas e não participantes.

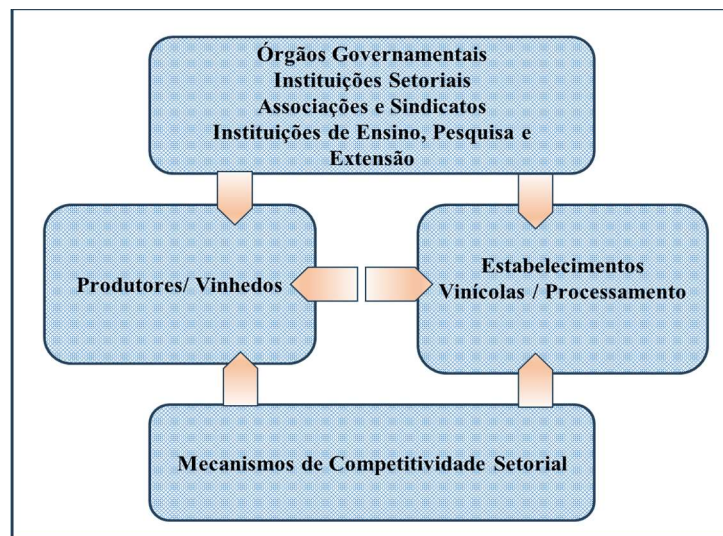
4.3 População e Amostra

Neste domínio, desenvolveu-se uma pesquisa empírica, assente num questionário online e em entrevistas semi-estruturadas que permitiram retirar ilações relativamente às questões levantadas no estudo.

A população pesquisada, no foro quantitativo, foi delimitada em função do cadastro do Instituto Vinha e do Vinho (IVV) - Portugal, com atores participantes da Cadeia Produtiva Vitivinícola.

Para o efeito, buscou-se, como já se salientou, uma população pré-definida, relativa aos dois elos, a saber representados na Figura 4.2: o da produção (trabalhadores e empresários vitivinícolas) e o da comercialização (enólogos, empresários e produtores rurais). Trata-se de uma pesquisa aplicada, a qual, de acordo com Silva e Menezes (2001), preconiza a produção de conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos.

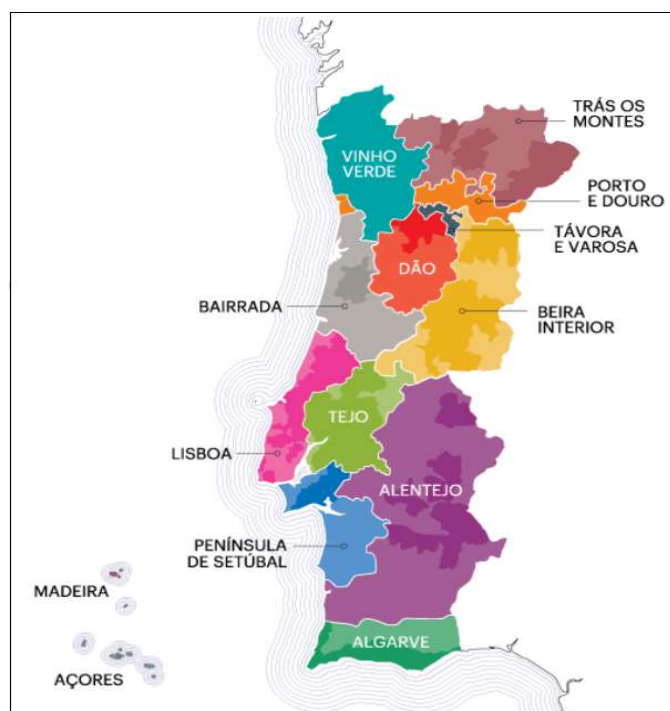
Figura 4.2 – Atores do Setor Vitivinícola Português, Participantes da Amostra



Fonte: elaborado pela autora

Em termos de territorialidade física, preconizou-se a abrangência das 14 regiões vitivinícolas de Portugal, constantes da Figura 4.3, contemplando o Continente e as Ilhas.

Figura 4.3 – Regiões Vitivinícolas de Portugal



Fonte: IVV, 2024

Nesta perspetiva, selecionaram-se os atores da cadeia vitivinícola, a qual é composta por empresários, operários, enólogos e entidades do setor, constantes na Tabela 4.1.

Tabela 4.1 – Cadeia Vitivinícola de Portugal, 2024

Atores	Inquéritos		Entrevista		Análise económica e financeira	
	N.	Fonte	N.	Fonte	N.	Fonte
Entidades relacionadas com o setor	10	IVV	1	IVV		
Comissões vitivinícolas regionais	14	IVV	1	IVV		
Associações do setor	19	IVV	1	IVV		
Empresas vitivinícolas	849	SABI	2	INE	849	SABI
Produtores viticultores	917	Viniportugal	2	Viniportugal		
Total da população	1.809		7		849	

Fonte: elaborado pela autora, de acordo com dados IVV, INE, Viniportugal, SABI

Para a pesquisa qualitativa, a amostragem teve contornos não-probabilísticos, por acessibilidade, na qual, de acordo com (Kotler; Armstrong, 1998), o pesquisador promove a seleção dos membros da população que se mostram mais disponíveis e fornecem informações com mais facilidade.

4.4 No Jogo dos Dados Colhidos

Esta etapa respeita aos procedimentos delineados para a colheita de dados, tanto para o domínio qualitativo, quanto para o quantitativo.

Após a elaboração do questionário, inserto no apêndice 8, procedeu-se ao seu envio para três professores/pesquisadores académicos e representantes do setor, conforme Tabela 4.2.

Tabela 4.2 – Descrição dos especialistas

Entrevistados	Titularidade
Denise Barros de Azevedo	Doutora em Agronegócio
Maria Emília Camargo	Pós-Doutora em Métodos Quantitativos Aplicados à Gestão
Sara Silva	Presidente da CVA

Fonte: elaborado pela autora

O procedimento visou verificar o entendimento das nomenclaturas utilizadas, bem como os conceitos norteadores da construção do instrumento, através de uma amostra piloto.

Após os refinamentos das questões do questionário e as confirmações das variáveis a serem utilizadas, emergiu o instrumento, composto por 30 questões, constantes da Tabela 4.3.

Tabela 4.3 – Composição do questionário

Varáveis	Questões
Perfil do Entrevistado	1 a 5
Inovação Social	
Solidariedade	6
Confiança	7
Igualdade	8 a 9
Capacidades Dinâmicas	
Comportamento, Habilidades de Mudança e Inovação	10 a 11
Processos e Rotinas de Busca da Inovação	12 a 19
Mecanismos de Aprendizagem e Governança do Conhecimento	20
Desempenho Organizacional	
Indicadores Financeiros	21 a 25
Indicadores Não Financeiros – ações conjuntas	26 a 27
Indicadores Não Financeiros – confiança	28
Indicadores Não Financeiros – cooperação	29 a 30

Fonte: elaboração da autora

Evidencia-se, na Tabela 4.4, a estrutura dos indicadores, com os respetivos objetivos específicos e a estatística utilizada para cada um dos mesmos.

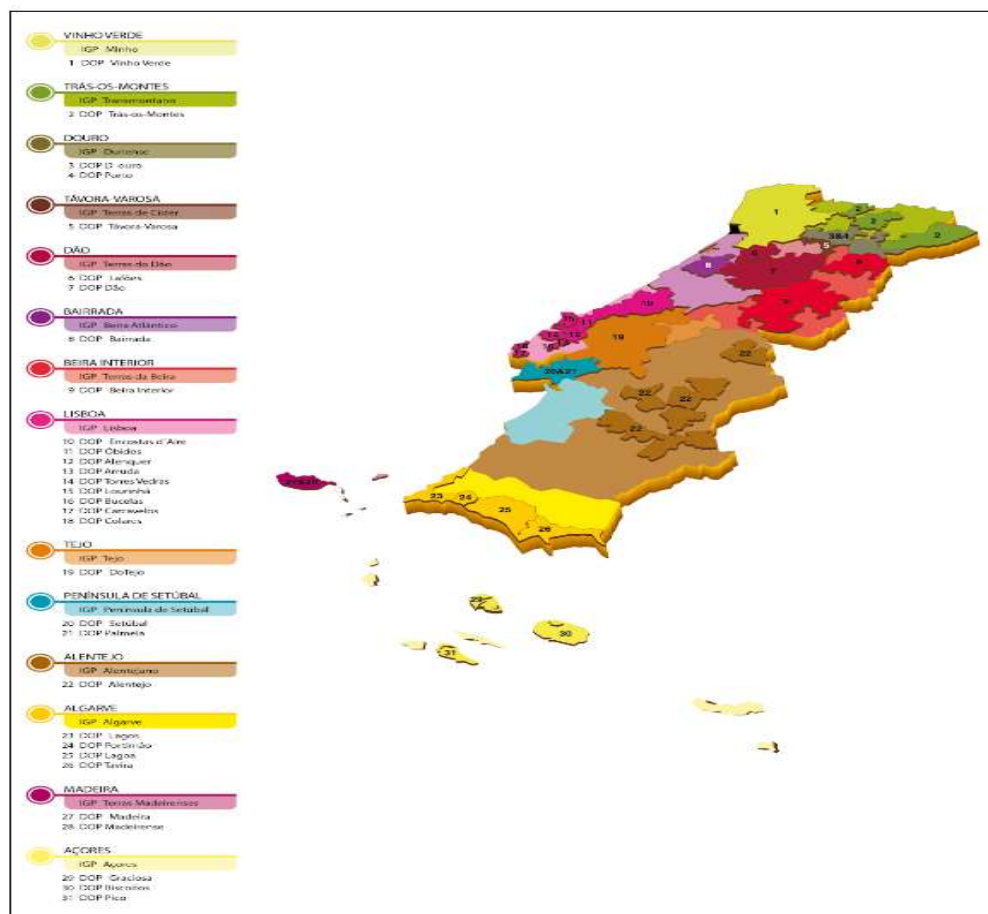
Tabela 4.4 – Estrutura dos Indicadores

Objetivos Específicos	Indicador	Estatística
a) Mapeamento da perceção da inovação social na cadeia produtiva do vitivinícola	<ul style="list-style-type: none"> - Solidariedade - Confiança - Igualdade 	Média, CV de todos os itens
b) Detetar os elementos das capacidades dinâmicas que influenciam a inovação social na cadeia produtiva vitivinícola	<ul style="list-style-type: none"> - 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) Análise da inovação social e do desempenho da cadeia vitivinícola, por meio dos indicadores não financeiros	<ul style="list-style-type: none"> - Geração de ideias e introdução de ruturas no mercado (ações conjuntas) - Mudanças Organizacionais - Inovação e desenvolvimento de novos mercados - Confiança - Cooperação 	Média, CV de todos os itens
	<ul style="list-style-type: none"> - Remuneração Integrantes da Cadeia - Participação de Mercado Interno e Externo - Extensão de mercado de atuação 	Média, CV de todos os itens
d) Reconfigurar a arquitetura das atividades da cadeia vitivinícola portuguesa e os derrames turísticos.	<p>Capacidades dinâmicas Inovação Social Desempenho</p>	Análise Fatorial e MEE

Fonte: elaborado pela autora

O inquérito foi aplicado aos empresários, trabalhadores e enólogos da cadeia do vinho nas 14 regiões vitivinícolas de Portugal, expressas na Figura 4.4, à página seguinte, contemplando o continente e as ilhas.

Figura 4.4 – Região Vitivinícola de Portugal participante do estudo



Fonte: IVV, 2024

Após o refinamento das entrevistas, os dados foram compilados no programa de folhas de cálculo Excel e exportados para os *softwares* SPSS e PLS para prosseguir com as validações e as análises.

4.5 Dos Dados Qualitativos

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 9.1.7. Na análise, foram constituídas três famílias, com os códigos indicados pela literatura, para que fosse possível verificar, em conjunto com o ambiente da pesquisa, se as variáveis utilizadas na literatura correspondiam ao ambiente e à amostra trabalhada na tese. Partiu-se dos três construtos da pesquisa, aqui elencados como famílias: Inovação Social, Capacidades Dinâmicas e Desempenho Organizacional, após

o que se identificou os códigos, que são as variáveis utilizadas no questionário online, tendo a família inovação social incorporado os códigos solidariedade, confiança e igualdade; a categoria capacidades dinâmicas foi medida pelos códigos comportamento, habilidades de mudança e inovação, processos e rotinas de busca da inovação e mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento e, por fim, a tipologia desempenho organizacional utilizou os códigos constantes dos indicadores financeiros (rendibilidade, fontes de recursos e investimentos) e indicadores não financeiros (ações conjuntas, confiança e cooperação), conforme Tabela 4.5.

Tabela 4.5 – Categorias analíticas 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 (rentabilidade, fontes de recursos, investimentos); e - Indicadores não financeiros (ações conjuntas, confiança e cooperação).

Fonte: elaboração da autora

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

Pimentel (2001, p.179) mescla esses termos quando aborda o tema do trabalho académico com documentos. No estudo, a referida autora expõe o método de análise documental e o seu uso numa pesquisa historiográfica. A literatura apresenta as possibilidades para o uso desse procedimento metodológico, nomeadamente:

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).

O domínio da análise dos documentos, conforme Silva et al (2009), propõe-se produzir ou reelaborar conhecimentos e criar formas de compreensão dos fenómenos. É condição necessária que os factos devam ser mencionados, pois constituem os objetos da pesquisa, mas, por si mesmos, nada explicam. O investigador deve interpretá-los, sintetizar as informações, determinar tendências e, na medida do possível, fazer inferências. May (2004) sugere que os documentos não existem isoladamente, mas precisam de se situar numa estrutura teórica para que o seu conteúdo seja entendido. Vale dizer que uma investigação recoberta por uma visão demasiado acentuada sobre a empiricidade não chega a estruturar o fenómeno com que trabalha.

Feita a seleção e análise preliminar dos documentos, Silva et al (2009) consideram que a 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, segundo (Silva et al, 2009, p. 6) inclui o *corpus* da pesquisa, as referências bibliográficas e o modelo teórico.

O processo de análise documental tem um desenvolvimento concatenado (Silva et al, 2009, p. 6). Após a obtenção da 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, e de acordo com Silva et al (2009), o pesquisador volta a examinar o material com o propósito de ampliação do seu conhecimento, de descoberta de novos ângulos e aprofundamento da sua visão. Ademais, também pode 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, a incursão na investigação deverá procurar ampliar o campo de informações, identificando os elementos emergentes que precisam ser objeto de maior aprofundamento (Ludke; André, 1986).

Em Chizzotti (2006), a mensagem pode ser apreendida, decompondo-se o conteúdo documental em fragmentos mais simples, reveladores de subtilezas contidas num texto. Os excertos podem ser palavras, termos ou frases significativas de uma mensagem.

A análise de conteúdo estabelece a ideia de processo, ou contexto social, que, conforme Silva et al (2009, p. 11), veem o autor como um autoconsciente que se dirige a um público em circunstâncias particulares. A tarefa do analista consiste, segundo May (2004), numa “leitura” do texto em termos da sua produção simbólica. Com isso em mente, o trecho é abordado a partir do entendimento do contexto da sua produção pelos próprios analistas. Deve-se, então, atenção ao facto de a análise de conteúdo poder caracterizar-se como um método de extração do conteúdo simbólico das mensagens.

O processo de análise de conteúdo documental tem início aquando da tomada de decisão sobre a unidade de análise, que Ludke e André (1986) sugerem existir dois tipos: a unidade de registo e a unidade de contexto. Na unidade de análise, o curso da investigação pode seleccionar segmentos específicos do conteúdo para efetuar a análise, determinando, por exemplo, a frequência com que uma palavra, um tópico um tema, uma expressão, uma personagem ou um determinado item (operação parte quantitativa que usa a quantificação dos termos), aparecem no texto. No entanto, dependendo dos objetivos e das questões de investigação, de acordo com Silva et al (2009), pode ser preferencial explorar o contexto em que uma determinada unidade ocorre e não apenas a sua frequência. Assim, o método de codificação escolhido vai depender da natureza do problema, do arcabouço teórico e das questões específicas de pesquisa.

Após a organização dos dados, num processo de numerosas leituras e releituras, o investigador pode examiná-los para tentar detetar temas e temáticas mais frequentes, num “(...) processo, essencialmente indutivo, [que] vai culminar na construção de categorias ou tipologias” (Ludke; André, 1986, p. 42).

Assim, para Silva et al. (2009), a pesquisa documental, bem como outros tipos de investigação, propõe-se produzir novos conhecimentos, criar formas de compreensão dos fenómenos e dar a conhecer o modo como estes têm sido desenvolvidos.

4.6. Do Domínio Quantitativo

De forma a observar as implicações económico-financeiras resultantes das atividades da cadeia vitivinícola, buscou-se como população em estudo, as empresas vitivinícolas portuguesas que se encontram catalogadas na base de dados do Sistema de Análise de Balanços Ibéricos (SABI), versão 36.1⁴⁶.

Assim, para o referido estudo, foram agrupadas as empresas do setor vitivinícola português, através da classificação de atividades económicas, revisão 3 (CAE-Rev.3) – CAE 11021, denominada “Produção de vinhos comuns e licorosos” - tendo sido composta por um total de 849 empresas, incluindo as pequenas, médias e grandes empresas.

Após a realização das três fases no processo de construção da amostra, analisou-se a distribuição das empresas, por região, utilizando a Recomendação 2003/361/CE, da Comissão Europeia, a saber: uma micro, pequena ou média empresa, definida com base nos seguintes critérios:

- a) Média – a que emprega entre 51 a 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou o balanço total anual não excede 43 milhões de euros;
- b) Pequena – a que contrata entre 11 e 50 pessoas e tem um volume de negócios anual ou balanço total anual que não excede 10 milhões de euros;
- c) Micro – a que emprega menos de 10 pessoas e o volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 2 milhões de euros.

Como limitação, é de explicitar a dicotomia entre a região vitivinícola e a região da base de dados. As regiões vitivinícolas são regiões demarcadas pelo tipo de vinho produzido, enquanto as regiões do SABI são as resultantes da divisão administrativa do território português pelo que, nem sempre são coincidentes. Assim, as empresas surgem agrupadas pelas regiões onde têm a sua sede social.

De modo a avaliar o perfil económico-financeiro de uma determinada empresa ou entidade, é necessário recorrer a técnicas de análise de indicadores ou rácios. Um

⁴⁶ A SABI é uma base de dados económicos e financeiros de empresas portuguesas e espanholas, utilizada nas áreas financeira e comercial, bem como dados disponibilizados pelo Banco de Portugal.

indicador ou rácio é um quociente entre duas grandezas correlacionadas e obtidas nas demonstrações financeiras – balanço e demonstração de resultados. A análise através de rácios estabelece diferentes relações entre várias rubricas das demonstrações financeiras.

A informação obtida é uma informação mais expressiva do que as rubricas em valor absoluto, o que permite, com mais facilidade, estabelecer comparações, procurar forças e fraquezas nas empresas, sendo um instrumento de apoio para sintetizar relativa quantidade de informação e ajuda na comparação do desempenho económico-financeiro das empresas, ao longo do tempo (Neves, 1996: 72). No entanto, existem algumas limitações na utilização deste método. Não existe um padrão de rácios económico-financeiros, sendo que é essencial procurar saber quais os rácios adequados para o estudo em questão (Neves, 1996: 74).

A literatura analisada confirma predominantemente os resultados de revisões anteriores da literatura e fornece provas empíricas de que as novas formações têm um efeito geralmente positivo no desenvolvimento regional e no desempenho económico. A relação é válida para todas as medidas testadas e é robusta em uma ampla gama de contextos espaciais e culturais.

Finalmente, para a medição do Desempenho Económico Global (GEP), em contraste com pesquisas que defendem a adequação de medidas objetivas (Lichtenthaler, 2009), diferentes autores como Garcia Martinez et al. (2014) e Chiang e Hung (2010) utilizam medidas subjetivas. De qualquer forma, Dess e Robinson (1984) constataam a existência de uma forte correlação entre medidas objetivas e subjetivas de desempenho.

Em segundo lugar, a idade da empresa foi medida utilizando o número de anos desde a sua criação.

A Modelagem de Equações Estruturais (SEM) é a técnica estatística utilizada nesta pesquisa. Dos métodos SEM, baseados em variância, a modelagem de caminhos de mínimos quadrados parciais (PLS) é um dos mais desenvolvidos (Henseler, 2017) e tem sido amplamente utilizado na gestão estratégica (Cepeda-Carrion et al., 2019, Peng e Lai, 2012). Outros motivos podem ser encontrados no facto de que o PLS não exige normalidade dos dados (Hair et al., 2011) e o tamanho da amostra é suficiente para atingir níveis aceitáveis de poder estatístico usando a técnica de Mínimos Quadrados Parciais (PLS) (Reinartz et al., 2009). Segundo Chin et al. (2003), esta metodologia é mais adequada para a análise causal de fenómenos altamente complexos cuja teoria não foi suficientemente desenvolvida. A correta aplicação desta técnica em um modelo reflexivo

deve considerar três tipos de questões: modelo de mensuração, avaliação do modelo global e modelo estrutural.

Para a incursão no domínio quântico foram utilizados testes estatísticos univariados e multivariados, utilizando-se os programas computacionais estatísticos SPSS 20. Foram empregues os seguintes testes estatísticos para a análise dos dados amostrais:

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

Neste domínio analítico foram tabuladas, primeiramente, as variáveis por construto e denominaram-se os rótulos para melhor visualização das variáveis e suas análises.

Utilizou-se, posteriormente, a análise multivariada, que consiste numa avaliação simultânea de múltiplas medidas sobre cada indivíduo ou objeto da investigação (Hair et al. 2007). A técnica de análise multivariada utilizada foi a análise fatorial, um procedimento utilizado que visa essencialmente a redução e o resumo dos dados. Para isso, segundo (Malhotra, 2006), examina-se todo o conjunto de variáveis e analisam-se as respetivas relações de interdependência.

4.6.1 Análise Fatorial Exploratória

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

Na 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 os itens 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). Esse procedimento teve lugar para que as variáveis fossem compostas por um maior número de elementos.

Com o intuito de se evitar a multicolinearidade, obtiveram-se os fatores a partir da média aritmética simples de seus componentes (Moore et al., 2006). A multicolinearidade consiste numa 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 medem exatamente o mesmo elemento de um construto. Portanto, os itens redundantes devem ser eliminados. Habitualmente, são preferidos valores de Alfa entre 0,80 e 0,90 (Streiner, 2003).

O Alfa de *Cronbach* mede o grau de fidedignidade e a consistência ou confiabilidade da escala utilizada na colheita 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 fenómeno considerado, já que efetuam a mensuração do mesmo objeto (Hair et al., 2007).

Exploraram-se, de seguida, 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 cujo resultado foi superior a 0,01, como altamente significativas (Hair et al., 2007).

Efetuu-se a 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 standard teórico.

4.6.2 Análise Fatorial Confirmatória

A Análise Fatorial Confirmatória (AFC) pode ser definida, segundo Hair et al. (2007, p. 589) 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, mostram que, para as técnicas multivariadas, é exigida uma boa definição dos construtos envolvidos e que, para efetivar a operacionalização dos mesmos, a pesquisa deve tomar em consideração a seleção dos seus itens de escala de mensuração e o tipo de escala.

No domínio da análise fatorial, o principal objetivo consiste na explicação da 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. Na análise fatorial, as variáveis observadas podem ser armazenadas (*can load*) num ou em todos os construtos (fatores) e o número de construtos é limitado. Por outro lado, a SEM usa a análise fatorial confirmatória onde as variáveis observadas são armazenadas em construtos particulares (Reisenger; Turner, 1999).

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

A Análise Fatorial Exploratória (AFE) é a mais comum. Apesar de existirem muitas variedades de AF, talvez a sua característica mais distintiva seja a não exigência da especificação adiantada de um modelo que relacione as 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 elementos que explicam as correlações no seio de um conjunto de variáveis. Trata-se de um procedimento de redução da dimensão dos dados originais, que

visa identificar um pequeno número de fatores explicativos da maior parte da variação observada de um número grande de variáveis (Lemke, 2005).

Em contraste, na 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, os 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, a 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. Baseando-se 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, efetua o teste estatístico dessa estrutura hipotética.

Devido ao facto de a análise fatorial confirmatória dotar de centralidade apenas 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 estimativa 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 num 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).

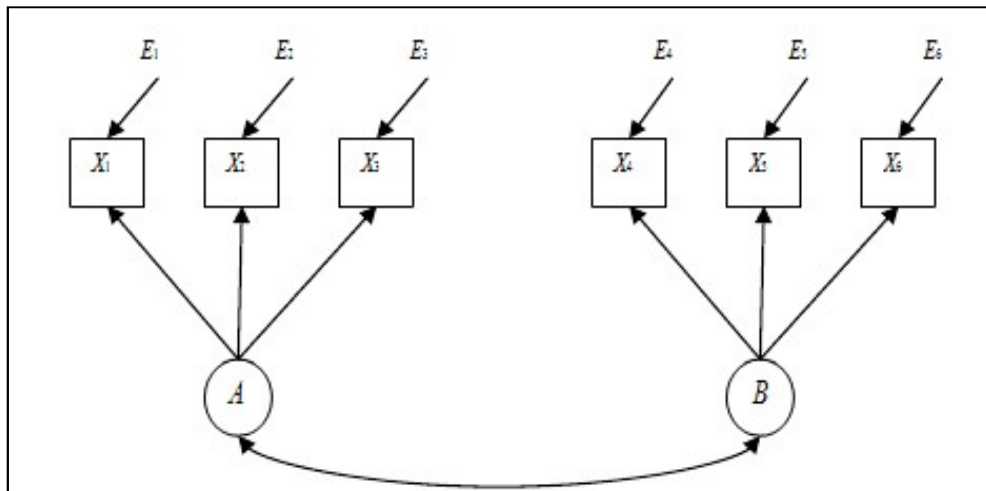
A análise fatorial confirmatória permite a operacionalização de um modelo de medida. As suas aplicações são particularmente apropriadas no contexto de um debate sobre a dimensionalidade ou estrutura fatorial de uma escala ou medida (Kelloway, 1998).

A análise de equações estruturais faculta um teste estatístico de aderência (*goodness of fit*) para a solução fatorial confirmatória, o que não é possível com componentes principais ou análise fatorial. Assim, a 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 estão dotadas de 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. Assim, os modelos híbridos são como modelos de medida, mas com múltiplas medidas de cada variável teórica (Kline, 2011), conforme Figura 4.5.

Figura 4.5 – Modelo padrão de medida AFC



Fonte: Kline (2011).

A figura 4.5 constitui o 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 a X3 avaliam o construto A, enquanto X4 até X6 medem o construto B e a covariância dos dois construtos.

4.6.3 Modelagem de equações estruturais (MEE)

Os fundamentos da aludida modelagem 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 numa série de artigos datados 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) sofreu um 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 no domínio das pesquisas sociais e comportamentais (Baumgartner; Homburg, 1996).

A crescente popularidade da SEM pode ser creditada a dois elementos primordiais: 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, porventura, mais importante - a abordagem SEM tem bom potencial para investigações empíricas abrangentes de aspetos teóricos e de mensuração (Baumgartner; Homburg, 1996).

O acrónimo SEM não designa apenas uma única técnica estatística, mas uma família de procedimentos relacionados (Kline, 2011). Pode-se considerar que a sua função principal reside na especificação e na capacidade de estimação de modelos de relações lineares entre variáveis. Tais variáveis tanto podem incluir elementos de mensuração (VM) quanto variáveis latentes (VL). As VL's constituem construtos hipotéticos que não podem ser mensurados diretamente. Em SEM, tais construtos são tipicamente representados por múltiplas VM's que funcionam como indicadores dos construtos. Assim, um modelo de equações estruturais constitui 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 comuns (Maccaulium; Austin, 2000).

A análise de trajetórias caracteriza-se pela abordagem dos problemas de dependência entre variáveis, típicos da análise de regressão. Contudo, ela apresenta um avanço, dado que envolve duas ou mais equações de regressão na modelagem do fenómeno em apreço. 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). Ao longo do tempo, essas propriedades foram sendo objeto de aprofundamento e refinamento, no que veio a dar origem à MEE.

No seio desta trajetória, a MEE veio a caracterizar-se pela sua capacidade de especificar, estimar e testar relações hipotéticas entre um grupo de variáveis. Incorpora, 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 a de que tais modelos têm características estritamente 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, é sugestiva da ideia de que as correlações entre variáveis e construtos devam ser traduzidas sob a forma de um diagrama. Tal inscreve-se no facto de que as relações que conformam o modelo são dispostas de modo gráfico, possibilitando uma representação mais consentânea com a teoria apresentada (Kaplan, 2008).

A Modelagem de Equações Estruturais baseia-se na análise das relações de causalidade, nas quais é suposto que a alteração numa variável possa suscitar mudança noutra. Conforme Hair et al. (2007), é possível delinear quatro critérios, comumente aceites, para a efetivação de afirmações no domínio da causalidade, quais sejam:

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

A visualização gráfica dessas relações denomina-se 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 advoga Maruyama (1998), a análise de caminhos (*path analysis*) está relacionada com modelos de fluxo causal direcional único, em que as medidas de cada variável conceptual são perfeitamente confiáveis. Partindo dessa premissa, confere-se crédito à ideia de que não existe erro de medida (mensuração) ou de especificação (operacionalização) das variáveis. Vale dizer que cada medida é vista como exata manifestação da variável teórica. Certamente, será admitir a queda em alguma irrealidade a existência de uma perfeita confiabilidade, no domínio das ciências sociais. Essa circunstância restringiu, por muito tempo, a aplicação dessa técnica de análise de dados nessa esfera científica. Uma das soluções parciais, deslindadas para ir ao encontro da superação desse problema, reside na inclusão de variáveis não observadas, ou latentes

e/ou mesmo erros no modelo teórico. Esses indicadores revelam a quantidade de variância não explicada pelas variáveis exógenas (independentes) especificadas.

Segundo 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 geracionais. Ele expandiu um modelo unidirecional, em que as causas e as saídas eram conhecidas, e a causalidade era estipulada numa única direção, sem *feedback*. Esse modelo é denominado de unidirecional ou recursivo, sendo o único que pode ser chamado, talvez de forma mais apropriada, de análise de caminhos (Maruyama, 1998). De construção relativamente recente nas ciências sociais, apenas em 1960, as ciências que orbitam em torno da sociologia, da psicologia, da economia e da ciência política começaram a dissertar sobre essa técnica, chamando a atenção dessas esferas científicas.

O ponto inicial para a aplicação da EMM reside na 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 de base teórica consiste na 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, de alguma forma, por esse erro, considerando-se que um construto ou indicador em potencial pode ser excluído.

Para efetivar-se a análise, torna-se necessária a existência de dados para cada variável do modelo. Por sua vez, as variáveis devem ser mensuradas numa escala intervalar ou, possivelmente, numa 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 haver de 5 a 10 respondentes, por parâmetro, no modelo. O número mínimo de elementos de composição da amostra deverá situar-se entre os 100 e os 150, quando se utiliza a estimação de máxima verossimilhança no cálculo dos parâmetros.

Num modelo de EMM, tem lugar a existência de dois tipos de variáveis: as endógenas e as exógenas. Os valores das variáveis endógenas são explicados por uma ou mais variáveis exógenas do modelo. Por sua vez, 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 tanto pode ser dependente quanto independente (Klem, 1995). Por seu turno, Hair et al. (2007) argumentam que o diagrama deve ser definido em termos de construtos, para então se alcançarem as variáveis que os irão mensurar. A regra geral passa pela determinação de que, cada construto, seja definido por um número de indicadores entre 5 e 7, embora, quando se trata de escalas preexistentes, tal não seja válido. Os construtos podem ser exógenos ou endógenos, constituindo cada um destes últimos construtos uma variável dependente nas equações estruturais.

Nesta reflexão, é imperativa a distinção entre as variáveis (ou construtos) latentes e as variáveis observadas, ou seja, as que representam conceitos unidimensionais na sua forma mais pura. Outros termos para representá-los são as variáveis não observadas ou não mensuráveis e fatores. Os elementos ou indicadores observáveis de uma variável contêm erros temáticos ou aleatórios mensuráveis, mas os construtos latentes estão libertos de tais erros (Marôco, 2014).

Uma variável latente não pode ser medida de forma direta, podendo, todavia, ser representada ou medida por uma ou mais variáveis observáveis (ou manifestas). Tome-se como exemplo, o postulado de que, embora a atitude de um indivíduo em relação a um produto jamais possa ser medida precisamente a ponto de não haver incerteza, para o que se efetuam várias perguntas, será possível avaliar muitos aspetos atitudinais dessa pessoa. O conjunto de respostas a tais questões fornece uma medida mais precisa do construto latente para um indivíduo (Hair et al., 2007).

Tal como as variáveis latentes, as variáveis observadas possuem uma variedade de denominações, incluindo variáveis manifestas, indicadoras e medidas (Marôco, 2014). Uma variável observada constitui o valor verificado de um item ou questão específica, obtido de respondentes a questões (como num questionário online), ou, a partir de 25 observações feitas pelo pesquisador, como indicadores de construtos ou variáveis latentes (Hair JR. et al., 2007). A perceção de valor ou de qualidade, por exemplo, são, teoricamente, construtos que apenas podem subsistir com a combinação de outras variáveis observadas. Estas, em SEM, têm um número finito de valores. Constituem exemplos de variáveis medidas de: distância, peso, altura (Reisenger; Turner, 1999).

Um modelo de variáveis latentes é considerado completo quando toma em conta o modelo de medida e o modelo estrutural. Com efeito, o modelo de medida encontra descrição nas ligações entre as variáveis latentes e suas medidas observadas, como por

exemplo, o modelo de análise fatorial confirmatória (a apresentar mais adiante). O modelo estrutural efetua a descrição das ligações entre variáveis latentes (Lemke, 2005).

Os modelos estatísticos são boas ferramentas para descrever uma estrutura latente, através de determinadas variáveis observadas. Estes, podem ser expressos, em termos gráficos, através de diagramas ou em termos matemáticos, através de equações.

4.6.3.1 Convenções no desenho de diagramas

O programa estatístico Amos (Arbuckle, 1997) ganha centralidade neste estudo, preconizando-se, com o Amos Graphics, a realização das análises a partir do diagrama, sem a necessidade de indicação das equações. Trata-se de um programa compatível com a plataforma Windows, constituindo, atualmente, o pacote utilizado pelo SPSS para esse tipo de análise. Anteriormente, o Lisrel (*Linear Structural RELationships*) constituía o programa comercializado por essa empresa. A notação utilizada no AMOS é praticamente idêntica, 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); enquanto as elipses configuram as variáveis não observadas (latentes) ou os erros; por sua vez, 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.

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 quaisquer variáveis, pode ser representada como a soma dos caminhos compostos, conectando esses pontos. Um caminho composto caracteriza-se por ser uma via, ao longo das setas, que segue três regras:

- a) Depois de ir adiante numa seta, o caminho não pode retroceder, mas pode ser revisto, antes de ir adiante;
- b) 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).

Para Maruyama (1998), as setas curvas, com duas pontas, representam as relações entre as variáveis exógenas, que são tidas como existentes, contudo não são explicadas no modelo. Os diagramas devem ser desenhados de modo que o fluxo causal tenha uma orientação 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 numa única direção, a denominação utilizada é recursiva, podendo o modelo ser classificado como totalmente recursivo ou não recursivo. Quando assume as características de totalmente recursivo, cada variável tem um efeito direto nas outras. Num modelo que não é totalmente recursivo, uma das ligações diretas permitidas pela ordem causal não é especificada no diagrama. Quando o fluxo causal tem mais que uma direção, os modelos são denominados não recursivos (Loehlin, 1998).

4.6.3.2 Construção do modelo estrutural

Vale observar a existência de alguma desconformidade entre os autores, a respeito da indicação da sequência dos estágios de aplicação da SEM. Todavia, de um modo 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.*

A SEM baseia-se em relações que sugerem evidências de causalidade. Entretanto, as mesmas 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, faz-se 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 toda uma série de aspetos epistemológicos, teóricos e metodológicos, cuja discussão se configura periférica ao 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) citam, por exemplo:

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

A visualização gráfica dessas relações traduz-se no que se denomina diagrama de caminhos, o qual é utilizado não apenas para a identificação de relações de causa e efeito entre os construtos (relacionamentos entre variáveis dependentes e independentes), como também para relacionamentos derivados (correlações) entre construtos e, até mesmo, indicadores. Assim, os elementos básicos de um diagrama de caminhos constituem 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.

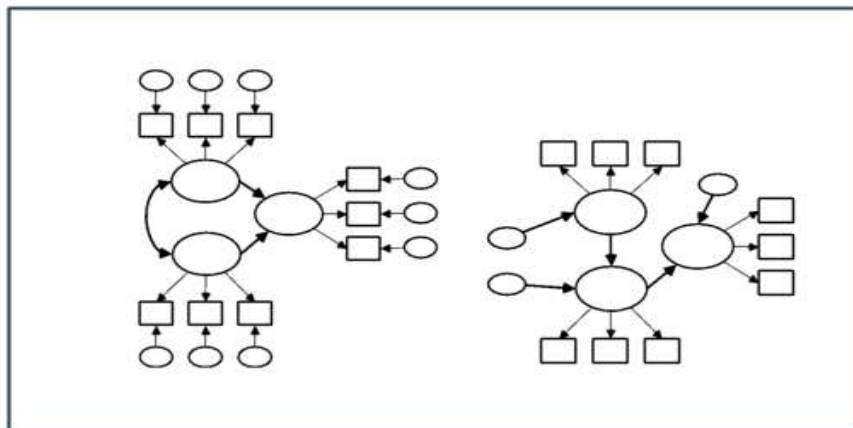
As variáveis independentes do modelo designam-se exógenas, visto não serem causadas ou preditas por nenhuma outra variável no modelo (uma indicação clara de que uma variável é exógena é a ausência de setas apontadas para ela). Por fim, as variáveis endógenas ou dependentes são preditas por outros construtos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

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

Na linha das orientações de Hair et al. (2007) e de Anderson e Gerbing (1998), o pesquisador deve usar SEM em dois passos distintos, quando pretende obter uma representação acurada da confiabilidade dos indicadores utilizados. Assim, estima-se, em primeiro plano, o modelo de mensuração e, posteriormente, o modelo estrutural. A finalidade principal do modelo de mensuração é a de verificar se os itens operacionais, utilizados para medir os construtos, são significativos e se realmente medem aquilo que seria expectável 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 fenómeno em apreço e decida se o modelo apresenta características formativas ou reflexivas. Num modelo reflexivo, a direção de causalidade vai do construto para os seus indicadores. Por outras palavras, neste tipo de modelo, as mudanças no construto causam mudanças nos itens. Todavia, num modelo formativo, é esperado que as 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 os seus itens, o que compromete a robustez do mesmo e das conclusões obtidas a partir dele (Marôco, 2014). Tomar em consideração, a propósito, a Figura 4.6.

Figura 4.6 – Modelo Formativo ou Reflexivo



Fonte: Elaborado de acordo com Marôco

Para testar se os itens operacionais utilizados para medição dos construtos atingiram níveis aceitáveis de confiabilidade e de validade lógica, de estrutura interna e nomológica, podem ter lugar a realização de Análises Fatoriais Confirmatórias (AFC) (Byrne, 2009). Tais análises, podem ser tomadas como uma das possíveis utilizações da Modelagem em Equações Estruturais (Pedhazur; Schmelkin, 1991) e são desenvolvidas através da especificação de modelos com várias finalidades, como desenhos para validação de construtos, refinamento de escalas e mensuração de invariância (Maccaullum; Austin, 2000). De modo mais específico, o desenvolvimento de medidas para construto, usando a AFC, pode processar-se através de teste num modelo de

mensuração das supostas relações entre os indicadores (variáveis observáveis) e os seus fatores/construtos (variáveis latentes), bem como das relações entre estes últimos (Pedhazur; Schmelkin, 1991). Após a definição do modelo de mensuração, estima-se o modelo estrutural através dos parâmetros ou coeficientes do diagrama de caminhos. Esta estimativa traduz o resultado da conversão desse diagrama num conjunto ou sistema de equações, que representam, em termos matemáticos, a relação gráfica (ou estrutural) entre as variáveis.

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

O processo SEM difere de outras técnicas multivariadas, pois utiliza apenas matrizes de variância/covariância ou correlação como entrada de dados. Mesmo que sejam inseridas observações individuais, elas são objeto de conversão num desses dois tipos de matrizes. Isto ocorre porque o foco da SEM não reside em observações individuais, mas sim no padrão de relacionamentos obtido a partir das respostas dos indivíduos (Hair et al., 2007). Conforme já explicado, a matriz de covariância produz mais informação do que um dado padronizado, como a correlação.

Esta etapa também prevê a escolha de qual a técnica de estimação que deverá ser usada no cálculo do modelo estrutural. No 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, podem ser cogitados outros métodos, 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 reside na inabilidade do modelo proposto em gerar estatísticas únicas, isto é, significativas e lógicas (Hair et al., 2007). Uma regra trivial, porém, eficaz, consiste na que respeita à circunstância de se dever ter mais parâmetros conhecidos do que parâmetros livres, o que gera o chamado modelo sobreidentificação (*overidentified model*)

Etapa 6 - Avaliação de Critérios de Ajuste do Modelo.

Nesta matéria, tem lugar a existência de 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, na perfeição, o referido construto. Por outras palavras, representa o valor da estatística qui-quadrado associado à variância total, num 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 consiste em 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 aferidos os resultados obtidos como adequados, em termos de ajuste, os mesmos devem ser confrontados com a teoria proposta, para que se possa obter resposta a alguns questionamentos (Hair et al., 2007), a saber:

- 1) os relacionamentos da teoria foram comprovados estatística e substancialmente?
- 2) os modelos concorrentes ensejam a formulação de hipóteses alternativas?
- 3) os relacionamentos entre as variáveis ocorreram na direção proposta pelas hipóteses?

Além disso, um outro aspeto a ser aqui tomado em consideração, reporta-se ao uso de soluções padronizadas ou não padronizadas. Com efeito, aquelas variam de 0 a 1, e as suas conclusões são específicas para a amostra em questão, uma vez que não mantêm as propriedades da escala utilizada.

Uma questão relevante é a que respeita à reespecificação do modelo. Do ponto de vista operacional, ela poderia ser feita de forma continuada, 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 ter lugar com base na teoria, a não ser que alguma conclusão empírica suporte, com força, o levantamento de novas hipóteses questionadoras da teoria existente (Byrne, 2009).

5. RESULTADOS OBTIDOS

Neste capítulo, pretende-se oferecer uma visão de conjunto da pesquisa após as considerações do domínio teórico-analítico e considerando a hipótese explicitada no capítulo precedente. A par disso, dá-se conta dos indícios inferidos, face à aplicação de questionários online e demais dados de entrevistas a instituições ligadas ao setor. Trata-se de efetuar uma digressão pelos resultados da pesquisa de campo, assentes numa análise quantitativa, identificadora de padrões e tendências, a partir dos seus dados numéricos e mensuráveis e, bem assim, numa análise de feição qualitativa. Em termos complementares, esta tem-se como mais sensível, não tanto ao volume de dados quanto, à compreensão de comportamentos, por meio do entendimento do contexto das crenças, dos valores e das experiências que influenciam as ações das empresas, bem como dos modos como se implicam na gestão das mesmas, fornecendo um quadro de referência enfática de evidências empíricas. Estas são tomadas como fornecedoras de elementos desejáveis para a compreensão e interpretação dos principais eixos de preocupações vertidos nas implicações das novas formas de inovação social no desempenho organizacional, no setor vitivinícola, em Portugal.

Na ponta final desta digressão, busca-se a organização, sistematização, tabulação e cruzamentos dos dados obtidos, conquanto eles são indispensáveis a uma exploração bastante detalhada da pertinência relativa dos traços constitutivos do setor vitivinícola português.

Neste contexto, preconiza-se o atendimento dos objetivos específicos, de onde advém um suporte ao objetivo geral, os quais são:

- a) o mapeamento da perceção da inovação social, na cadeia produtiva vitivinícola;
- b) a deteção dos elementos das capacidades dinâmicas que influenciam a inovação na cadeia produtiva vitivinícola;
- c) a análise da inovação social e o desempenho da cadeia vitivinícola, através dos indicadores económicos financeiros; e
- d) a reconfiguração da arquitetura das atividades da cadeia vitivinícola portuguesa, associada aos seus derrames turísticos.

5.1. Traços da Cadeia Vitivinícola na “Era dos Extremos”

O espaço de trabalho a que a pesquisa respeita, não se dissocia de um contexto específico, o período entre o final do século XX e início do século XXI, marcado por processos globalizadores, por avanços tecnológicos significativos, conquistas civilizacionais e reviravoltas em relação ao poder, como descrevem os autores Giovanni Arrighi e Eric Hobsbawm na sua obra “Era dos Extremos”. É neste período que se assiste a alguma hegemonização da cadeia vitivinícola no espaço do mercado mundial, no qual tem lugar a ascensão de novos países produtores, dotados de estratégias competitivas robustas e alinhadas por transformações nos hábitos de consumo. Daí que os dados empíricos, como se observará ao longo do capítulo, acabem por refletir, a seu modo, as metamorfoses aqui discutidas, relativas ao campo vitivinícola.

Para a caracterização empírica do campo, a pesquisa socorreu-se de fontes secundárias, nomeadamente de documentos e relatórios das Comissões Vitivinícolas Regionais (CVR), e entidades reguladoras, tais como a OIV, IVV, IVDP, CAP, CNA, FENADEGAS, FENAVI, ANDOVI. Relativamente aos dados analisados, das entidades que congregam os valores financeiros e económicos, como o Banco de Portugal, a pesquisa incidiu sobre dados de 1.048 empresas vitivinícolas, relativos ao ano de 2023. Da colheita de dados do Sistema de Análise de Balanços Ibéricos (SABI), relativa aos anos de 2014 a 2023, sobressaiu um universo de 849 empresas vitivinícolas sediadas em Portugal.

Para o cômputo das fontes primárias a pesquisa incidiu num conjunto de entrevistas e inquéritos realizados junto de associações e de seus representantes, bom como de atores individuais dominantes no campo, somando 126 participantes, conforme Tabela 5.1, á página seguinte.

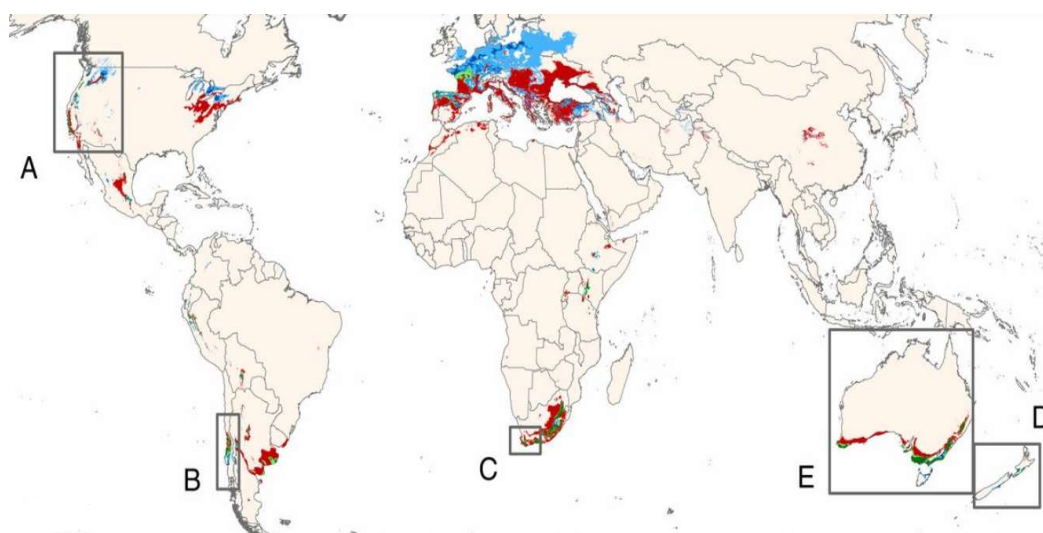
Tabela 5.1 – Atores participantes da pesquisa na cadeia vitivinícola portuguesa, 2024

Atores	Inquéritos		Entrevista		Análise	
	Amostra	Respondentes	Amostra	Respondentes	N.	Fonte
Entidades relacionadas com o setor	10	5	1	1		
Comissões vitivinícolas regionais	14	4	1	2		
Associações do setor	19	5	1	1		
Empresas vitivinícolas	849	56	1	2	849	SABI
Produtores viticultores	917	49	1	1		
Total da população	1 809	119	5	7	849	

Fonte: elaborado pela autora

Diante deste universo, constata-se que Portugal possui um potencial vitivinícola singular, resultante da vasta extensão de solos dedicados ao cultivo da vinha, distribuídos de norte a sul do país, como aliás já foi salientado em capítulos precedentes. Aliado a essa condição, destaca-se, nesta dedicação, o conhecimento ancestral na produção de uvas e vinhos, a diversidade de castas autóctones e a preservação de vinhas velhas. A Figura 5.1 faz esse destaque, através da pintura a vermelho, das regiões do Globo com clima mediterrânico.

Figura 5.1 – Regiões do Globo com Clima Mediterrânico, em 2022



Fonte: “Climate change, wine, and conservation”, Hannah et al. 2013 (PNAS Vol. 110 | No. 17)

Inserido no ecossistema mediterrânico, reconhecido como o mais propício ao desenvolvimento da viticultura e presente em menos de 2% da superfície terrestre, Portugal consolida-se como um território privilegiado para a produção vinícola, capitalizando as suas vantagens comparativas no setor, destacando-se, apesar da sua pequena dimensão territorial, como o 4º país da UE e o 9º do mundo em área de vinha plantada nos últimos quatro anos. Em 2021, posiciona-se como o 10º maior exportador e produtor mundial.

Reconhecendo a importância económica, social e ambiental do setor vitivinícola e a necessidade de fortalecimento da competitividade nos mercados internacionais, a União Europeia tem implementado programas de apoio financeiro que abrangem toda a cadeia produtiva, desde a viticultura até à comercialização, com destaque para a inovação e a promoção em mercados externos a UE. As medidas enquadram-se em duas grandes áreas de intervenção, a saber: o marketing/business e o domínio organizacional, devendo ser assumidas como interrelacionadas e sinérgicas.

Tabela 5.2 – Evolução da Produção Mundial de Vinho, 2000 a 2023

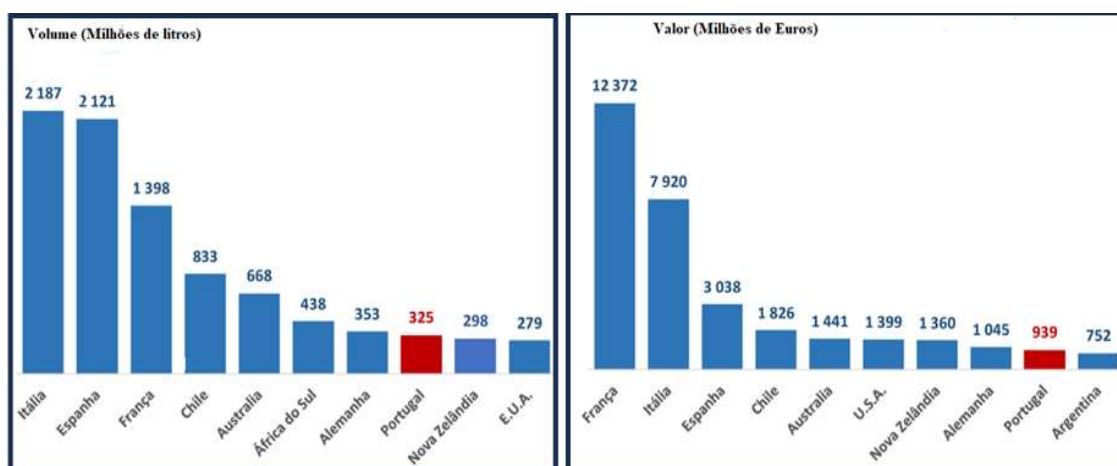
Pais / Ano	2000	2010	2015	2020	2021	2022*	2023**	D 2023-2022	D 2023-2000	Pais / Ano	2000	2010	2015	2020	2021	2022*	2023**	D 2023-2022	D 2023-2000
Itália	51,6	48,5	50,0	49,1	50,2	49,8	43,9	▼ -11,8%	▼ -15%	Itália	18%	18%	18%	20%	20%	19%	18%	▼ -6,1%	▼ -2%
França	57,5	44,4	47,0	46,7	37,6	45,8	45,8	▬ 0%	▼ -20%	França	21%	17%	17%	19%	15%	18%	19%	▲ 6%	▼ -9%
Espanha	41,7	35,4	37,7	40,9	35,5	35,7	30,7	▼ -14%	▼ -26%	Espanha	15%	13%	14%	17%	14%	14%	13%	▼ -8%	▼ -16%
Estados Unidos	21,5	20,9	21,7	22,8	24,1	22,4	25,2	▲ 13%	▲ 17%	Estados Unidos	8%	8%	8%	9%	10%	9%	10%	▲ 20%	▲ 34%
Argentina	12,5	16,3	13,4	10,8	12,5	11,5	8,8	▼ -23%	▼ -30%	Argentina	4%	6%	5%	4%	5%	4%	4%	▼ -19%	▼ -19%
Chile	6,7	8,8	12,9	10,3	13,4	12,4	10,0	▼ -19%	▲ 50%	Chile	2%	3%	5%	4%	5%	5%	4%	▼ -14%	▲ 72%
Austrália	8,1	11,4	11,9	10,9	14,8	13,1	9,9	▼ -24%	▲ 23%	Austrália	3%	4%	4%	5%	6%	5%	4%	▼ -20%	▲ 41%
África do sul	6,9	9,3	11,2	10,4	10,8	10,3	9,3	▼ -10%	▲ 34%	África do sul	2%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	▼ -4%	▲ 54%
China	10,5	13,0	13,3	6,6	5,9	4,2	ND	-	-	China	4%	5%	5%	3%	-	-	-	-	-
Alemanha	9,9	6,9	8,8	8,4	8,4	8,9	9,0	▲ 1%	▼ -9%	Alemanha	4%	3%	3%	3%	3%	3%	4%	▲ 8%	▲ 5%
Portugal	6,7	7,1	7,0	6,4	7,3	6,7	7,5	▲ 13%	▲ 12,4%	Portugal	2%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	▲ 20%	▲ 28,9%
Roménia	5,5	3,3	3,6	3,8	4,5	3,8	4,4	▲ 16%	▼ -19%	Roménia	2%	1%	1%	2%	2%	1%	2%	▲ 23%	▼ -7%
Brasil	3,6	2,5	2,7	2,3	2,9	3,2	2,3	▼ -28%	▼ -37%	Brasil	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	▼ -23%	▼ -27%
Grécia	3,6	3,0	2,5	2,2	2,4	2,1	1,1	▼ -48%	▼ -69%	Grécia	1%	1%	1%	1%	1%	1%	0%	▼ -44%	▼ -65%
Outros***	33,7	33,5	31,3	10,6	21,3	34,2	36,2	▲ 6%	▲ 7%	Outros	12%	13%	11%	4%	8%	13%	15%	▲ 13%	▲ 23%
Total	280	264	275	242	252	260	244	▼ -6%	▼ -13%										

milhões hl

Fonte: OIV, 2024

Num crescendo de afirmação exportadora, o país posiciona-se como o 8º maior exportador global de vinho, em volume, e o 9º em valor, no ano de 2023, conforme evidenciado na Tabela 5.2. Na análise do mercado mundial de exportação, constata-se que o mesmo é dominado pela Espanha, Itália e França, conforme evidenciado na Tabela 5.3. No entanto, há uma diferença significativa entre a França e qualquer um dos outros países, relativamente à capacidade de valorização do vinho.

Tabela 5.3 – Países principais exportadores de vinho, 2023



Fonte: OIV, 2024

Portugal exporta vinhos para cerca de 150 países (IVV, 2024), sendo que os três maiores importadores, nomeadamente a França, os EUA e o Reino Unido, acumulam 32% do valor das exportações, em 2022. Dentre os produtos exportados pelo país, no âmbito da cadeia do vinho, na última década, ganha expressão a posição do vinho certificado e com a indicação da casta, a que se reporta a Tabela 5.4.

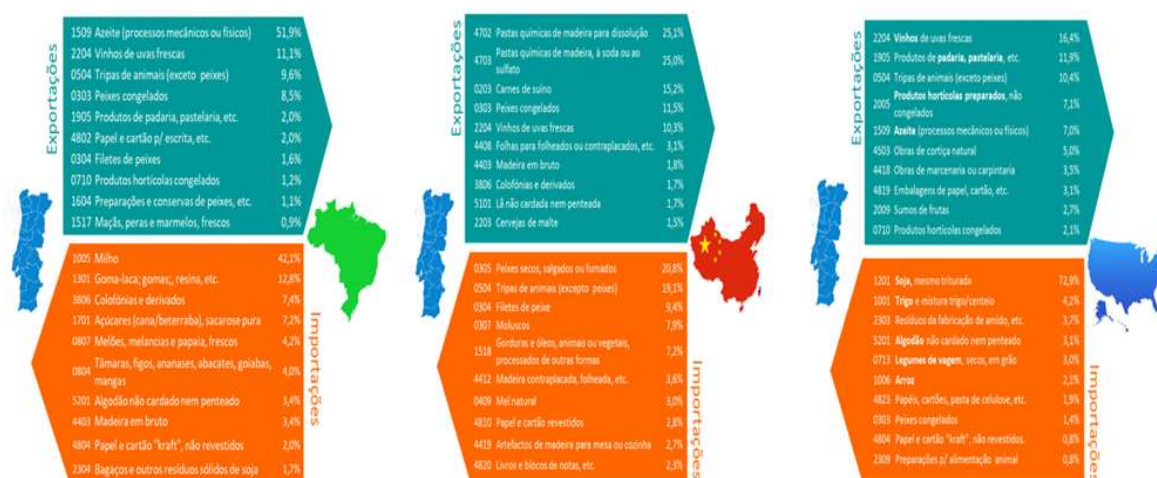
Tabela 5.4 – Exportações da indústria vitivinícola em Portugal, 2010 a 2020

Intra + Extra UE	D 2020/2019	Quota - hl				D 2020/2019	Quota - 1000€				Preço Médio (€/l)				D 2020/2019
		2010	2015	2019	2020		2010	2015	2019	2020	jun-dez				
											2010	2015	2019	2020	
Vinho Certificado	▲ 151,7%	28,3%	33,2%	39,0%	42,9%	▲ 145,9%	29,9%	35,7%	40,4%	43,6%	2,44	2,83	2,87	2,76	▲ 113,3%
Vinho com DO	▲ 139,8%	15,6%	18,3%	20,5%	21,9%	▲ 135,8%	18,2%	21,5%	23,6%	24,8%	2,69	3,06	3,19	3,08	▲ 114,5%
Vinho com IG	▲ 166,5%	12,6%	14,7%	18,5%	21,0%	▲ 161,7%	11,7%	14,1%	16,9%	18,8%	2,13	2,53	2,52	2,43	▲ 114,5%
Vinho (ex-mesa)	▲ 77,9%	44,4%	40,3%	37,2%	34,6%	▲ 84,7%	20,3%	16,8%	17,1%	17,4%	1,06	1,09	1,27	1,36	▲ 128,2%
Vinho	▲ 78,7%	41,4%	38,8%	35,2%	32,6%	▲ 84,8%	19,0%	15,7%	15,9%	16,1%	1,05	1,06	1,25	1,34	▲ 127,1%
Vinho com Indicação de Casta	▲ 66,1%	2,9%	1,3%	2,0%	1,9%	▲ 83,2%	1,3%	1,1%	1,2%	1,3%	1,19	1,89	1,64	1,77	▲ 148,4%
Vinho Licoroso com DOP / IGP	▲ 80,5%	25,9%	25,1%	22,2%	20,8%	▲ 77,6%	47,8%	45,2%	40,3%	37,0%	4,25	4,74	5,04	4,83	▲ 113,7%
Porto	▲ 78,1%	24,9%	24,0%	20,8%	19,4%	▲ 76,4%	45,7%	42,9%	38,0%	35,0%	4,24	4,69	5,04	4,89	▲ 115,4%
Madeira	▲ 87,0%	0,9%	0,9%	0,9%	0,8%	▲ 86,8%	1,9%	2,1%	2,0%	1,6%	4,96	6,21	6,16	5,83	▲ 117,7%
Outros		0,2%	0,2%	0,5%	0,7%	▲ 306,7%	0,2%	0,3%	0,4%	0,5%	2,07	3,75	2,66	1,91	▲ 92,1%
Vinho Licoroso semi DOP / IGP	▲ 23,5%	0,4%	0,3%	0,1%	0,1%	▲ 24,6%	0,4%	0,3%	0,1%	0,1%	2,50	2,85	4,08	3,09	▲ 123,4%
Vinhos Espumantes e Espumosos	▲ 114,1%	0,6%	0,3%	0,6%	0,7%	▲ 91,1%	1,3%	1,5%	1,2%	1,1%	4,98	8,39	5,59	4,69	▲ 94,1%
Outros Vinhos e Mostos		0,5%	0,6%	0,9%	0,9%	▲ 347,7%	0,2%	0,5%	0,7%	0,7%	0,94	2,09	2,04	2,14	

Fonte: IVV, 2024

No período de 2010 e 2022, as exportações vinícolas portuguesas cresceram 53%, passando de 614 M€ para 942 M€, devido, principalmente, à grande vitalidade dos vinhos certificados, que viram a sua importância reforçar-se, a partir de 2017 (IVV, 2022).

Figura 5.2 – Balança comercial de Portugal, 2022



Fonte: IVV, 2024

O contributo do setor do vinho para a economia portuguesa é bem mais significativo que apenas o efeito direto das atividades base e interligadas. Atentando-se à balança de importação e exportação de Portugal, no ano de 2022, pode-se concluir, conforme Figura 5.2, que, em relação a países como o Brasil, a China e os Estados Unidos, o vinho passa a representar 11,1%, 10,3% e 16,4%, respetivamente, cifrando-se acima dos 10%, em qualquer um dos casos.

Tabela 5.5 – Dados longitudinais da indústria vitivinícola em Portugal, 2019 a 2023

Distribuição por localização da sede (em percentagem)	Número de empresas					Número de pessoas ao serviço					Vendas e serviços prestados				
	2019	2020	2021	2022	2023	2019	2020	2021	2022	2023	2019	2020	2021	2022	2023
Alto Minho	2.62	2.72	2.93	3.35	3.44	2.08	2.28	2.51	2.60	2.67	2.43	2.42	2.59	2.84	2.84
Cávado	1.91	1.81	2.05	1.91	2.00	1.09	1.08	1.28	1.10	1.28	0.77	0.96	1.18	1.05	1.32
Ave	1.91	2.01	2.25	2.30	2.39	0.99	0.99	1.07	0.90	1.13	0.42	0.51	0.49	0.39	0.63
Área Metropolitana do Porto	8.16	7.65	7.32	7.66	7.54	22.02	22.80	21.28	22.74	23.41	30.32	29.34	29.72	27.93	28.14
Alto Tâmega e Barroso	1.01	0.81	0.78	0.77	0.86	0.42	0.22	0.22	0.20	0.22	0.09	0.08	0.07	0.07	0.09
Tâmega e Sousa	7.35	7.55	7.62	7.37	7.06	4.61	4.74	5.00	4.81	4.50	4.86	5.52	5.54	5.42	5.13
Douro	21.35	21.45	21.09	20.10	20.23	17.11	16.31	15.74	15.38	15.46	17.30	15.83	15.73	16.58	16.58
Terras de Trás-os-Montes	1.11	1.11	1.27	1.24	1.15	0.63	0.72	0.75	0.78	0.17	0.75	0.78	0.75	0.73	0.21
Região de Aveiro	4.33	4.23	4.10	3.83	3.91	3.47	3.46	3.43	3.37	2.97	3.10	2.97	3.26	3.55	2.66
Região de Coimbra	2.32	2.32	2.34	2.49	2.29	1.85	1.93	1.78	1.67	1.74	1.15	1.03	1.03	1.06	1.08
Região de Leiria	0.81	0.81	0.88	0.86	0.76	0.45	0.43	0.47	0.43	0.39	0.49	0.37	0.55	0.32	0.32
Viseu Dão Lafões	4.33	4.33	4.10	4.12	4.01	2.56	2.54	2.76	2.97	2.92	2.05	2.14	2.19	2.17	2.12
Beira Baixa	0.50	0.50	0.49	0.57	0.67	0.31	0.33	0.30	0.33	0.30	0.08	0.06	0.06	0.05	0.05
Beiras e Serra da Estrela	4.13	4.13	4.20	4.40	4.49	1.59	1.55	1.77	1.77	1.69	1.07	1.24	1.26	1.28	1.17
Oeste	6.55	6.55	7.03	7.37	7.16	7.42	7.87	8.90	8.63	8.48	6.05	6.92	6.33	6.56	6.05
Médio Tejo	0.71	0.91	0.88	0.86	0.86	0.46	0.57	0.62	0.56	0.55	0.20	0.18	0.17	0.21	0.21
Lezíria do Tejo	4.53	4.53	4.00	4.12	4.10	6.38	6.49	6.79	6.49	6.43	7.44	8.01	6.90	6.45	6.66
Grande Lisboa	5.74	5.54	5.47	5.55	5.73	2.60	2.21	1.97	1.85	2.02	1.41	1.29	1.47	2.24	2.86
Península de Setúbal	3.83	3.83	3.81	3.54	3.53	5.95	6.01	5.68	5.64	5.41	6.52	6.81	6.50	6.52	6.79
Alentejo Litoral	0.60	0.50	0.49	0.57	0.57	0.23	0.28	0.28	0.29	0.27	0.05	0.06	0.06	0.10	0.10
Baixo Alentejo	2.22	2.42	2.34	2.30	2.48	2.49	2.30	2.33	2.35	2.58	1.63	1.62	1.59	1.70	1.89
Alto Alentejo	2.62	2.52	2.64	2.68	2.48	1.92	1.78	1.87	1.78	1.83	0.83	0.71	0.79	0.85	0.84
Alentejo Central	7.55	7.65	7.52	7.37	7.44	10.60	10.54	10.57	10.79	10.87	9.16	9.98	10.29	10.27	10.55
Algarve	1.51	1.71	1.56	1.63	1.72	0.68	0.70	0.47	0.48	0.47	0.19	0.15	0.13	0.19	0.19
Região Autónoma dos Açores	1.01	1.11	1.47	1.72	1.72	0.30	0.36	0.78	0.75	0.76	0.12	0.07	0.20	0.29	0.28
Região Autónoma da Madeira	1.31	1.31	1.37	1.34	1.43	1.79	1.52	1.41	1.32	1.49	1.54	0.94	1.13	1.21	1.24

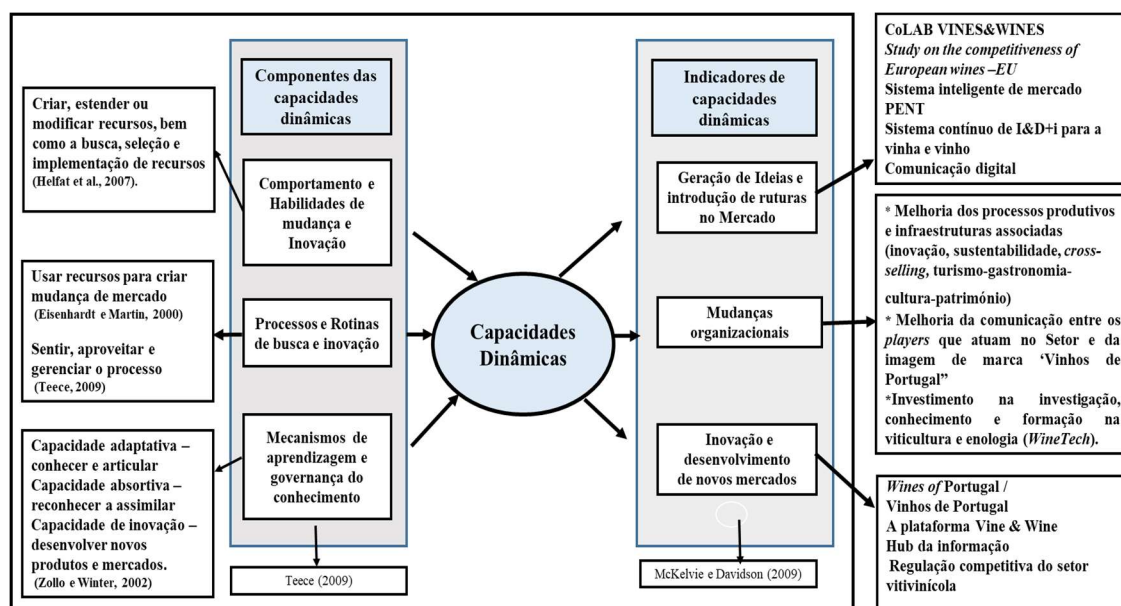
Fonte: Banco de Portugal, 2024

5.2. Apresentação e Discussão dos Resultados

Para atingir os objetivos deste estudo, observa-se, quer com base nos dados dos inquéritos e entrevistas aplicados, quer na consulta das fontes secundárias, a existência de um forte contributo na dimensão económica, que se consubstancia no valor acrescentado gerado, bem como no número de postos de trabalho criados e mantidos nas regiões, com particular destaque para o Douro e para a região metropolitana do Porto. O aludido potencial encontra resultados num conjunto de medidas que a cadeia vitivinícola está a desenvolver, com a utilização de suas capacidades dinâmicas, conforme é dado observar na Figura 5.3, em que sobressaem os indicadores relativos às capacidades dinâmicas.

Estes contributos estão consubstanciados nos impostos do Estado, no valor das Exportações, com impacto na Balança Comercial, ou ainda com o significativo contributo direto e indireto para a balança do Turismo.

Figura 5.3 – Modelo Integrado dos Elementos das Capacidades Dinâmicas e seus Indicadores



Fonte: elaborado pela autora

Relativamente à capacidade da produção da matéria-prima, a uva, observa-se, no Continente, um aumento significativo de área da produção, quer nas regiões do Alentejo e quer nas do Douro, de que dá conta a Tabela 5.6.

Tabela 5.6 – Evolução da Área Total de Vinha – Portugal, 2000 a 2023

Região Vitivinícola	01-09-2000 ⁽³⁾	31/07/2010	31/07/2015	31/07/2020	31/07/2021	31/07/2022	31/07/2023
Verdes	14,1%	13,1%	10,1%	12,6%	12,7%	12,7%	12,8%
Trás-os-Montes / Douro	28,0%	29,1%	29,8%	29,0%	28,6%	27,8%	29,7%
<i>Trás-os-Montes</i>	---	---	8,8%	6,0%	5,6%	5,1%	5,2%
<i>Douro</i>	---	---	20,9%	23,0%	23,0%	22,7%	24,5%
Beiras	23,7%	23,8%	26,4%	22,3%	22,3%	22,6%	20,1%
Távora-Varosa	---	---	---	1,2%	1,2%	1,2%	1,2%
Bairrada	---	---	---	6,9%	6,9%	7,0%	5,2%
Beira Interior	---	---	---	7,2%	7,2%	7,4%	6,5%
Dão	---	---	---	6,9%	7,0%	7,0%	7,2%
Tejo	12,3%	7,6%	6,7%	6,6%	6,7%	6,7%	6,6%
Lisboa	9,1%	10,4%	10,1%	10,2%	10,3%	10,4%	9,9%
Península de Setúbal	3,8%	3,9%	3,8%	4,2%	4,2%	4,2%	4,1%
Alentejo	6,7%	10,0%	10,8%	13,0%	13,3%	13,6%	14,7%
Algarve	0,9%	0,8%	0,9%	0,7%	0,7%	0,8%	0,8%
Total - Continente	99%	98,7%	98,6%	98,6%	98,8%	98,8%	98,7%
Açores	0,7%	0,7%	0,8%	0,9%	0,9%	0,9%	1,0%
Madeira	0,6%	0,6%	0,5%	0,5%	0,4%	0,4%	0,4%
Total - Regiões Autónomas	1%	1,3%	1,4%	1,4%	1,2%	1,2%	1,3%
Total Geral	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: IVV, 2024

Relativamente às ilhas, destacam-se, de forma mais subtil, as dos Açores, representando 1% do total das vinhas do país. Em longa entrevista com o Professor Doutor Arlindo Cunha, este aborda, entre demais aspetos, as particularidades das Ilhas dos Açores e da Madeira, fazendo notar que os Açores possuem uma dimensão internacional, com particular destaque para o “Vinho do Pico”, o vinho vermelho dos Azcares, da casta Terrandez do Pico, ficando-se a Ilha da Madeira por uma dimensão mais regional.

No conjunto das entrevistas realizadas, neste estudo exploratório, pode-se delinear uma mudança na configuração das atividades e da governança no seio da cadeia vitivinícola, principalmente a partir do século XXI.

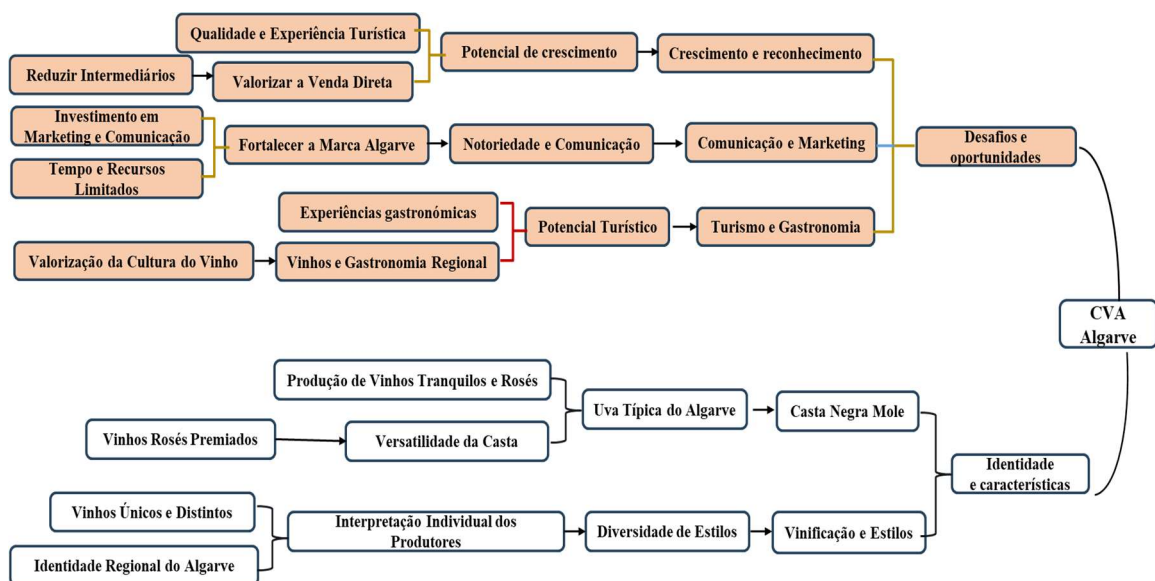
Segundo Doutor Arlindo Cunha (2024), na entrevista semiestruturada realizada:

“...ao longo dos últimos 20 anos houve mudanças substanciais estruturantes: o surgimento do produtor engarrafador associado à quinta, sendo que só podem ter o nome de quintas se o produto for exclusivamente da sua produção de uvas, porque até ali ouve uma clivagem muito forte entre produtor de uvas que vendia para a cooperativa e estas vendiam o vinho para as engarrafadores e depois estes vendiam com a própria marca e, a segunda, a emergência de uma nova categoria de Produtores/engarrafadores ou de

vitivinicultores que dão uma marca muito forte a terra, são os as principais mudanças e, a profissão que começou com a emergência do curso de enologia, na UTAD. Antes disso os enólogos se formavam na França, Espanha ou faziam uma formação de adegueiros. A estruturação da formação de enólogo capacitou a cadeia. Além da capacitação devemos observar as alterações do clima que hoje está a mudar a escolha das castas da uva. A capacitação acelerou a integração das empresas à comunidade, uma evolução qualitativamente das cooperativas, sendo fundamental para que os pequenos produtores deixassem de vender apenas a granel para os engarrafadores [...] uma evolução das marcas, das suas próprias marcas, fortalecendo as cooperativas e algumas das empresas comerciais começaram a plantar uvas, [...] foi que os produtores perderam o poder de negociar”.

Tal mudança respalda-se, em vários eixos essenciais, como sejam: uma aposta identitária dos vinhos, reportada a um processo valorização da venda direta dos mesmos e de aquisição da sua notoriedade internacional, através da sua inclusão numa trajetória globalizadora, e a valorização da cultura do vinho associada a espaços pretendidos contíguos, como a gastronomia e o turismo, a que alude a figura 5.4.

Figura 5.4 – Mapa mental referente entrevista Presidente do CVR Algarve



Fonte: elaborado pela autora

No seio dos atores entrevistados, como foi o caso da presidente da Comissão Vitivinícola do Algarve (CVA), fica o relato fecundo de que a região do Algarve possui uma área vitivinícola de 1.400 hectares e conta com 52 produtores que, anualmente, produzem cerca de 1,6 milhões de litros de vinho.

Segunda a referida interlocutora, a comercialização é predominantemente regional, com 70% do volume produzido a ser consumido no Algarve, enquanto a captação dos clientes é feita de forma direta, com o turismo e a restauração, os quais são fidelizados, posteriormente, com as vendas on-line, sem intermediação⁴⁷.

Os principais destinos internacionais dos vinhos algarvios incluem os mercados europeus, com destaque para a Holanda, Alemanha e países nórdicos, além dos Estados Unidos, Canadá e Brasil, evidenciando uma expansão e consolidação da presença do vinho do Algarve no comércio global.

O direcionamento das atividades no setor vitivinícola do Algarve, conforme a Comissão Vitivinícola da Região (CVA), está focado em aspetos essenciais, como sejam: os desafios e oportunidades, a sua identidade e características, a certificação ambiental e o seu impacto financeiro, conforme se alude na Figura 5.4.

Ao ser abordada sobre os motivos que levam Portugal a possuir 14 regiões vitivinícolas, a Presidente do CRVA, Sara Silva (2024) destaca:

“Referente às inovações nas 14 regiões existe diferença, pois as regiões são todas diferentes, escalas diferentes, de dimensões diferentes e evoluções diferentes. As questões, por exemplo do Douro, em função da sua história, o Alentejo com a questão da sustentabilidade, onde foram os pioneiros na implementação das práticas de sustentabilidade na região do Alentejo, há mais de 16 anos, e, no país, com apenas 2 anos de implementação, com o programa nacional. Este trabalho voltado para a sustentabilidade é uma necessidade não só de sermos mais sustentáveis na produção, mas tem seu impacto no social, no financeiro, a importância de trabalharmos mercados e sem essa certificação ambiental não há como comercializar os produtos em certos países. As inovações, desenvolvidas em cada região, depois são

⁴⁷ De acordo com a presidente da Comissão Vitivinícola do Algarve, Sara Silva, 15% da produção destina-se à exportação, enquanto o restante é distribuído para outras regiões do país.

replicadas nas demais regiões, de acordo com as suas capacidades. As inovações são produtos dos problemas que são muito distintos para cada região, como aqui no Algarve, onde há muito trabalho já feito em relação ao uso da água em função das restrições”.

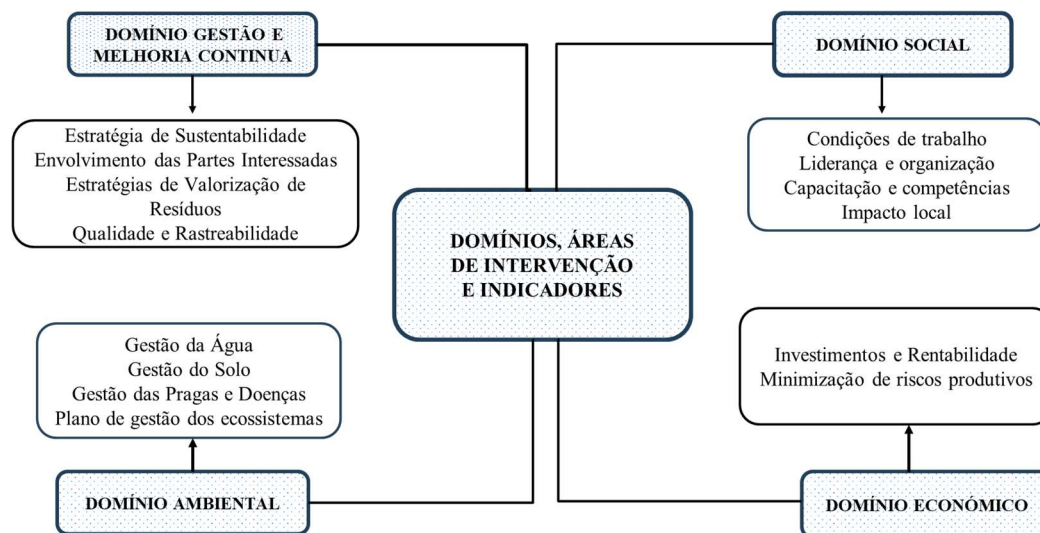
Durante a entrevista, a referida Presidente pontua três aspetos que toma como primordiais:

- 1) Numa escala e dimensões distintas: pode-se citar a região do Douro, por contraponto à região do Algarve.
- 2) Evoluções diferentes no tempo e espaço: o Douro com tempo de existência, a integração com as instituições de ensino e o Alentejo como pioneiro inovador na área da sustentabilidade.
- 3) Recursos naturais: a escassez da água no Algarve, onde se preconizam castas autóctones, com maior resistência às alterações climáticas.

No quesito relativo às inovações sociais, esta aponta para o imperativo da sustentabilidade, assumindo, desde 2021, uma postura proativa na abordagem às questões da aludida problemática, como se pode observar na adoção de um “Referencial Nacional de Certificação de Sustentabilidade para o Setor Vitivinícola⁴⁸”, o qual se apresenta como uma prioridade pela definição de regras para a obtenção do selo de sustentabilidade. Tal referencial reporta-se à Investigação e Desenvolvimento no Setor do Vinho em Portugal, obtendo um peso considerável e está fortemente interligada com a sustentabilidade e, em especial, com a biodiversidade, que se afigura como uma das apostas mais importantes na viticultura.

⁴⁸[https://www.ivv.gov.pt/np4/786/%7B\\$clientServletPath%7D/?newsId=10176&fileName=IVV_Referencial_Sustentabilidade_IVV.pdf](https://www.ivv.gov.pt/np4/786/%7B$clientServletPath%7D/?newsId=10176&fileName=IVV_Referencial_Sustentabilidade_IVV.pdf)

Figura 5.5 – Referencial Nacional de Certificação do Setor Vinícola (RNSV)



Fonte: elaborado pela autora, de acordo com RNSV

São, na sua essência, quatro os domínios que norteiam o RNSV, conforme Figura 5.5, a saber: a gestão e melhoria contínua, ambiental, social e económica, num continuum que vai das estratégias de valorização dos resíduos, à gestão da água, ao impacto local e à minimização de riscos produtivos.

Na sequência da entrevista com Sara Silva (2024) e reportando-se à escassez de mão de obra qualificada, a membro da governança regional da cadeia vitivinícola relata que “a atividade agrícola é uma atividade que exige muito, e a fuga da mão de obra para outros setores e também a nível internacional, impacta na ausência da mão-de-obra, fazendo com que a cadeia vitivinícola avance com a utilização da mecanização”.

No decurso da entrevista com a referida representante da Comissão Vitivinícola do Algarve, a mesma faz alusão aos direcionamentos das inovações no domínio, reportando-se, essencialmente a:

- a) Inovações sociais: *desenvolvimento do enoturismo*, com projetos envolvendo os associados, comunidade, e articulações com as demais cadeias produtivas com um olhar holístico, integrado, visando a fixação da população jovem, a mobilidade e habitação e o desenvolvimento do turismo de experiência.

Na sua ativação inicial, tiveram lugar a construção e o desenvolvimento na formação de vínculos, da pertença e o conceito de parceria. Estas

preocupações surgem justificadas pelo facto de, segundo a organização, 40% dos empresários da cadeia vitivinícola algarvia terem migrado para a região, a presença de uma diversidade de etnias, e a cultura dos empresários auxiliarem na formação da cooperação e confiança entre os associados, além de entenderem estratégico o favorecimento de uma dinâmica envolvendo a arte, a música e a gastronomia. Outra inovação social é a que respeita a produção biológica, que combina as práticas ambientais com o bem-estar.

- b) Um outro aspeto, com implicações no desempenho da organização, terá sido a inovação tecnológica, designadamente a *introdução da robótica*, cuja inserção se desenvolve nas três fases: o cultivo da uva, a sua transformação e comercialização.
- c) Num alinhamento claro com opções de gestão dos recursos financeiros, terá ganha alguma centralidade a *terceirização de equipamentos*:

Ainda, segundo a mesma, “as adegas em si, nem todas tem a capacidade de adquirir a linha de engarrafamento rotuladoras próprias por isso os produtores recorrem duas a três vezes por ano para os serviços terceirizados”.

A partir da década de 2000, o setor, assim como outras áreas, é objeto de adequações e mudanças, em função de novos fenómenos, como as mudanças ambientais e suas implicações, a enocultura como referência na área educacional em vinhos, bem como o esforço do branding das marcas nacionais. Com efeito, segundo o Presidente do Comissão Vitivinícola Regional do Dão, Professor Arlindo Cunha⁴⁹:

“A estruturação da formação de enólogo capacitou a cadeia. Além da capacitação devemos observar as alterações do clima que hoje está a mudar a escolha das castas da uva. A capacitação acelerou a integração das empresas à comunidade, uma evolução qualitativamente das cooperativas, sendo fundamental para que os pequenos produtores deixassem de vender

⁴⁹ Conforme entrevista concedida pelo Professor Doutor Arlindo Cunha, Presidente da Comissão Vitivinícola Regional do Dão, ex-ministro da agricultura de Portugal, participante dos atores entrevistados neste estudo.

apenas a granel para os engarrafadores [...] uma evolução das marcas, das suas próprias marcas, fortalecendo as cooperativas e algumas das empresas comerciais começaram a plantar uvas, [...] foi que os produtores perderam o poder de negociar”.

Dentre as principais inovações sociais substanciais, estruturantes da cadeia do vinho, o destaque vai para as seguintes:

1. *Gestão e territorialização*: as Quintas: O surgimento dos produtores-engarrafadores, os quais produzem, industrializam e envasam o produto, somente com a produção própria das uvas, intitulados de “Quintas”. Até então, as cooperativas vitivinícolas absorviam esta parte da produção de uvas, transformavam-na e vendiam a granel para os engarrafadores. Com o surgimento desta nova categoria híbrida (produtor-engarrafador) e a sua simbiose com o turismo de experiência, emerge uma faceta do novo rural, impulsionador da expansão das atividades enoturísticas.

2. *Capacitação profissional*: a formação de enólogo, em Portugal, emergiu a partir dos anos 2.000, com o curso de enologia na Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, sediada em Vila Real, onde detém um *eco-campus* que integra um dos maiores Jardins Botânicos da Europa. Com o advento da criação deste curso, em Portugal, foram proporcionadas oportunidades para um maior número de profissionais, que se especializaram em enologia.

Até ao século XX, os enólogos buscavam formação basicamente na França e Catalunha, limitando-se, assim, as acessibilidades à formação e capacitação de especialistas. Em Portugal, além dos enólogos, exerciam os denominados Adegeiros que buscavam a formação ministrada nas adegas, uma busca de conhecimento mais rústico e restrito.

3. *Tecnológica*: com o fomento da capacitação profissional e o desenvolvimento da tecnologia, a cadeia sofre uma transformação na reestruturação das vinhas, dos equipamentos industriais e do modo de comercialização;

4. *Alterações climáticas*: que afetam a viticultura em relação a seleção das castas e exposição da vinha, que produzem alterações no ciclo de produção, contribuindo, a seu modo, para a evolução da produção apta a vinho com a Denominação de Origem Protegida, conforme Tabela 5.7.

Tabela 5.7 – Evolução da Produção Apta a Vinho com Denominação de Origem Protegida (DOP) (*) por Região Vitivinícola Portugal, 2009 a 2024

Região Vitivinícola	2023/24	%	2019/20	%	2015/16	%	2009/10	%
Verdes	879 226	21,3	787 991	21,2	838 224	22,9	844 162	28,0
T. Montes	17 415	0,4	15 867	0,4	14 875	0,4	9 959	0,3
Douro	1 489 785	36,1	1 611 244	43,3	1 409 093	38,5	1 186 358	39,3
Bairrada	157 816	3,8	65 941	1,8	101 326	2,8	69 459	2,3
Dão	253 379	6,1	226 290	6,1	250 179	6,8	221 529	7,3
Beira Interior	91 328	2,2	87 684	2,4	46 654	1,3	50 158	1,7
Távora-Varosa	31 134	0,8	24 888	0,7	22 879	0,6	14 126	0,5
Tejo	133 035	3,2	103 754	2,8	70 370	1,9	55 427	1,8
Lisboa	68 044	1,6	39 539	1,1	58 488	1,6	55 210	1,8
P. Setúbal	270 714	6,6	211 430	5,7	192 305	5,3	108 271	3,6
Alentejo	694 664	16,8	501 446	13,5	608 705	16,6	356 783	11,8
Algarve	1 205	0,0	685	0,0	1 268	0,0	4 681	0,2
Madeira	36 908	0,9	37 218	1,0	41 251	1,1	39 285	1,3
Açores	3 292	0,1	4 433	0,1	1 886	0,1	2 771	0,1



Tomando por base a relação entre a produção de uvas e a produção apta para a DOP, verifica-se um aumento da mesma na região do Douro, Tejo, Setúbal e Alentejo, obtendo, as três últimas, percentuais mais representativos.

Também é possível identificar, na vitivinicultura, uma importância económica, social, cultural e ambiental relevante, com efeitos multiplicadores elevados sobre atividades a montante, como sejam: o vidro, a cortiça e atividades relacionadas, tais como a rotulagem ou o design, e a jusante, o turismo (IVDP, 2018).

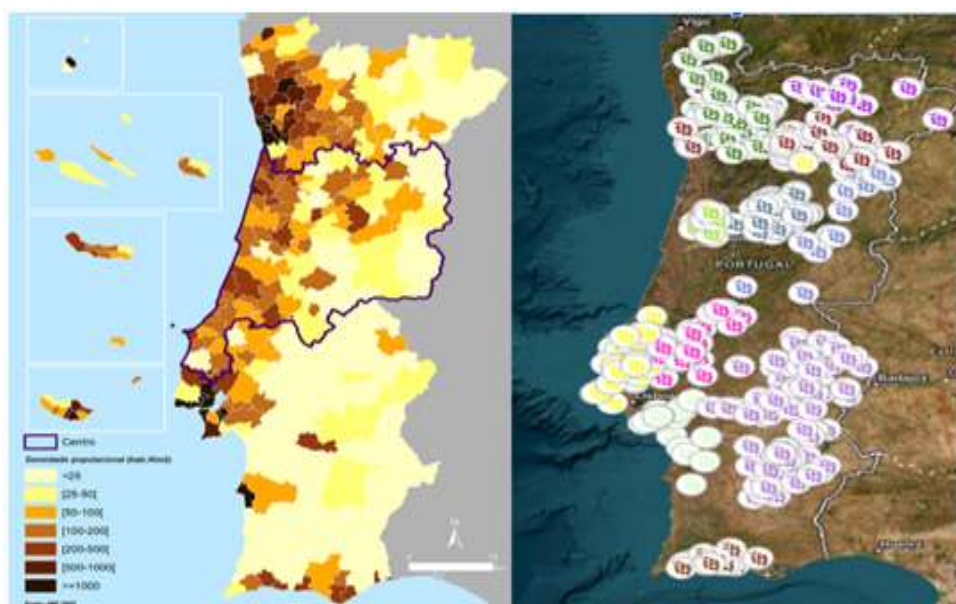
Tabela 5.8 – Demografia socioeconómica de Portugal, 1960 a 2022

	1960	1970	1981	1991	2001	2011	2022
População residente (milhares)	8 865,0	8 680,4	9 851,3	9 960,2	10 362,7	10 565,8	10 444,2
Jovens (menos de 15 anos)	-	2 492 892	2 493 763	1 959 671	1 679 191	1 588 663	1 354 417
População estrangeira em % da população residente	-	-	0,6	1,1	3,4	± 4,1	7,5
Museus, jardins zoológicos, botânicos e aquários	-	122	121	± 320	± 234	± 397	± 459
Empresas	-	-	-	385 565	± 593 574	± 1 136 256	1 453 728
Pessoal ao serviço nas empresas	-	-	-	2 514 261	± 3 116 351	± 3 741 633	4 582 115
Viagens dentro do país em % das viagens de residentes (turismo interno)	-	-	-	-	-	90,4	88,3
Hóspedes estrangeiros nos estabelecimentos hoteleiros (%)	-	45,3	46,8	57,4	54,3	± 53,0	± 57,8
Tráfego de passageiros nos principais aeroportos	-	3 357 563	6 367 372	11 054 871	20 703 095	30 686 190	Pro 56 762 273
Produção de vinho (hectolitros)	-	-	-	-	7 789 427	± 5 622 363	Pro 6 848 414

Fontes/Entidades: INE, BdP, CGA/MTSSS-MF, DGEEC/ME-MCTES, DGEG/MAAC, DGRM/MAA-MEM-MIH, DGPI/MJ, DGS/MS, ICA/MC, ICNF/MAAC, IGFSS/MTSSS, II/MTSSS, ISS/MTSSS, SEF/MAI, SGMAI, SIBS, S.A., PORDATA, 2024.

A Tabela 5.8, faculta a observação de que, em Portugal, entre a segunda metade do século XX e das duas décadas do século XXI, houve um acréscimo da população residente, todavia contrastando com a taxa de aumento da população idosa. Segundo o empresário gestor dos vinhos “Barranco Longo”⁵⁰, terá sido, de sobremaneira, o envelhecimento populacional o principal elemento catalisador da modernização do setor, desde o cultivo da matéria-prima, à produção e aos mecanismos de comercialização, uma vez que as dificuldades de mão-de-obra se faziam sentir particularmente por conta da precariedade de recursos humanos, conforme a Figura 5.6.

Figura 5.6 – Densidade populacional de Portugal, versus empresas enoturísticas, 2023



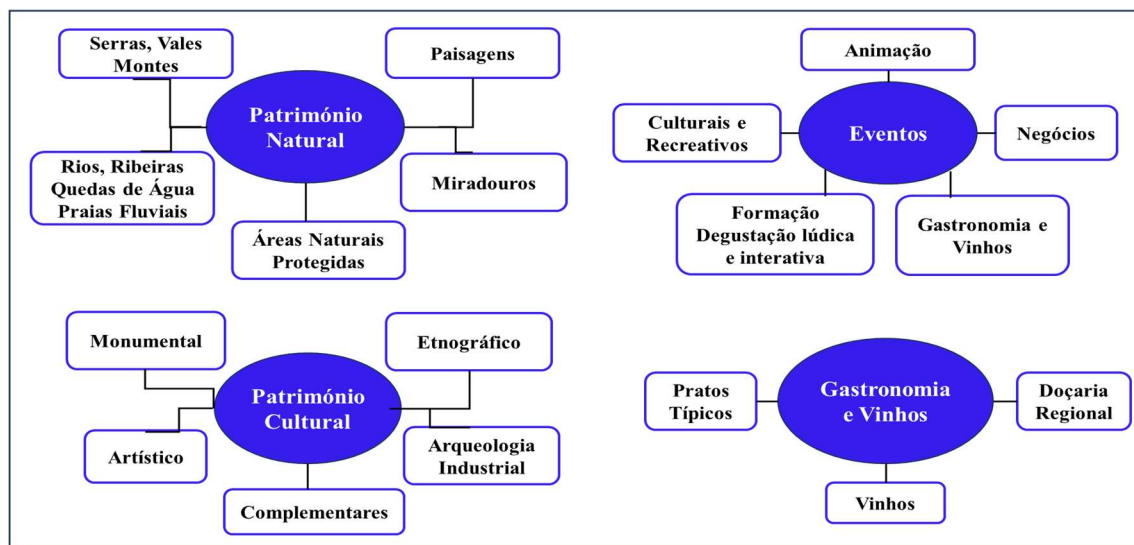
Fonte: INE, 2021 e SIGTUR, 2024.

A dinâmica evolutiva do setor irrompe com uma diversificação de atividades, nomeadamente eco e enoturísticas, que atuam como impulsionadoras das atividades culturais.

É possível reunir, em quatro eixos, as atividades expandidas pela cadeia vitivinícola, designadamente: o património cultural, o património natural, os eventos, a gastronomia e vinhos, conforme elucidado na figura 5.7, requalificadoras da vida e do bem-estar social, com experiências estéticas.

⁵⁰ Entrevista ao empresário Rui Virgínia, proprietário da vinícola Barranco Longo, no concelho de Silves, Algarve, em 29 de julho de 2024.

Figura 5.7 – Reconfiguração das atividades da Cadeia Vitivinícola Portugal, 2025



Fonte: elaborado pela autora

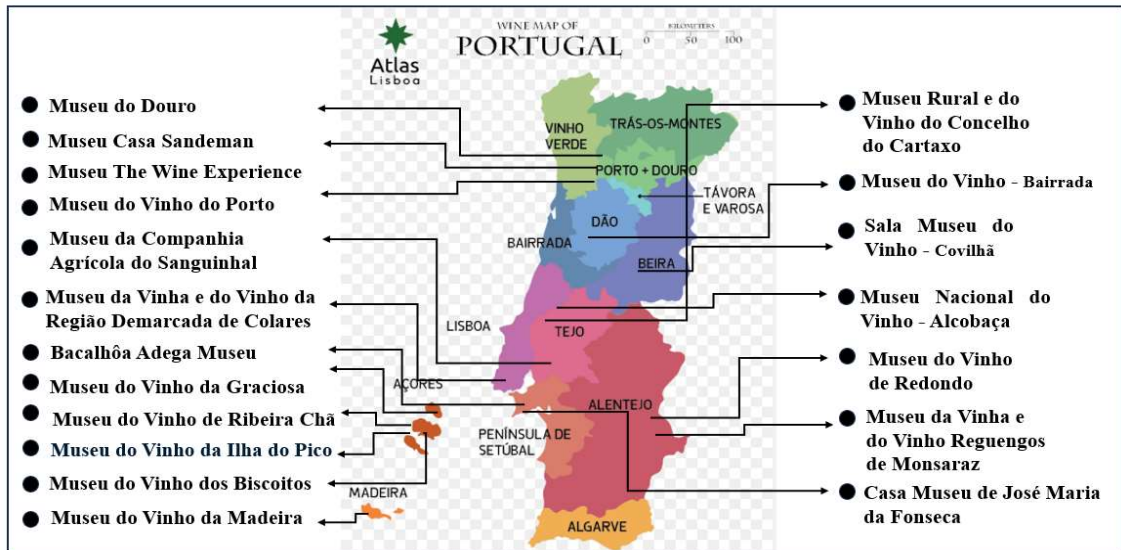
É assim que o campo vitivinícola surge associado ao reconhecimento de funções culturais e de identidade, de que se destaca a museologia associada ao vinho, com o crescimento do número de visitas a museus, a contratação do pessoal ao serviço das empresas e ao desenvolvimento do meio rural. Destaca Arlindo Cunha (2024), na entrevista que:

A cadeia vitivinícola é forte, robusta na cultura ligada ao território e as famílias não sendo deslocalizável. Sendo assim precisa encontrar soluções no momento das crises, pois não é deslocado pela natureza do nosso país mesmo tendo uma pequena dimensão. Foram encontrando fórmulas de sobrevivência por isso que surgiram as adegas cooperativas dentro da fileira e há até hoje uma relação complexa, rival e aliada pois se trabalha em conjunto divulgando a região, divulgando o vinho de Portugal.

É pacífica a admissão de que, no seu conjunto, esta dinâmica corrobora as estratégias de combate ao êxodo rural. As atividades perpassam da comercialização para o resgate e disseminação da cultura e da história portuguesas, como é o caso dos 18

museus etnográficos situados no território, dedicados ao vinho e à sua história, conforme síntese que a Figura 5.8 reflete.

Figura 5.8 – Principais Museus da Cadeia Vitivinícola Portuguesa, 2024

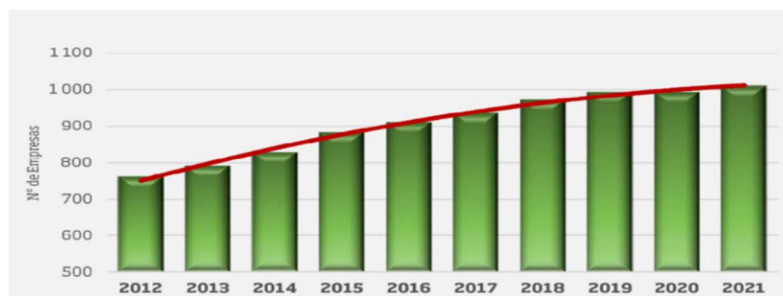


Fonte: elaborado pela autora, de acordo com o IVV, (2025), CMRM

Mas não só. Também começam a despontar, nestes espaços, apontamentos que suscitam a emergência de novos contornos de uma vida social mais associada à urbe, através da promoção de eventos de natureza sociocultural, designadamente provas de vinhos, jantares vînicos, eventos musicais, como o Jazz nas Adegas, em Silves, ou o evento *Lagoa Wine Show*, só para citar alguns, na região do Algarve.

Na entrevista com Sara Silva, esta relata que “o desenvolvimento local com o enoturismo é um exemplo de como envolver a comunidade e dar um sentido identitário ligado a quinta, os vinhos de um de uma região, não ser um projeto isolado”.

Figura 5.9 – Evolução da indústria vitivinícola de Portugal, 2012 a 2021



Fonte: OIV, 2024

As iniciativas no âmbito da cadeia vitivinícola também despontam exponencialmente na constituição de empresas. Na figura 5.9, evidencia-se um panorama do crescimento destas empresas, na última década.

Os resultados deste estudo evidenciam que as empresas da cadeia vitivinícola têm como esfera de desempenho atrativo, o resultado das atividades desenvolvidas pelo setor e os impulsionados pelos governos nacionais, com cobertura a nível da União Europeia, de que é exemplo empírico evidente, o Plano Estratégico do Turismo de Portugal (PENT) de 2019.

Estas atividades nucleares têm uma forte ligação ao elevado número de outras atividades económicas, nomeadamente dos setores fornecedores de bens e serviços necessários ao funcionamento daquelas e à satisfação da procura dos colaboradores das atividades nucleares. Por isso, o contributo do setor vinícola para a economia portuguesa é substancialmente maior do que o efeito direto, só por si, das atividades base e interligadas.

Como se mostra na pesquisa, este contributo tem uma dimensão económica que se consubstancia no elevado valor acrescentado gerado, nos muitos postos de trabalho criados e mantidos, no substancial contributo para os cofres do Estado, no elevado valor das exportações, com forte impacto na balança comercial, ou ainda no significativo contributo direto e indireto para a balança do Turismo, conforme é dado observar na tabela 5.9.

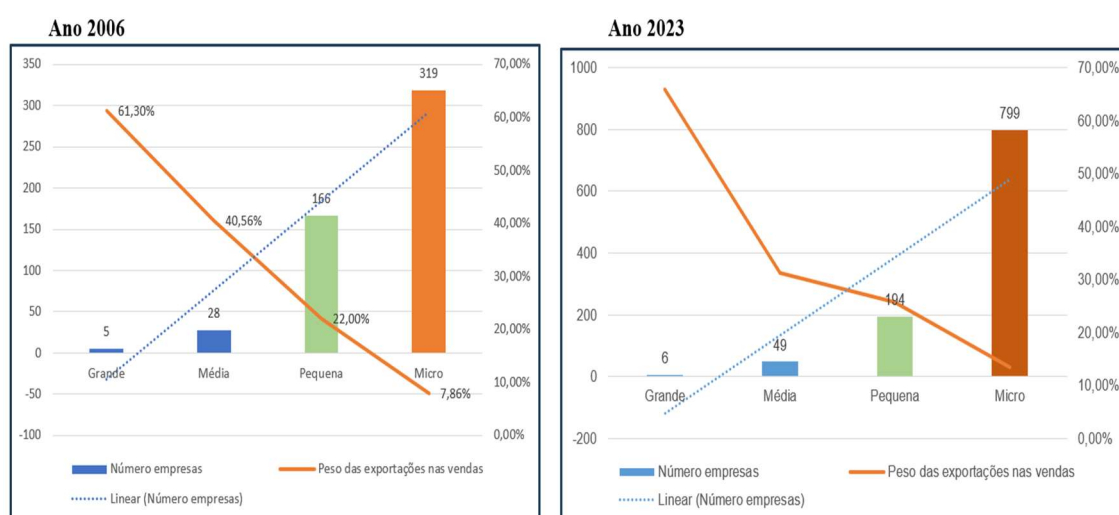
Tabela 5.9 – Empresas vitivinícolas, por dimensões, peso nas exportações, Portugal, 2006 e 2023

Dimensões da empresa	Ano 2006		Ano 2023	
	Número empresas	Peso das exportações nas vendas	Número empresas	Peso das exportações nas vendas
Grande	5	61,30%	6	65,83%
Média	28	40,56%	49	31,26%
Pequena	166	22,00%	194	25,81%
Micro	319	7,86%	799	13,43%
Total	518		1048	

Fonte: elaborado pela autora, de acordo com IVV, 2024 e INE, 2023

As microempresas também se destacaram pelo aumento da representatividade no peso das exportações, de 7,86% para 13.43%. Ao compararmos os dois gráficos da Tabela acima, por meio dos cruzamentos das linhas de número de empresas e exportação, nota-se a diminuição da participação nas exportações das empresas de porte médio, dando notoriedade ao cenário das microempresas e a continuação das grandes empresas, Figura 5.10.

Figura 5.10 – Cadeia vitivinícola portuguesa, em n.º de empresas e sua relação com o peso das exportações, 2006 e 2023



Fonte: elaborado pela autora, de acordo com dados do Banco de Portugal, 2024

Este padrão do campo vitivinícola aponta, segundo a Comissão Regional Vitivinícola do Dão, para três vertentes que norteiam os financiamentos por parte da EU e do governo português, como sejam: a reestruturação das vinhas (matéria-prima), a qualificação da mão-de-obra, a modernização dos equipamentos e máquinas (produção) e a divulgação dos produtos para ampliação das exportações para países não pertencentes ao bloco económico europeu⁵¹.

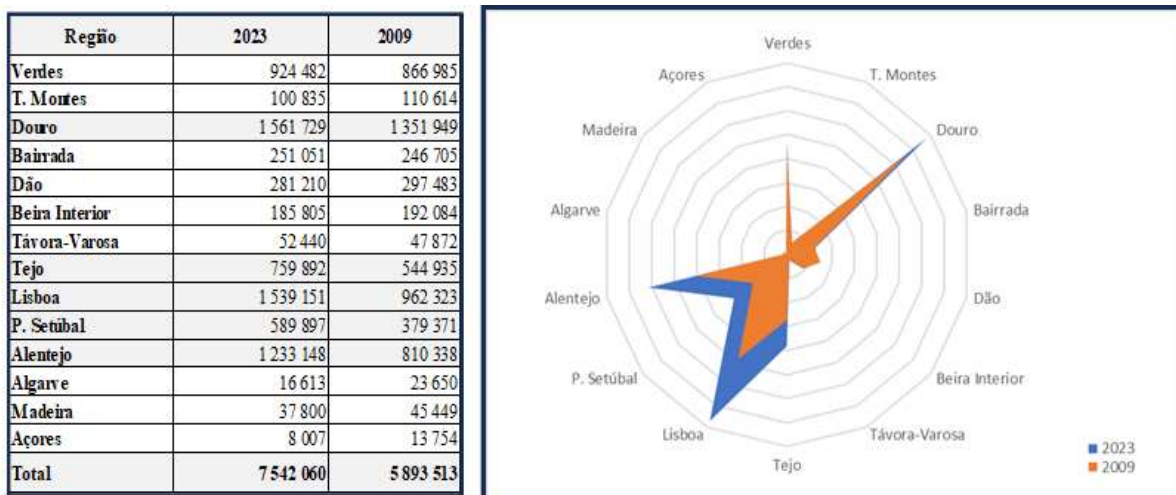
Constatou-se que o número de empresas do setor obteve um acréscimo de 102 % sendo que as empresas enquadradas pelo Banco de Portugal, como microempresas, foram

⁵¹ Argumentação corroborada pelo professor Doutor Arlindo Cunha, em entrevista de 3 de setembro de 2024.

as que detiveram uma maior representatividade, em número de 319, no ano de 2006, para 799, em 2023, conforme expressa a Figura 5.11.

Fonte: elaborado pela autora

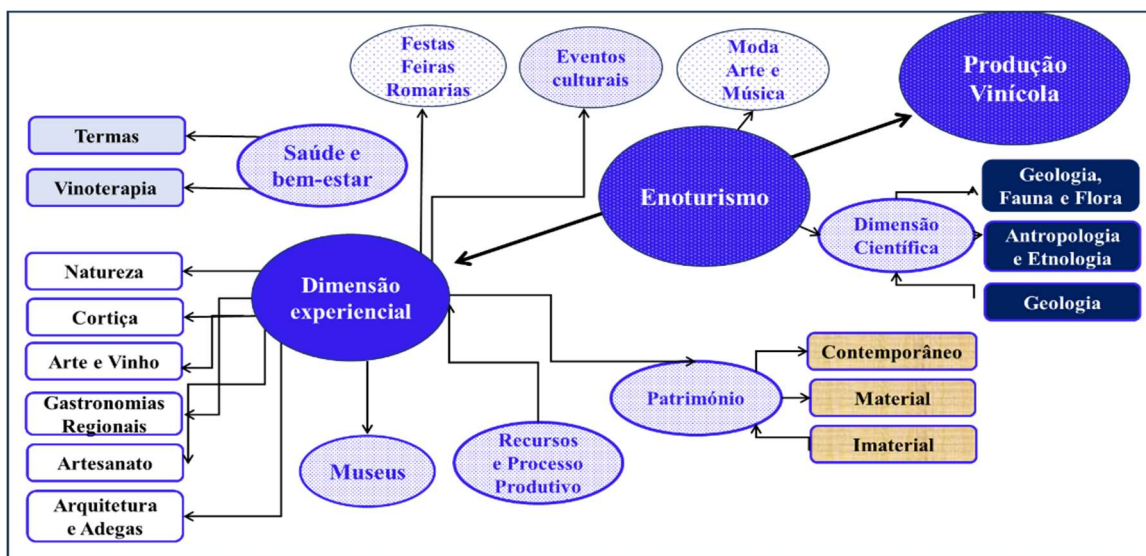
Figura 5.11 – Evolução da Produção (hl) Total, por Região Vitivinícola, 2009 e 2023



As cooperativas e as empresas comerciais possuem uma relação complexa. Até finais do século XX, os cooperados eram, na sua maioria, pequenos produtores rurais que forneciam a cooperativa com a produção de uvas para serem transformadas e posteriormente comercializadas a granel, para empresas comerciais as quais, por sua vez, envasavam e comercializavam. Neste mesmo período, as empresas comerciais adquiriam a matéria-prima de produtores, processavam e comercializavam o vinho.

Vale dizer que este planeamento acaba por ter repercussão no papel estratégico atual que a cadeia vitivinícola desempenha na economia portuguesa, abrangendo não apenas a viticultura, a produção e a distribuição, mas também atividades interligadas, como enoturismo, lazer e gastronomia, trabalhando as dimensões experiencial e científica, de acordo com o expresso na Figura 5.12, à página seguinte.

Figura 5.12 – As dimensões do enoturismo português, 2024



Fonte: elaborado pela autora

Numa dimensão experiencial, a produção vitivinícola oferece-se aos visitantes, sobretudo pelo facto de o país possuir, a nível mundial, o maior número de vinhas velhas do mundo, segundo a lista oficial “*The Jancis Robinson Old Wines Register*, de 2022⁵². De facto, em termos internacionais, reconhece-se grande valor económico diferenciador aos vinhos das Vinhas Velhas de Portugal, o qual sobressai não só pelo seu valor acrescentado, mas também pelo potencial enoturístico que este segmento sugere ao trazer ao atrair um turismo conhecedor e de elevado poder aquisitivo.

Desta forma, conjugam-se os resultados deste estudo relativo a ampliação de variáveis nas análises empresariais, das cadeias produtivas, enfatizando as análises de impacto mais holísticas, onde o desenvolvimento económico pode ser uma parte significativa do bem-estar, mas as dimensões sociais e ambientais também precisam de ser consideradas.

Particular destaque merece a crescente sinergia entre o setor vitivinícola e a atividade turística, com a consolidação de nichos como o enoturismo, onde o vinho

⁵² Este projeto, patrocinado pela página web de Jancis Robinson, autora de vinhos e autoridade mundial no setor, indica que Portugal já registou, oficialmente, cerca de 530 parcelas individualizadas de vinhas velhas, até o momento, mais de 50% têm uma idade superior a 90 anos, sendo seguido pela Austrália e França.

constitui o elemento central de experiências culturais e sensoriais, como a gastronomia, que se entrelaça com as tradições locais e promove a valorização dos produtos endógenos.

Conforme relato de Sara Silva, durante a entrevista semiestruturada, esta refere-se ao valor agregado do vinho, não só para o produto, mas para a região, nos seguintes termos:

no Algarve o valor agregado a dizer advém do valor integrado da região, desta visão de sustentabilidade, do enoturismo, com venda do mais e melhor, da valorização do próprio produto, de colocar dentro de cada garrafa uma experiência, este valor mesmo articulado com outras culturas faz-nos vender o vinho, a região engarrafada.

Esta interligação não só contribui para o fortalecimento das economias locais, como também potencia a projeção internacional das regiões vitivinícolas, promovendo um desenvolvimento sustentável alicerçado na valorização do património cultural e natural.

Por seu turno, em anuência dada à importância económica, social e ambiental do setor vitivinícola, conjugada com a exigência de competitividade nos mercados internacionais, a UE tem lançado programas específicos de apoio financeiro a toda a cadeia, desde a vinha ao mercado final, relevando medidas relacionadas com a inovação e a promoção em países terceiros. A estratégia global, refletida na programação de apoio⁵³, assenta em quatro eixos de atuação:

- 1) Reforço da competitividade (projetos em marketing e promoção em países terceiros a EU);
- 2) Melhoria da qualidade (reestruturação das vinhas, plantação de novas vinhas e apoio à modernização);
- 3) Apoio à sustentabilidade ambiental na produção (Referencial Nacional de Certificação do Setor Vinícola (RNSV));

⁵³ De que é exemplo, entre outros, o Programa Nacional para Apoio ao Setor da Vitivinicultura 2024-2027 PEPAC 2024-2027.

- 4) Apoio à sustentabilidade social na cadeia (formação de trabalhadores e quadros agrícolas).

É de considerar que, entre 2009 e 2021, o setor vitivinícola efetuou investimentos em Formação Bruta de Capital Fixo, conforme se observa na Tabela 5.9. Com efeito, o peso total da formação bruta do capital fixo passou de 0.74% para 1.20%, o que proporcionou, por força das inovações, dentre as quais a inovação social, a reestruturação de parcelas de vinha, a modernização de infraestruturas e equipamentos, a adesão a práticas e processos inovadores, a atualização tecnológica, a adoção de práticas sustentáveis e a formação de trabalhadores e quadros agrícolas.

Relativamente à distribuição da produtividade, ao longo do País, ela é bastante variável: o Interior Norte do país, em geral, e o Douro, em particular, concentram a maior percentagem da área de vinha e da sua produção, apresentando o Douro produtividades em linha com a média do país. Por sua vez, as regiões vitivinícolas de Lisboa, Península de Setúbal, Tejo e Alentejo apresentam as maiores produtividades médias, enquanto as regiões vitivinícolas dos Açores, Trás-os-Montes, Algarve e Beira Atlântico, apresentam a menor produtividade média.

Tabela 5.10 – Formação Bruta de Capital na Cadeia do Vinho Portugal, 2010 - 2021

Ano	Total Portugal	Cadeia do vinho Portugal	Peso no total Portugal
	€	€	%
2021	22 286 195 325	267 259 557	1,20%
2010	18 340 459 607	135 449 190	0,74%

Fonte: INE, Sistema de Contas Integradas das Empresas, 2021

O valor total do investimento, no período considerado, atinge os 2.141.6 milhões de Euros ou, aproximadamente, 1,20% do total do País, conforme dita a Tabela 5.10. Este constituiu um esforço conjunto, extremamente significativo, entre o Setor, o Estado Português e as Entidades Europeias, as quais financiaram aproximadamente 27% daquele valor, através do programa VITIS.

O aludido programa visou incentivar e apoiar a reestruturação e reconversão das parcelas de vinha, em Portugal, tendo em vista a produção de uvas para vinho que satisfizesse as condições de produção de vinho DOP e IGP, bem como o apoio à

modernização do setor em infraestruturas e equipamentos. Este programa, financiado pela UE desde 2000, entregou, aos viticultores, entre 2009 e 2021, cerca de 580.4 M€, a fundo perdido, apoiando a intervenção em 33.194 parcelas de vinha, numa área total de vinha de 57.189 ha (IVV, 2022).

A cadeia vitivinícola tem vindo a fazer um considerável esforço de investimento na reconversão da vinha e na sua modernização, em linha com os interesses nacionais, mas também em conjugação com os interesses mais globais da União Europeia. O objetivo principal é responder à competição crescente, com origem nos produtores do Novo Mundo, apoiados pelos respetivos governos. (INE, 2021).

Aliado ao incremento do capital, ao incentivo governamental, através de fundos, associa-se uma nova geração de produtores e enólogos com formação a nível superior, nas áreas da viticultura e enologia, permitindo a aquisição de outras experiências no mundo vitivinícola e impactando nas inovações da cadeia vitivinícola portuguesa, denunciando, assim, um forte investimento económico e tecnológico,

Na prossecução da nossa pesquisa, foram analisadas 849 empresas da base de dados da Informa DB, com as variáveis referentes à identificação das empresas (NIF, denominação, data do registo, endereço, faturação, número de empregados, resultado líquido, ativo, passivo e capital próprio).

Posteriormente foram selecionadas 39 empresas, tendo sido constituídas a partir do século XVIII, estando, assim, contempladas na amostra vinícola com mais de cinco séculos. No primeiro escalão foram agrupadas as que possuíam uma faturação acima de 1.000.000,00 euros, no ano de 2023. e que resultaram num agrupamento de 16 empresas. No segundo grupo, foram selecionadas 16 empresas cujo valor da faturação se situa acima de 100.000,00 euros, mediano entre as 849 empresas, e que resultou numa faturação, no aludido ano, de 2023 entre 100.000,00 a 170.000,00 euros e o terceiro grupo, com 7 empresas, com faturação, nesse mesmo ano, até 100.000,00 euros.

Tabela 5.11 – Vinícolas com faturação de maior representatividade em Portugal, 2023

Distrito	Vendas e prestação de serviços € 2023	Vendas e prestação de serviços € 2022	Vendas e prestação de serviços € 2021	N.º de empregados 2023	N.º de empregados 2022	N.º de empregados 2021	Data de início de negócio
Porto	78 790 239,11	32 337 408,18	33 151 330,15	110	72	71	01/01/1692
Vila real	41 723 275,68	42 217 803,94	42 147 552,62	19	19	20	14/04/1997
Aveiro	10 279 400,66	9 586 489,46	8 930 977,63	94	90	86	02/01/1926
Vila real	5 882 738,11	5 613 270,65	5 405 438,77	36	33	29	01/12/1973
Guarda	5 849 917,24	5 302 508,17	7 216 534,25	9	8	10	01/05/2001
Viseu	5 524 509,43	5 263 038,75	5 531 792,58	52	48	33	01/01/1993
Évora	4 325 314,98	4 076 114,23	2 970 918,38	51	44	34	24/11/2004
Bragança	3 875 264,32	2 692 885,50	1 685 613,25	18	17	15	09/08/1984
Aveiro	2 436 110,38	2 370 121,86	1 926 720,16	30	28	27	01/01/1944
Ilha da Madeira	2 064 672,82	2 448 885,46	1 528 471,60	21	20	20	01/01/1946
Ilha do Pico	2 034 244,08	2 081 907,22	1 372 995,25	39	38	42	03/04/2014
Évora	1 806 797,59	1 937 480,39	1 872 403,60	17	17	16	04/07/2007
Évora	1 726 963,18	1 482 643,04	1 113 969,69	12	9	9	25/08/2017
Aveiro	1 566 374,23	1 488 288,89	1 678 780,29	7	7	7	24/11/2010
Porto	1 095 940,43	931 619,16	1 302 265,13	7	7	7	28/10/1980
Évora	1 008 544,97	771 804,97	750 171,92	13	13	13	18/11/1988
Total	169 990 307,21	120 602 269,87	118 585 935,27	535,00	470,00	439,00	
Média	10 624 394,20	7 537 641,87	7 411 620,95	33,44	29,38	27,44	

Fonte: Inquérito e Informa DB, 2024

Ao inferir a Tabela 5.11, a média de aumento na faturação de 2023, comparando com 2021, teve um acréscimo de mais de 30% e, se comparado com o indicador de crescimento do número de empregados, este resultou na média de 18%. Uma das empresas, constituída em 1692, com 333 anos, 3 séculos de existência, desponta consideravelmente representando sozinha 46% do somatório deste grupo.

Analisando a faturação de 2023, comparando-a com a de 2021, verifica-se a obtenção de um acréscimo de 136%, tendo-se apurado, relativamente aos empregados, o valor de 55%. Deste volume de negócios, 85% provém da exportação, sendo esta líder dos mercados do Vinho do Porto e do Vinho da Madeira. Este crescimento exponencial advém da política de reinvestimento realizado, principalmente após 2009, onde o reinvestimento girou em torno de 70 milhões de euros. Este incremento foi aplicado na melhoria dos processos produtivos e em aquisições de outras empresas do setor.

Tabela 5.12 – Vinícolas com faturação de maior representatividade em Portugal, Resultados económico-financeiros, 2021 a 2023

Distrito	Resultados líquidos 2023	Resultados líquidos 2022	Resultados líquidos 2021	Ativo total 2023	Passivo 2023	Capital próprio 2023
Porto	7 195 390,05	10 768 691,53	12 917 330,72	310 797 814,14	97 961 591,58	212 836 222,56
Vila real	193 277,74	424 302,65	924 050,62	48 790 366,73	17 186 159,68	31 604 207,05
Aveiro	-32 803,45	53 083,31	169 344,85	22 847 552,00	11 534 356,13	11 313 195,87
Vila real	243 418,04	277 740,60	279 558,14	11 872 796,42	5 013 123,94	6 859 672,48
Guarda	232 980,29	226 888,04	387 824,92	7 510 520,02	4 914 290,83	2 596 229,19
Viseu	1 224 491,57	987 462,90	1 765 430,20	16 927 235,55	3 100 314,30	13 826 921,25
Évora	178 399,66	278 227,48	10 961,26	12 822 167,77	8 050 344,86	4 771 822,91
Bragança	43 499,64	35 431,19	8 072,77	1 804 022,11	877 550,57	926 471,54
Aveiro	95 496,80	74 986,45	32 900,55	5 554 614,00	3 642 668,81	1 911 945,19
Ilha da Madeira	274 828,06	425 026,19	143 543,17	4 682 260,76	369 873,79	4 312 386,97
Ilha do Pico	34 818,51	80 033,37	39 630,99	8 138 312,87	4 015 143,94	4 123 168,93
Évora	37 631,40	31 052,98	46 617,97	2 633 996,48	1 021 586,07	1 612 410,41
Évora	78 073,73	130 422,48	50 683,90	2 151 767,49	1 775 522,24	376 245,25
Aveiro	-116 695,57	-13 917,83	-59 086,38	3 803 416,53	2 856 167,65	947 248,88
Porto	1 399,19	19 070,44	942,60	1 685 635,06	1 050 297,13	635 337,93
Évora	68 950,63	19 549,60	2 276,62	1 370 913,39	759 493,17	611 420,22
Total	9 753 156,29	13 818 051,38	16 720 082,90	463 393 391,32	164 128 484,69	299 264 906,63
Média	609 572,27	863 628,21	1 045 005,18	28 962 086,96	10 258 030,29	18 704 056,66

Fonte: Inquérito e Informa DB, 2024.

Das 16 empresas da amostra, 7 delas atuam com percentuais mais elevados de recursos de terceiros. Todavia, analisando o grupo das 16 empresas, o somatório do capital próprio representa 65% das origens dos recursos.

Relativamente aos resultados líquidos de 2023, a Tabela 5.12, comparando com os de 2021, no somatório, verificou-se um decréscimo de 56%. Observa-se que a média das 16 empresas se cifrava em 609.572,27 €. Porém, a observação, na sua singularidade, dita o facto de que apenas duas empresas ficariam acima desta média.

Retirando da base a empresa com maior significância económico-financeira, as médias deste grupo decrescem significativamente. Como exemplo, é possível observar os resultados líquidos de 2023, que passariam de 609.572,27 € para 159.860,39 € e a média do capital próprio de 2023 resultaria num decréscimo de 18.704,56€ para 5.401.792,75€.

Percebe-se a existência de uma empresa que se destaca consideravelmente, sendo a mais antiga das empresas da amostra, ao ter iniciado as suas atividades no século XVIII, a qual se manteve nos períodos de crise, em resultado das situações financeiras, políticas e de pragas agrícolas. A referida empresa possui, hoje, negócios no vinho do Porto, turismo e distribuição, tendo a sua origem a partir da renovação de antigos armazéns de vinho da região e, possui atualmente, numa das suas unidades, um quarteirão inteiro com sete museus, doze restaurantes e bares, lojas e uma escola de curso técnico vitivinícola.

Há que convir que, nas análises realizadas não foram agrupadas por grupo da empresa, mas sim realizada a análise por número de identificação fiscal (NIF). Contudo, se agruparmos as empresas por grupo societário, as disparidades tornam-se mais significativas, podendo-se citar outro grupo, constituído a partir do ano de 1.887 (século IX), com 138 anos de existência. Este grupo contava, em 2023, com 160 colaboradores e um volume de negócios consolidado de cerca de 90 milhões de euros, dos quais mais de 85% provenientes da exportação e líder dos mercados do Vinho do Porto e do Vinho da Madeira. Fruto da política de reinvestimento, desde 2009 que o Grupo investiu mais de 70 milhões de euros na melhoria dos processos produtivos e em aquisições, refletindo-se no desenvolvimento das suas atividades no Douro e na Madeira e na afirmação do sector vitivinícola português nos mercados internacionais.

Por seu turno, no Algarve, as CRV preconizam trabalhar as habilidades, cooperação e confiança para a formação de estratégias coletivas, buscando facilitar a coordenação das atividades económicas, promovendo a troca de informações, como é o caso da CRA Algarve, que aponta para a cultura, a etnia e a formação profissional dos empresários. Estas, surgem bem diversificadas e envolvem, entre outras, as áreas da saúde, cultura, música, arte e engenharia.

Com o conhecimento holístico, buscam ganhar poder de mercado realizando projetos, muito dos quais, com fundos europeus ou do governo português para a sua qualificação, reestruturação das vinhas, do parque fabril e das ações de vendas, conjugando as capacidades dinâmicas dos atores individualmente e no grupo, de que resultam nas inovações sociais que contemplam o ambiental, cultural, económico-financeiro.

Tabela 5.13 – Vinícolas com faturação média representatividade em Portugal, 2023

Distrito	Vendas e prestação de serviços € 2023	Vendas e prestação de serviços € - 2022	Vendas e prestação de serviços € 2021	N.º de empregados Ano 2023	N.º de empregados Ano 2022	N.º de empregados Ano 2021	Data de início de negócio
Viseu	162 003,29	258 369,87	523 120,90	0	0	0	03/06/2010
Viana do Castelo	156 506,69	198 294,42	155 540,98	2	2	1	06/01/2011
Lisboa	151 862,73	121 391,00	130 399,05	4	4	3	23/05/2013
Lisboa	143 050,00	93 450,00	97 113,67	1	1	1	02/04/2019
Bragança	137 856,73			0			23/09/2022
Santarém	135 513,47	112 257,76	90 454,90	1	1	1	25/01/2018
Ilha de São Miguel	130 923,06	127 579,25	64 143,12	3	3	3	18/10/2019
Guarda	124 269,31	112 754,83	110 024,54	1	1	2	26/09/2016
Viana do Castelo	122 314,50	105 319,60	83 999,50	0	0	0	07/09/2012
Porto	121 685,79	119 889,91	105 417,10	0	0	0	30/11/2010
Aveiro	119 306,93	119 564,26	99 706,61	4	2	2	05/06/1996
Vila Real	118 370,27	14 592,97	0,00	1	1	1	15/01/2016
Portalegre	118 038,12	128 762,37	44 073,14	2	1	1	03/12/2020
Guarda	113 145,84	61 026,64	38 298,45	5	4	3	14/02/2014
Setúbal	108 970,39	164 268,06	112 099,37	1	1	1	01/10/2002
Setúbal	107 795,40	75 673,40	115 796,00	0	0	0	07/09/2017
Total	2 071 612,52	1 813 194,34	1 770 187,33	25	21	19	
Média	129 475,78	120 879,62	118 012,49	1,56	1,40	1,27	-

Fonte: Inquérito e Informa DB, 2024

Importa referir que as 16 vinícolas participantes desta amostra estão localizadas geograficamente na região centro e norte de Portugal, conforme Tabela 5.13, não obtendo oscilações significativas em relação a faturação.

Tabela 5.14 – Vinícolas com faturação de média representatividade em Portugal, Resultados económico-financeiros, 2021 a 2023

Distrito	Resultados líquidos 2023	Resultados líquidos 2022	Resultados líquidos 2021	Ativo total 2023	Passivo 2023	Capital próprio 2023
Viseu	1 047,88	1 116,05	3 665,02	1 186 755,94	923 415,16	263 340,78
Viana do Castelo	26 936,61	69 204,38	43 755,44	394 621,18	14 140,61	380 480,57
Lisboa	-147 849,19	132 211,90	-46 140,98	549 335,92	525 269,72	24 066,20
Lisboa	6 252,24	3 733,24	22 830,67	80 248,57	23 286,77	56 961,80
Bragança	15 289,71			188 501,46	131 910,83	56 590,63
Santarém	11 742,87	16 021,42	32 136,27	154 108,70	77 469,74	76 638,96
Ilha de São Miguel	22 722,87	48 114,55	15 426,11	159 447,39	84 112,80	75 334,59
Guarda	560,05	520,73	70,51	159 559,94	157 189,87	2 370,07
Viana do Castelo	34 025,42	35 243,34	16 565,56	240 646,36	34 480,65	206 165,71
Porto	14 760,94	5 767,94	15 632,06	126 759,31	1 792,75	124 966,56
Aveiro	3 375,67	4 528,83	13 103,38	936 415,07	629 650,09	306 764,98
Vila Real	-1 162,53	-15 194,09	-4 171,52	163 829,54	188 772,07	-24 942,53
Portalegre	1 432,14	36 757,74	-7 081,22	67 283,20	21 174,54	46 108,66
Guarda	-104 039,41	-124 248,70	-43 727,50	592 797,13	567 173,65	25 623,48
Setúbal	-6 834,95	11 481,37	-41 495,17	200 355,31	182 827,34	17 527,97
Setúbal	1 161,95	-3 737,85	1 136,15	315 116,59	96 639,01	218 477,58
Total	-120 577,73	221 520,85	21 704,78	5 515 781,61	3 659 305,60	1 856 476,01
Média	- 7 536,11	14 768,06	1 446,99	344 736,35	228 706,60	116 029,75

Fonte: Inquérito e Informa DB, 2024

Das 16 empresas participantes, apenas 1 não foi constituída no século XXI. São empreendimentos considerados jovens, que atuam com percentual maior de recursos financeiros de terceiros e um terço operou, em 2023, conforme Tabela 5.14, com resultados líquidos negativos.

Tabela 5.15 – Vinícolas com faturação de menor representatividade em Portugal, 2023

Distrito	Vendas e prestação de serviços € 2023	Vendas e prestação de serviços € 2022	Vendas e prestação de serviços € 2021	N.º de empregados 2023	N.º de empregados 2022	N.º de empregados 2021	Data de início de negócio
Lisboa	72 128,00	78 017,40	95 790,00	2	2	2	28/09/1946
Beja	73 559,00	71 736,66	65 760,41	2	2	1	18/04/2017
Vila real	83 972,39	46 896,10	43 614,06	2	2	1	15/12/2011
Guarda	85 085,16	100 637,70	91 469,41	2	2	2	04/09/1991
Viseu	86 214,07	91 629,96	68 496,95	2	2	2	19/03/2018
Porto	91 119,50	47 293,45	44 762,21	1	1	2	20/07/2017
Viana do Castelo	97 834,88	93 729,35	89 824,63	3	2	2	27/10/2008
Total	589 913,00	871 530,22	836 203,99	15,00	14,00	13,00	
Média	84 273,29	124 504,32	119 457,71	2,14	2,00	1,86	-

Fonte: Inquérito e Informa DB, 2024

Das vinícolas de menor porte, constantes da Tabela 5.15, as duas com maior representatividade operam no Porto e em Vila Real, da mesma forma que as empresas de maior representatividade, respetivamente.

Tabela 5.16 – Vinícolas com faturação de menor representatividade em Portugal. Resultados económico-financeiros, 2021 a 2023

Distrito	Resultados líquidos 2023	Resultados líquidos 2022	Resultados líquidos 2021	Ativo total 2023	Passivo 2023	Capital próprio 2023
Lisboa	-20 067,98	-37 194,71	882,97	537 429,02	81 027,20	456 401,82
Beja	-14 166,43	-16 668,12	3 947,99	107 612,30	84 896,84	22 715,46
Vila real	-7 956,45	-9 975,74	24 783,18	357 905,43	226 825,70	131 079,73
Guarda	2 383,43	753,22	3 913,82	329 439,93	5 099,83	324 340,10
Viseu	-680,25	10 793,59	11 466,81	146 951,11	103 350,23	43 600,88
Porto	38 426,01	4 411,56	-17 480,59	35 920,77	30 757,90	5 162,87
Viana do Castelo	1 049,18	-24 894,59	3 988,01	283 937,22	170 754,07	113 183,15
Total	19 771,23	-53 605,89	46 316,97	2 983 691,23	1 571 020,64	1 412 670,59
Média	2 824,46	- 7 657,98	6 616,71	426 241,60	224 431,52	201 810,08

Fonte: Inquérito e Informa DB, 2024

Do total das 7 empresas de menor representatividade, constantes da Tabela 5.16, observa-se que 5 delas trabalham com capital de terceiros, e só as 2 mais antigas, constituídas no século XX, possuem capital próprio, acima do capital de terceiros.

Tabela 5.17 – Média dos Resultados económico-financeiros das 39 vinícolas portuguesas, 2021 a 2023

Valor Médio por porte	Vendas e prestação de serviços € 2023	Vendas e prestação de serviços € 2022	Vendas e prestação de serviços € 2021	Resultados líquidos 2023	Resultados líquidos 2022	Resultados líquidos 2021	Ativo total 2023	Passivo 2023	Capital próprio 2023
Maior	10 624 394,20	7 537 641,87	7 411 620,95	609 572,27	863 628,21	1 045 005,18	28 962 086,96	10 258 030,29	18 704 056,66
Médio	129 475,78	120 879,62	118 012,49	- 7 536,11	14 768,06	1 446,99	344 736,35	228 706,60	116 029,75
Menor	84 273,29	124 504,32	119 457,71	2 824,46	- 7 657,98	6 616,71	426 241,60	224 431,52	201 810,08
Total da média	10 838 143,27	7 783 025,81	7 649 091,16	604 860,62	870 738,28	1 053 068,88	29 733 064,91	10 711 168,41	19 021 896,50
Média Geral	277 901,11	199 564,76	196 130,54	15 509,25	22 326,62	27 001,77	762 386,28	274 645,34	487 740,94

Fonte: Inquérito e Informa DB, 2025

Comparando as empresas, insertas na Tabela 5.17, verifica-se que conjugam, na sua totalidade, os resultados com a diminuição dos mesmos, em 2023, quando comparados com o ano de 2021. Por seu turno, as empresas classificadas como médias, são as que apresentam os indicadores que captam os fatores de risco, medidos pela proporção de empresas que não geraram resultados positivos, que apresentam capital próprio negativo, ou seja, os ativos insuficientes para fazerem face aos passivos, ou cujos resultados gerados não foram suficientes para cobrir os gastos com financiamento.

Observa-se que as inovações (social) com a utilização das capacidades dinâmicas (processo) repercutem uma mais-valia nos resultados das empresas de maior e menor representatividade, a qual pode ser explicada pelas ações como a utilização de fundos europeus e portugueses para a reorganização das vinhas, da transformação e comercialização dos produtos e serviços.

As empresas, com maior representatividade na faturação de 2023, localizam-se a norte do país, são as mais antigas, e as que mais diversificaram as atividades, utilizando recursos dos projetos governamentais.

Neste estudo, observou-se que a confiança e a cooperação constituem variáveis que devem ser medidas entre as variáveis económicas, financeiras e ambientais. Desta forma, visou-se, através do inquérito, obter essa perceção dos atores participantes do estudo.

Perfil dos respondentes do inquérito

Ao criar o perfil da amostra, foram avaliados os dados sociodemográficos dos atores componentes da cadeia vitivinícola de Portugal. De igual modo, foram contemplados os agricultores, empresários, enólogos, funcionários das empresas e instituições governamentais e da governança da cadeia, dos quais se obtiveram 119 respostas válidas.

O primeiro bloco de questões de composição do inquérito relaciona-se com o perfil dos entrevistados, onde pautaram as variáveis predominantes sociográficas, como: género, idade, habilitações literárias, identificação do elo relativamente à cadeia produtiva e remuneração, conforme Tabela 5.18.

O sexo dos inquiridos foi tomado em conta uma vez que é geralmente admitido que as práticas provêm de posições assimétricas entre homens e mulheres, assumindo posições específicas.

A idade por se considerar as distintas preferências e visões de mundo das gerações. De igual modo, foi privilegiada a informação relativa à formação dos atores, conquanto ela poderia constituir um elemento condicionador da importância atribuída pelos mesmos, à incorporação ou não dos elementos da gestão em pauta no estudo.

Por sua vez, a identificação dos elos relativos à cadeia produtiva como elementos condicionadores dos níveis de conhecimento do setor e de um maior ou menor grau de abertura aos elementos de gestão mais atreitos a possíveis implicações na performance empresarial.

Tabela 5.18 – Respondentes do inquérito

Atores	Respondentes
Entidades relacionadas com o setor	5
Comissões vitivinícolas regionais	4
Associações do setor	5
Empresas vitivinícolas	56
Produtores viticultores	49
Total da população	119

Fonte: elaborado pela autora

Os atores, empresários e produtores viticultores, foram aqueles de quem se obteve um maior número de respostas, correspondendo a 56 e 49, respetivamente.

Tabela 5.19 – Género dos entrevistados

Género	Frequência	Percentual
Feminino	36	30%
Masculino	83	70%
Total	119	100%

Fonte: elaborado pela autora

De entre a totalidade dos inquiridos, 36 foram do género feminino e 83 do masculino, Tabela 5.19, onde no feminino predominou a faixa etária dos 41 aos 50 anos, com 28 respondentes. Por outro lado, o masculino, 20 respondentes na faixa dos 31 aos 40 anos, 38 inquiridos de 41 a 50 anos e 21 respondentes de 51 a 66 anos.

Constata-se que a amostra do estudo possui um nível de maturidade e experiência que resulta no conjunto de respostas com maior expressão.

A média salarial mensal, dentre os funcionários e os produtores rurais, situou-se na faixa de 1.000,00 a 2.000,00 €, e os demais respondentes ficaram na faixa de rendimentos de 2.000,00 a 4.000,00 €.

Uma das particularidades encontradas na amostra refere-se à escolaridade, onde 38% possuem pós-graduação. Este achado evidencia os dados extraídos das entrevistas que apontam para as inovações em processos e produtos, bem como para a reestruturação da cadeia vitivinícola, também em resultado da qualificação dos atores envolvidos.

De realçar que, das 14 regiões vitivinícolas, obtiveram-se respostas de 11, sendo elas respetivamente: Açores, Alentejo, Algarve, Bairrada, Dão, Douro, Lisboa, Madeira, Setúbal, Távora Varosa e Vinho Verde. As regiões mais representativas, em termos do número inquiridos respondentes, foram o Alentejo (57), o Algarve (19), o Douro (20) e a região dos Vinhos Verdes com 7 respondentes.

Inovação social

No segundo bloco do inquérito pugnou-se pela obtenção da perceção dos atores sobre a inovação social, avaliando a situação dos mesmos relativamente ao grau de satisfação, sendo 1 insatisfatória e 5 muito satisfatórias.

Tabela 5.20 – Perceção da inovação social – solidariedade

Solidariedade			
Profissional		Económica	
Escala	Frequencia	Escala	Frequencia
1	2	1	1
2		2	11
3	17	3	35
4	65	4	47
5	35	5	25
119		119	

Fonte: elaborado pela autora

Do inquérito realizado, depreende-se que, no âmbito da amostra participante, há uma concordância mais elevada no campo do quesito profissional, onde os resultados 4 e 5 perfazem 84%, enquanto em relação ao domínio económico o grau de satisfação representa 60%, conforme Tabela 5.20. Trata-se de um dado relevante que corrobora as análises anteriores, em que os respondentes valorizam as inovações em termos de qualificação e valorização, mas que, em termos económicos, e principalmente nas médias empresas, não tem resultados que acompanham os níveis de satisfação.

Tabela 5.21 – Perceção da inovação social – confiança

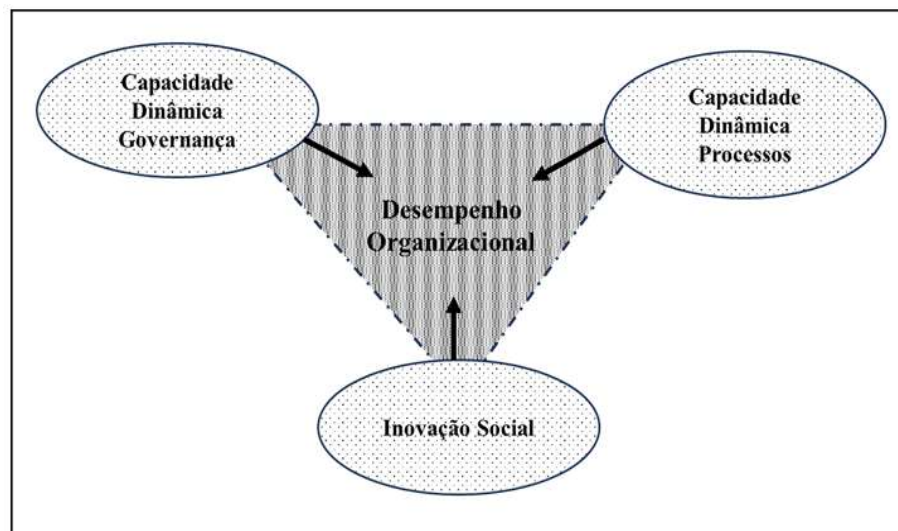
Confiança						
Ator/Escala	1	2	3	4	5	Média linear
Cliente			5	47	67	4,52
Concorrente			42	49	28	3,88
Fornecedores			11	73	35	4,20
Instituição de ensino	26	21	31	33		3,64
Trabalhadores	6	10	39	63		4,35
Total		32	89	239	226	
Média do Bloco						4,12

Fonte: elaborado pela autora

Este resultado parece concordante com os elementos obtidos na pesquisa qualitativa, em que se observa que a confiança possui o seu maior impacto nos elos clientes, fornecedores e trabalhadores. Conforme Tabela 5.21, à página anterior, este fraco resultado repercute-se na necessidade de uma maior aproximação entre o meio empresarial e as instituições de ensino.

Desta forma, tentou-se perceber quais as variáveis que mais impacto produzem no desempenho organizacional da cadeia produtiva vitivinícola, tendo-se desenhado, desta forma, a partir das pesquisas realizadas, o modelo teórico conceitual desenhado na figura 5.13, seguinte.

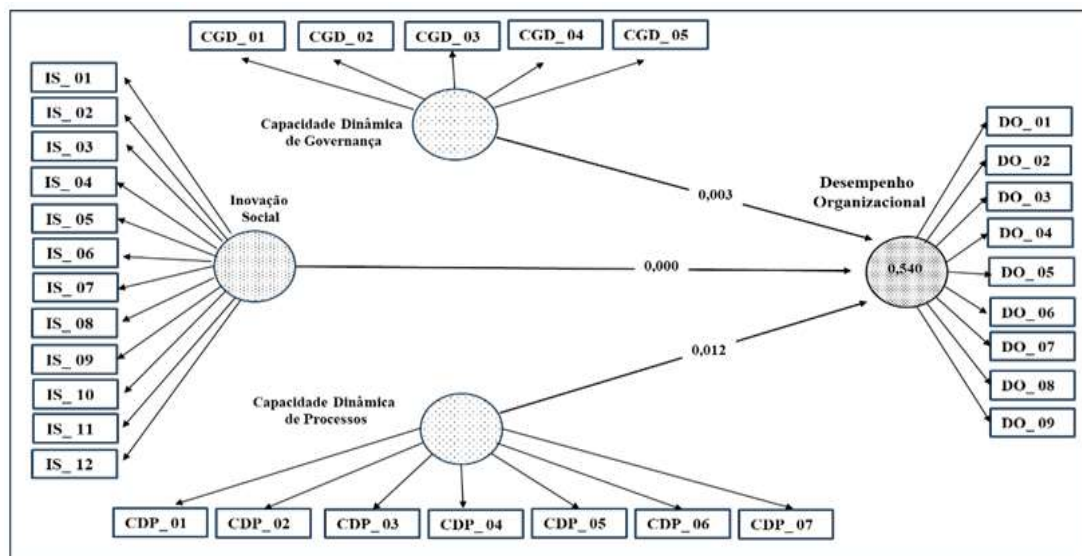
Figura 5.13 – Modelo teórico conceitual



Fonte: elaborado pela autora

A composição do modelo de caminho de PLS consiste, essencialmente, na presença de dois elementos. Inicialmente, há um modelo estrutural, também denominado de modelo interno (*inner model*), no qual são exibidas as relações (caminhos) entre os construtos, enquanto ao segundo elemento, o modelo de mensuração, constante da Figura 5.14, também conhecido como modelo externo (*outer model*), cumpre a demonstração das relações entre construtos e indicadores (retângulos) (Hair Jr. et al., 2011).

Figura 5.14 – Modelo estrutural



Fonte: elaborado pela autora (*SmartPLS*)

Etapa 1: Avaliação do modelo de mensuração

Inicialmente, a avaliação do modelo centra-se no modelo de mensuração. Logo, será avaliado através de: variância médias extraídas (*Average Variance Extracted - AVEs*); a consistência interna (Alfa de Cronbach – *Cronbachs Alpha*); confiabilidade composta (*Composite Reliability*) e validade discriminante (*discriminant validity*), conforme a Tabela 5.17 dá a observar.

Em primeiro lugar, para a avaliação das AVEs, usa-se o critério de Fornell e Larcker (Henseler, J.; Ringle, C. M.; Sinkovics, R. R., 2009), isto é, os valores das AVEs devem ser superiores a 0,50 ($AVE > 0,50$).

A AVE é a porção dos dados (nas variáveis) que é explicada por cada um dos respetivos construtos, ou pela VL, respeitando aos conjuntos de variáveis ou o quanto, em média, as variáveis se correlacionam positivamente com os seus respetivos construtos. Assim, a obtenção de AVEs maiores que 0,50, sugere a admissão de que o modelo converge para um resultado satisfatório (Fornell; Larcker, 1981).

Tabela 5.22 – Cronbach's alpha (α), confiabilidade composta (ρ_c) e Average Variance Extracted (AVE)

Dimensões	α	ρ_c	AVE
Capacidade Dinâmica de Governança	0,601	0,460	0,209
Capacidade Dinâmica de Processos	0,734	0,812	0,386
Desempenho Organizacional	0,934	0,949	0,685
Inovação Social	0,756	0,736	0,243

Fonte: elaborado pela autora (*SmartPLS*)

Analisando o Alfa Cronbachs, conforme Tabela 5.22, o qual indica consistência interna em que os valores acima de 0,7 sugerem confiabilidade, verifica-se que as dimensões Capacidade dinâmica de processos, desempenho organizacional e inovação social consideram-se com a confiabilidade interna considerável para excelente. No caso em apreço, apenas fica abaixo do limiar a dimensão da capacidade dinâmica da governança. Estes resultados são objeto de repetição na análise da confiabilidade composta (ρ_c), indicando que a dimensão da capacidade dinâmica da governança não mede consistentemente o constructo. Já no que tange á AVE, apenas o desempenho organizacional captura adequadamente a variância do constructo, uma vez que fica acima de 0.5. A dimensão mais robusta é a do desempenho organizacional, que apresenta índices de confiabilidade e de validade convergentes.

A \sqrt{AVE} , conforme Tabela 5.23, é usada para avaliar a validade discriminante, ou seja, se os constructos efetuam a medição de conceitos distintos. A \sqrt{AVE} de cada dimensão deve ser maior que as correlações dessa dimensão com outras, para indicar validade discriminante.

A Capacidade Dinâmica de Processos ($\sqrt{AVE} = 0,621$): A \sqrt{AVE} é maior que suas correlações, sugerindo validade discriminante adequada.

Tabela 5.23 – Critério Fornell-Larcker e HTMT

Dimensões	\sqrt{AVE}	Capacidade Dinâmica de Governança	Capacidade Dinâmica de Processos	Desempenho Organizacional	Inovação Social
Capacidade Dinâmica de Governança	0,457	1			
Capacidade Dinâmica de Processos	0,621	-0,116	1		
Desempenho Organizacional	0,828	-0,475	0,492	1	
Inovação Social	0,493	-0,040	0,507	0,540	1
UL* (HTMT) 97,5%					
Capacidade Dinâmica de Governança		1			
Capacidade Dinâmica de Processos		0,487	1		
Desempenho Organizacional		0,366	0,569	1	
Inovação Social		0,695	0,661	0,441	1

Fonte: elaborado pela autora (*SmartPLS*)

O Desempenho Organizacional ($\sqrt{AVE} = 0,828$): A \sqrt{AVE} é significativamente maior que as suas correlações, indicando uma forte validade discriminante.

O índice HTMT compara a média das correlações entre itens de diferentes construtos (*heterotrait-heteromethod*), com a média das correlações entre itens do mesmo construto (*monotrait-heteromethod*).

Critérios para Avaliação da Validade Discriminante

- HTMT < 0,85 — Forte evidência de validade discriminante (critério mais rigoroso).
- HTMT < 0,90 — Aceitável em áreas menos rigorosas.
- HTMT > 0,90 — Indica problemas de validade discriminante (os construtos podem estar medindo o mesmo conceito).

Na análise efetuada, é possível perceber que a inovação social possui uma forte evidência de validade com os construtos da capacidade e o desempenho organizacional e, por sua vez, o desempenho organizacional com as duas capacidades e a capacidade de processos com a capacidade de governança.

Do quadro em apreço, depreende-se que os efeitos das correlações entre dimensões evidenciam como os constructos estão relacionados. Os valores muito altos (>0,85)

podem indicar redundância, enquanto valores negativos apontam para associações inversas.

Capacidade Dinâmica de Governança:

- A Correlação negativa com “Desempenho Organizacional” (-0,475) e “Capacidade Dinâmica de Processos” (-0,116), sugerindo relações opostas ou possíveis incongruências no modelo.

Capacidade Dinâmica de Processos:

- A Correlação positiva moderada com “Desempenho Organizacional” (0,492) e “Inovação Social” (0,507), o que é consistente com uma interação positiva entre esses conceitos.

Desempenho Organizacional:

- A Correlação positiva moderada com “Capacidade Dinâmica de Processos” (0,492) e “Inovação Social” (0,540), reforçando sua conexão com inovação e processos dinâmicos.

Inovação Social:

- A Correlação moderada com “Capacidade Dinâmica de Processos” (0,507) e “Desempenho Organizacional” (0,540), destacando a relevância da inovação social para resultados organizacionais.

Os dados da Tabela seguinte, sobre as cargas cruzadas, representam a contribuição de cada indicador para a dimensão correspondente. Para uma carga ser significativa deve ser maior que 0,5, para lembrar que o indicador está fortemente associado à dimensão e as cargas negativas ou baixas (<0,3) sugerem baixa associação ou inconsistência.

Concluindo, é imperativo avaliar a validade discriminante (VD), que é compreendida como um indicador de que os construtos ou variáveis latentes são independentes um dos outros (Hair; Hult; Ringle; Sarstedt, 2014). Assim, é possível avaliar a validade discriminante, observando os valores das cargas cruzadas (Cross Loading). A este respeito, a Tabela 5.24, apresenta os indicadores com cargas fatoriais mais altas nos seus respetivos constructos.

Tabela 5.24 – Cargas cruzadas

Indicadores	Capacidade Dinâmica de Governança	Capacidade Dinâmica de Processos	Desempenho Organizacional	Inovação Social
CDG_01	0,176	-0,1	-0,093	0,074
CDG_02	0,762	0,170	-0,206	-0,157
CDG_03	0,422	0,173	-0,029	0,004
CDG_04	-0,026	0,053	0,204	0,340
CDG_05	0,504	-0,199	-0,227	0,363
CDP_01	-0,122	0,724	0,420	0,351
CDP_02	-0,372	0,442	0,179	-0,005
CDP_03	-0,176	0,658	0,300	0,355
CDP_04	0,079	0,565	0,209	0,354
CDP_05	-0,086	0,662	0,356	0,246
CDP_06	0,257	0,592	0,243	0,260
CDP_07	-0,085	0,663	0,335	0,542
DO_01	-0,284	0,403	0,715	0,300
DO_02	-0,433	0,424	0,983	0,505
DO_03	-0,433	0,597	0,724	0,493
DO_04	-0,320	0,169	0,339	0,286
DO_05	-0,489	0,413	0,869	0,525
DO_06	-0,491	0,383	0,924	0,493
DO_07	-0,321	0,398	0,934	0,465
DO_08	-0,348	0,445	0,920	0,476
DO_09	-0,311	0,294	0,851	0,339
IS_01	0,143	0,064	0,294	0,562
IS_02	0,219	0,122	0,078	0,410
IS_03	-0,014	0,283	0,195	0,558
IS_04	-0,188	0,419	0,511	0,782
IS_05	-0,011	0,331	0,082	0,695
IS_06	0,072	0,426	0,339	0,549
IS_07	0,037	0,252	0,209	0,668
IS_08	-0,053	-0,082	-0,046	-0,002
IS_09	-0,068	0,285	0,289	0,477
IS_10	0,245	-0,021	-0,083	0,206
IS_11	0,009	-0,041	-0,029	0,062
IS_12	0,101	0,004	-0,025	0,065

Fonte: elaborado pela autora (*SmartPLS*)

Capacidade Dinâmica de Governança (CDG):

- Indicadores Fortes: CDG_02 (0,762) e CDG_05 (0,504).
- Indicadores Fracos ou Problemáticos: CDG_01 (0,176), CDG_03 (0,422), CDG_04 (-0,026). O CDG_04 tem uma carga negativa em sua própria dimensão, o que é problemático.

Capacidade Dinâmica de Processos (CDP):

- Indicadores Fortes: CDP_01 (0,724), CDP_03 (0,658), CDP_05 (0,662), CDP_07 (0,663).
- Indicadores Fracos: CDP_02 (0,442), CDP_04 (0,565), CDP_06 (0,592).
- o Apesar de CDP 02 estar abaixo de 0,5, ainda contribui moderadamente.

Desempenho Organizacional (DO):

- Indicadores Fortes: DO_02 (0,983), DO_06 (0,924), DO_07 (0,934), DO_08 (0,920).
- Indicadores Moderados: DO_01 (0,715), DO_03 (0,724), DO_05 (0,869), DO_09 (0,851).
- Indicador Fraco: DO_04 (0,339).
- o Este indicador contribui pouco para a dimensão desempenho organizacional.

Inovação Social (IS):

- Indicadores Fortes: IS_04 (0,782), IS_05 (0,695), IS_07 (0,668).
- Indicadores Moderados: IS_01 (0,562), IS_03 (0,558), IS_06 (0,549), IS_09 (0,477).
- Indicadores Fracos ou Problemáticos: IS_08 (-0,002), IS_10 (0,206), IS_11 (0,062), IS_12 (0,065).

O IS_08 apresenta uma carga negativa na sua dimensão, indicando que não está contribuindo de modo adequado.

Etapa 2: Avaliação do modelo estrutural

Concluída a avaliação do modelo de mensuração, o próximo passo implica-se na avaliação do modelo estrutural. A primeira análise supõe a avaliação dos coeficientes de

determinação de Pearson (R^2): Os R^2 avaliam a porção da variância das variáveis endógenas, a qual é explicada, conforme a Tabela 5.25, pelo modelo estrutural.

Tabela 5.25 – R^2 e Q^2

Dimensão endógena	R^2		Q^2
	R^2	Valor p	
Desempenho Organizacional	0,528	0,000	0,467

Fonte: elaborado pela autora (*SmartPLS*)

Análise dos Indicadores R^2 e Q^2 são elementares para a avaliação da qualidade do modelo e da sua capacidade de previsão.

1. Coeficiente de Determinação (R^2)

O R^2 mede a proporção da variância explicada da variável dependente (endógena), pelas variáveis independentes (exógenas).

$R^2=0,528$: significa que 52,8% da variância do Desempenho Organizacional é explicada pelas variáveis exógenas (Capacidade Dinâmica de Governança, Capacidade Dinâmica de Processos e Inovação Social).

De forma geral:

$R^2 \approx 0,26$: Modelo fraco.

$R^2 \approx 0,50$: Modelo moderado.

$R^2 \approx 0,75$: Modelo forte.

O R^2 de 0,528 indica um modelo moderado para explicar o desempenho organizacional.

Valor-p: Valor-p = 0,000 indicando que o R^2 é estatisticamente significativo, ou seja, que as variáveis independentes têm impacto significativo no Desempenho Organizacional.

A Relevância Preditiva (Q^2) avalia a capacidade de previsão do modelo, por meio de uma técnica designada “*blindfolding*”. É interpretado como:

$Q^2 > 0$: O modelo tem relevância preditiva.

Quanto maior o valor de Q^2 , melhor a relevância preditiva.

Desta forma, o $Q^2=0,467$, indicando que o modelo tem uma boa relevância preditiva para o Desempenho Organizacional. Valores acima de 0,35 são

considerados altos, reforçando que o modelo consegue prever o desempenho organizacional com confiabilidade.

Tabela 5.26 – Estatísticas de colinearidade (VIF) e tamanho do efeito

Relações	VIF	f ²
Capacidade Dinâmica de Governança → Desempenho Organizacional	1,014	0,399
Capacidade Dinâmica de Processos → Desempenho Organizacional	1,362	0,090
Inovação Social → Desempenho Organizacional	1,346	0,261

Fonte: elaborado pela autora (*SmartPLS*)

A *Variance Inflation Factor* (VIF) efetua a medição da colinearidade entre os preditores. Ver Tabela 5.26.

Valores aceitáveis:

- VIF ≤ 3.3: Não há problemas significativos de colinearidade.
- VIF > 3.3: Pode indicar colinearidade alta, afetando a estabilidade do modelo.

Sendo que:

A Capacidade Dinâmica de Governança → Desempenho Organizacional (VIF = 1,014), não apresenta colinearidade significativa.

A Capacidade Dinâmica de Processos → Desempenho Organizacional (VIF = 1,362) encontra-se dentro dos limites aceitáveis.

A Inovação Social → Desempenho Organizacional (VIF = 1,346): resultou sem problemas de colinearidade.

Desta forma, nenhuma relação apresenta problemas de colinearidade. Tal indica que os preditores são independentes e adequados para análise.

Tamanho do Efeito (f²), onde o f² mede o impacto de um preditor específico na variável dependente. Interpretação dos valores de f²:

- 1) f² < 0,02: Efeito muito pequeno.
- 2) 0,02 ≤ f² < 0,15: Efeito pequeno.
- 3) 0,15 ≤ f² < 0,35: Efeito médio.
- 4) f² ≥ 0,35: Efeito grande.

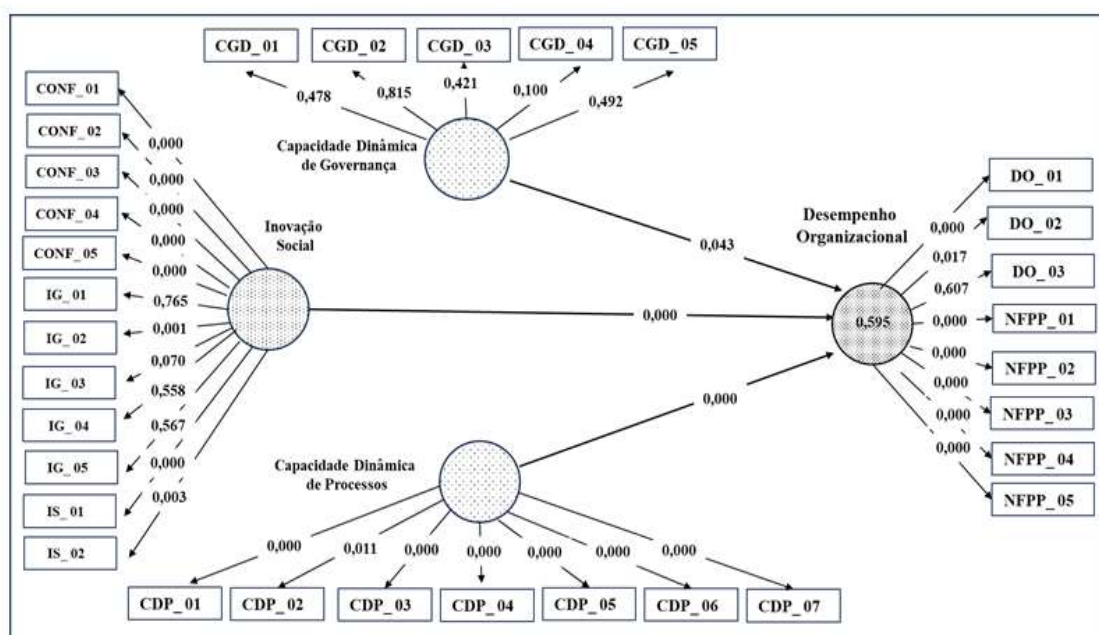
Capacidade Dinâmica de Governança → Desempenho Organizacional ($f^2 = 0,399$): O efeito é grande, indicando que a governança dinâmica tem um impacto significativo no desempenho organizacional.

Capacidade Dinâmica de Processos → Desempenho Organizacional ($f^2 = 0,090$): o efeito é pequeno, sugerindo que os processos dinâmicos têm um impacto limitado no desempenho organizacional.

Inovação Social → Desempenho Organizacional ($f^2 = 0,261$): o efeito é médio, destacando que a inovação social contribui, de forma considerável, para o desempenho organizacional

A partir da análise realizada, estruturou-se o modelo estrutural final, utilizando-se as estatísticas e os índices elencados acima e quantificou-se o ajustamento do modelo de mensuração aplicado na amostra da cadeia vitivinícola de Portugal, o qual se pode obter como resultado o modelo seguinte, constante da Figura 5.15.

Figura 5.15 – Modelo estrutural final



Fonte: elaborado pela autora (*SmartPLS*)

Os valores apresentados dentro dos círculos evidenciam o quanto da variância da variável latente é explicada pelas demais variáveis latentes, contidas no modelo estrutural, enquanto que os valores apresentados sobre as setas, denominados de coeficientes de caminho, explicam quão forte é o efeito de um construto sobre os demais.

Para testar a significância das relações apontadas, usa-se o módulo “*Bootstrapping*” (técnica de reamostragem). Após rodar-se o módulo *Bootstrapping* obter-se-ão os valores do t Student. Como resultado, é possível afirmar que os valores das relações estão acima do valor de referência de 1,96 (Ringle; Da Silva; Bido, 2014).

Tabela 5.27 – Teste de hipótese

Hipóteses	β	T statistics	Valor <i>p</i>
Capacidade Dinâmica de Governança → Desempenho Organizacional	-0,431	2,932	0,003
Capacidade Dinâmica de Processos → Desempenho Organizacional	0,238	2,525	0,012
Inovação Social → Desempenho Organizacional	0,402	4,503	0,000

Fonte: elaborado pela autora (*SmartPLS*)

Os valores fornecidos para as hipóteses incluem o coeficiente de caminho (β), o valor estatístico T e o valor-p, constantes do Quadro 5.27. Esses dados são usados para avaliar a força e a significância das relações entre as variáveis.

Hipótese 1: As capacidades dinâmicas têm relação positiva com o desempenho organizacional

Capacidade Dinâmica de Governança → Desempenho Organizacional

- $\beta = -0,431$:
 - A relação é negativa, indicando que um aumento na Capacidade Dinâmica de Governança está associado a uma diminuição no Desempenho Organizacional.
- $T = 2,932$:
 - O valor T está acima do limite crítico (1,96 para $p < 0,05$), indicando significância estatística.
- Valor-p = 0,003:
 - O valor-p é menor que 0,05, confirmando que a relação é significativa, do ponto de vista estatístico.

Constata-se que a Capacidade Dinâmica de Governança tem um impacto negativo significativo no Desempenho Organizacional.

Capacidade Dinâmica de Processos → Desempenho Organizacional

- $\beta=0,238$ \beta = 0,238 $\beta=0,238$:
 - A relação é positiva, sugerindo que melhorias nos Processos Dinâmicos aumentam o Desempenho Organizacional.
- $T = 2,525$:
 - O valor TTT está acima do limite crítico (1,96), indicando significância estatística.
- Valor-p = 0,012:
 - O valor-p é menor que 0,05, confirmando que a relação é estatisticamente significativa.

Conclui-se que a Capacidade Dinâmica de Processos tem um impacto positivo significativo, mas moderado, no Desempenho Organizacional.

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

Inovação Social → Desempenho Organizacional

- $\beta=0,402$ \beta = 0,402 $\beta=0,402$:
 - A relação é positiva, indicando que os aumentos na Inovação Social estão fortemente associados a um melhor Desempenho Organizacional.
- $T = 4,503$:
 - O valor TTT é bem acima do limite crítico, indicando alta significância estatística.
- Valor-p = 0,000:
 - O valor-p é extremamente pequeno, confirmando uma relação altamente significativa.

Assim, a Inovação Social tem um impacto positivo significativo e substancial no Desempenho Organizacional.

Força das Relações (β \beta)

Mais forte: Inovação Social ($\beta=0,402$ \beta = 0,402 $\beta=0,402$) tem o maior impacto positivo no Desempenho Organizacional.

Moderado: Capacidade Dinâmica de Processos ($\beta=0,238$ \beta = 0,238 $\beta=0,238$) contribui positivamente, mas com um efeito menor.

Negativo: Capacidade Dinâmica de Governança ($\beta=-0,431$ \beta = - 0,431 $\beta=-0,431$) impacta negativamente o Desempenho Organizacional.

Hipótese 3: As capacidades dinâmicas em conjunto com a inovação social têm impacto positivo no desempenho organizacional do setor vitivinícola português.

Pode-se inferir que os impactos positivos da Inovação Social têm o maior impacto e mais significativo no desempenho organizacional. A Capacidade Dinâmica de Processos também contribui positivamente, mas com menor intensidade e, como impacto negativo, observa-se a capacidade Dinâmica de Governança, o qual produz um impacto negativo no desempenho. Isso pode indicar que a governança atual está desalinhada com os objetivos organizacionais, ou que há excesso de burocracia ou ineficiência.

No que tange à significância estatística, infere-se que todas as relações são significativas ($p < 0,05$ $p < 0,05$ $p < 0,05$), indicando que as hipóteses são suportadas pelos dados.

Conclui-se, pela análise qualitativa e quantitativa, que o universo hipotético da pesquisa evidencia que as hipóteses e os objetivos propostos, neste estudo, foram testados, analisados, tendo atingido a sua verificação, confirmando que as capacidades dinâmicas e a inovação social possuem impacto sobre o desempenho organizacional.

6. CONCLUSÕES

Este capítulo desenvolve-se de modo a assegurar os principais contornos das implicações das inovações sociais no desempenho organizacional, envolvendo as dimensões económico-financeiras, social e ambiental, no quadro estruturador da cadeia vitivinícola portuguesa.

Os apontamentos expostos constituem reflexões provenientes do conhecimento adquirido através da revisão de literatura especializada, da observação participante e das técnicas de colheita de dados, através de inquéritos e entrevistas. Nele, patenteia-se, todavia, uma incursão por preocupações associadas à natureza quantitativa do conhecimento, enriquecedora da compreensão de universos latos. No seu conjunto, elas constituem, antes e tão somente, uma base que aponta para sintomas que urge serem melhor explorados, para que a própria pesquisadora possa clarificar mais rigorosamente a complexidade dos problemas organizacionais de que se ocupa. Como se encara a ciência como produtora de teorias falseáveis, validadas enquanto não refutadas, ao contrário do conhecimento dogmático, importa tomar consciência dos seus limites e da humildade científica que eles impõem.

Tendo em consideração o objetivo geral da análise, designadamente as implicações da inovação social no desempenho organizacional no setor vitivinícola, em Portugal e os objetivos específicos, observa-se nas aproximações analíticas esboçadas que podem considerar-se verificadas algumas das ideias que sustentam as hipóteses anteriormente formuladas. Elas surgem associadas à relação entre e as capacidades dinâmicas, a inovação social e o desempenho organizacional do setor vitivinícola.

Com efeito, para dar suporte ao objetivo geral, mapeou-se a perceção da inovação social, na cadeia produtiva vitivinícola. Preconizou-se detetar os elementos das capacidades dinâmicas que influenciam a inovação naquela cadeia produtiva, assim como se analisou a inovação social e o desempenho da aludida cadeia, por meio dos indicadores económicos financeiros, bem como a reconfiguração da arquitetura das atividades da cadeia vitivinícola portuguesa e os derrames turísticos, sem o perigo de extrapolação indevida, considerando importante referir os seguintes aspetos:

Ao longo do tempo, o setor vitivinícola tem sido utilizado como estudo de caso, em diversas teorias económico-financeiras de renome internacional. Esse centro de gravitação reforça não apenas a sua importância enquanto motor do desenvolvimento social e comercial, mas também a sua relevância como elemento ilustrativo na evolução do pensamento económico-financeiro, evidenciando a complexidade e a interligação

entre os domínios produtivos, sociais, ambientais e teóricos associados a esta atividade milenar.

De uma forma ou outra, ao longo da dissertação presidiu a ideia de que o vinho, mais do que uma bebida, é uma experiência social e gastronómica e, como tal, está a ser objeto da atenção da gestão.

Que é com base neste primado essencial que melhor se compreende os cuidados que ele tem merecido, ao nível deste campo da instrumentação do saber.

Os processos vitivinícolas não são alheios à sua implantação no “novo rural”, como um reflexo da capacidade de adaptação do espaço às novas exigências económicas e sociais numa dinâmica de desenvolvimento, de uso e produção do espaço, sugerindo desvios nos padrões de vida e de desenvolvimento. O espaço rural, impulsionado pelos processos de reestruturação da economia, sujeita a processos de modernização e globalização, nomeadamente a partir da segunda metade do século XX, tem sofrido as suas metamorfoses incorporadoras da diversificação das atividades económicas, estimuladas pela introdução de tecnologias de produção, mas também de informação e de comunicação.

O mercado de vinhos não fica imune a tais fenómenos, assistindo nele a uma revolução tecnológica porque tem passado, quanto por melhorias no processo produtivo, como também no que respeita às suas estratégias de negócios.

Neste quadro analítico que coloca a inovação como um dos aspetos que medeiam a performatividade das empresas, observou-se toda uma envolvente alocada quer à introdução de software, à certificação do vinho, à enocultura como referência na área educacional em vinhos, ao aumento da massa crítica na comercialização e no reforço do *branding* das marcas nacionais, à interiorização de adversidades ambientais e a necessidade da adoção de medidas de sustentabilidade, que questionam a abordagem clássica da vitivinicultura como espaço da agricultura.

A vitivinicultura não revitaliza apenas as comunidades locais, como também redefine o seu papel na sociedade. Não são negligenciáveis os contributos do setor vitivinícola para a revitalização dos espaços em que se implanta, para a criação de empregos não-agrícolas, como fontes de rendimentos, para a diversificação das atividades económicas. O campo vitivinícola faz, em inúmeros casos, parte integrante, da contaminação e da apropriação de experiências enoturísticas, reforçando, desse modo, a

sua posição de catalisador, que transcende a sua natureza física ao incorporar valores simbólicos e culturais.

A pluriatividade reflete a capacidade de adaptação do espaço rural às novas dinâmicas económicas que não operam de forma isolada, mas estão profundamente entrelaçadas com os modos de vida e as identidades na comunidade.

Observou-se ainda que o setor vitivinícola tem passado por uma congregação de esforços entre os diferentes agentes em torno da definição e implementação de uma estratégia convergente na promoção dos vinhos nacionais nos mercados externos e interno, liderada pela ViniPortugal.

Numa análise centrada na identificação do mix das atividades económicas relacionadas e impactadas pela cadeia produtiva do vinho, o trabalho permitiu-se quantificar a importância da cadeia para cada uma dessas atividades, bem como o seu papel enquanto intervenientes na cadeia de valor desta cadeia produtiva e das cadeias transversais à mesma, de forma a aferir a real contribuição e significância da cadeia vitivinícola na economia portuguesa.

Para além da sua relevância económica, o setor vitivinícola desempenha um papel ambiental crucial, contribuindo, de forma significativa, para a preservação das paisagens e dos solos, especialmente na mitigação dos fenómenos de erosão. Paralelamente, exerce uma função determinante ao nível demográfico, promovendo a fixação das populações em áreas rurais e, conseqüentemente, atenuando os efeitos do despovoamento nessas regiões.

Este trabalho parece ter reforçado a importância de um levantamento dos potenciais atributos e recursos das dimensões que assolam o “campo”, designadamente as suas capacidades dinâmicas, a inovação social, o desempenho organizacional e as suas implicações a nível económico, financeiro, social e ambiental.

Num ambiente dinâmico, volátil e disruptivo que exige uma mudança contínua, liderar a mudança organizacional é uma função dos líderes e das comissões vitivinícolas regionais. Vale dizer que, na ótica da teoria das capacidades dinâmicas, os atores da cadeia produtiva estão conscientes das mudanças globais e das exigências gestonárias que lhes imputam a responsabilidade de garantir as capacidades distintivas que asseguram a competitividade e a sobrevivência das suas empresas ao longo do tempo e das mudanças.

Na sociedade contemporânea portuguesa, marcada pelos avanços tecnológicos, por conquistas que têm dotado o lazer de alguma centralidade no novo rural, e em que este se abre ao mercado mundial, a cadeia vitivinícola portuguesa tem-se expandido no quadro da ascensão de novos países produtores, dotada de estratégias competitivas robustas e alinhadas pelas transformações nos hábitos de consumo, que resultam no repensar na cadeia produtiva.

Diante deste universo, constata-se que Portugal possui um potencial vitivinícola singular, em resultado da vasta extensão de solos dedicados ao cultivo da vinha, distribuídos de norte a sul do país. Aliado a esse fator, destaca-se o conhecimento ancestral na produção de uvas e vinhos, a diversidade de castas autóctones e a preservação de vinhas velhas.

Reconhecendo a importância económica, financeira, social e ambiental da cadeia produtiva vitivinícola e a necessidade de fortalecimento da competitividade nos mercados internacionais, a União Europeia e o governo português, enquanto motores de modernização, têm implementado programas de apoio financeiro, que promovem, em primeiro plano no quesito económico-financeiro, abrangendo toda a cadeia produtiva, desde a viticultura até à comercialização, com destaque para a inovação e a promoção em mercados externos à UE. Nos resultados da pesquisa ficou muito saliente este apoio e as suas implicações no movimento expansionista do campo vitivinícola. As medidas enquadram-se em duas grandes áreas de intervenção, marketing/business e organizacional, devendo ser assumidas como interrelacionadas e sinérgicas.

O contributo desta cadeia para a economia portuguesa é substancialmente maior do que apenas o efeito direto das atividades base e interligadas. Esta cadeia constitui um *continuum* organizacional, da região do Continente às ilhas, com a governança alicerçada nas 14 Comissões Vitivinícolas Regionais. De destacar a sua singularidade voltada para as variáveis escala e dimensões distintas; evoluções diferentes no tempo e espaço, como é o caso do Douro e o seu tempo de existência, a integração com as instituições de ensino.

Na segmentação do campo vitivinícola, provém, do Alentejo, o carácter pioneiro das inovações na área da sustentabilidade, tendo, para o efeito, avançado como uma iniciativa de adesão voluntária ao Programa de Sustentabilidade dos Vinhos do Alentejo (PSVA), promovido pela Comissão Vitivinícola Regional Alentejana (CVRA) e dirigida aos produtores de uva e de vinho da Região Vitivinícola do Alentejo. Esta alavancagem da inovação não se apresenta como um modismo, mas como consciência de uma

prioridade absoluta, devido não só à necessidade urgente do estabelecimento das regras de certificação, a nível nacional, mas também pela premência expressa pelos mercados internacionais, a par da crescente apetência dos “consumidores” por produtos vitivinícolas produzidos de acordo com práticas sustentáveis.

Por seu turno, aos produtores de vinhos algarvios, preside um desejo de afirmação territorializadora tardia, mas compreensível pela natureza mais recente da aposta e da transição do setor cooperativo para o setor empresarial.

No Algarve, onde sobressai a escassez da água, a matéria da finitude dos recursos naturais está a sugerir a reconversão da vinha com castas autóctones, com maior resistência às alterações climáticas, para fazer face a essa adversidade. A esta iniciativa, somam-se ímpetos de modernização dos equipamentos que enveredam por processos de fabricação dotados de atualidade, nomeadamente com a robótica e a digitalização. No tocante à modernização dos equipamentos, a mobilização de recursos financeiros cede lugar à terceirização dos mesmos, bem como dos serviços associados. Tais práticas têm implicações no domínio dos recursos humanos, nomeadamente na contratação de mão-de-obra sazonal e qualificada, a qual tem significativas repercussões na gestão da precariedade e na qualificação de tais recursos.

As atividades das CVR compreendem um conjunto de práticas organizadas, alinhadas pelo desafio digital, pelo foco no investimento, criando e desenvolvendo as estruturas empresariais de governação. Este modelo governativo resulta na obtenção de recursos financeiros e da definição de programas de iniciativas, mobilização da organização por meio da comunicação das expectativas, envolvendo os atores e promovendo novos comportamentos de suporte às transições, desenvolvendo as novas competências, monitorando o progresso e ajustando as inovações.

No quesito relativo às inovações sociais, a cadeia desponta, como já se aludiu, para as práticas de sustentabilidade, assumindo, desde 2021, uma postura proativa na abordagem a esta problemática, tendo como uma das iniciativas de destaque, a adoção de um “Referencial Nacional de Certificação de Sustentabilidade para o Setor Vitivinícola”, o qual se apresenta como uma prioridade pela definição de regras para a obtenção do simbólico selo de sustentabilidade. Quer nos domínios da investigação e desenvolvimento, da qualificação dos atores da cadeia produtiva de Portugal, a evolução do setor apresenta um peso considerável na sua interligação forte com a sustentabilidade e, em especial, com a biodiversidade que se afigura como uma das apostas na viticultura.

É possível aludir aos direcionamentos das inovações na cadeia vitivinícola, com primazia para o desenvolvimento do enoturismo e para o desenvolvimento do turismo de experiência e a produção de eventos associada, o que traduz um olhar bem mais holístico, mas também uma fixação estratégica para a fixação da população jovem, e as exigências de mobilidade moderna. Com a inserção desta reconfiguração da cadeia produtiva vitivinícola na construção e desenvolvimento na formação do vínculo, da pertença, operam-se novos desenvolvimentos do conceito de parceria. Motivados pela diversidade das etnias e a cultura dos empresários que auxiliam na formação da cooperação e confiança, favorece-se uma dinâmica empresarial ditada por novas variáveis no desempenho organizacional que envolvem a arte, a música, a gastronomia, as tradições, o património material e imaterial, bem como a diversificação de produtos, como é o caso da produção biológica que combina as práticas ambientais com o bem-estar.

Vale dizer que o campo vitivinícola contribui, a seu modo, para a gestão de fluxos que recategorizam o mundo rural, que deixa de se identificar apenas com as tradicionais atividades agrícolas, para conferir espaço a uma pluriatividade de atividades económicas que combinam com outras funções não agrícolas, muitas vezes relacionadas com o aumento da procura do meio rural como espaço de vida e de recreação lúdica.

Nas análises sobressaíram, a par da segmentação das práticas que se detalham ao longo da tese, dois aspetos bem específicos desta cadeia, nomeadamente a relevância dos apoios financeiros governamentais, como elementos de indução e viabilização de grande parte das inovações e uma governança associada à predominância do excesso de burocracia, como aspetos marcantes da hibridez contemporânea de um novo rural indutor de transformações no setor vitivinícola, o qual, por sua vez, também se constitui, como já se aludiu, coautor de transformações operativas na dinâmica do viver local das comunidades onde se insere.

Tratando de bem-estar, pode-se citar a robótica, que passou a figurar no seio da cadeia como uma inovação social que atua de forma faseada, no cultivo da uva, na transformação e na comercialização, reduzindo o uso dos insumos, dos recursos naturais e alinhando a gestão dos recursos financeiros e a terceirização de equipamentos.

A partir dos anos de 2000, a cadeia vitivinícola, que não apenas ela, mas também outros campos assim como o próprio turismo, sinaliza adequações, mudanças em função de novos fenómenos anteriormente citados. Dentre estes importa conferir particular destaque às quatro inovações sociais mais substanciais e estruturantes na cadeia do vinho,

quais sejam: a gestão e territorialização, a capacitação profissional, tecnológica e as alterações do clima.

A cadeia vitivinícola, parece, assim, surgir como uma espécie de embrulho publicitário ao reconhecimento de funções requalificadoras da vida e do bem-estar social, estritamente ligadas a experiências estéticas, culturais e de identidade, que as suas paisagens campesinas proporcionam. Considerando a dinâmica evolutiva do setor, onde a diversificação das atividades atua como impulsionadora ao crescimento do número de visitas a museus etnográficos, a contratação do pessoal ao serviço das empresas e ao desenvolvimento do meio rural, corroborando com as estratégias de combate ao êxodo rural, ele ganha uma centralidade crescente face ao seu papel estratégico na economia portuguesa, abrangendo não apenas a viticultura, a produção e a distribuição, mas também atividades interligadas, como enoturismo, lazer e gastronomia, trabalhando as dimensões experiencial e científica.

Na indicação de que se gesta atualmente, uma crescente sinergia entre o setor vitivinícola e o turismo, resultando na consolidação de nichos como o enoturismo, onde o vinho é o elemento central de experiências culturais e sensoriais, a gastronomia entrelaça-se com as tradições locais e promove a valorização dos produtos endógenos. Esta interligação não contribui apenas para o fortalecimento das economias locais, em expansão no domínio, como já se observou, em termos empíricos, no que a Portugal respeita, como também potencia a projeção internacional das regiões vitivinícolas, promovendo um desenvolvimento sustentável alicerçado na valorização do património cultural e natural.

Observa-se que as inovações (social) com a utilização das capacidades dinâmicas (processo) repercutem-se numa mais-valia nos resultados das empresas de maior e menor representatividade, a qual pode ser explicada pelas ações com utilização de fundos europeus e portugueses para a reorganização das vinhas, da transformação e comercialização dos produtos e serviços. Confere-se particular relevo às empresas localizadas ao norte do país que, sendo as mais antigas, são as que mais diversificaram as atividades e que mais têm utilizado os recursos dos projetos governamentais.

Desta análise, decorre ainda a compreensão de que a inovação social possui uma forte evidência de validade com os construtos da capacidade e o desempenho organizacional, com as suas duas dominantes, a de processos e a de governança.

É possível constatar, relativamente às hipóteses sublinhadas, que a Capacidade Dinâmica de Governança tem um impacto negativo significativo no Desempenho Organizacional, concluindo-se que a Capacidade Dinâmica de Processos tem um impacto moderado, no aludido Desempenho.

A Capacidade Dinâmica de Processos também é chamada a contribuir, de forma positiva, mas com menor intensidade no desempenho organizacional. Como impacto negativo observa-se a capacidade Dinâmica de Governança, a qual impacta no desempenho, produzindo efeitos contrários ou restritivos. Tal, pode sugerir que a governança atual está desalinhada com os objetivos organizacionais ou que há excesso de burocracia ou ineficiência.

No que toca à Inovação Social, dir-se-ia que esta possui um impacto positivo significativo e substancial no Desempenho Organizacional. A relação é positiva, indicando que aumentos na Inovação Social estão fortemente associados a um melhor Desempenho Organizacional.

No que tange a significância estatística, infere-se que todas as relações são estatisticamente significativas, indicando que as hipóteses são suportadas pelos dados da amostra participante.

Os resultados indicam uma coocorrência nas medidas privadas (ao nível da empresa) e públicas. Estas são colocadas em prática para promover a resiliência e são independentes da estrutura da empresa, transmitindo uma mensagem de que, dado um impacto global e exógeno, ele afeta todos e que são necessárias soluções de mitigação de curto prazo, bem como compromissos de médio e longo prazo, que permitam uma transformação profunda na forma como a cadeia produtiva vitivinícola opera.

No âmbito estritamente económico-financeiro, conclui-se pela reflexão de que as empresas categorizadas como de micro, pequeno e de grande porte, saldaram a sua atividade como positiva, como destaque para o seu alinhamento expansivo, no domínio das exportações, da rentabilidade positiva no investimento do capital próprio e com controlo no nível de endividamento. Por seu turno, as médias empresas apresentam, *grosso modo*, na amostragem em pauta, resultados económico-financeiros negativos, bem como um grau de endividamento crescente e uma diminuição significativa na representatividade do volume das exportações.

Em termos estritamente regionais, é de salientar, em relação ao Continente, que a região do Porto, dominante, com uma notoriedade mais significativa, possui um tecido

empresarial mais pujante que os demais do território nacional e com raízes identitárias mais firmadas, nos seus três séculos de existência. A sua dimensão territorial é justificativa de uma incorporação de recursos humanos bem mais considerável que os das demais regiões, sendo também mais significativa a pulverização de atividades complementares como: gastronomia, eventos, espaços museológicos e enoturismo.

Somando aos aspetos ora considerados, salienta-se, por fim, a capacidade de iniciativa no engajamento de recursos estatais e na atratividade dos investidores externos.

No que às ilhas respeita, é de salientar o seu dinamismo na hibridez da gestão vitivinícola, face ao facto de nelas se encontrarem vestidos os diferentes eixos de composição de um novo rural, o qual, à semelhança do Continente, entre outros aspetos em matéria de antiguidade enobrecida, se traduz numa multiplicidade de aspetos de cruzamentos de experiências que vão da relevância cénica à pujança identitária das castas, ao domínio de marcas de referência no mercado internacional.

Neste vasto conjunto de transformações, o tradicional campo vitivinícola está a alterar-se com uma gestão revestida de um imenso poder de qualificar territórios, que se insinuam na ampliação de performatividades contemporâneas, através da instalação de uma nova geografia e de um novo rural.

Limites da Investigação e Sugestões para Investigação Futura

A presente investigação não se isenta de limitações, as quais podem servir de base para investigação futura.

Admite-se que sejam necessárias pesquisas adicionais para aprofundamento da exploração do novo design da cadeia produtiva vitivinícola e dos seus ajustes de negócios inter e intra cadeia produtiva, pela sua importância crescente do desenvolvimento sustentável e da preservação ambiental, na mente dos consumidores. Assim, este estudo parece ser sugestivo da abordagem de pesquisas futuras sobre novas estratégias de negócios que capturem tanto o impacto de fatores como mudanças sociais e digitalização, quanto o processo de tomada de decisão do consumidor e os seus resultados em indicadores não financeiros.

Outra lacuna identificada, sugere a identificação das despesas combinadas de turistas do vinho, nacionais e internacionais, e o conhecimento do comportamento turístico estudado através de métodos de rastreamento que, pela sua expressividade,

denotariam a necessidade de metodologias de estudo dos padrões precisos de viagem dos visitantes às quintas, adegas e aos atores da cadeia.

No momento atual os estudos baseiam-se em usos de métodos tradicionais de colheita de dados, como pesquisas, onde os atores são solicitados a relatar suas próprias experiências e motivações em campo ou no final de suas férias. Contudo, existe uma lacuna na literatura para entender a aplicação e os benefícios das TIC para a pesquisa da cadeia vitivinícola e, especificamente, o papel dos dados obtidos por meio do rastreamento como um mecanismo para marketing colaborativo e gerenciamento inteligente das informações, tanto a nível empresarial quanto ao público.

Salienta-se, ainda, no âmbito das medidas de curto prazo, a geomarcação, bem como novas iniciativas digitais, a cocriação, codesigners de ideias inovadoras que envolvem o processo desde a produção da matéria-prima até ao feedback dos clientes.

Sem prejuízo de se poder cavar mais fundo na análise, o propósito da discussão poderá passar, por enfatizar alianças estratégicas entre vinícolas, e entre vinícolas e distribuidores, serão vitais para reduzir custos de transação e superar barreiras técnicas e legais, numa simbiose de reforço do reconhecimento individual e coletivo e de interligação do mix das atividades desenvolvidas e a desenvolver.

E é assim que, do conjunto da análise, fica exposta a natureza dinâmica da inovação social e do desempenho organizacional, de que ressaltam as preocupações e recomendações feitas no fecho deste percurso.

Parece, por fim, recomendável, a replicação desta pesquisa noutras regiões vitivinícolas, a nível internacional, designadamente no velho e novo mundo, ampliando a amostra e perspetivando um *upgrade* do modelo estrutural.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adler, P. S.; Kwon, S.-W. (2000). Social capital: The good, the bad, and the ugly. In E. Lesser (Ed.). Knowledge and social capital: Foundations and applications. Boston, Butterworth-Heinemann.
- Adner, R. e Helfat, CE (2003). Efeitos corporativos e capacidades gerenciais dinâmicas. *Diário de Gestão Estratégica*, 24 (10), 1011–1025.
- Algabali, S.; Maciel, M. L. (2002). Capital Social e empreendedorismo local (Proposição de políticas para a promoção de sistemas produtivos locais de micro, pequenas e médias empresas/2002). Rio de Janeiro, Universidade Federal do Rio de Janeiro,
- Alves-Mazzoti, A. J.; Gewandsznajder, F. (2004). O Método nas Ciências Naturais e Sociais: Pesquisa Quantitativa e Qualitativa, São Paulo, Pioneira.
- Amaral, J. D. (1994). O grande livro do vinho, Lisboa, Círculo de Leitores.
- Ambrosini, V.; Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29-49. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00251.x>
- Ambrosini, V.; Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, v. 11, n.º 1, p. 29-49.
- Anderson, J. C.; Gerbing, D. W. (1998). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, v. 103, n.º 3, p. 99-111.
- André, I.; Abreu, A. (2006). Dimensões e espaços da inovação social. *Finisterra*, Lisboa, v. XLI, n.º 81, pp. 121-141.
- André, S. P.; Abreu, A. (2006). A inovação social na construção de novos paradigmas de intervenção social. Trabalho apresentado no 1º Congresso Internacional de Serviço Social e Intervenção Social, Porto, Portugal.
- Andreeva, T. E.; Chayka, V. A. (2006a). 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).
- Andreeva, T.; Chaika, V. (2006b). Dynamic capabilities: What are they? *Management Decision*, 44(8), 1131-1141.
- Andreeva, T.; Chaika, V. (2006c). Dynamic capabilities: What they need to be dynamic? *International Journal of Business Research*, 6(3), 70-81.
- Annunziata, E.; T. Pucci.; M. Frey.; L. Zanni (2018). O papel das capacidades organizacionais na obtenção de práticas de sustentabilidade corporativa e desempenho econômico: evidências da indústria vinícola italiana J. Limpo. Prod.,171, pp .1300-1311, 10.1016/j.jclepro.2017.10.035.
- Appadurai, Arjun, (1996). *Modernity at Large, Public Worlds*, Vol.1, University of Minnesota Press, Minneapolis, London.
- Aquino, A. L.; Bresciani, L. P. (2005). Arranjos produtivos locais: uma abordagem conceitual. *Organizações em contexto*, v. 1, n.º 2, p. 153-167.
- Arbuckle, J. L. (1997). *Amos User's Guide*. Chicago, IL: SPSS.
- Arbugeri, M. L. (2015). Relação das capacidades dinâmicas, inovação social e o desempenho organizacional na cadeia vitivinícola da Região da Serra Gaúcha. Tese de Doutorado. Caxias do Sul. UCS

- Arend, M. (2004). Desenvolvimento e desequilíbrio industrial no Rio Grande do Sul: uma análise institucionalista e neo-schumpeteriana evolucionária. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 240 p. Disponível em: <<http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/87755>>. Acesso em: 20 jan. 2015.
- Arend, R. J.; Bromiley, P. (2009). Assessing the dynamic capabilities view: spare change, everyone? *Strategic Organization*, v. 7, n.º 1, p. 75-90.
- Arthur, WB (2021). Fundamentos da economia da complexidade. *Nature Reviews Física*, 3, 136–145.
- Audretsch BD, Belitski M. (2022). Os limites da inovação aberta e seu impacto no desempenho da inovação (Elsevier BV) *Technovation*, artigo 102519,10.1016/j.technovation.2022.102519.
- Augier, M.; Teece, DJ. (2008). Estratégia como evolução com design: Os fundamentos das capacidades dinâmicas e o papel dos gestores no sistema económico. *Estudos Organizacionais*, 29 (8–9), 1187–1208.
- BP (2024). Banco de Portugal, Relatório de Estabilidade Financeira, Base de Dados de Contas.
- Barney, J. B. (1996). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. 1. ed. Massachusetts, Addison-Wesley Publishing Company, v. 1, ISBN 9780130307941.
- Barras, R. (1986). Towards a Theory of Innovation in Services. *Research Policy*, London, v. 15, p. 161-173.
- Barras, R. (1990). Interactive innovation in financial and business services: The vanguard of the service revolution. *Research Policy*, London, v. 19, p. 215-237.
- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36(1), 256-280. <https://doi.org/10.1177/0149206309350776>
- Baumgartner, H.; Homburg, C. (1996). Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: A review. *International Journal of Research in Marketing*, v. 13, n.º 2, p. 139-161, ISSN 0167-8116.
- Bauriedl, S.; Wissen, M.; Nachhaltigkeit als Konfliktterrain (2002). Post-fordistische Transformation und Repräsentationen von Natur in der Metropolregion Hamburg. *Geographische revue, Zeitschrift für Literatur und Diskussion*, v. 4, n.º 2, p. 35-55, ISSN 1438-3039.
- Beck, U. (1999). *Der unscharfe Ort der Politik*. Opladen: Leske + Budrich, ISBN 978-3-322-97437-2 (eBook).
- Becker, B. E.; Huselid, M. A. (2019). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 45(6), 2637-2663.
- Becker, B.; Gerhart, B. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *The Academy of Management Journal*, v. 39, n.º 4, p. 779 - 801, abr. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/256712>>. Acesso em: 20 jan. 2015
- Bejjani, M. , Göcke, L.; M. Menter (2023). Ecosystemas empreendedores digitais: uma revisão sistemática da literatura *Previsão Tecnológica e Mudança Social*, 189, artigo 122.372,10.1016/j.techfore.2023.122372.
- Benko, Georges (1996). *Economia, Espaço e Globalização na Aurora do Século XXI*. S. Paulo, Hucitec, 266. pp. Finisterra, XXXI, 62, pp. 163-164.
- Bentler, P. M. (1980). Multivariate Analysis with Latent Variables: Causal Modeling. *Annual Review of Psychology*, v. 31, p. 419-456.

- BEPA – Bureau of European Policy Advisers (2011). Empowering people, driving change: Social innovation in the European Union European Commission, Luxemburgo. (978-92-79-19275-3), disponível em. Acesso em 24 nov. 2014.
- Bernard, C. L. (1968). *The Functions of the Executive*. Cambridge: Harvard University Press, ISBN 9780674328037.
- Bhatt, P.; Altinay, L. (2013). How social capital is leveraged in social innovations under resource constraints? *Management Decision*, v. 51, n.º 9, p. 1772 – 1792.
- Bidault, F.; Castello, A. (2009). Trust and creativity: Understanding the role of trust in creativity-oriented joint developments. *R and D Management*, v. 39, n.º 3.
- Bignetti, L. P. (2015). As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. *Ciências Sociais Unisinos*, São Leopoldo, v. 47, n.º 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.
- Bisson, L.F.; Waterhouse, A.; Ebeler, S.; Walker, M.; Lapsley, J. (2002). O presente e o futuro da indústria vitivinícola internacional, *Nature*, 418 (6898), pp. 696 – 699, 10.1038/nature01018, disponível em [https://www.researchgate.net/profile/Linda-Bisson/publication/232757403.The-present-and-future-of-the-international-wine-industry/links/09e415089cb28ccd8e000000/The-present-and-future-of-the-international-wine-industry.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Linda-Bisson/publication/232757403/The-present-and-future-of-the-international-wine-industry/links/09e415089cb28ccd8e000000/The-present-and-future-of-the-international-wine-industry.pdf).
- Bmbf. (2002). *Forschung für nachhaltiges Wirtschaften Lösungswege für die Praxis*. Bonn.
- Bmu. Agenda 21. (1992). *Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung im Juni, 1992*, in Rio de Janeiro. BMU (ed.), Bonn.
- Boes, A.; (2007). Trinks. *Internacional Innovationspartnerschaften in der IT-Branche*. In: Ludwig, J., et al. *Arbeitsforschung und Innovationsfähigkeit in Deutschland*. Munique: [s.n.], p. 85-94. ISBN 978-3-86618-135-9. *Arbeitsforschung und Innovationsfähigkeit in Deutschland*.
- Bogdan, R. C., Biklen, S. K. (1982). *Qualitative Research for Education: An introduction to theory and methods* 3. ed. Boston: Allyn and Bacon.
- Boisier, S. (2001). Sociedad del conocimiento, conocimiento social y gestión territorial. *Revista Internacional de Desenvolvimento Local – Interações*, v. 2 n.º 3, p. 9-28.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural Equations with Latent Variables*. New York: Wiley.
- Bourdieu, P. (1990). *Coisas Ditas*. São Paulo: Brasiliense.
- Bourdieu, P. (1996). *Razões Práticas: sobre a teoria da ação*, Campinas, Papirus,
- Bourdieu, P. (2003). *Questões de Sociologia*. Lisboa: Fim de Século.
- Bourdieu, P. (2007). *A distinção: crítica social do julgamento*, São Paulo, Edusp.
- Bourdieu, P. (2009^a). *O poder simbólico*. 12 ed. Rio de Janeiro: Bertrand,
- Bourdieu, P. (2009^b). *A economia das trocas simbólicas*. 6. ed. São Paulo: Perspetiva.
- Bourdieu, P. (1979). *La Distinction, Critique Sociale du jugement*, Les Éditions de Minuit, Paris.
- Bourne, M.; Kennerley, M.; Franco-Santos, M. (2005). Managing through measures: a study of impact on performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, v. 16, n.º 4, p. 373-395, ISSN 1741-038X.
- Branzei, O.; Vertinsky, I. (2006). Strategic pathways to product innovation capabilities in SMEs. *Journal of Business Venturing*, v. 21, n.º 1, p. 75-105.

- Brattstrom, A.; Lofsten, H.; Brichtnér, A. (2012). Creativity, trust and systematic processes in product development. *Research Policy*, v. 41, n.º 4, May.
- Brown, M. G. (1996). *Keeping Score: Using the Right Metrics to Drive World Class Performance*. 1. ed. New York: Productivity Press Inc., 224 p. ISBN 0527763128.
- Bruin, A. D.; Stangl, L. M. (2013). *The Social Innovation Continuum: Towards Addressing Definitional Ambiguity*. EMES-SOCENT Conference Selected Papers, Liege.
- Bullinger, H. J. (2014). *Verdammt zur Innovation* RKW Magazin, n.º 57, Mar. 2006. 12-14. Disponível em: <[http://www.rkw-kompetenzzentrum.de/fileadmin/media/Dokumente/Publikationen/RKW Magazin 2006-1.pdf](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de/fileadmin/media/Dokumente/Publikationen/RKW_Magazin_2006-1.pdf)>. Acesso em 15 dez.
- Bulmer, M. (1977). *Sociological research methods*. London: Macmillan, ISBN 0-87855-814-4.
- Bulut, C.; Eren, H.; Halac, D. S. (2013). *Social Innovation and Psychometric Analysis*. *Procedia - Social and Behavioral Science*, v. 82, p. 122-130.
- Burschel, C. J.; Losen, D.; Wiendl, A. (2004). *Betriebswirtschaftslehre der Nachhaltigen Unternehmung*. Munique, Viena: Oldenbourg Verlag, ISBN 978-3486200331.
- Byrne, B. M. (2009). *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming*. 2. ed. New York: Taylor and Francis Group, LLC.
- Cajaíba-Santana, G. (2013). *Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework*. *Technological Forecasting and Social Change*, v. 82, p. 42-51.
- Camargo, Á. B.; Meirelles, D. S. (2012). *Capacidades Dinâmicas: O Que São e Como Identificá-las?* XXXVI Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro.
- Cannas, R. (2021). *Explorar a transformação digital e as capacidades dinâmicas nas PME agroalimentares*. *Jornal de Gestão de Pequenas Empresas*. <https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1844494>.
- Carneiro, J. et al. (2005). *Mensuração do Desempenho Organizacional: Questões Conceituais e Metodológicas*, Encontro de Estudos em Estratégia, Rio de Janeiro, Anais do II 3Es.
- Carneiro, J.; Silva, J. F. D. (2010). *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.º 3, p. 31-68, 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. (2011). *Síndrome de burnout e suas consequências nos profissionais de enfermagem*, *Revista da Universidade Vale do Rio Verde*, v. 9, n.º 1, p. 200-210.
- Castells, M. (2010). *The rise of the network society*. Wiley-Blackwell.
- Caulier-Grice J, Davies A., Patrick R., Norman, W. (2012). *Defining Social Innovation*. European Commission – 7th Framework Programme. Brussels, p. 43, "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. (2008). *A análise documental*. In: Poupard, J. et al. *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*, Petrópolis, Vozes.
- Certeau, Michel de.; Giard, Luce; Mayol Pierre. (2002). *A Invenção do cotidiano: morar e cozinhar*, 2ª ed, Petrópolis, Vozes.

- Chan et al., (2008). Qual país importa? Desenvolvimento institucional e desempenho de afiliadas estrangeiras [Revisão] *Revista de Gestão Estratégica*, 29 (11), pp.10.1002/smj.705.
- Chan JIL.; Muthueloo R. (2020). Capacidades Organizacionais vitais para agilidade estratégica: um estudo empírico (Grupo Esmeralda Holdings Ltd.) *Ásia-Pac. J. Ônibus. Adm.*, Vol. 12 (N.º 3-4), pp.10.1108/APJBA-12-2019-0261.
- Chaves, G. L. D.; Alcântara, R. L. C.; Assumpção, M. R. P. (2008). Medidas de Desempenho na Logística Reversa: O Caso De Uma Empresa Do Setor De Bebidas. Universidade Federal Fluminense. Rio de Janeiro, (1678-2399). *Relatórios de Pesquisa em Engenharia de Produção* V. 8 n.º 02.
- Chesbrough, H. W.(2003). *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*, Boston, Harvard Business Schools Press, ISBN 1-4221-0283-1.
- Chesbrough, H. W. (2006). *Open business models: how to thrive in the new innovation landscape*, Boston, Harvard Business School Press, ISBN 978-1422104279.
- Chirumalla, K. (2021). Construindo inovação de processos digitalmente habilitada nas indústrias de processo: Uma abordagem de capacidades dinâmicas. *Tecnonovação*. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102256>
- Chiu, C. M.; Hsu, M. H.; And Wang, E. T. G. (2006). Understanding knowledge sharing in virtual communities: An integration of social capital and social cognitive theories. *Decision Support Systems*, v. 42, n.º 3, p. 1872-1888.
- Chizzoti, A. (2006). *Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais*. Petrópolis, Vozes.
- Christensen, C. M., Raynor, M. E. (2013). *The innovator's solution: Creating and sustaining successful growth*. Harvard Business Press.
- Clegg, S. R.; Hardy, C. (1999). *Handbook de Estudos Organizacionais*, tradução de Miguel Caldas, São Paulo, Atlas, v. 1, ISBN 9788522420810.
- Cloutier, J. (2003). Qu'est-ce que l'innovation sociale? Centre de recherche sur les innovations sociales, Québec, nov. ISSN 2-89605-135-X, disponível em: <http://crises.uqam.ca/upload/files/publications/etudes-theoriques/CRISES_ET0314.pdf>. Acesso em: 15 dez. 2014.
- Coelho, R.; et al. (2001). Turismo em espaço rural: Potencialidades e limitações no Algarve. *Revista de Geografia e Ordenamento do Território*, 16, 87-104.
- Cohen, W. M.; Levinthal, D. A. (2014). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, [S.L.], v. 35, n.º 1 -, p. 128-152, Mar. 1990. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/2393553>>. Acesso em 12 dez.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, v. 94, p. 95-120, ISSN ISSN 0002-9602. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/2780243>>. Acesso em: 7 dez. 2014.
- Collis, D. J. (1994). Research note: How valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, 15(S1), 143-152. <https://doi.org/10.1002/smj.4250150910>
- Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Algarve (2006). *A Vinha e o Vinho no Algarve - O renascer de uma velha tradição*. Edições Afrontamento · Rainho & Neves Lda. ISBN 972-99928-1-9 / 972-36-0843-X. https://www.ccdr-alg.pt/repos/ccdr/web/sites/default/files/publicacoes/vv_livro.pdf
- Conteúdo, J.; Bosma, N.; Jordaan, J.; Sanders, M. (2019). Ecossistemas empreendedores, atividade empreendedora e crescimento económico: novas evidências das regiões

- européias. *Estudos Regionais*, 54 (8), 10071019.
<https://doi.org/10.1080/00343404.2019.1680827>.
- Costa, J. (2009). Inovação social. Cadernos Sociedade e Trabalho (XII), Lisboa, MTSS/GEP.
- Coutinho; L.; Ferraz, J. C. (Coords.) (1995). Estudo da competitividade da indústria brasileira. 3. ed. São Paulo, Campinas, Papirus.
- CRISES. Centro de Pesquisa sobre Inovações Sociais (2010). Disponível em: <http://crises.uqam.ca/presentation-pt>>. Acesso em: 17 na. 2015.
- Crisóstomo, António Pires (2011). 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.
- Christensen; Bower, J. L. (1996). Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms, *Strategic Management Journal*, v. 17, n.º 3, p. 197-218, Mar. ISSN 1097-0266.
- Cunha, J.; Benneworth, P. (2013). Universities' contributions to social innovation: towards a theoretical framework. EURA Conference 2013, Enschede, the Netherlands, University of Twente. p. 31.
- D'Agostini, M.; Sartor, R. S.; Tissotti, P. B.; Tondolo, V. A. G.; Camargo, M. E. (2014). Escolha do arranjo físico de produção: o caso da Metalices Indústria Metalmeccânica, *Revista Alcance Eletrônica*. v. 21, n.º 02, ISSN: 1983-716X.
- Dandurand, L. (2005). Réflexion autour du concept d'innovation sociale, approche historique et comparative. *Revue française d'administration publique*, v. 3, n.º 115, p. 377-382, ISSN 1965-0620.
- Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management Journal*, v. 23, n.º 12, pp.1095-1121.
- Dawson, P.; Daniel, L. (2010). Understanding social innovation: a provisional framework. *International Journal of Technology Management*, v. 51, n.º 1, p. 9-21, ISSN 1741-5276.
- Delfmann H, Koster S (2016). O efeito da criação de novas empresas no crescimento do emprego em regiões que enfrentam o declínio populacional, *Ann Reg Sci* 56:33-54.
<https://doi.org/10.1007/s00168-015-0738-1>.
- Deniz, N. K.; Lincon, Y. S. (2005). *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. 3. ed. Thousand Oaks - CA: SAGE Publications, Inc.
- Desplobins G. (2005). Tradition contre modernisme dans la vitiviniculture brésilienne. *Agroalimentaria*, n.º 21, pp. 29-42.
- Diamond, J. (2008). *Kollaps. Warum Gesellschaften überleben oder untergehen*, 2. ed. Frankfurt, Fischer.
- Direção Regional de Agricultura e Desenvolvimento Rural do Algarve (DREAL). (2005a). Estratégias para a promoção da aguardente de medronho no Algarve. Relatório Técnico.
- Direção Regional de Agricultura e Desenvolvimento Rural do Algarve (DREAL). (2005b). Potencialidades dos queijos regionais algarvios: Desafios e perspectivas. Relatório Técnico.
- DIW/WI/WZB (2000). Arbeit und Ökologie. Projektabschlussbericht. DIW / WI / WZB Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. Düsseldorf.

- Dixon-Woods M.; Agarwal S.; Jones D; Young B, Sutton A. (2005). Sintetizando evidências qualitativas e quantitativas: uma revisão de métodos possíveis. *Política J Health Serv Res* 10:45–53. <https://doi.org/10.1258/1355819052801804>
- DOSI, G. (1998). *Technical Change and Economic Theory*, London, IFIAS research series, ISBN 0-86187-894-9.
- Drăgan, g.b.; Arfi, W.B.; Tiberius, V.; Ammari, A. (2023). Gravitating exogenous shocks to the next normal through entrepreneurial cooperative interactions: A PLS-SEM and fsQCA approach, *Journal of Business Research*, Volume 157, 113627, ISSN 0148-2963, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113627>.
(<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S014829632201092X>)
- Drnevich, P. L.; Kriauciunas, A. P. (2011). Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance, *Strategic Management Journal*, v. 32, n.º 3, p. 254-279, ISSN 1097-0266.
- Drucker, P. (1994). *As Organizações Sem Fins Lucrativos*, Lisboa, Difusão Cultural, pp. 226.
- Du Preez, J. C.; Bosch, M.; Prior, B. A. (2006). The fermentation of hexose and pentose sugars by *Candida shehatae* and *Pichia stipitis*. *Applied Microbiology and Biotechnology*. v. 23, p. 228–233.
- Duncan, O. D. (1971). Path analysis: Social examples. In: Blalock JR., H. M. *Causal models in the social science*, Chicago, Aldine Publishing Company, p. 115-138.
- Dunning, J. H.; Lundan, S. M. (2010). The institutional origins of dynamic capabilities in multinational enterprises. *Industrial and Corporate Change*, v. 19, n.º 4, p. 1225-1246.
- Dutta, S.; Narasimhan, O.; Rajiv, S. (2005). Conceptualizing and measuring capabilities: methodology and empirical application. *Strategic Management Journal*, v. 26, n.º 3, p. 277-285.
- Eccles, R. G. (1991). *The Performance Measurement Manifesto*. Harvard Business Review, Boston. Disponível em: <<https://hbr.org/1991/01/the-performance-measurement-manifesto#>>. Acesso em: 8 jan. 2015.
- Eccles, R. G.; Pyburn, P. J. (1992). Creating a Comprehensive System to Measure Performance, *Management Accounting*, v. 74, n.º 4, p. 41.
- Echeverría, J. (2008). El manual de oslo y la innovación social. *ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura*, v. CLXXXIV, n.º 732, p. 609-618, jul - ago. 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. (2012). Fostering Quality of Life through Social Innovation: A Living Lab Methodology Study Case. *Review of Policy Research*, v. 29, n.º 6, p. 672-692, ISSN 1541-1338.
- Eisenhardt, K. M.; Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, v. 21, n.º 10-11, p. 1105-1121, ISSN 1097-0266.
- Ellström, D.; Holtstrom, J.; Berg, E.; Johansson, C. (2021). Capacidades dinâmicas para transformação digital. *Revista de Estratégia e Gestão*. Disponível em <https://doi.org/10.1108/JSMA-04-2021-0089>.
- EMBRAPA. Empresa Uva e vinho. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/uva-e-vinho>>. Acesso em: 13 dez. 2013.

- Ensslin, L. et al. (2010). An approach for selecting a theoretical framework for the evaluation of training programs. *Journal of European Industrial Training*, v. 34, p. 631 - 655, ISSN 0309-0590.
- Ensslin, L.; Ensslin, S. R. (2007). Orientações para elaboração dos artigos científicos do LabMCDA-C. Florianópolis: UFSC, 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. (2005). *The Oxford Handbook of Innovation*, New York, Oxford University Press, ISBN 978-0-19-926455-1.
- Fainshmidt, S.; Pezeshkan, A.; Frazier, M. L.; Nair, A.; Markowski, E. (2016). Dynamic capabilities and organizational performance: A meta-analytic evaluation and extension, *Journal of Management Studies*, 53(8), 1348-1380. <https://doi.org/10.1111/joms.12213>
- Fawcett, S. E.; Jones, S. L.; Fawcett, A. M. (2012). Supply chain trust: The catalyst for collaborative innovation, v. 55, n.º 2, *Business Horizons*.
- Featherstone, Mike, (1995). *Undoing Culture, Globalization, Postmodernism and Identity*, Sage Publications, London.
- Feki, C.; Mnif, S. (2016). Empreendedorismo, inovação tecnológica e crescimento económico: análise empírica de dados em painel. *J Knowl Econ* 7:984-999. <https://doi.org/10.1007/s13132-016-0413-5>.
- Fernandes, C. (2020). Enoturismo no Algarve: O potencial da região vinícola algarvia para o desenvolvimento do turismo enológico, *Revista de Turismo e Desenvolvimento*, 33/34, 425-440.
- Ferreira, F. G. (2005). 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, Centro de estudos e pesquisas em agronegócios - cepan programa de pós-graduação em agronegócios - dissertação.
- Ferreira, M.; Santos, P. (2018). O Papel do Turismo na Promoção dos Produtos Locais: O Caso do Algarve. *Revista de Turismo e Desenvolvimento*, 25/26, 55-68.
- Fichter, K. et al. (2006). *Nachhaltigkeitskonzepte für Innovationsprozesse*. Sutugarrt: Fraunhofer IRB Verlag, 171 p., ISBN 3-8167-7040-1.
- Fisch C, Block J (2018). Seis dicas para sua revisão (sistemática) da literatura em pesquisa de negócios e gestão. *Gerenciar Rev Q* 68:103-106. <https://doi.org/10.1007/s11301-018-0142-x>.
- FitcherI, K. (2009). Wie kommt das nachhaltige in die welt? *Forschungsmagazin der Universität Oldenburg*, n.º 49, Oldenburg.
- Flandrin Jean-Louis e Montanari M (1988). *História da Alimentação I - Dos Primórdios à Idade Média*, edição Terramar.
- Flandrin, Jean-Louis; Montanari; Massimo (dir.) (1996). *História da Alimentação – 2. Da Idade Média aos Tempos Actuais*, Lisboa, Terramar.
- Flandrin, J-L.; Montanari, M. (1998). *História da Alimentação*. São Paulo. Estação Liberdade.
- FNQ. Fundação Nacional da Qualidade. Disponível em: <http://www.fnq.org.br/>> Acesso em: 24 jan. 2025.
- Fonseca, A.; Fraga, H.; Santos, J. (2023). Exposure of Portuguese viticulture to weather extremes under climate change, *Climate Services*, Vol. 30, 100357, ISSN 2405-8807,

- <https://doi.org/10.1016/j.cliser.2023.100357>.
(<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405880723000183>)
- Fonseca, C. J. C.; Lourenço, J.T.V.; Allen, J. D. Tao (1997). Terminologia do Aprimoramento Organizacional, Rio de Janeiro, Qualitymark, 237 p. ISBN 8573031212.
- Fora. (2009). New nature of innovation Finnish Mistery of Employment and the economy. Copenhagen. OECD – Organisation for Economic Cooperation and Development.
- Ford, D. (1993). Managing Business Relationships, Newbury Park, Sage.
- Fuini, L.L. (2006). A nova dimensão dos territórios: Competitividade e Arranjos Produtivos Locais (APL). Revista Estudos Geográficos, v. 4, n.º 1, p. 53-66.
- Furubotn, E. G., Richter, R. (1991). 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.M.
- Gabinete de Planeamento, Política e Administração Geral. (2019). Diagnóstico Estrutural das Explorações Agrícolas.
- Gallouj, F.v (2000). Beyond Technological Innovation: Trajectories and Varieties of Services Innovation, in: Boden, M.; Miles, I. *Services and the knowledge based economy*. London: Continuum, Cap. 7, p. 129-145.
- Gelhard, C.; Delft, S. (2016). The role of organizational capabilities in achieving superior sustainability performance, Journal of Business Research, Volume 69, Issue 10, Pages 4632-4642, ISSN 0148-2963,
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.053>.(<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296316301679>)
- Georg S., (1997), A Metrópole e a Vida do Espírito, in Carlos Fortuna (org.), Cidade Cultura e Globalização, Editora Celta Editora, Oeiras, p. 31.
- Getz, D. (2000). Explore Wine Tourism – Management, Development & Destinations: s.l.: Cognizant Communication Corp.
- Giddens, A. (2009). The Politics of climate change. Cambridge, Malden: John Wiley & Sons.
- Giddens, A. (1998). As Consequências da Modernidade, 4ª Edição, Oeiras, Celta.
- Gijarati, D. N. (2000). Econometria Básica, São Paulo, Makron Books.
- Gil, A. C. (2002). Como elaborar projetos de pesquisa, 4. ed., São Paulo: Atlas, ISBN: 85-224-3169-8.
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. Revista de Administração de empresas, v. 35, n.º 2, ISSN 2178-938X.
- Goldsmith, S. (2010). The Power of Social Innovation: How Civic Entrepreneurs Ignite Community Networks for Good. San Francisco - CA: Jossey-Bass, ISBN 978-0-470-57684-7.
- Gomes, R.; et al. (2019). Reestruturação da Viticultura Algarvia: Desafios e Oportunidades. Revista de Viticultura e Enologia, 14(2), 87-104.
- Goodin R. E.; Petiti P.; Pogge Thomas W. (Editores) (2007). A Companion to Contemporary Political Philosophy, 2 Volume, 2nd Edition.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. Strategic Management Journal, v. 17, n.º special issue, p. 109-122.
- Grant, R. M. (2012). Contemporary strategy analysis. John Wiley & Sons.
- Grant, R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. California Management Review, [S.L.], v. 33, n.º 3, p. 114 - 135, 1991.

- Gratton, L. e Ghoshal, S. (2005). Além das melhores práticas. *Revisão de gerenciamento do MIT Sloan*, 46 (3), 49–57.
- Green JR, K.W. et al. (2012). Green supply chain management practices: impact on performance. *Supply Chain Management: An International Journal*, v. 17, n.º 3, p. 290-305, ISSN 1359-8546.
- Gretzinger, S.; Hinz, H.; Matiaske, M. (2010). Cooperation in Innovation Networks: The Case of Danish and German SMEs. *Management Review*, v. 21, n.º 2, p. 217-219.
- Gupta, P. (2015). Medir a inovação. *Vida económica. News Letter* n.º 22. out. 2011. Disponível em: <http://www.vidaeconomica.pt/search/keyword/gupta>. Acesso: 23 jan.
- Haas, E. B. (1970). O Estudo de Integração Regional: Reflexões sobre a alegria e angústia de Pretheorizing. *International Organization*, v. 24, p. 606-646.
- Hair, J. F. et al. (2007). *Análise multivariada de dados*, 5. ed. São Paulo, Prencite Hall, ISBN 0-13-017706-7.
- Hall, Colin & Sharples, Liz (2008). “Food and Wine Festivals and Events Around the World: Development, Management and Markets”, Routledge.
- Hamdan A.M. (2019). Empreendedorismo e crescimento económico: uma perspetiva dos Emirados. *J Áreas de Desenvolvimento* 53:65–78. <https://doi.org/10.1353/jda.2019.0004>
- Hansen, P. B. (2004). Um Modelo Meso-Analítico de Medição de Desempenho Competitivo de Cadeias Produtivas. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Tese (Doutoramento). Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/9020/000459101.pdf?sequence=1>. Acesso em: 5 dez. 2014.
- Hauknes, J. (1996). *Innovation in the Service Economy*. STEP Group rapport/report, Oslo, (0804-8185).
- Haxeltine, A. et al. (2013). Transformative social innovations: A sustainability transition perspective on social innovation [S.l.]. (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. (2006). Combining Qualitative and Quantitative Methods in the Measurement of Rural Poverty: The Case of Iran. *Springer*, v. 75, n.º 3, p. 361-394, feb. 2006. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/27522539>. Acesso em: 18 fev. 2014.
- Healey, P. (1997). *Collaborative Planning: Shaping Places in Fragmented Societies*, London, University of British Columbia Press, ISBN 9780774805988.
- Heidenreich, M. (1997). 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, p. 177-206. ISBN 978-3-663-07728-2.
- Helfat, C. E. et al. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Malden - MA - USA: Blackwell Publishing, 160 p. ISBN 978-1-4051-3575-7.
- Helfat, C. E.; Martin, J. A. (2015). Dynamic managerial capabilities: Review and assessment of managerial impact on strategic change. *Journal of Management*, 41(5), 1281-1312.
- Helfat, C. E.; Finkelstein, S.; Mitchell, W.; Peteraf, M. A.; Singh, H.; Teece, D. J.; Winter, S. G. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Malden, MA: Blackwell.

- Helfat, E.; Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, v. 24, n.º 10, p. 997-1010, ISSN 1097-0266.
- Henderson, R.; Cockburn. (1994). Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research. *Issue Strategic Management Journal*, v. 15, n.º Supplement S1, p. 63-84.
- Hertog, P. D.; Bilderbeek, R. (1999). Conceptualising Service Innovation and Service Innovation Patterns. [S.L.]. *Structural Provision of Information on Innovation and Services (SIID)*.
- Heyink, J. W.; Tymstra, T. J. (1993). The function of qualitative research. *Social Indicators Research*, v. 29, p. 291-305,
- Hobsbawm Eric , (2002). *A Era dos Extremos - A História do Século XX (1914-1991)*, trad: Catarina Madureira e Manuela Madureira editor: Editorial Presença, abril de 2002.
- Hochgerner, J. (2015). 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, 2024.
- Hoff, K. (2000). Beyond Rosenstein-Roda: The Modern Theory of Coordination Problems in Developmen, The World Bank, Washington, DC, p. 145-188. (1020-4407).
- Howaldt, J.; Schwarz, M. (2010). Social Innovation: Concepts, Research Fields And International Trends. *IMA/ZLW & IfU – RWTH Aachen University, Aachen*, v. 5, n.º 1, p. 6098-6101. Disponível em: <http://www.internationalmonitoring.com/fileadmin/Downloads/Trendstudien/Trends_V2/IMO-MAG%20Howaldt_final_mit_cover.pdf>. Acesso em: 18 set. 2015.
- Howells, J. (2004). The nature of innovation in services. In: OECD (DSTI) *Innovation and Productivity in Servicies*. Paris, OECD, p. 17-54.
- Hoyle, R. H. (1995). 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, p. 1-15. ISBN 0-8039-5317-8.
- Hronec, S. M. (1994). *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.
- Hu, M.-L. et al. (2012). Effects of social exchange and trust on knowledge sharing and service innoviation. *Social Behavior and Personality*, v. 40, n.º 5, p. 783-800.
- Hulgard, L.; Ferrarini, A. V. (2010). Inovação social: rumo a uma mudança experimental na política pública? *Ciências Sociais Unisinos, São Leopoldo*, v. 46, n.º 3, p. 256-263, set/dez ISSN 2177-6229. Disponível em: <http://revistas.unisinos.br/index.php/ciencias_sociais/article/view/691/1117>. Acesso em: 03 nov. 2014.
- Iansiti, M. e Lakhani, K. (2020). Competindo na era da IA: como a inteligência da máquina muda as regras dos negócios. *Harvard Business Review*, 98 (1), 60–67
- Iansiti, M.; Clark, K. B. (1994). Integration and Dynamic Capability: Evidence from Product Development in Automobiles and Mainframe Computers. *Oxford Journal*, v. 3, n.º 3, p. 557-605.
- IAPMEI - Agência para a Competitividade e Inovação, IP | Direção de Empreendedorismo e Inovação (2021) - Clusters de Competitividade - Pactos para a Competitividade e Internacionalização

- IBRAVIN/MAPA/SEAPA-RS. Bento Gonçalves, (2013). Disponível em: <http://www.ibravin.org.br>. Acesso em; 12 dez. 2013.
- INE. (2024). Instituto Nacional de Estatística de Portugal.
- Inverno, S. (2003). Compreender as capacidades dinâmicas. *Gestão estratégica. Journal*, [S.L.], v. 24, n.º 10, p. 991-995.
- Irastorza N, Pena-Legazkue I (2018). Empreendedorismo imigrante e sobrevivência empresarial durante a recessão: evidências de uma economia local. *J Entrep* 27:243–257. <https://doi.org/10.1177/0971355718781248>
- IVV (2024). Instituto da Vinha e do Vinho, Informação, Estatística – Dados Estatísticos do Setor Vitivinícola.
- Jackson, J.; Clark, R. (2019). *Wine Tourism: A Strategic Marketing Approach*. CABI.l.
- Jansen, JJ.; Simsek, Z. e Cao.; Q. (2012). “Ambidestria e desempenho em contextos multiunidades: efeitos moderadores de níveis cruzados de atributos estruturais e de recursos”, *Strategic Management Journal*, Vol.33, n.º 11.
- João, I. D. S.; Galina, S. V. R. (2014). 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.
- Johnson’s, Hugh (1989), *História Universal do Vinho*, s.l.: Litexa.
- Juliani, D. P. (2015). *Framework da cultura organizacional nas universidades para a inovação social*. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2015. Tese (Doutoramento). Disponível em: <<http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2015/05/Douglas-Paulesky-Juliani.pdf>>. Acesso em: 30 out.
- Juliani, D. P. et al. (2014). Inovação social: perspectivas e desafios. *Revista Espacios*, v. 35, n.º5, p.23. Disponível em: <<http://www.revistaespacios.com/a14v35n05/14350423.html>>. Acesso em: 15 out. 2014.
- Kahneman, D.; Tversky, A. (1979). Teoria do prospecto: uma análise da decisão sob risco. *Econometrica*, 47 (2), 263–291.
- Kania, J.; Kramer, M. (2011). Collective Impact. *Stanford Social Innovation Review*, v. 9, n.º 1, disponível em: <http://ssir.org/articles/entry/collective_impact>. Acesso em: 18 ago. 2014.
- Kanji, G. K.; Sá, P. M. (2002). Kanji's Business Scorecard. *Total Quality Management*, v. 13, n.º 1, ISSN 1478-3371.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação: balanced scorecard*. 22. ed. Rio de Janeiro: ELSEVIER EDITORA, ISBN 9788535201499.
- Kaplan, R.; Norton, D. (2001). *Organizações Orientadas para a Estratégia: Como Empresas que Utilizam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Rio de Janeiro, Campus.
- Kelloway, E. K. (1998). *Using LISREL for structural equation modeling: A researcher’s guide*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication,
- Kinder, T. (2010). Social innovation in services: technologically assisted new care models for people with dementia and their usability. *International Journal of Technology Management*, v. 51, n.º 1, p. 106-120.
- Kindström, D.; Kowalkowski, C.; Sandberg, E. (2018). Enabling service innovation: A dynamic capabilities approach. *Journal of Business Research*, 91, 44-52. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.031>

- Kiper, M.; Schütte, V. (1998). Der Innovation eine Richtung geben! In *Kommune*, 5, n.º 16, 55-62.
- Kirzner, I. (1973). *Concorrência e empreendedorismo*. Imprensa da Universidade de Chicago.
- Klem, L. (1995). Path analysis. In: Grimm, L. G.; Yarnold, P. R. *Reading & Understanding Multivariate Statistics*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. 3. ed. New York: Guilford Press, ISBN 9781606238769.
- Konrad, W.; Nill, J. (2001). *Innovationen für Nachhaltigkeit. Ein interdisziplinärer Beitrag zur konzeptionellen Klärung aus wirtschafts- und sozialwissenschaftlicher Perspektive*, Schriftenreihe des IÖW, 01 (157), Berlin.
- Kotler, P.; Armstrong, G. (1998). *Princípios de marketing*. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC.
- Koufteros, X.; Marcoulides, G.A. (2006). Product development practices and performance: A structural equation modeling-based multi-group analysis. *International Journal of Production Economics*, v. 103, n.º 1, p. 286-307, ISSN 0925-5273.
- Lains, P. (1995). *A Economia Portuguesa no século XIX*, INCM, Lisboa
- Lanfant, M. F. (1995). *International Tourism: Identity and Change*, Sage.
- Lange, H. (2008). *Nachhaltigkeit als radikaler Wandel: Die Quadratur des Kreises?* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, ISBN 978-3-531-90956-1.
- Langenbach, M. L. (2008). *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, 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. (2009). *A Utilização da Avaliação de Desempenho Organizacional em Franquias*. XXXIII Encontro da ANPAD, São Paulo. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ESO3164.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2014.
- Lee YS (2017). Empreendedorismo, pequenas empresas e crescimento econômico nas cidades. *J Econ Geogr* 17:311–343. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbw021>
- Lee, H.; Kelley, D. (2008). Building dynamic capabilities for innovation: an exploratory study of key management practices, *R&D Management*, v. 38, n.º 2, p. 155-168.
- Leggewie, C.; Welzer, H. (2009). *Das Ende der Welt, wie wir sie kannten Klima, Zukunft und die Chancen der Demokratie*. 2. ed. Frankfurt: Fischer,
- Lemke, C., (2005). *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.
- Lenz, G. S (2007). *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. Disponível em: <<http://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/1242/1/000400392-Texto%2bCompleto-0.pdf>>. Acesso em: 29 nov.2014
- Lettice, F.; Parekh, M. (2010). The social innovation process: themes, challenges and implications for practice. *International Journal of Technology Management*, v. 51, n.º 1, p. 139-158, ISSN 1741-5276.
- Lévesque, B.; Crevier, F. (2002). 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.
- Levinthal, D. A., Ocasio, W. (2020). Attention and the evolution of organizational capabilities. *Strategic Management Journal*, 41(6), 1205-1220. <https://doi.org/10.1002/smj.3155>.
- Lima, J.; Silva, A.; Costa, M. (2018). Avaliação do capital social na cadeia vitivinícola em Portugal. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, 8(2), 45-62.
- Linne, G; Schwarz, M; (2003). *Handbuch Nachhaltige Entwicklung, Wie ist nachhaltiges Wirtschaften machbar?* Opladen: VS Verlag für Sozialwissenschaften, ISBN 978-3-663-10272-4.
- Liu, W.; Liu, T.; Tang, O.; Lee, Ptw e Chen, Z. (2024). O impacto dos anúncios da cadeia de suprimentos digital que divulgam informações de responsabilidade social corporativa sobre o valor do mercado de ações, *Gestão Industrial e Dados Sistemas*, vol. 124, n.º 2, pp. <https://doi.org/10.1108/IMDS-03-2023-0189>.
- Lodi, J. B. (1998). *A entrevista: teoria e prática*, São Paulo, Pioneira.
- Lotka, A. J. (1926) The frequency distribution of scientific productivity. *Journal of the Washington Academy of Sciences*, [S.l.], v. 16, n.º 12, p. 317-323.
- Lüdke, M.; André, (1986). *M.E.D.A. Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo, EPU.
- M.A. Latifi, S. Nikou, H. Bouwman (2021). Inovação do modelo de negócios e desempenho da empresa: Explorando mecanismos causais nas PME Technovation, 107, Artigo 102274.
- MA Khan, D. Pattnaik, R. Ashraf, I. Ali, S. Kumar, N. Donthu. (2021). Valor dos números especiais do *Journal of Business Research*: uma análise bibliométrica, *Journal of Business Research*, 125.
- Maccaulum, R. C.; Austin, J. T. (2000). Applications of Structural Equation Modeling in Psychological Research. *Annual Review of Psychology*, v. 51, n.º 1, p. 201-226.
- Macedo, M. A. S.; Corrar, L. J. (2010). 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.º 3, p. 135-165.
- Machado, Mirian.; Dalfovo M.S.; Goncalves, A.; Polati, M. (2018). Dynamic Capabilities and their influence on organizational performance. *Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas*. 13. 76-97. [10.15675/gepros.v13i4.1973](https://doi.org/10.15675/gepros.v13i4.1973).
- Maduro, A. (2017). *A vinha e os vinhos cistercienses em Portugal na Época Moderna*, Edições ISMAI Centro de Publicações do Instituto Universitário da Maia, in <https://hdl.handle.net/10316/45252>.
- Maldonado, M. U.; Souza, L. L. C. D.; Rivera, C. M. (2013). El capital intelectual como recurso para desarrollar capacidades dinámicas de las PYMES en el nuevo entorno de crisis económica. *Economía Industrial*, v. 388, p. 23-34, 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. (2006). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Bookman, v. 4, Porto Alegre.
- Marconi, M. D. A.; Lakatos, E. M. (2008). *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas.
- Marôco, J. *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações*. Pêro Pinheiro - PT: Cafiles - Soluções Gráficas, 2014.

- Marquardt, L.; Harima, A. (2024). Digital boundary spanning in the evolution of entrepreneurial ecosystems: A dynamic capabilities perspective, *Journal of Business Research*, Vol. 182, ISSN 0148-2963, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114762>.
- Martins, C. (2021). O Turismo Enológico como Fator de Desenvolvimento Regional: O Caso do Algarve. Dissertação de Mestrado. Universidade do Algarve. Portugal.
- Maruyama, G. M. (1998). *Basics of structural equation modeling*, London, Sage Publications.
- Matitz, Q. R. S. (2009). *Aspectos Semânticos, Formais e Funcionais do Conceito Desempenho em Estudos Organizacionais e Estratégia: um modelo analítico*. Curitiba: [S.N.].
- May, T. (2004). *Pesquisa social: questões, métodos e processo*, Porto Alegre, Artmed.
- McKelvie, A.; Davidsson, P.; (2009). From resource base to dynamic capabilities: An investigation of new firms. *British Journal of Management*, 20(S1), S63-S80. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00613.x>
- Meirelles, D. S.; Camargo, Á. B. A. (2014). Capacidades Dinâmicas: O Que São e Como Identificá-las? *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 18, p. 41-64.
- Mertens,.; Marée, M. (2012). La « performance » de l'entreprise sociale: définition et limites d'une évaluation monétaire. *Revue internationale PME*, v. 25, n.º 3 - 4.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J. (2000). *Safari de Estratégia*. Porto Alegre: Bookman.
- Mikalef, P.; van de Wetering, R.; Krogstie, J. (2021). “Construindo capacidades dinâmicas alavancando a análise de big data: o papel da inércia organizacional”, *Information and Management*, Vol.58, n.º 6, pág.103412.
- Millson, R.M.; Wilemon, D. (2006). Driving new product success in the electrical equipment manufacturing industry, *Technovation*, v. 26, p. 1268-1286.
- Minsch, J. et al. (1998). *Institutionelle Reformen für eine Politik der Nachhaltigkeit*. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag, ISBN 978-3-642-58966-9.
- Montanari, M. (1994). *The Culture of Food*, Oxford: Blackwell Publishing.
- Morreira, D. A. (1996). *Dimensões do Desempenho em Manufatura e Serviços*. 1. ed. São Paulo, Pioneira Thomson, ISBN 85-2210-036-5.
- Moulaerta, F.; Mehmood, A. (2010). Analysing Regional Development and Policy: A Structural–Realist Approach. *Journal of the Regional Studies Association*, v. 44, n.º 1, p. 103-118.
- Mowery, D. C., Rosenberg, N. (2018). *Paths of innovation: Technological change in 20th-century America*. Cambridge University Press.
- Mulgan, G. (2006). The Process of Social Innovation. *MIT Press Journal*, v. 1, n.º 2, p. 145-162.
- Mulgan, G. (2015). *The innovation imperative: The rise of social innovation*. Policy Network.
- Mulgan, G. et al. (2007a). *Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated*, Oxford Saïd Business School, Oxford.
- Mulgan, G. et al. (2007b). *In and out of sync: The challenge of growing social innovations*. Nesta. London, p. 67.
- Müller, C. J. (2003). *Modelo de gestão integrando planeamento 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. Disponível em: http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/publicacoes/claudio_muller_tese.pdf. Acesso em: 2 ago. 2014.
- Murdock, A. (2012). *Social Innovation: Blurring Boundaries to Reconfigure Markets*. Hampshire, Basingstoke: Palgrave Macmillan, Cap. 1, p.1-32. ISBN 978-0-230-28017-5.

- Murray, R.; Mulgan, G.; Caulier-Grice. (2008). How to innovate: the tools for social innovation, The Young Foundation, London, Draft for comment.
- N. Donthu.; S. Kumar.; D. Pattnaik (2021). Quarenta e cinco anos do Journal of Business Research: uma análise bibliométrica. Journal of Business Research, 109 (1), 10.1016/j.jbusres.2019.10.039.
- N. Donthu.; S. Kumar, N. Pandey.; WM Lim (2021). Constituintes da pesquisa, estrutura intelectual e padrões de colaboração no Journal of International Marketing: Uma retrospectiva analítica Journal de Marketing Internacional. Disponível em doi: 10.1177/1069031X211004234
- N. Donthu, S. Kumar, D. Mukherjee, N. Pandey.; WM Lim (2021). Como conduzir uma análise bibliométrica: uma visão geral e diretrizes Journal of Business Research, 133, pp .10.1016/j.jbusres.2021.04.070
(<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296321003155>)
- Neely, A. D.; Gregory, M.; Platts, K. (1995). Performance measurement system design – a literature review and research agenda. International Journal of Operations & Production Management, v. 15, n.º 4, p. 80-116, ISSN 0144-3577.
- Neely, A.; Adams, C. (2000). Perspectives on Performance: The Performance Prism, Cranfield School of Management, Bedfordshire, Working Paper.
- Neely, A.; Adams, C.; Kennerley, M. (2002). 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.
- Neely, A.; Adams; Crowe, P. (2001). The performance prism in practice. Measuring Business Excellence, v. 5, n.º 2, p. 6-12, ISSN 1368-3047.
- Nerkar,; Roberts, P. W. (2004). Technological and product-market experience and the success of new product introductions in the pharmaceutical industry. Strategic Management Journal, v. 25, n.º 8-9, p. 779-799.
- Nery, D.P. (2021). Explicating the evolution of the dynamic capabilities concept. RGO – Revista Gestão Organizacional ISSN 1983-6635 unochapecó/udesc doi: <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v14i2>.
- Neumann, T. (2021). O impacto do empreendedorismo no bem-estar económico, social e ambiental e seus determinantes: uma revisão sistemática. Gerenciar Ver. Q 71, 553–584 (2021). <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00193-7>
- Neumann, T. (2021). O impacto do empreendedorismo no bem-estar económico, social e ambiental e seus determinantes: uma revisão sistemática. Gerenciar Rev. Q 71, 553–584 (2021). <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00193-7>.
- Neves, J.L. (1996). Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. Caderno de Pesquisas em Administração, FEA-USP, São Paulo, v. 1. n.º 3.
- Newig, J.; Fritsch, O. (2009). Environmental governance: participatory, multi-level – and effective? Environmental Policy and Governance, v. 19, n.º 3, p. 197-214, ISSN 1756-9338.
- Nicolls, A.; Murdock, A. (2010). The Nature of Social Innovation, in: Nicholls, A.
- Niederle, P. (2010). A incorporação do conceito de Indicação Geográfica na vitivinicultura brasileira, In: Congresso de Estudos Rurais, IV, Aveiro, SPER.
- Nuno Lourenço, N.; Rua, A. (2021). The Daily Economic Indicator: tracking economic activity daily during the lockdown, Economic Modelling, Volume 100, 2021, 105500, ISSN

- 0264-9993, <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2021.105500>.
(<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0264999321000894>)
- OCDE (2010). Manual de Oslo. Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3ª ed. ed. [S.l.]: Finep.
- OCDE. (2010). Organisation for Economic Co-operation and Development. Disponível em: <<http://www.oecd.org/>>. Acesso em: 4 jan. 2015.
- O'Connor, G. C. (2008). Major Innovation as a Dynamic Capability: A Systems Approach. *Journal of Product Innovation Management*, v. 25, n.º 4, p. 313-330.
- Olamide A., Ogbechie R. (2021). Capital social e desempenho empresarial: um estudo sobre PME pertencentes a mulheres no setor informal nigeriano. *Pequena Empresa. Res.*, vol. 28 (n.º 2), 10.1080/13215906.2021.1901140
- Oliveira, A. (2020). Análise da Produção Vitivinícola no Algarve: Tendências e Perspetivas. Tese de Doutoramento, Universidade do Algarve, Portugal.
- Oliveira, J. (2015). Desenvolvimento regional e turismo: Uma análise crítica da experiência algarvia. Tese de Doutoramento, Universidade do Algarve, Portugal.
- Oliveira, M. R.; Almeida, J. (2011). Programas de pós-graduação interdisciplinares: contexto, contradições e limites do processo de avaliação Capes. *RBPG - Revista Brasileira de Pós-Graduação*, Brasília, v. 8, n.º 15, p. 37-57, ISSN 2358-2332. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/temas/artigos/2011_ppginterdisciplinares_capes.pdf>. Acesso em: 15 set. 2015.
- Orlitzky, M. (2008). Corporate social performance and corporate financial performance: a research synthesis, In: CRANE, et al. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, New York, Oxford University Press Inc, Cap. 5. Disponível em: <<http://www.freewebs.com/marcorlitzky/Papers/Orlitzky2008OUPHbofCSRChapter%2005.pdf>>. Acesso em: 19 set. 2014.
- Ossani, A. (2013). 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, 114 p. Disponível em: <<http://biblioteca.asav.org.br/vinculos/000009/00000927.pdf>>. Acesso em: 4 set. 2014.
- Oxford University Press (2010). *New Oxford American Dictionary*. 3. ed. [S.l.]: Oxford University Press, ISBN 9780195392883.
- Pace, E. S. U.; Basso, L. F. C.; Silva, M. A. D. (2003). Indicadores de Desempenho como Direcionadores de Valor. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 7, n.º 1, p. 67-85, jan./mar, ISSN 1415-6555.
- Pacheco Júnior, W. et al. (2007). *Pesquisa Científica sem tropeços - Abordagem sistêmica*. Atlas, São Paulo.
- Paiva, C. Á. et al. (2013). 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,
- Panayides, P.; Venus Lun, Y. (2009). The impact of trust on innovativeness and supply chain performance. *International Journal of Production Economics*, v. 122, n.º 1, p. 35-46.
- Paulo Júlio, P.; Maria, J. (2024). Trends and cycles during the COVID-19 pandemic period, *Economic Modelling*, Volume 139, 2024, 106830, ISSN 0264-9993, <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2024.106830>.
(<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0264999324001871>)

- Pauwels, K. (2004). How Dynamic Consumer Response, Competitor Response, Company Support, and Company Inertia Shape Long-Term Marketing Effectiveness, *Marketing Science*, v. 23, n.º 4, p. 596–610.
- Pavlou, P. A.; El Sawy, O. A. (2011). Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. *Decisions Sciences*, v. 42, n.º 1, p. 239-273.
- Pedhazur, E., Schmelkin, L. (1991). *Measurement, design, and analysis: an integrated approach*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Penrose, E. (1955). Limits to the Growth and Size of Firms. *The American Economic Review*, v. 45, n.º 2, p. 531-543.
- Penrose, EG (1959). *A teoria do crescimento da empresa*. Wiley.
- PENT (2014). *Plano Estratégico Nacional de Turismo para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal*, Ministério da Economia e da Inovação.
- Pereira, A. (2018). *O turismo rural como alternativa sustentável no Algarve: Estudo de caso da região de Monchique*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Algarve. Portugal.
- Pereira, P. A. P. O sentido de igualdade e bem-estar em Marx. *Revista Katálysis*, Florianópolis, v. 16, n.º 1, p. 37-46, jan./jun. 2013. ISSN 1982-0259.
- Peteraf, M., Di Stefano, Verona, G. (2013). The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together. *Strategic Management Journal*, 34(12), 1389-1410. <https://doi.org/10.1002/smj.2078>.
- Pfriem, R. (2006). Innovationen für nachhaltige Entwicklung — eine betriebswirtschaftliche Perspektive. In: PFRIEM, R. *Innovationen für eine nachhaltige Entwicklung*. Wiesbaden: Wiesbaden Deutscher Universitäts, p. 3-19.
- Philips, W. et al. (2015). Social Innovation and Social Entrepreneurship A Systematic Review. *Group & Organization Management*, v. 40, n.º 3, p. 271-294, ISSN 1059-6011.
- Phills, J. A.; Deiglmeier, K.; Miller, D. T. (2008). Rediscovering Social Innovation. *Stanford Social Innovation Review*, p. 34-43, Fall.
- Piketty, T. (2014). *Capital in the twenty-first century*. Harvard University Press
- Pimentel, A. (2001). O método da análise documental: seu uso numa pesquisa histórica. *Cadernos de Pesquisa*, n.º 114, p.179-195.
- Pol, E.; Ville, (2009). S. Social innovation: buzz word or enduring term? *Journal of Socio-Economics*, v. 38, n.º 6, p. 878-885.
- PORDATA. (2024). *Base de Dados Estatísticos*.
- Pot, F., Vass, Z. (2008). The Importance of Social Innovation in Economic Growth. *Acta Polytechnica Hungarica*, 5(4), 131-147.
- Pot, F.; Vaas, F. (2008). Social innovation, the new challenge for Europe. *International Journal of Productivity and Performance Management*, v. 57, n.º 6, p. 468-473, ISSN 1741-0401.
- Prahalad,; Krishnan, M. S. 2008. *The new Age of innovation: Driving co-created value through global networks*. [S.l.], McGraw-Hill Education, ISBN 978-0071598286.
- Prahalad, C.; Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, p. 3-15.
- Prahalad, C. K.; Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Priem, R. L.; Butler, J. E. (2001). Is the Resource-Based “View” a Useful Perspective for Strategic Management Research? *Academy of Management Review*, v. 26, n.º 1, p. 22-40, ISSN 1930-3807.

- Protogerou, A.; Caloghirou, Y.; Lioukas, S. (2012). Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance. *Industrial and Corporate Change*, 21(3), 615-647. <https://doi.org/10.1093/icc/dtr049>
- Putnam, R. D. (1993). *Making Democracy Work - Civic Traditions in Modern Italy*, New Jersey: Princeton University Press.
- Ramos, M. C. (2013). Solidariedade, Inovação Social e Empreendedorismo no Desenvolvimento Local. Faculdade Letras Universidade do Porto, Porto, p. 313-342. Disponível em: <<http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/12348.pdf>>. Acesso em: 18 dez. 2014.
- Raud, C. (2007). Bourdieu e a nova sociologia económica. *Tempo social: Revista de Sociologia da USP*, v.19, n.º 2, p. 203-232.
- Reichwald; Piller (2005). *Open Innovation: Kunden als Partner im Innovationsprozess*. Munich: Progress Report of the Dept. of General and Industrial Management at the Technical University.
- Reisenger, I.; Turner, L. (1999). Structural Equation Modeling with Lisrel: Application in Tourism. *Tourism Management*. V.20, p.71-80.
- Resindex, (2013). Regional Social Innovation Index: a Regional Index to Measure Social Innovation. Regional Social Innovation Index. Bussels. 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. (2012). Aanalysis 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.º 15, p. 60-79, Mai./Ago. ISSN 1982-6486.
- Rifkin, J. (2014). *The zero marginal cost society: The internet of things, the collaborative commons, and the eclipse of capitalism*. St. Martin's Press.
- Rodima-Taylor, C. (2012). Social innovation and climate adaptation: Local collective action in diversifying Tanzania. *Applied Geography*, Boston, v. 33, p. 128-134, ISSN 0143-6228.
- Rodrigues, C. (2006). *Inovação nos serviços: Da especificidade do setor à necessidade de abordagens Integradoras*, 2. ed., Burlington, Ashgate Publishong e Co.
- Rodríguez, M.; Camacho, J. A. (2004). 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. (2007). Acteurs et processus d'innovation sociale au Québec, Réseau québécois en innovation sociale (RQIS), Québec. (2-7628-2766-3).
- Rosa, F. S. et al. (2012). *Environmental disclosure management: a constructivist case*. 6. ed. [S.l.]: [s.n.], v. 50.
- Rumelt, RP.; Schendel D.E.; Teece, DJ (1994). Questões fundamentais em estratégia. Em RP Rumelt, Schendel, D.E.; Teece DJ (Eds.), *Questões fundamentais em estratégia* (pp. 9–47). Imprensa da Escola de Negócios de Harvard.
- Rummler, G. A.; Brache, A. P. (1994). *Melhores desempenhos das empresas: uma abordagem prática para transformar as organizações através da reengenharia*, 2. Ed, São Paulo, Makron Books.
- Saa-Perez, P., Garcia-Falcon, J. M. (2018). The relationship between human resource management practices and organizational performance in small and medium-sized

- enterprises: A resource-based view. *International Journal of Human Resource Management*, 29(4), 675-698.
- Saa-Perez, P.; Garcia-Falcon, J.M.A (2002). Resource-Based View of Human Resource Management and Organizational Capabilities Development. *International Journal of Resource Human Resource Management*, [S.L.], v. 1, n.º 13, p. 123-140.
- Sáenz, T. W.; Paula, M.C.D.S. (2002). Considerações sobre indicadores de Inovação para a América Latina. *Interciencia*, v. 27, n.º 8, p. 430-437, ISSN 0378-1844. Disponível em: http://www.interciencia.org/v27_08/saenz.pdf.
- Sampieri, R. H.; Collado, C. F.; Lucio, P. B. (1991). *Metodología de la Investigacion*, México, McGraw-Hill.
- Santos, G. A. G.; Diniz, E. J.; Barbosa, E. K. (2004). Aglomerações, arranjos produtivos locais e vantagens competitivas locais. In: BNDES. *Arranjos produtivos locais e Desenvolvimento*. Rio de Janeiro, Área de Planejamento e Departamento de Produtos – DEPRO.
- Schachter, M. E. (2018). The nature and variety of innovation, *International Journal of Innovation Studies*, Volume 2, Issue 2, 2018, Pages 65-79, ISSN 2096-2487, <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2018.08.004>.
(<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2096248718300249>)
- Schachter, M. E. (2018). The nature and variety of innovation, *International Journal of Innovation Studies*, Vol. 2, Issue 2, 2018, Pages 65-79, ISSN 2096-2487, <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2018.08.004>.
- Schiffman, L. G.; KANUK, L. L. (2000). *Comportamento do consumidor*. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 492 p. ISBN 9788521612209.
- Schilke, O. (2014). On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: The nonlinear moderating effect of environmental dynamism. *Strategic Management Journal*, 35(2), 179-203. <https://doi.org/10.1002/smj.2099>
- Schilke, O., Hu, S., Helfat, C. E. (2018). Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research. *Academy of Management Annals*, 12(1), 390-439. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0014>
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*. Cambridge: Harvard University Press, Schwab Foundation, (2013). *Breaking the Binary: Policy Guide to Scaling Social Innovation*, Schwab Foundation for Social Entrepreneurship, Geneva.
- Shafique, I.; Kalyar, MN.; Mehwish, N. (2021). “Ambidestria organizacional, orientação empreendedora verde e desempenho ambiental no contexto das PMEs: examinando o papel moderador da RSE percebida”, *Responsabilidade Social Corporativa e Gestão Ambiental*, Vol. 28, N.º.1.
- Shantanu, D.; Narasimhan, O.; Rajiv, S. (2005). Conceptualizing and measuring capabilities: methodology and empirical application. *Strategic Management Journal*, v. 26, n.º 3, p. 277-285, ISSN 1097-0266.
- Silva, A. M., Vaz, M. T. (1998). Turismo no Algarve: A evolução recente e as tendências actuais. In A. M. Silva (Ed.), *Economia e Turismo* (pp. 173-192). Edições Colibri.
- Silva, E. L. D.; Menezes, E. M. (2001). *Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação*. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 121 p. 3 ed. rev. e atual.

- Silva, E. R. S.; Pamplona, E. O.; Bornia, A. C. (2006). Contribuição dos Sistemas de Medição de Desempenho no Ambiente de Integração da Cadeia de Suprimentos. In: Congresso Brasileiro De Custos, 13, Belo Horizonte. Anais do XIII CBC. Belo Horizonte: ABCustos.
- Silva, J.R.S; Almeida, C.D; Guindani, J. F. (2009). Pesquisa Documental: Pesquisas teóricas e metodológicas, Revista Brasileira de História e Ciências Sociais, ano 1, n.º 1, julho. 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. (1997). Inovação e Gestão em PME. Tese (Doutoramento). Lisboa: Texto Editora, 259 p. ISBN 972-817-017-3.
- Simões, V. C. (1999). No limiar de um novo milénio: Seis teses sobre inovação na economia do conhecimento. *Economia & Prospectiva*, v. 10, jul./set.
- Sink, S. D.; Tuttle, T. C. (1993). Planeamento e medição para a performance. Tradução de Elenice Mazzili e Lúcia Faria Silva, Rio de Janeiro, Quality Editora.
- Sinnergiak Social Innovation. Sinnergiak Social Innovation (UPV / EHU). Disponível em: <<http://www.sinnergiak.org/>>. Acesso em 29 dez. 2014.
- Smith, J. (2017). Trends in Wine Consumption: A Global Perspective. *Journal of Wine Economics*, 12(3), 234-257.
- Steenkamp, J.B.E.M.; Trijp, H.C.M. (1991). The use of LISREL in validating marketing constructs. *International Journal of Research in Marketing*. V. 8, p. 283-299.
- Storper, M.; Scott, A. J. (1995). The wealth of regions: Market forces and policy imperatives in local and global context. *Routledge. Futures*, v. 27, p. 505-526, ISSN 0016-3287.
- Takashina, N. T.; Flores, C. X. (1996). Indicadores da qualidade e do desempenho: como estabelecer metas e medir resultados, Rio de Janeiro, Qualitymark, 100 p. ISBN 9788573030754.
- Tasca, J. E. et al. (2010). An approach for selecting a theoretical framework for the evaluation of training programs. *Journal of European Industrial*, [S.l.], v. 34, n.º 7, p. 631-655.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, v. 28, n.º 13, p. 1319-1350.
- Teece, D. J. (1982). Towards an economic theory of the multiproduct firm. *Journal of Economic Behavior & Organization*, v. 3, n.º 1, p. 39-63, ISSN 0167-2681.
- Teece, D. J. (2009). *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. New York, Oxford University Press, 302 p, ISBN 978-0-19-954512-4.
- Teece, D. J. (2018). *Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth*. Oxford University Press.
- Teece, D. J. (2020). A capability theory of the firm: An economics and (strategic) management perspective. *New Zealand Economic Papers*, 54(1), 1-43. <https://doi.org/10.1080/00779954.2019.1666797>
- Teece, D. J. (2023a). Dynamic Capabilities in an Uncertain World. *California Management Review*.
- Teece, D. J. (2023b). The evolution of the dynamic capabilities framework. In: Adams, R., Grichnik, D., Pundziene, A., Volkmann, C. (eds) *Artificiality and Sustainability in*

- Entrepreneurship. FGF Studies in Small Businesses and Entrepreneurship. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-11371-0_6
https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-11371-0_6
- Teece, D. J.; Pisano, G.; Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, v. 18, n.º 7, p. 509-533.
- Teece, D.; Pisano, G. (1994). The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction. *Oxford Journal*, v. 3, n.º 3, p. 537-556, ISSN 1464-3650.
- Teece, DJ (1986). Lucrando com a inovação tecnológica: Implicações para integração, colaboração, licenciamento e políticas públicas. *Política de Pesquisa*, 15 (6), 285–305.
- Teece, DJ (2006). Reflexões sobre “lucrar com a inovação”. *Política de Pesquisa*, 35 (8), 1131-1146.
- Teece, DJ (2010). Modelos de negócios, estratégia de negócios e inovação. *Planejamento de Longo Prazo*, 43 (2–3), 172–194.
- Teece, DJ (2012). Capacidades dinâmicas: Rotinas versus ação empreendedora. *Jornal de Estudos de Gestão*, 49 (8), 1395–1401.
- Teece, DJ (2014). Os fundamentos do desempenho empresarial: capacidades dinâmicas e ordinárias numa teoria (económica) das empresas. *Perspetivas da Academia de Gestão*, 28 (4), 328–352.
- Teece, DJ (2016). Capacidades dinâmicas e gestão empreendedora em grandes organizações: Rumo a uma teoria da empresa (empreendedora). *Revisão Económica Europeia*, 86, 202–216.
- Teece, DJ (2018). Capacidades dinâmicas como teoria de sistemas de gestão (viáveis). *Jornal de Gestão e Organização*, 24 (3), 359–368.
- Teixeira, T.H. (2022). A indústria do vinho de Portugal e sua contribuição para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS, o caso do Grupo Sogrape. Mestrado em Desenvolvimento e Cooperação Internacional. Universidade de Lisboa.
- Tezza, R.; Borna, A. C.; Vey, I. H. (2010). Sistemas de medição de desempenho: uma revisão e classificação da literatura. *Gestão & Produção*, v. 17, n.º 1, p. 75-93, ISSN 0104-530x.
- Thomke, S.; Von Hippel, E. (2002). Customers as Innovators: A New Way to Create Value. *Harvard Business Review*, v. 80, n.º 4, Translated into German and reprinted in *Harvard Business Manager* (July 2002), 51-61.
- Thompson, D. (2021). *The Economics of Wine: Theory and Practice*. Cambridge University Press.
- Tondolo, D. R. P.; Tondolo, A. G.; Bitencourt, (2013). Correlação entre elementos do capital social e orientação empreendedora: um estudo exploratório. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa - RECADM*, v. 12, n.º 1, p. 96-109, ISSN 1677-7387.
- Tondolo, V. A. G.; Bitencourt, C. C. (2014). Compreendendo as Capacidades Dinâmicas a Partir de Seus Antecedentes, Processos e Resultados. *Brazilian Business Review*, 11, n.º 5, 124-147.
- Tonietto, J.; Facalde, I. (2003). Regiões vitivinícolas brasileiras: uvas para processamento. Bento Gonçalves: Embrapa Uva e Vinho, 134p. (Frutas do Brasil, n.º 34).
- Tuan, LT (2016), Ambidestria organizacional, orientação empreendedora e negócios I: o papel moderador da RSE, *Journal of Business Ethics*, Vol.135, n.1.
- Turner, M. E.; Stevens, C. D. (1971). The regression analysis of causal paths. In: BLALOCK JR., H. M. *Causal Models in social sciences*. Chicago: Aldine, p. 75-100.

- Úbeda-García, M., Marco-Lajara, B., Zaragoza-Sáez, PC, Manresa-Marhuenda, E. e Poveda-Pareja, E. (2021), “Ambidestria verde e desempenho ambiental: o papel dos recursos humanos verdes”, *Responsabilidade Social Corporativa e Gestão Ambiental*.
- Ullman, J. B. (2000). Structural equation modeling. In: Tabachnick, B. G.; Fidell, L. S. *Using multivariate statistics*, Boston, Allyn & Bacon.
- Urbano D.; Aparicio S; Audretsch, D. (2019). Vinte e cinco anos de investigação sobre instituições, empreendedorismo e crescimento económico: o que se aprendeu? *53:21–49*. <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0038-0>
- Van De Ven, A. H.; Polley, D. (1992). *Learning While Innovating*. *Organization Science*, Minnesota, v. 3, n.º 1, p. 92-116.
- Verhoef, PC.; Broekhuizen, T.; Bart, Y.; Bhattacharya, A.; Dong, JQ.; Fabian, N.; Haenlein, M. (2021). Transformação digital: Uma agenda multidisciplinar de reflexão e investigação. *Jornal de Pesquisa Empresarial*, 122, 889–901.
- Verona, G.; Ravasi, D. (2003). Unbundling dynamic capabilities: an exploratory study of continuous product innovation. *Industrial and Corporate Change*, v. 12, n.º 3, p. 577-606.
- Volkman, L. (2014). Preparados biodinâmicos, in Volkman Alimentos. Disponível em: <http://www.volkman.com.br/preparados.html>. Acesso em 18 dez.
- Von Hippel, E. (2005). *Democratizing innovation*. 0-262-00274-4. ed. Cambridge: MIT Press, Disponível em: <http://libros.metabiblioteca.org/bitstream/001/183/7/0-262-00274-4.pdf>.
- Von Hippel, E. (1985). *Learning from Lead Users*. In: Buzzell, R. D. *Marketing in a Electronic Age*, Boston, Harvard Business School Press.
- Voss, J.-P.; Regine, B.; Frank, E. (2002). Institutionelle Innovationen: Potenziale für mörerer transdisziplinäre Nachhaltigkeitsforschung, in: Ingrid, B. *Sozial-ökologische Forschung: Ergebnisse der Sondierungsprojekte aus dem BMBF-Förderschwerpunkt*. 2. ed. München: Ökom, p. 69-87. ISBN 3-928244-86-8. Disponível em: https://opus4.kobv.de/opus4tuberlin/frontdoor/deliver/index/docId/6868/file/voss_bart_h_ebinger.pdf.
- Wang, C. L.; Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51.
- Wang, C. L.; Ahmed, P. K. (2007). Dynamic Capabilities - A review an research. *International Journal of Management Reviewa*, Oxford, v. 9, p. 31-51.
- Wernerfelt, A. (1984). Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, n.º 2, p. 171-180, Apr.-Jun. ISSN 10970266.
- Westley, F.; Antadze, N.; Zimmermann, H. (2014). Creating a culture of social innovation: Ten lessons for change makers. *Stanford Social Innovation Review*, 12(3), 28-33.
- Westley, F., Zimmerman, B., Patton, M. (2017). *Getting to maybe: How the world is changed*. Vintage Canada.
- Westley, F.; Antadze, N. (2010). Making a Difference: Strategies for Scaling Social Innovation for Greater Impact. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, Ontario, v. 15, n.º 2, Dec. ISSN 1715-3816.
- Westley, F.; Zimmerman, B.; Patton, M. (2008). *Getting to Maybe, How the World is Changed*, Toronto, Random House Canada.

- Whetten, D. A.; Rands, G.; Godfrey, P. (2002). What are the Responsibilities of Business to Society? In: Pettigrew, A.; Thomas, R.; Whittington, R. Handbook of Strategy and Management. Thousand Oaks: SAGE Publications Ltd, ISBN 9781848608313.
- Wilden, R.; Devinney, T. M.; Dowling, G. R. (2016). The architecture of dynamic capability research identifying the building blocks of a configurational approach. *Academy of Management Annals*, 10(1), 997-1076. <https://doi.org/10.5465/19416520.2016.1161966>
- Williamson, O. E. (1985). *Las instituciones económicas del capitalismo*, México, Fondo de Cultura Económica.
- Williamson, O. E. (1999). Strategy research: governance and competence perspectives. *Strategic Management Journal*, v. 20, n.º 12, p. 1087-1108.
- Winter, S. G. (1964). 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, p. 225-272. Disponível em: <http://www.lem.sssup.it/WPLem/files/winter_1964.pdf>. Acesso em: 13 nov. 2014.
- Winter, S. G. (1964). Economic 'natural selection' and the theory of the firm. *Yale Economic Essays*, 4, 225-272.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24, n.º 10, out. 991-995.
- Winter, S. G. (2018). *Dynamic capabilities and economic evolution*. Oxford University Press.
- Witschel, D.; Baumann, D.; Voigt, K.I. (2022). How Manufacturing Firms Navigate Through Stormy Waters of Digitalization: The Role of Dynamic Capabilities, Organizational Factors, and Environmental Turbulence for Business Model Innovation. *Journal of Management & Organization*, 1-34. doi: 10.1017/jmo.2022.44.
- Woods, N.; Wolff, P. (2013). Knowledge, Reason, ideas. Education for democracy. 2013. Disponível em: <<https://thejournalofeducation.wordpress.com/tag/wolff-1996/>>. Acesso em 12 jan. 2025.
- World Bank (1996). The World Bank annual report 1996. Disponível em: <http://documents.worldbank.org/curated/en/1996/08/442241/world-bank-annual-report-1996>. Acesso em: 08 jan. 2025.
- Z. Ba.; J. Mao.; Y. Ma.; Z. Liang. (2021). Explorando o efeito da colaboração a nível municipal e das redes de conhecimento na inovação: evidências do campo da conservação de energia (Elsevier Ltda) *J. Informetr.*, vol. 15 (n.º 3), artigo 101198,10.1016/j.joi.2021.101198.
- Zahra, S. A. et al. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, v. 24, n.º 5, p. 519-532, set. ISSN 0883-9026.
- Zahra, S. A.; George, G. (2002). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *Academy of Management Review*, [S.L.], v. 27, n.º 2, p. 185-203, abr. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/4134351>>. Acesso em: 29 out. 2024.
- Zahra, S. A.; Sapienza, H. J.; Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies*, v. 43, n.º 4, p. 917-955.
- Zanini, M. T. F.; Migueles, C. P. (2014). O papel mediador entre confiança e desempenho organizacional. *Revista de administração*, v. 49, n.º 1, jan./fev./mar., p. 45-58.
- Zaoual, H. (2006). *Nova economia das iniciativas locais, uma introdução ao pensamento pós-global*, Rio de Janeiro, DP&A COPPE/UFRJ, ISBN 8574903973.

- Zheng, S.; Zhang, W.; Du, J. (2011). Knowledge-based dynamic capabilities and innovation in networked environments. *Journal of Knowledge Management*, v. 15, n.º 6, p. 1035-1051, ISSN 1367-3270.
- Zhou, K. Z.; Zhou, N., Feng, T., Jiang, X. (2017). Dynamic Capabilities and Firm Performance: The Role of Market and Technological Turbulence. *Journal of Management & Organization*, 24 (5), 701-704. Disponível em Cambridge Core.
- Zhu, Q.; Sarkis, J.; Lai, K.H. (2008). Confirmation of a measurement model for green supply chain management practices implementation. *International Journal of Production Economics*, v. 111, n.º 2, p. 261-273, Fev. ISSN 0925-5273. Disponível em: <http://ac.els-cdn.com/S0925527307001855/1-s2.0-S0925527307001855-main.pdf?_tid=42cd8cd0-894f-11e587f60000aab0f27&acdnat=1447341102_a31acae603d0a7c9dafa9787854f63dd>. Acesso em 24 nov. 2024.
- Zhu, Q.; Sarkis, J.; LAI, K.-H. (2013). Institutional-based antecedents and performance outcomes of internal and external green supply chain management practices. *Journal of Purchasing & Supply Management*, v. 19, n.º 2, p. 106-117, ISSN 1745-493X.
- Zollo, M.; Winter, S. G. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, v. 13, n.º 3, p. 339-351.
- Zott, C. (2003). Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: insights from a simulation study. *Strategic Management Journal*, v. 24, n.º 2, p. 97-125, ISSN 1097-0266.

8. Apêndices

Apêndice 1

Visão das Capacidades Dinâmicas como Processos

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.
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.
Salvato e Vassolo (2018)	Fundamentados na filosofia do Personalismo, na psicologia social e no	capacidades interpessoais das relações sociais dos membros das organizações.

Implicações da inovação social na performance da cadeia vitivinícola em Portugal

Autores	Definição de Capacidades Dinâmicas	Elementos Componentes
	interacionismo simbólico, contribuíram com o aprimoramento teórico das capacidades dinâmicas ao explicarem que a “fonte do dinamismo” das capacidades.	

Fonte: elaborado pela autora

Apêndice 2

Evolução conceitual de Inovação Social de 1928 a 2017.

Autor	Conceito
Chapin (1928), Mevov (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 da 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.

Implicações da inovação social na performance da cadeia vitivinícola em Portugal

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 inter-relações.
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.
Cajaiba-Santana (2014)	O que está subjacente ao caminho da inovação social não é um problema social a ser resolvido, mas a mudança social que ele traz
European Commission (2017)	Considera-que a Inovação Social como uma combinação de pelo menos três fatores: satisfação coletiva de necessidades humanas insatisfeitas ou insuficientemente supridas, construção de relações sociais mais coesas e, por meio da

Implicações da inovação social na performance da cadeia vitivinícola em Portugal

Autor	Conceito
	consciencialização sociopolítica de base, trabalhar no sentido de construir sociedades e comunidades mais democráticas.

Fonte: elaborado pela autora

Apêndice 3

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 - Austrália	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 - África	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://gk1world.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

Implicações da inovação social na performance da cadeia vitivinícola em Portugal

Nome do centro	Local	Site	Desde	Origem	Foco
Boston College	Boston - EUA	http://www.bc.edu/content/bc/schools/gssw/csi.html	-	Universidade	Pesquisa e Ação

Fonte: Adaptado de Juliani et al.

Apêndice 4

Abordagens Tradicionais na Mensuração do Desempenho Empresarial

Indicadores		Vantagens	Limitações
SOBREVIVÊNCIA ORGANIZACIONAL		Facilidade de obtenção da informação, não há necessidade de informações detalhadas a respeito das condições económicas 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		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.
Índices de lucratividade: Retorno sobre o investimento (ROI) ou retorno sobre o ativo (ROE); margem bruta de lucros; lucro por ação (EPS); incide no preço/lucro por ações, entre outros.			
Índices de liquidez: coeficiente de liquidez, coeficiente de liquidez imediata.			
Índices de alavancagem financeira: índice de endividamento,			

Implicações da inovação social na performance da cadeia vitivinícola em Portugal

Indicadores		Vantagens	Limitações
	índice de dívida/patrimônio.		
	Índices de atividade: rotatividade dos estoques, contas a receber.		
Indicadores		Vantagens	Limitações
STAKEHOLDERS	Critérios de avaliação utilizados por cada grupo de interesse da empresa: consumidores, trabalhadores, gestores, altos executivos, fornecedores, parceiros, sociedade, entre outros <i>stakeholders</i> .	Permitem visualizar diferentes dimensões e níveis do desempenho organizacional. Permitem avaliar o respeito do uso dos recursos na criação de valor.	Dificuldade de agregação de múltiplos indicadores; Dificuldade de estabelecer inter relações entre os múltiplos indicadores; Fornece um visão "relativa" e parcial do desempenho.
PRESENT - VALUE MEASURES	Indicadores Financeiros: Fluxo líquido de caixa (<i>net cash flow</i>) ou relação entre o fluxo de caixa e custos de investimentos em um determinado período de tempo.	Permite avaliações longitudinais de longo prazo. Refere-se diretamente ao valor criado aos acionistas. É uma medida com grande aproximação da definição de desempenho.	Envolve a necessidade de antecipação de valores que podem ser de difícil obtenção empírica, especialmente no caso de inovações e ambientes dinâmicos e incertos; Os critérios para o cálculo do NCF podem variar de empresa para empresa; Incongruências entre o <i>Capital Asset Pricing Model</i> (CAPM) utilizado como base para o cálculo do NCF e pesquisas empíricas.

Fonte: Elaboração da autora, baseada em Matitz (2009)

Apêndice 5

Dimensões e Perspetivas 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.	

Implicações da inovação social na performance da cadeia vitivinícola em Portugal

Medidas de rapidez de desenvolvimento de produtos – 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.	

Apêndice 6

Dimensões e Perspetivas de Medição de Desempenho.

Dimensões e Perspetivas 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.

Implicações da inovação social na performance da cadeia vitivinícola em Portugal

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).

Apêndice 7

Entrevista semiestruturada

Roteiro de questões inseridas nas entrevistas semiestruturadas

Identificação do entrevistado:

Função:

Idade:

Nacionalidade:

Escolaridade (área):

Região Vitivinícola:

1. Qual o conceito para a cadeia vitivinícola na década de 2020?
2. Quais as capacidades dinâmicas que possuem ou que deveriam ser aperfeiçoadas na cadeia vitivinícola?
3. Existe diferenciação de estratégias, objetivos e inovações dentro das 14 áreas vitivinícolas de Portugal?
4. Quais são as melhorias introduzidas pela cadeia vitivinícola, após os anos 2000?
5. Caso você fosse desenhar um *Roadmap* das inovações na cadeia vitivinícola, quais seriam os anos e inovações?
6. Quais foram ou são os fatores proativos e reativos das inovações implementadas no *Roadmap* elencado na questão 5?
7. Numa análise do desempenho organizacional da cadeia produtiva vitivinícola de Portugal, como você descreveria o impacto nas dimensões sociais, ambientais, económicas e financeiras?

Apêndice 8

QUESTIONÁRIO

Prezado Senhor (a):

Estamos a levar a efeito um estudo do **Impacto das novas formas de inovação social no desempenho organizacional - o caso do setor vitivinícola em Portugal**

Para a concretização desta pesquisa, de cunho científico, desenvolvida por Margarete Luisa Arbuseri, aluna de doutoramento em Ciências Empresariais, da Universidade do Algarve – UALG, estamos a inquirir os participantes da cadeia produtiva do vinho, necessitando, para tanto, de contar com a sua preciosa colaboração.

Salientamos que as informações obtidas são anónimas e serão tratadas com o sigilo absoluto a que se obriga a ética científica. Para tanto, serão analisadas, no seu aspeto global, nunca se reportando de forma específica, a qualquer respondente, em particular.

Para o desenvolvimento do trabalho reitera-se, assim, o pedido da sua prestimosa colaboração, como de fundamental importância para o sucesso de pesquisa, através da resposta ao questionário, que ocupará muito pouco do seu tempo e cujas informações serão absolutamente pertinentes para este trabalho de investigação.

Agradecemos a sua colaboração singular e estamos às ordens para quaisquer informações adicionais.

Em caso de dúvidas, ou sugestões, os contatos poderão ser feitos para e-mail: margaretearbuseri@hotmail.com ou, ainda, pelo telm: **910 389 183**.

Bem-haja pela sua participação.

Dear Sir:

We are carrying out a study of **the Impact of new forms of social innovation on organizational performance - the case of the wine sector in Portugal**. To carry out this scientific research, developed by Margarete Luisa Arbuseri, PhD student in Business Sciences, at the University of Algarve – UALG, we are surveying the participants of the wine production chain, needing to count on their precious collaboration. We emphasize that the information obtained is anonymous and will be treated with the absolute confidentiality that is required by scientific ethics. To this end, they will be analyzed, in their global aspect, never referring specifically to any respondent, in particular. For the development of the work, the request for his helpful collaboration is reiterated, as of fundamental importance for the success of the research, through the answer to the questionnaire, which will occupy very little of his time and whose information will be absolutely pertinent for this research work. We appreciate your unique collaboration and look forward to any additional information. In case of doubts or suggestions, contacts can be made by e-mail: margaretearbuseri@hotmail.com or by phone: **910 389 183**.

Thank you for your participation.

<https://docs.google.com/forms/d/1CfI8hc5rP1AWXnZ2b5VSHw5UYFkxHET89pF4kxSTfxU/edit>

1. Género: - gender:

1P1 - Feminino – feminine

1P2 - Masculino – masculine

2. Idade: - age:

2P1 - < 20

- 2P2 - 21 a 30
- 2P3 - 31 a 40
- 2P4 - 41 a 50
- 2P5 - 51 a 66
- 2P6 - + 67

3. Escolaridade - education:

- 3P1 - Primário – primary
- 3P2 - Secundário - High School
- 3P3 - Técnico/ profissional - Associate's degree
- 3P4 - Superior - Bachelor's degree
- 3P5 - Pós-graduação - post-graduate

4. Qual a sua posição principal na cadeia produtiva do setor do vinho? (aqui dever-se-á posicionar apenas num dos elos da cadeia, mesmo que participe em mais de um, ou seja, a posição que descreve melhor a sua atividade).

4. What is your main position in the wine sector's production chain? (here you should only position yourself in one of the links in the chain, even if you participate in more than one, that is, the position that best describes your activity).

- 4P1 - Produtor rural - rural producer
- 4P2 - Empresário - Wine businessman
- 4P3 - Enólogo – winemaker
- 4P4 - Trabalhador assalariado - salaried worker
- 4P5 - Cliente – cliente
- 4P6 - Turista – tourist
- 4P7 - Fornecedor – Supplier

5. Região onde desenvolve suas atividades:

5. Region where it carries out its activities:

- 5P1 - Vinho Verde
- 5P2 - Douro
- 5P3 - Távora – Varosa
- 5P4 - Dão
- 5P5 - Bairrada
- 5P6 - Beira Interior
- 5P7 - Lisboa
- 5P8 - Tejo
- 5P9 - Setúbal
- 5P10 - Alentejo
- 5P11 - Algarve
- 5P12 - Madeira
- 5P13 - Açores

B- INOVAÇÃO SOCIAL:

Definição de inovação social

Conforme *Center for Social Innovation* (Canadá) a Inovação social refere-se às novas ideias que possam mudar os rumos sociais, económicos e ambientais, trazendo benefícios para as pessoas e o planeta, ideias que rompam com as estruturas atuais, acreditando que a verdadeira inovação social é transformadora de sistemas – altera a perceção, as estruturas e os comportamentos, acreditando na colaboração e em novas formas de encarar desafios.

B.1 –SOLIDARIEDADE

6. Como avalia a sua situação, assinalando com um X, conforme abaixo discriminado, sendo 1 insatisfatória a 5 muito satisfatória.

B-SOCIAL INNOVATION:

Definition of social innovation According to the Center for Social Innovation (Canada), social innovation refers to new ideas that can change social, economic and environmental directions, bringing benefits to people and the planet, ideas that break with current structures, believing that true innovation Social is a systems transformer – it changes perception, structures and behaviors, believing in collaboration and new ways of facing challenges.

B.1 – SOLIDARITY –

6. How do you evaluate your situation, marking with an X, as detailed below, with 1 being unsatisfactory and 5 being very satisfactory.

	1	2	3	4	5	Não/ s aplica
6IS1 Profissional professional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6IS2 Económica economyc	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

B.2 – CONFIANÇA

7. Como classificaria as relações de confiança, solidariedade no interior da cadeia produtiva com seus, assinalando com um X, conforme abaixo discriminado, sendo 1 menos importante a 5 mais importante

B.2 – TRUST

7. How would you classify relationships of trust, solidarity within the production chain with your customers, marking with an X, as detailed below, with 1 being least important to 5 being most important

	1	2	3	4	5	Não sabe
7C1 - Clientes Customers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7C2 - Concorrentes Competitors	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7C3 - Fornecedores Suppliers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7C4 - Instituições de Ensino Educational Institutions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7C5 - Trabalhadores Workers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

B.3 – IGUALDADE

8. Em relação aos ganhos médios dos agentes da cadeia de vinho, assinalando com um X, conforme abaixo discriminado, sendo 1 menos que merece a 5 muito mais que merece.

B.3 - EQUALITY

8. In relation to the average earnings of agents in the wine chain, marking with an X, as detailed below, with 1 being less than it deserves and 5 being much more than it deserves.

	1	2	3	4	5
8I1 - Ganho do produtor rural Rural producer's gain	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8I2 - Ganho do empresário industrial 8I3 - Earnings of the industrial entrepreneur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8I4 - Ganho do empresário comercial Earnings of the commercial entrepreneur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8I5 - Ganho do trabalhador assalariado da cadeia Earnings of the jail employee Earnings of the jail employee	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8I6 - Ganho do trabalhador da indústria do vinho Wine industry worker earnings	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Quanto deveria receber de rendimentos, por mês, alguém com a sua posição? (em euros).

9. How much income should someone in your position receive per month? (in euros).

9I1 - até 820,00

9I2 - de 821,00 a 1.000,00

9I3 - de 1.001,00 a 2.000,00

9I4 - de 2.001,00 a 3.000,00

9I5 - de 3.001,00 a 4.000,00

9I6 - + de 4.001,00

C - CAPACIDADES DINÂMICAS:

Definição de Capacidades Dinâmicas:

Wang e Ahmed (2007) definem capacidades dinâmicas como o comportamento organizacional constantemente orientado para a integração, reconfiguração, renovação e recriação dos seus recursos e capacidades e, mais importante, o melhoramento e reconstrução das suas capacidades chave, em resposta às mutações do ambiente para atingir e sustentar a vantagem competitiva.

C.1 – Comportamentos, habilidades para a mudança e a inovação

10. Antes de atuar neste ramo trabalhava noutra atividade?

C - DYNAMIC CAPABILITIES:

Definition of Dynamic Capabilities:

Wang and Ahmed (2007) define dynamic capabilities as organizational behavior constantly oriented towards the integration, reconfiguration, renewal and recreation of its resources and capabilities and, most importantly, the improvement and reconstruction of its key capabilities, in response to changes in the environment to achieve and sustain competitive advantage.

C.1 – Behaviors, skills for change and innovation

10. Before working in this field, did you work in another activity?

10CD1 - Sim. Yes

10CD2 - Não. No.

11. Origem da empresa onde trabalha:

11. Origin of the company where you work:

11CD1 - Negócio novo - new business

11CD2 - Adquiriu uma empresa já existente - Adquiriu uma empresa já existente

11CD3 - Seguiu atividade iniciada pela família - Continued activity started by the family

C.2 -Processos e rotinas de busca e inovação

12. Queira citar 3 aspetos fundamentais para o sucesso na sua atividade:

C.2 - Search and innovation processes and routines

12. Please mention 3 fundamental aspects for success in your activity:

12CD1 - Mão-de-obra qualificada - qualified labor

12CD2 - Incentivos governamentais - Government incentives

12CD3 - Rapidez nas adaptações às mudanças dentro da organização - Speed in adapting to changes within the organization

12CD4 - Rapidez nas adaptações às mudanças-Speed in adapting to changes

12CD5 - Habilidade de negociação - Negotiation Skill

13. Cite a maior dificuldade atual para o exercício da sua atividade:

13. Name the biggest current difficulty in carrying out your activity:

13CD1 - Competitividade externa - external competitiveness

13CD2 - Mão-de-obra qualificada. Qualified labor

13CD3 - Incentivos governamentais. Government incentives.

13CD4 - Dimensão setorial pequena. Small sector size.

13CD5 - Programa de organização do setor. Sector organization program.

13CD6 - Fraude e concorrência desleal. Fraud and unfair competition.

14. Quanto aos fornecedores, qual o tempo de permanência de relações comerciais com a sua atividade? (anos)

14. As for suppliers, how long do commercial relationships last with your activity? (years)

14CD1 - <1

14CD2 - 1 a 3

14CD3 - 4 a 5

14CD4 - >5

14CD5 - Não se aplica

15. Classifique os itens abaixo, de acordo com o impacto das inovações que vêm sendo adotadas por empresas na cadeia do setor do vinho, atualmente, segundo o grau de importância, assinalando com um X, conforme abaixo discriminado, sendo 1 menos importante a 5 mais importante.

15. Classify the items below according to the impact of the innovations that have been adopted by companies in the wine sector chain, currently, according to the degree of importance, marking with an X, as detailed below, with 1 being less important to 5 being more important.

	1	2	3	4	5
15CD1 - Controle e organização empresarial. Business control and organization.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15CD2 - Padrão de formação de preço. Price formation pattern	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15CD3 - Publicidade. Advertising.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15CD4 - Qualidade do produto. Product quality.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15CD5 - Inovações em processo e em tecnologia. process and technology innovations	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15CD6 - Localização. Location.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15CD7 - Recursos humanos. Human resources.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Em quais destes itens a cadeia vitivinícola deveria introduzir inovações :

16. In which of these items should the wine chain introduce innovations:

16CD1 - Marca e/ou organização social. Brand and/or social organization.

16CD2 - Preço. Price.

16CD3 - Publicidade. Advertising

16CD4 - Qualidade do produto oferecido. Quality of the product offered.

16CD5 - Inovações em processo e em tecnologia. Innovations in process and technology.

16CD6 - Localização. Location.

16CD7 - Administração de recursos humanos. Human resource management.

17. A comunidade local incentiva a atividade vitivinícola?

17. Does the local community encourage wine-growing activities?

17CD1 - Sim. Yes.

17CD2 - Não. No.

18. A sua empresa tem relações de tipo comercial e/ou de informações técnico-comerciais com outras regiões?

18. Does your company have commercial and/or technical-commercial information relationships with other regions?

18CD1 - Sim, as duas. Yes, both.

18CD2 - Sim, somente técnicos. Yes, technicians only.

18CD3 - Sim, somente comerciais. Yes, commercials only

18CD4 - Não, nenhuma. None.

18CD5 - Não sabe. Do not know.

19. O que acha que poderiam fazer juntos na sua região e com outras regiões do país ou de outros países?

19. What do you think you could do together in your region and with other regions of the country or other countries?

- 19CD1 - Desenvolver relações comerciais. Develop business relationships.
19CD2 - Trocar boas práticas e capacitação. Exchange good practices and training.
19CD3 - Incentivar transferência tecnológica. Encourage technology transfer.
19CD4 - Todas acima. All above
19CD5 - Não sabe. Do not know

C.3 - Mecanismos de Aprendizagem e Governança do Conhecimento

20. Como classificaria a qualificação dos seus fornecedores, trabalhadores, colegas, concorrentes e clientes? assinalando com um X, conforme abaixo discriminado, sendo 1 fraca a 5 excelente.

C.3 - Learning Mechanisms and Knowledge Governance

20. How would you classify the qualifications of your suppliers, workers, colleagues, competitors and customers? marking with an X, as detailed below, with 1 being poor to 5 being excellent.

- 20CD1 - Concorrentes. Competitors.
20CD2 - Fornecedores de insumo. Input suppliers.
20CD3 - Fornecedores de qualificação. Qualification providers
20CD4 - Trabalhadores subordinados. Subordinate workers
20CD5 - Clientes. Customers.

D - DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

D.1 - Indicadores Financeiros

21. Imagine uma empresa da cadeia vitivinícola que atua na região. Na sua opinião, qual o rendimento médio mensal dos seguintes profissionais (em euros):

D - ORGANIZATIONAL PERFORMANCE D.1 - Financial Indicators

21. Imagine a company in the wine sector that operates in the region. In your opinion, what is the average monthly income of the following professionals (in euros):

- 21DF1 - Produtor rural. Rural producer.
21DF2 - Empresário industrial. Industrial entrepreneur
21DF3 - Empresário comercial e/ou serviços. Commercial and/or services entrepreneur
21DF4 - Trabalhador da Indústria do vinho. Wine industry worker.
21DF5 - Alguém com a sua posição? Someone with your position?

22. Quanto à extensão de mercado de atuação de sua empresa:

22. Regarding the extent of your company's market:

- 22DF1 - Atende a região em que atua. Serves the region in which it operates.
22DF2 - Atende outras regiões do país. Serves other regions of the country.
22DF3 - Atende o mercado exterior. Serves foreign market.
22DF4 - Não se aplica. Not applicable

23. Indique a modalidade das suas vendas e a proporção das mesmas (%).

23. Indicate the type of your sales and their proportion (%)

	1 a 10	11 a 20	21 a 30	31 a 50	mais de 51%	Não s/ aplica
23DF1 - Vendas no exterior. Sales abroad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23DF2 - Vendas nacionais. National sales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23DF3 - Vendas somente na sua região. Sales only in your region	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23DF4 - Vendas nas outras atividades agregadas. Sales in other aggregated activities.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23DF5 - Vendas on-line. Online sales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23DF6 - Vendas em conjunto com outras vinícolas. Joint sales with other wineries	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. Relativamente a fontes de financiamento das suas atividades (%).

24. Regarding sources of financing for its activities (%)

	10	20	30	40	50	60	+61	N/A
24DF1 - Fontes de recursos próprios. Sources of own resources	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24DF2 - Fontes de recursos externos (empréstimos, leasing, ...). Sources of external resources (loans, leasing, ...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24DF3 - Fontes de recursos do governo de Portugal (subsídios, empréstimos, ...). Sources of resources from the government of Portugal (subsidies, loans, ...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24DF4 - Fontes de recursos da União Europeia (subsídios, empréstimos, ...). Sources of resources European Union (subsidies, loans, ...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. Relativamente ao período de 2018 a 2023, assinale na tabela o percentual de impacto de aumento ou inclusão na sua atividade.

25. Regarding the period from 2018 to 2023, indicate in the table the percentage of impact of increase or inclusion in your activity.

	10	11 a 20	21 a 30	31 a 40	41 a 50	51 a 60	+61	NA
25DF1 - Faturação. Billing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25DF2 - Rentabilidade. Profitability.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25DF3 - Custos Costs.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25DF4 - Investidores (aumento do capital). Investors (capital increase)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25DF5 - Expansão da atividade - enoturismo. Expansion of activity - wine tourism	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25DF6 - Expansão da atividade - enogastronomia. Expansion of activity -enogastronomy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25DF7 - Expansão da atividade - festivais. Expansion of activity - festivalis. Expansion of activity - concerts and festivals	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25DF8 - Expansão da atividade - turismo rural. Expansion of activity - rural tourism	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25DF9 - Expansão da atividade - arte e património. Expansion of activity - art and heritage	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25DF10 - Expansão da atividade - turismo religioso. Expansion of activity - religious tourism	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25DF11 - Expansão da atividade - eventos (casamentos ...) Expansion of activity - events (weddings...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25DF12 - Expansão da atividade - turismo saúde. Expansion of activity health tourism.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25DF13 - Expansão da atividade - alojamento e hotelaria. Expansion of activity - accommodation and hotels	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25DF14 - Outros. Others	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

D.2 -Indicadores não financeiros:

D.2.1 - AÇÕES CONJUNTAS:

Classifique as ações desenvolvidas na região, com o objetivo de apoiar a evolução do seu setor, de acordo com a sua importância, assinalando com um X conforme abaixo discriminado, de 1 a 5, sendo 1 menos importante e 5 muito importante.:

26. O apoio de associações empresariais na organização de:

D.2 - Non-Financial Indicators: D.2.1 - JOINT ACTIONS: Classify the actions developed in the region, with the aim of supporting the evolution of your sector, according to their importance, marking with an X as detailed below, from 1 to 5, with 1 being less important and 5 being very important:

26. Support from business associations in organizing:

	1	2	3	4	5	NA
26NF1 - Reuniões, debates e palestras. Meetings and lectures.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26NF2 - Cursos e viagens de estudo. Courses and study trips.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26NF3 - Feiras e contactos com empresário. Fairs and contacts with entrepreneurs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

D.2 -Indicadores não financeiros:

D.2.1 - AÇÕES CONJUNTAS:

Classifique as ações desenvolvidas na região, com o objetivo de apoiar a evolução do seu setor, de acordo com a sua importância, assinalando com um X conforme abaixo discriminado, de 1 a 5, sendo 1 menos importante e 5 muito importante.:

27. O apoio do poder público aos empresários via:

D.2 - Non-Financial Indicators: D.2.1 - JOINT ACTIONS: Classify the actions developed in the region, with the aim of supporting the evolution of your sector, according to their importance, marking with an X as detailed below, from 1 to 5, with 1 being less important and 5 being very important:

27. Support from public authorities for entrepreneurs via:

	1	2	3	4	5	NA
27NF1 - Isenções fiscais a empresas. Tax exemptions for companies	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27NF2 - Linha de crédito diferenciada. Differentiated line of credit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27NF3 - Serviços prestados pelo CCDR às empresa. Services provided by CCDR to companies	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27NF4 - Serviços prestados pelo Associação dos Municípios da sua região às empresas.Services provided by the Association of Municipalities in your region to companies (<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27NF5 - Serviços prestados pelo IVV. Services provided by IVV to companies às empresas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

D.2.2 - CONFIANÇA

28. Como classificaria as relações de confiança, solidariedade no interior da cadeia produtiva vitivinícola, assinalando de 1 a 5, sendo 1 menos importante e 5 muito importante.:

D.2.2 - TRUST

28. How would you classify relationships of trust and solidarity within the wine production chain, scoring from 1 to 5, with 1 being less important and 5 being very important:

	1	2	3	4	5	NA
28NF1 - Clientes. Customers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28NF2 - Concorrentes. Competitors	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28NF3 - Fornecedores de insumo. input suppliers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28NF4 - Fornecedores de insumo. input suppliers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28NF5 - Fornecedores de instituição de Ensino. Educational institution suppliers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28NF6 - Trabalhadores. Workers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

D.2.3 - COOPERAÇÃO

29. Você participa de alguma associação de classe ou organização de cooperação profissional?

D.2.3 - COOPERATION

29. Do you participate in any trade association or professional cooperation organization?

29NF1 - Sim. Yes.

29NF2 - Não. No

30. Qual o seu nível de concordância com as afirmações descritas a seguir. Pontue de 1 a 5 sendo que 1 menor concordância e 5 a maior concordância.

30. What is your level of agreement with the statements described below. Score from 1 to 5, with 1 being the lowest agreement and 5 being the highest agreement.

	1	2	3	4	5	NA
30NF1 - Desenvolvimento e na fixação da população no interior do território nacional. Development and settlement of the population within the national territory.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30NF2 - O Setor do Vinho situa-se como Agente de Desenvolvimento e Coesão Territorial. The Wine Sector is an Agent of Development and Territorial Cohesion	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30NF3 - As unidades do enoturismo assumem um contributo relevante no desenvolvimento da oferta turística em zonas de menor pressão turística. Wine tourism units make a relevant contribution to the development of tourism in areas with less tourist pressure	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Implicações da inovação social na performance da cadeia vitivinícola em Portugal

30NF4 - O impacto económico do enoturismo reflete-se nas atividades diretas, mas também se fazem sentir no resto das atividades turísticas, muito para além do setor vitivinícola. The economic impact of wine tourism is reflected in direct activities, but it is also felt in the rest of tourist activities, far beyond the wine sector	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30NF5 - A vinha é criadora de valor acrescentado para a paisagem rural e para a sua preservação, a promoção do turismo no interior em que a paisagem vinhateira serve de etiqueta diferenciadora. The vineyard creates added value for the rural landscape and for its preservation, the promotion of tourism in the interior in which the vineyard landscape serves as a differentiating label	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30NF6 - O Setor vitivinícola fornece um contributo abrangente e de grande relevância do ponto de vista económico, social, cultural e ambiental. The wine sector provides a comprehensive and highly relevant contribution from an economic, social, cultural and environmental point of view.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30NF7 - A viticultura está muito associada à agricultura familiar. viticulture is closely associated with family farming	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30NF8 - A cultura do vinho movimenta uma atividade movida por tradições, cuja importância ultrapassa o seu valor económico, pelo efeito multiplicador na ocupação do espaço rural. Wine culture moves an activity driven by traditions, whose importance goes beyond its economic value, due to the multiplier effect on the occupation of rural space	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30NF9 -culture moves an activity driven by traditions, whose importance goes beyond its economic value, due to the multiplier effect on the occupation of rural space	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>