

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

Leandro da Silva Nascimento

**TRANSAÇÕES BASEADAS EM CAPACIDADES: DA LIMITAÇÃO À
COMPLEMENTARIDADE PARA INOVAR**

Porto Alegre

2024

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

Leandro da Silva Nascimento

**TRANSAÇÕES BASEADAS EM CAPACIDADES: DA LIMITAÇÃO À
COMPLEMENTARIDADE PARA INOVAR**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para a obtenção de título de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Antônio Zawislak

Porto Alegre

2024

CIP - Catalogação na Publicação

Nascimento, Leandro
TRANSAÇÕES BASEADAS EM CAPACIDADES: DA LIMITAÇÃO À
COMPLEMENTARIDADE PARA INOVAR / Leandro Nascimento. --
2024.
193 f.
Orientador: Paulo Zawislak.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de
Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS,
2024.

1. Capacidade de inovação. 2. capacidades
limitadas. 3. custos de transação. 4. comercialização.
5. complementaridade. I. Zawislak, Paulo, orient. II.
Título.

**TRANSAÇÕES BASEADAS EM CAPACIDADES: DA LIMITAÇÃO À
COMPLEMENTARIDADE PARA INOVAR**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para a obtenção de título de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Antônio Zawislak

BANCA EXAMINADORA:

Profa. Dra. Ana Claudia Machado Padilha - Universidade de Passo Fundo (UPF)

Prof. Dr. Jorge Estuardo Tello Gamarra – Universidade Federal do Rio Grande (FURG)

Profa. Dra. Fernanda Maciel Reichert - UFRGS

Orientador: Prof. Dr. Paulo Antônio Zawislak - UFRGS

“Tudo posso naquele que me fortalece”

(Filipenses 4:13)

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela trajetória que me foi proporcionada e pelas oportunidades que me ajudaram a chegar a uma terra distante das minhas origens e a triunfar em cenários de adversidade.

Agradeço de coração à minha família e, em especial, aos meus pais, por estarem sempre ao meu lado e me apoiarem em cada decisão ao longo da minha trajetória pessoal e profissional.

Agradeço ao apoio dos sócios da Estância Paraizo, que me abriram as portas da empresa com gentileza e dedicação, sempre prestando informações detalhadas e compartilhando o conhecimento prático, os quais foram de grande importância para a pesquisa empírica desta tese.

Agradeço ao professor Paulo Zawislak pela acolhida no grupo de pesquisa NITEC e pela oportunidade de aprendizado proporcionada por meio de suas contribuições, que foram essenciais para o desenvolvimento desta pesquisa.

Agradeço às professoras Aurora Zen e Daniela Callegaro pelo apoio e parceria ao longo deste processo de doutoramento, marcados por inúmeros momentos significativos de aprendizagem, tanto dentro quanto fora da sala de aula.

Sou grato aos professores Fernanda Reichert, Ana Padilha, Douglas Wegner e Jorge Tello-Gamarra pela valiosa oportunidade de aprendizado. Suas contribuições foram fundamentais para o desenvolvimento desta pesquisa, tanto na etapa de qualificação quanto na defesa.

Por fim, mas não menos importante, expresso minha imensa gratidão aos amigos que fiz durante o doutorado, que me apoiaram nos momentos difíceis e também compartilharam inúmeras alegrias. Sem vocês, Dr. Júlio Costa Júnior, M^a. Rafaela Trizotto, Dr^a. Fernanda Steinbruch, Dr^a. Cristina Ostermann, Dr. Cristian Foguesatto e Dr. Bernardo Fernandes, essa jornada não teria sido tão enriquecedora, divertida e repleta de frutos, principalmente os artigos em periódicos Q1.

RESUMO

O estudo das capacidades de inovação tem recebido crescente atenção na literatura de inovação. Entretanto, para muitas empresas, essas capacidades de inovação (tecnológicas e não tecnológicas) tendem a ser limitadas. Tais limitações das capacidades e, em especial, a forma como as empresas complementam-nas por meio de transações com outras empresas ainda é uma lacuna que carece de aprofundamento teórico. Esta tese objetivou analisar como a limitação das capacidades de Desenvolvimento de Tecnologia, Operações (tecnológicas), Gestão e Transação (não tecnológicas) pode ser complementada por meio de transações com outras empresas. Para alcançar os objetivos, foi conduzido um estudo de caso único com uma pequena vinícola familiar do Rio Grande do Sul. A pesquisa teve caráter histórico-longitudinal, tendo sido realizado um acompanhamento ao longo de três anos e meio das quatro capacidades de inovação da vinícola, para entender como a complementaridade era alcançada para superar as limitações de suas capacidades por meio de transações. A partir dos resultados, propõe-se uma abordagem teórica, aqui denominada de *Transações Baseadas em Capacidades*. A proposta avança o processo de teorização que une aspectos da teoria dos custos de transação com a teoria das capacidades de inovação, considerando a limitação das capacidades como o ponto central desta nova abordagem. A abordagem teórica se baseia em um conjunto de conceitos que, entrelaçados, demonstram relações de causa e efeito. Especificamente, propõe-se: (i) uma definição para a limitação das capacidades; (ii) o conceito de uma rede de limitações das capacidades de inovação, que ressalta as interrelações dinâmicas entre as limitações de diferentes capacidades; (iii) uma tipologia de transações comerciais (comercialização tradicional, comercialização de complementaridade, comercialização colaborativa); e (iv) a existência de dois tipos de complementaridade (complementaridade relativa e complementaridade de hierarquia). A partir desses conceitos e de suas relações, é desenvolvido um framework teórico para a abordagem de Transações Baseadas em Capacidades, o qual esclarece quais transações comerciais precisam ser estabelecidas para que as limitações das capacidades sejam sanadas e não apenas neutralizadas. Por fim, propõe-se um fluxograma para a tomada de decisão dos praticantes. Dado o contexto da pesquisa, os resultados possuem relevância e adequação para pequenas empresas familiares, que normalmente sofrem mais com a existência de limitações para inovar.

Palavras-chave: Capacidade de inovação, capacidades limitadas, custos de transação, comercialização, colaboração, complementaridade, teoria da inovação.

ABSTRACT

Innovation capabilities research has received increasing attention in the innovation literature. However, for many companies, these innovation capabilities (technological and non-technological) tend to be bounded. Such boundedness of capabilities and how companies complement them through transactions with other companies is still a gap that requires theoretical deepening. This doctoral thesis analyzed how the boundedness of Technology Development Capability, Operations Capability (technological), Management Capability, and Transaction Capability (non-technological) can be complemented through interfirm transactions. To do so, a single case study was conducted with a small Brazilian family winery. The research had a historical-longitudinal character, monitoring the winery's four innovation capabilities over three and a half years to understand how complementarity was achieved to overcome the boundedness of their capabilities through interorganizational relationships. Based on the results, a theoretical approach is proposed: *Capability-Based Transactions*. The proposal advances the theoretical movement that unites aspects of transaction cost theory with the theory of innovation capabilities, considering the boundedness of capabilities as the central point of this new approach. The theoretical approach is based on a set of concepts that, intertwined, demonstrate cause-and-effect relationships. Specifically, we propose (i) a definition for bounded capability; (ii) the concept of a network of boundedness of innovation capabilities, which highlights the dynamic interrelations among the boundedness of different capabilities; (iii) a typology of commercial transactions (traditional commercialization, complementary commercialization, collaborative commercialization); and (iv) the existence of two types of complementarities (relative complementarity and hierarchy complementarity). Based on these concepts and their relations, a theoretical framework for the Capabilities-Based Transactions approach is developed, which clarifies which commercial relationships need to be established so that capabilities' boundedness can be remedied and not just neutralized. Finally, a flowchart is proposed for practitioners' decision-making. Given the research context, the results are relevant and appropriate for small family businesses, which typically suffer more from restrictions to innovate.

Keywords: Innovation capability, bounded capabilities, transaction costs, commercialization, collaboration, complementarity, innovation theory.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Tipologia de capacidades de inovação	27
Figura 2 - <i>Design</i> da pesquisa.....	47
Figura 3 - Rótulo Espumante Gaïda Brut	71
Figura 4 - Rótulo Espumante Gaïda Nature Rosé	71
Figura 5 - Rótulo Vinho Cova de Toro	72
Figura 6 - Rótulo Vinho Camilo Primeiro.....	73
Figura 7 - Rótulo Vinho Don.....	74
Figura 8 - Rótulo Vinho Don Thomaz y Victoria	74
Figura 9 - Rótulo Vinho Zena Rosé	75
Figura 10 - Selo da IP Campanha Gaúcha presente nos vinhos	101
Figura 11 - Selo da <i>Allianza del Pastizal</i>	101
Figura 12 - Selos de premiação	102
Figura 13 - Limitações das capacidades de inovação da Estância Paraizo: 2020-2021	123
Figura 14 - Limitações das capacidades de inovação da Estância Paraizo: 2022	125
Figura 15 - Limitações que deixaram de existir por meio das transações.....	152
Figura 16 - Ilustração da rede de limitações das capacidades de inovação.....	164
Figura 17 - Diferenças entre os tipos de transações comerciais	166
Figura 18 - <i>Framework</i> da abordagem teórica de Transações Baseadas em Capacidades.....	170

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Revisões da literatura prévia sobre a capacidade de inovação da firma	24
Quadro 02 - Principais temáticas dos estudos empíricos sobre as quatro capacidades	31
Quadro 03 - Informações das entrevistas	56
Quadro 04 - Informações sobre os documentos e dados das redes sociais.....	58
Quadro 05 - Elementos dos construtos identificados na literatura prévia	62
Quadro 06 - Atendimento dos critérios de qualidade do estudo de caso longitudinal	65
Quadro 07 - Informações do caso analisado: Estância Paraizo	70
Quadro 08 - Os componentes das capacidades de inovação da vinícola: 2020-2023	104
Quadro 09 - Características das transações interfirmas para a complementaridade.....	149
Quadro 10 - Base teórica da abordagem de Transações Baseadas em Capacidades.....	169

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CNPJ - Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica

DO - Denominação de Origem

FAPERGS - Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul

IG - Indicação Geográfica

INPI - Instituto Nacional da Propriedade Industrial

IP - Indicação de Procedência

P&D - Pesquisa e Desenvolvimento

PMEs - Pequenas e Médias Empresas

RS - Rio Grande do Sul

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
2. CAPACIDADES DE INOVAÇÃO	23
2.1 Uma visão geral da literatura de capacidades de inovação	23
2.2 O avanço da tipologia de quatro capacidades de inovação da firma	26
3. A LIMITAÇÃO DAS CAPACIDADES DE INOVAÇÃO E A BUSCA POR COMPLEMENTARIDADE	33
3.1 Capacidades de inovação limitadas	33
3.2 A complementaridade para as capacidades limitadas.....	35
4. ENTRELACAMENTO ENTRE AS LITERATURAS DE CUSTOS DE TRANSAÇÃO E CAPACIDADES DE INOVAÇÃO: RESSALTANDO A LACUNA DE PESQUISA.	37
4.1 O movimento de teorização que entrelaça os custos de transação com as capacidades.	37
4.2 Tipos de transação para a complementaridade: comercialização e cooperação	40
5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	45
5.1 Seleção do caso e contexto da indústria do vinho	48
5.2 Coleta de dados.....	52
5.2.1 <i>Entrevistas</i>	54
5.2.2 <i>Documentos</i>	57
5.2.3 <i>Observação</i>	58
5.3 Análise dos dados	59
5.4 Critérios de qualidade da pesquisa	63
6. RESULTADOS: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE	66
6.1 Caracterização da empresa analisada	66
6.2 Diagnóstico das capacidades de inovação	76
6.2.1 <i>Diagnóstico da capacidade de operações: 2020-2023</i>	76
6.2.2 <i>Diagnóstico da capacidade de desenvolvimento: 2020-2023</i>	80
6.2.3 <i>Diagnóstico da capacidade de gestão</i>	85
6.2.3.1 <i>Os elementos da capacidade de gestão identificados no 1º período: 2020-2021</i>	85
6.2.3.2 <i>Os elementos da capacidade de gestão identificados nos 2º e 3º períodos: 2022 e 2023</i>	90
6.2.4 <i>Diagnóstico da capacidade de transação</i>	92
6.2.4.1 <i>Os elementos da capacidade de transação identificados no 1º período: 2020-2021</i>	92
6.2.4.2 <i>Os elementos da capacidade de transação identificados nos 2º e 3º períodos: 2022 e 2023</i>	102
6.2.5 <i>Considerações sobre o diagnóstico das quatro capacidades de inovação</i>	103
6.3 Análise da limitação das capacidades de inovação	106

6.3.1 <i>Análise da limitação da capacidade de operações</i>	106
6.3.1.1 <i>As limitações da capacidade de operações no 1º período: 2020-2021</i>	107
6.3.1.2 <i>As limitações da capacidade de operações no 2º período: 2022</i>	109
6.3.2 <i>Análise da limitação da capacidade de desenvolvimento</i>	111
6.3.2.1 <i>As limitações da capacidade de desenvolvimento no 1º período: 2020-2021</i>	111
6.3.2.2 <i>As limitações da capacidade de desenvolvimento no 2º período: 2022</i>	112
6.3.3 <i>Análise da limitação da capacidade de gestão</i>	113
6.3.3.1 <i>As limitações da capacidade de gestão no 1º período: 2020-2021</i>	113
6.3.3.2 <i>As limitações da capacidade de gestão no 2º período: 2022</i>	116
6.3.4 <i>Análise da limitação da capacidade de transação</i>	118
6.3.4.1 <i>As limitações da capacidade de transação no 1º período: 2020-2021</i>	118
6.3.4.2 <i>As limitações da capacidade de transação no 2º período: 2022</i>	120
6.3.5 <i>Considerações sobre as limitações das quatro capacidades de inovação</i>	122
6.4 <i>Análise da complementaridade para as limitações das capacidades por meio dos relacionamentos interorganizacionais</i>	127
6.4.1 <i>Análise dos relacionamentos interorganizacionais no 2º período: 2022</i>	128
6.4.2 <i>Análise dos relacionamentos interorganizacionais no 3º período: 2023</i>	142
6.4.3 <i>Considerações sobre os relacionamentos interorganizacionais e a complementaridade para a limitação das capacidades</i>	148
7. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS	155
7.1 <i>Descobertas acerca dos componentes das quatro capacidades de inovação</i>	155
7.2 <i>Descobertas sobre a limitação das capacidades de inovação</i>	157
7.3 <i>Avanços acerca dos conceitos de complementaridade e de comercialização</i>	159
7.4 <i>Contribuições teóricas</i>	162
7.5 <i>Contribuições práticas</i>	171
8. CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS	173
REFERÊNCIAS	176
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS	191
APÊNDICE B – MODELO DE TCLE ADOTADO	193

1. INTRODUÇÃO

A inovação é essencial para o sucesso das empresas e, conseqüentemente, para o desenvolvimento e a prosperidade das nações (FREEMAN, 1995; SZABO; FERENCZ; PUCIHAR, 2013). Cada vez mais, as mudanças de caráter mercadológico, econômico, organizacional e institucional elevam os níveis de competição, o que induz as empresas a serem inovadoras (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; TEECE, 2007). A inovação pode ser compreendida como um movimento recursivo e constante entre mudança e adaptação. De forma simples, inovação significa lançar algo novo (ou melhorado) cujo valor seja reconhecido no mercado (SCHUMPETER, 1942). Isso pode ocorrer por meio de novos produtos e processos produtivos, a chamada inovação tecnológica, ou ainda novas formas e práticas de gestão e comercialização, consideradas como inovação não tecnológica (MOTHE; NGUYEN, 2012; GELDES *et al.*, 2017; NASCIMENTO *et al.*, 2024). Seja tecnológica ou não tecnológica, a inovação emerge, de fato, a partir das capacidades de inovação das empresas (FRANCIS; BESSANT, 2005; SAUNILA; UKKO, 2014).

As capacidades de inovação são um tema proeminente e importante, com crescente atenção na literatura de inovação (LAWSON; SAMSON, 2001; FRANCIS; BESSANT, 2005; IDDRIS, 2016; LE; LEI, 2019; MENDOZA-SILVA, 2021; DARONCO *et al.*, 2023). A capacidade de inovação da firma é definida como um conjunto de experiências, habilidades, recursos e rotinas que levam à inovação (LALL, 1992; BELL; PAVITT, 1995). Especificamente, as capacidades de inovação podem ser tecnológicas, ligadas a produto e processo, respectivamente, capacidades de desenvolvimento e de operações; ou não-tecnológicas, voltadas aos negócios e às práticas comerciais, no caso, capacidades de gestão e de transação (ZAWISLAK *et al.*, 2012). Os diferentes arranjos e níveis de desenvolvimento dessas capacidades ajudam na compreensão dos comportamentos de inovação que levam as empresas a alcançarem sucesso nos negócios e desempenho superior (NELSON, 2018; MALDONADO-GUZMÁN, 2019; OSTERMANN *et al.*, 2022).

A literatura que trata das capacidades de inovação tem avançado por diferentes correntes de pesquisa, como: as capacidades de inovação dinâmicas e ordinárias (TEECE, 2007; ALVES *et al.*, 2017); os determinantes das capacidades (LE; LEI, 2019); a natureza, os antecedentes e as conseqüências das capacidades (MENDOZA-SILVA, 2020); a dimensão social das capacidades (MENDOZA-SILVA, 2021); o papel da criatividade para as capacidades de inovação radicais (RAMPA; AGOGUÉ, 2021); os diferentes arranjos de capacidades para

umentar o desempenho (REICHERT *et al.*, 2016; REICHERT; RUFFONI, 2022); a relação entre a propensão e a habilidade para inovar como base das capacidades de inovação (DARONCO *et al.*, 2023); e as dimensões e os elementos ambientais, sociais e econômicos das capacidades de inovação (NASCIMENTO *et al.*, 2024). De forma geral, esses estudos corroboram o entendimento de que, quanto mais desenvolvidas forem as capacidades de inovação, melhor será o desempenho da empresa.

Entretanto, para muitas empresas, essas capacidades de inovação (tecnológicas e não tecnológicas) tendem a ser limitadas (ALVES, 2015; ZAWISLAK *et al.*, 2023). Mediante as variações tecnológicas e de mercado, as capacidades de inovação sempre serão limitadas até certo ponto (ALVES, 2015), o que justifica a busca das empresas por um processo contínuo de evolução (TEECE, 2007). Essa afirmação se condiciona à própria definição de racionalidade limitada, que permeia a tomada de decisão nas empresas (SIMON, 1990). Ou seja, por mais que se tente, nunca é possível processar todo o conhecimento disponível para se chegar à decisão correta ideal, pois sempre haverá certo grau de incerteza (ou até risco) na tomada de decisão, o que resultará no alcance da melhor decisão mediante as limitações enfrentadas (SIMON, 1990).

Além da racionalidade limitada, o próprio fato de o mercado ser dinâmico pode fazer com que as capacidades entrem em processo de obsolescência, tornando-se limitadas (TEECE, 2007; ALVES, 2015). Conseqüentemente, por mais desenvolvidas que sejam as capacidades de inovação, estas dificilmente serão totalmente desenvolvidas (ALVES, 2015). Por exemplo, pode haver uma ótima apropriação de recursos tecnológicos, mas não um domínio de todo o conhecimento necessário para realizar a melhor alocação possível desses recursos a fim de gerar resultados inovadores. Além disso, o próprio ambiente (contextual, institucional, socioambiental) é volátil e induz a esta limitação, tendo em vista que novas demandas e acontecimentos emergem constantemente no mercado (TEECE, 2007; ALVES, 2015).

Especificamente, entende-se que a limitação corresponde à carência interna da capacidade, o que a impede de impulsionar o seu repertório de funções para alcançar bons resultados inovativos (ALVES, 2015). As capacidades limitadas possuem uma carência de recursos, habilidades, experiências, conhecimentos, rotinas e demais componentes necessários para inovar, estabelecendo uma condição em que a empresa dificilmente consegue alcançar um desempenho inovador superior (ALVES, 2015; ZAWISLAK *et al.*, 2023). Tais limitações das capacidades de inovação e, em especial, a forma como as empresas complementam-nas (para almejar sucesso e desempenho) ainda é uma lacuna que carece de aprofundamento teórico.

O primeiro passo para as empresas solucionarem essa dificuldade está, naturalmente, em seus próprios arranjos internos de conhecimentos, competências e habilidades – no sentido de tentar construir e desenvolver as capacidades faltantes (ZHOU; VELAMURI, 2020), ou seja, um processo de desenvolvimento de capacidades (LAWSON; SAMSON, 2001). Contudo, essa solução interna nem sempre é efetiva. A própria opção pelo desenvolvimento interno requer um alto nível de investimento, tornando-se inviável dada a realidade de muitas empresas (HELFAT, 2018), principalmente em setores tradicionais e em economias emergentes. Além do mais, o desenvolvimento das capacidades de inovação é facilitado não só pelas fontes internas como experiência prévia da empresa, esforços de P&D e educação profissional dos funcionários, mas também pelas fontes externas, a exemplo de fornecedores e clientes (ROMIJN; ALBALADEJO, 2002).

A literatura tem dado um especial enfoque ao papel das relações entre firmas, demonstrando-se que as fontes externas são uma forma acessível e efetiva para as empresas melhorarem e desenvolverem as suas capacidades (BECKER; DIETZ, 2004; WEBER; HEIDENREICH, 2018). Nesse cenário, cabe ressaltar o conceito de interfaces tecnológicas, que são a forma que as empresas naturalmente adotam para superar a incompletude própria por meio de relações transacionais com outras empresas que possuem diferentes níveis de desenvolvimento tecnológico e darão andamento ao trabalho iniciado pela empresa anterior (WILLIAMSON, 1991).

Essas interfaces tecnológicas se constituem a partir das transações entre empresas, sendo que as transações podem ser compreendidas como relacionamentos interorganizacionais (WILLIAMSON, 1991). Um bom exemplo desses relacionamentos é a comercialização, que diz respeito à compra/venda de bens e serviços, algo nítido na transação entre uma empresa e seus fornecedores/compradores (ROGERS; LAMBERT; KNEMEYER, 2004; HUMPHREY, 2006). Outro tipo de transação que se destaca na literatura e na prática é a cooperação, em que duas empresas se unem para compartilhar recursos ou habilidades complementares a fim de desenvolver novas soluções, como tecnologias e produtos cujos resultados são compartilhados entre elas (BECKER; DIETZ, 2004; GELDES *et al.*, 2017; WEBER; HEIDENREICH, 2018). Portanto, os relacionamentos interorganizacionais, ou seja, transações (de base comercial ou cooperativa), se transformam em alternativas para minimizar os custos de desenvolvimento interno, uma vez que impulsionam a complementaridade de recursos por meio de fluxos e transferências externas (DIAS; HOFFMANN; MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ, 2019).

Por sua vez, a complementaridade é um fenômeno de destaque nos estudos acerca dos relacionamentos interorganizacionais, podendo ser compreendida como o acesso aos recursos de uma empresa parceira em uma relação, recursos esses que a empresa não possui, por isso precisa desenvolver uma relação com outra empresa para acessar esses recursos ou tecnologias a fim de gerar a complementaridade (JAP, 1999; RICHEY; DAUGHERTY; ROATH, 2007), principalmente a complementaridade para as capacidades (HITT *et al.*, 2011; ZAWISLAK *et al.*, 2023). Partindo da noção de complementaridade, a literatura demonstra que as capacidades de inovação precisam de tempo para que possam se desenvolver, o que envolve tanto ações internas quanto externas às firmas num processo evolutivo (BÖRJESSON; ELMQUIST; HOOGE, 2014; TRIZOTTO *et al.*, 2022). Entendendo a necessidade das relações externas para a evolução das capacidades, esta tese se concentra nas transações que as empresas comumente desenvolvem entre si.

Dessa forma, uma vez identificadas as lacunas nas capacidades, e tendo sido esgotadas as alternativas internas de construção e desenvolvimento dessas capacidades, as empresas procuram naturalmente, nas relações transacionais, a busca pelos ativos, habilidades e recursos faltantes (ALVES, 2015). Logo, Zawislak *et al.* (2023) afirmam que as transações são formas viáveis para que as empresas possam buscar a complementaridade a fim de minimizar a limitação das capacidades de inovação.

Entretanto, considerando os relacionamentos interorganizacionais enquanto mecanismos de superação da limitação das capacidades de inovação, há de se questionar como as transações se relacionam com os tipos de capacidades de inovação: tecnológicas e não tecnológicas. Mais especificamente, as capacidades tecnológicas são melhor complementadas por um tipo específico de transação? O mesmo questionamento emerge acerca das capacidades não tecnológicas, pois essas relações não foram exploradas por Zawislak *et al.* (2023). Dado que a natureza das capacidades tecnológicas (Desenvolvimento e Operações) possui diferenças acerca da natureza das capacidades não tecnológicas (Gestão e Transação) (ZAWISLAK *et al.*, 2012; ALVES *et al.*, 2017; PUFAL; ZAWISLAK, 2022; NASCIMENTO *et al.*, 2024), faz-se necessário investigar se a limitação em ambos os grupos de capacidades pode ser superada por um tipo específico de transação ou se a natureza da limitação requer uma transação específica para que haja a complementaridade. Essa análise se faz necessária, tendo em vista que as transações (em suas diferentes formas) possuem aspectos distintos, então esses aspectos podem ser mais vantajosos ou não para ajudar na superação da limitação das capacidades tecnológicas ou não tecnológicas. Tais relações ainda não foram aprofundadas pela literatura prévia que trata

da complementaridade para as capacidades limitadas (por exemplo, ALVES, 2015; ZAWISLAK *et al.*, 2023), nem no movimento de teorização que defende o entrelaçamento entre a literatura de custos de transação e a literatura de recursos e capacidades (FOSS; FOSS, 2004; ARGYRES; ZENGER, 2012). Especificamente, essa corrente da literatura não considera a limitação das capacidades como o ponto de partida para a condução das transações entre empresas. Assim como, essa corrente de estudos (ver FOSS; FOSS, 2004; ARGYRES; MAYER, 2007; ARGYRES; ZENGER, 2007, 2012) trata dos recursos e capacidades a partir da perspectiva da teoria baseada em recursos (*Resource-Based Theory*), que está fundamentada no campo da estratégia, ou seja, esses estudos não se concentram nas especificidades das capacidades de inovação, que abordam fenômenos relativos ao campo de estudos da inovação. Portanto, questiona-se **como se caracteriza a complementaridade para a limitação das capacidades de inovação tecnológicas e não tecnológicas considerando as transações entre empresas?**

Esta tese propõe, justamente, a investigação das transações (sem delimitar um tipo específico), para complementar as capacidades limitadas, sejam elas tecnológicas e não tecnológicas. Portanto, o objetivo principal desta pesquisa é **analisar como a limitação das capacidades de Desenvolvimento, Operações (tecnológicas), Gestão e Transação (não tecnológicas) pode ser complementada por meio de transações entre empresas**. Para alcançar esse objetivo geral, delimitam-se os seguintes objetivos específicos: i) analisar as características das limitações das capacidades de inovação e como essas limitações se relacionam; ii) identificar se a limitação das capacidades de inovação tecnológicas e não tecnológicas pode ser complementada por meio de qualquer tipo de relacionamento, ou se requerem relações distintas para superar a limitação; iii) analisar como a complementaridade para as capacidades limitadas se dá por meio de relações interorganizacionais em um processo evolutivo ao longo dos anos de atuação de uma empresa para que haja a superação da limitação. O terceiro objetivo específico foi proposto, tendo em vista que, como a complementaridade é um processo de desenvolvimento das capacidades, faz-se necessário analisar a evolução da complementaridade por uma perspectiva longitudinal, a qual permite uma melhor compreensão acerca da evolução das capacidades das firmas.

Para alcançar os objetivos, foi conduzida uma pesquisa de abordagem qualitativa, a partir da estratégia de estudo de caso único (YIN, 2015) com uma pequena vinícola do Rio Grande do Sul (RS), tendo em vista que as vinícolas tendem a desenvolver diferentes formas de transações. A pesquisa teve caráter histórico-longitudinal (DIAS; BECKER, 2013), tendo

sido realizado um acompanhamento ao longo de três anos e meio das capacidades de inovação da vinícola, com especial atenção para entender como a complementaridade era alcançada para ultrapassar as limitações e construir capacidades por meio de relacionamentos comerciais/cooperativos. A coleta de dados se deu por meio de entrevistas, documentos e observação, permitindo a triangulação dos resultados. A técnica de análise de conteúdo temática foi adotada para o processo analítico dos dados (BARDIN, 2016). A realização da investigação empírica em um segmento específico do setor do agronegócio, a indústria do vinho, justificou-se por algumas condições, descritas a seguir.

A indústria do vinho possui uma tradição histórica e cultural no RS (PADILHA *et al.*, 2010), sendo que mais de 60% da área vitícola nacional está situada no RS (DE MELLO, 2017). A maior parcela da produção nacional de vinhos e espumantes (mais de 85%) é proveniente do RS (MELLO; MACHADO, 2022), sendo que ano a ano a quantidade produzida de uvas e vinhos no RS aumenta consideravelmente (MELLO; MACHADO, 2022). Nos anos de 2020 e 2021, a fabricação de vinho se manteve na oitava posição no ranking da quantidade de empregos formais celetistas nas principais atividades industriais processadoras de matéria-prima agrícola do RS (FEIX *et al.*, 2022).

Ademais, a qualidade dos vinhos finos gaúchos não se distancia da qualidade de vinhos importados (Argentina e Chile), conforme estudo que analisou a percepção sensorial de consumidores de alto poder aquisitivo no RS (RÉVILLION *et al.*, 2007). É essa qualidade que impulsiona a exportação dos vinhos gaúchos (FEIX *et al.*, 2022). Tanto o aumento produtivo quanto a qualidade dos vinhos no RS se dão pelos investimentos em inovação nessa indústria (MALISZEWSKI, 2023), a exemplo dos investimentos em tecnologias produtivas (PADILHA *et al.*, 2010; MALISZEWSKI, 2023). De fato, a inovação se consolida como uma dimensão essencial para o avanço da indústria do vinho, elevando a adoção de tecnologias e práticas sustentáveis, assim como, a orientação para a exportação e o aumento do desempenho financeiro neste segmento (DOGRU; PEYREFITTE, 2022). Além do mais, as empresas do agronegócio tendem a, naturalmente, ter capacidades limitadas, pois questões geográficas, territoriais, que envolvem o clima, o meio ambiente, a saúde humana, as regulações políticas e a dinâmica do mercado são fatores que influenciam o setor e, conseqüentemente, elevam as limitações para inovar das empresas (ZAWISLAK *et al.*, 2023). Portanto, a justificativa para a investigação do segmento vitivinícola se deu pela forte presença da inovação na indústria do vinho, além de que, por ser um ramo do agronegócio, contribuiu para aprofundar, de forma

analítica, o objeto de estudo desta pesquisa – a complementaridade para a limitação das capacidades de inovação das firmas.

Esta tese, então, preenche lacunas da literatura prévia, propondo uma abordagem teórica aqui denominada de **Transações Baseadas em Capacidades** (*Capability-Based Transactions*). Essa abordagem resume a proposta desta tese, que é gerar novas perspectivas sobre o movimento de teorização que entrelaça as teorias de custos de transação e as capacidades (FOSS; FOSS, 2004; ARGYRES; ZENGER, 2012) de inovação (ZAWISLAK *et al.*, 2023). Portanto, esta tese avança o processo de teorização que une aspectos da teoria dos custos de transação (WILLIAMSON, 1981, 1985) com a teoria das capacidades de inovação (LAWSON; SAMSON, 2001; ZAWISLAK *et al.*, 2012; NASCIMENTO *et al.*, 2024), considerando a limitação das capacidades (ALVES, 2015; ZAWISLAK *et al.*, 2023) como o ponto central desta nova abordagem teórica. Cabe ressaltar que Rossetto *et al.* (2018), por meio de um mapeamento da evolução da literatura de inovação desde 1956, identificaram que entre 2001 e 2016 um novo *cluster* se formou como um subcampo dessa literatura, sendo composto pelo entrelaçamento de três correntes teóricas: custos de transação, teoria baseada em recursos e capacidades dinâmicas. Se trata de um *cluster* emergente e importante que carece de estudos futuros para o amadurecimento do tema (ROSSETTO *et al.*, 2018). Dessa forma, a abordagem teórica aqui proposta auxilia no avanço desse subcampo da literatura de inovação, tendo em vista que as quatro capacidades de inovação adotadas nesta tese estão enraizadas na teoria das capacidades dinâmicas (ALVES *et al.*, 2017), na teoria dos custos de transação (ZAWISLAK *et al.*, 2012) e nos pressupostos da teoria baseada em recursos (NASCIMENTO *et al.*, 2024).

Ademais, ressalta-se que, embora Alves (2015) e Zawislak *et al.* (2023) tenham trazido à tona a relevância de se investigar as capacidades de inovação limitadas e o papel da complementaridade por meio de transações entre firmas para sanar tais limitações, ambos os estudos não se concentraram na interrelação entre a natureza das capacidades de inovação (tecnológicas e não tecnológicas) e a especificidade dos tipos de transação na investigação da complementaridade para as capacidades limitadas. Dessa forma, esta tese avança os *insights* propostos por Alves (2015) e Zawislak *et al.* (2023), lançando uma nova perspectiva para a literatura a partir da consideração tanto da natureza das capacidades de inovação quanto da especificidade das transações, especialmente as comerciais, para a complementaridade das capacidades de inovação limitadas.

Além da relevância teórica, esta tese também apresenta relevância prática, a começar pela importância para o segmento econômico investigado. Tais resultados são de grande

importância para este segmento, tendo em vista que as vinícolas são dependentes das cadeias de valor para o sucesso do negócio, que envolvem os elos da produção no campo, do beneficiamento da uva em vinho, da distribuição e da comercialização dos vinhos, ou seja, é um ramo de atuação fortemente sustentado por relações interorganizacionais comerciais (ALVES; ZEN; PADULA, 2011; MONTICELLI, 2015). Os resultados desta tese podem impulsionar a prática da inovação na indústria do vinho, demonstrando como as vinícolas podem superar as suas capacidades de inovação limitadas por meio das transações.

Por fim, ressalta-se o valor do diferencial inovativo das empresas para superar a alta competitividade. Como o propósito das empresas é alcançar o maior desempenho possível, isso só ocorre, de fato, por meio das capacidades de inovação. Mas havendo limitação, se faz necessário complementar as capacidades. Esta pesquisa pode auxiliar as empresas no alcance da complementaridade, demonstrando como as diferentes formas de relações comerciais podem ser uma solução viável para superar a limitação tecnológica e não tecnológica. Isso pode, inclusive, melhorar o desenvolvimento desses tipos de relações nas cadeias de valor da vitivinicultura, gerando retornos positivos para o setor. Especificamente, esta tese demonstra que as empresas precisam identificar quais são as suas capacidades de inovação limitadas para entender como superá-las, pois diante da limitação, a inovação torna-se uma tarefa árdua e difícil de ser alcançada. Portanto, os resultados desta tese podem impulsionar tanto a inovação tecnológica quanto a não tecnológica na indústria do vinho, repercutindo, assim, em melhorias para a sociedade gaúcha.

Além desta introdução, os demais capítulos da tese estão estruturados da seguinte forma. No segundo capítulo, apresenta-se o entendimento sobre as capacidades de inovação e a tipologia de quatro capacidades adotada como base teórica, além da apresentação do avanço empírico dessa tipologia nos últimos anos. O terceiro capítulo enfatiza que as capacidades de inovação tendem a ser limitadas, ressaltando a necessidade de complementaridade por meio de transações com outras empresas. No quarto capítulo, demonstra-se que a corrente teórica que entrelaça as literaturas de capacidades e custos de transação tem sido abordada, historicamente, sem a consideração da natureza das capacidades de inovação (tecnológica e não tecnológica) e, em especial, sem a consideração dos tipos de transações para complementar as capacidades limitadas, ou seja, ressalta-se a lacuna de pesquisa que esta tese se propõe a preencher. Ressalta-se, também, que os tipos de transações delimitados na literatura de custos de transação, especialmente a comercialização, pode ser o ponto de partida para superar a limitação por meio da complementaridade. Consequentemente, o capítulo cinco apresenta os procedimentos

metodológicos adotados na condução da pesquisa. No capítulo seis, os resultados são apresentados em três principais perspectivas (diagnóstico dos elementos das capacidades, análise das limitações das capacidades e análise da complementaridade via transações interfimas) por meio da análise longitudinal em três períodos (2020-2021; 2022; 2023), o que possibilitou evidenciar tanto a estrutura das limitações quanto o avanço das capacidades de inovação do caso estudado ao longo do tempo. O capítulo sete apresenta a discussão dos resultados acerca de três principais vertentes: i) a contribuição para a tipologia de quatro capacidades de inovação, ii) o avanço do conhecimento sobre a limitação existente nas capacidades e o impacto das limitações de uma capacidade em outras capacidades, e iii) novos *insights* sobre a complementaridade por meio das transações comerciais. A partir da discussão, são apontados os avanços teóricos e práticos desta pesquisa de tese. No capítulo oito, a conclusão da pesquisa indica como os objetivos específicos foram alcançados, além de ressaltar as limitações enfrentadas no percurso desta pesquisa de tese e propor indicações de pesquisas futuras.

2. CAPACIDADES DE INOVAÇÃO

Este capítulo apresenta uma visão geral da literatura de capacidades de inovação, como os principais pressupostos que norteiam essa corrente dentro da ampla literatura de inovação. A partir dessa visão geral, discute-se o surgimento de diferentes modelos e tipologias para as capacidades de inovação, com ênfase na apresentação da tipologia de quatro capacidades adotada como base teórica para a condução da pesquisa. Na sequência, apresenta-se como essa tipologia tem sido tratada na literatura, demonstrando-se o seu avanço por meio de diferentes estudos empíricos ao longo dos anos. Todo esse percurso possibilitou demonstrar a robustez conceitual e prática da tipologia para auxiliar na investigação proposta nesta tese.

2.1 Uma visão geral da literatura de capacidades de inovação

A inovação é um importante motor para o desenvolvimento econômico (SCHUMPETER, 1912) e com a rapidez com que a mudança tecnológica ocorre, a inovação tornou-se indispensável para a sobrevivência das empresas (NAJAFI-TAVANI *et al.*, 2018; LEE; LEE; GARRETT, 2019). A inovação é um movimento recursivo de adaptação e mudança, que se constitui por meio da criação de novos conhecimentos que ultrapassam os limites do aparato produtivo e organizacional existentes nas empresas para gerar novas soluções de mercado com valor agregado (OCDE, 2005). Comumente, a inovação caracteriza um processo contínuo composto por “invenção, desenvolvimento e implementação de novas ideias” (GARUD; TUERTSCHER; VAN DE VEM, 2013, p. 776, tradução nossa), resultando em melhores retornos para as empresas que conseguem desenvolver esse processo de forma efetiva.

A inovação toma forma a partir das capacidades de inovação (FRANCIS; BESSANT, 2005; SAUNILA; UKKO, 2014), que ajudam a explicar o bom desempenho e a diferenciação de algumas empresas em suas indústrias (NELSON, 2018). As capacidades constituem uma abordagem capaz de explicar os diferentes comportamentos inovadores das empresas (NELSON; WINTER, 1982; CRISPIM *et al.*, 2022). Diante da alta competitividade, as empresas buscam constantemente (ou, pelo menos, deveriam buscar) a melhoria de suas capacidades de inovação, visando evoluir e sobreviver em mercados dinâmicos (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Adicionalmente, a justificativa para algumas empresas serem mais inovadoras que outras se dá pela combinação/arranjo de capacidades de inovação que possuem

(REICHERT *et al.*, 2016; BITTENCOURT; ZEN; PRÉVOT, 2019; OSTERMANN *et al.*, 2022).

As capacidades de inovação são responsáveis pela habilidade de uma empresa de transformar continuamente conhecimentos específicos e aplicados em resultados inovadores (LAWSON; SAMSON, 2001; SAUNILA, 2020). Isso reflete no surgimento de novas habilidades para criar valor agregado (KAFETZOPOULOS; SKALKOS, 2019). Especificamente, a literatura de capacidades de inovação tem avançado por diferentes perspectivas, as quais foram condensadas por algumas revisões da literatura (SAUNILA, 2020; MENDOZA-SILVA, 2021a; DARONCO *et al.*, 2023). As informações advindas dessas três revisões de literatura foram sistematicamente compiladas no Quadro 01 para facilitar a comparação entre elas.

Quadro 01 - Revisões da literatura prévia sobre a capacidade de inovação da firma

Saunila (2020)		Mendoza-Silva (2021)		Daronco et al. (2023)		
Determinantes da capacidade de inovação	i) orientação empreendedora, ii) redes externas, iii) criação de conhecimento e iv) liderança da administração.	Interna	Fatores: i) gestão de recursos e ii) cultura organizacional. Relacionados a: inovação de processo e inovação gerencial		i) Propensão para a inovação da empresa (liderança, estratégia, cultura e estrutura e sistemas).	
Consequências da capacidade de inovação	Capacidades enquanto processo de inovação.	Dimensões da capacidade de inovação	Externa	Fatores: i) aumento da competitividade, ii) encurtamento do ciclo de vida de produtos, iii) mudanças na demanda de consumo, iv) melhorias tecnológicas e v) relações interorganizacionais para aquisição de recursos (cooperação). Relacionados a: inovação de produto e inovação comercial	Dimensões da capacidade de inovação	ii) Habilidade para inovar da empresa a partir das funções de sensing (inteligência organizacional e gestão de relacionamentos), seizing (seleção e aquisição) e transforming (aprendizagem organizacional e exploitation).
	Capacidades enquanto resultados: inovação de produto, processo, organizacional e marketing.		Gerenciais	i) liderança, ii) estilo de gestão e iii) estratégia corporativa.		
Determinantes da capacidade de inovação		Determinantes da capacidade de inovação	Intraorganizacionais	i) gestão de recursos humanos, financeiros e físicos, ii) clima de trabalho, iii) estrutura organizacional, iv) gestão da tecnologia, v) o desenvolvimento do know-how e vi) as características e motivações de cada funcionário.		
			Interorganizacionais	Relações externas: o papel da cooperação para a inovação. Características da rede: contexto social e aspecto cognitivo nas relações diádicas ou entre múltiplos stakeholders.		

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Portanto, o Quadro 01 mostra que as três revisões da literatura possuem aspectos em comum, como a discussão sobre os determinantes das capacidades em Saunila (2020) e Mendoza-Silva (2021a) ou as dimensões das capacidades em Mendoza-Silva (2021a) e Daronco *et al.* (2023). Entretanto, as perspectivas acerca do que sejam os determinantes ou as dimensões diferem entre as três revisões. Por exemplo, identifica-se a presença de elementos presentes nas três revisões, como o papel da liderança, que aparece nos determinantes das capacidades para Saunila (2020) e Mendoza-Silva (2021a), enquanto que para Daronco *et al.*

(2023) a liderança está nas dimensões das capacidades. Essa diferença ressalta a heterogeneidade acerca da literatura de capacidades de inovação.

Cabe ressaltar que muitos estudos discutem e analisam as capacidades de inovação sem delimitar de forma concreta quais são essas capacidades (MENDOZA-SILVA, 2021a), o que é proveniente da heterogeneidade da própria literatura. A delimitação do conceito é necessária, pois existem estudos com definições, modelos e tipologias distintas para as capacidades de inovação (IDDRIS, 2016; WEBER; HEIDENREICH, 2018), ou seja, há diferentes conceituações e operacionalizações para as capacidades de inovação (DARONCO *et al.*, 2023), como ressaltaram as revisões sistemáticas da literatura apresentadas previamente.

Por exemplo, Lawson e Samson (2001) defendem a existência de uma meta capacidade de inovação da firma, sendo esta “a habilidade de transformar continuamente conhecimento e ideias em novos produtos, processos e sistemas para o benefício da empresa e de seus stakeholders” (p. 384, tradução nossa). Iddris (2016), assim como Le e Lei (2019), Saunila (2020), Mendoza-Silva (2021a) e Daronco *et al.* (2023), corroboram com o entendimento de que cada empresa possui uma única capacidade de inovação. Comumente, essa meta capacidade de inovação é responsável pelos quatro tipos de inovação (MENDOZA-SILVA, 2021a; NASCIMENTO *et al.*, 2024): produto, processo, gerencial e comercial (OCDE, 2005).

Entretanto, há uma outra corrente da literatura cujo consenso é de que cada empresa possui um conjunto de capacidades que permite com que a empresa seja inovadora (BITTENCOURT; ZEN; PRÉVOT, 2019; NASCIMENTO *et al.*, 2024). Conforme Yam *et al.* (2011), existe um conjunto de sete capacidades de inovação que cada empresa possui: capacidade de pesquisa e desenvolvimento (P&D), capacidade de alocação de recursos, capacidade de aprendizagem, capacidade de manufatura, capacidade organizacional, capacidade de marketing e capacidade de planejamento estratégico. Na mesma linha do conjunto de capacidades, a tipologia de Zawislak *et al.* (2012) defende uma visão mais simples, de matiz nitidamente Schumpeteriana. Para esses autores, toda empresa possui quatro capacidades: capacidade de desenvolvimento de tecnologia, capacidade de operações, capacidade de gestão e capacidade de transação que, tomadas em conjunto, dão forma à capacidade de inovação da firma. Esta tese se ampara nesta corrente, adotando a tipologia de quatro capacidades de inovação acima referida como base teórica, a qual é mais bem apresentada a seguir.

2.2 O avanço da tipologia de quatro capacidades de inovação da firma

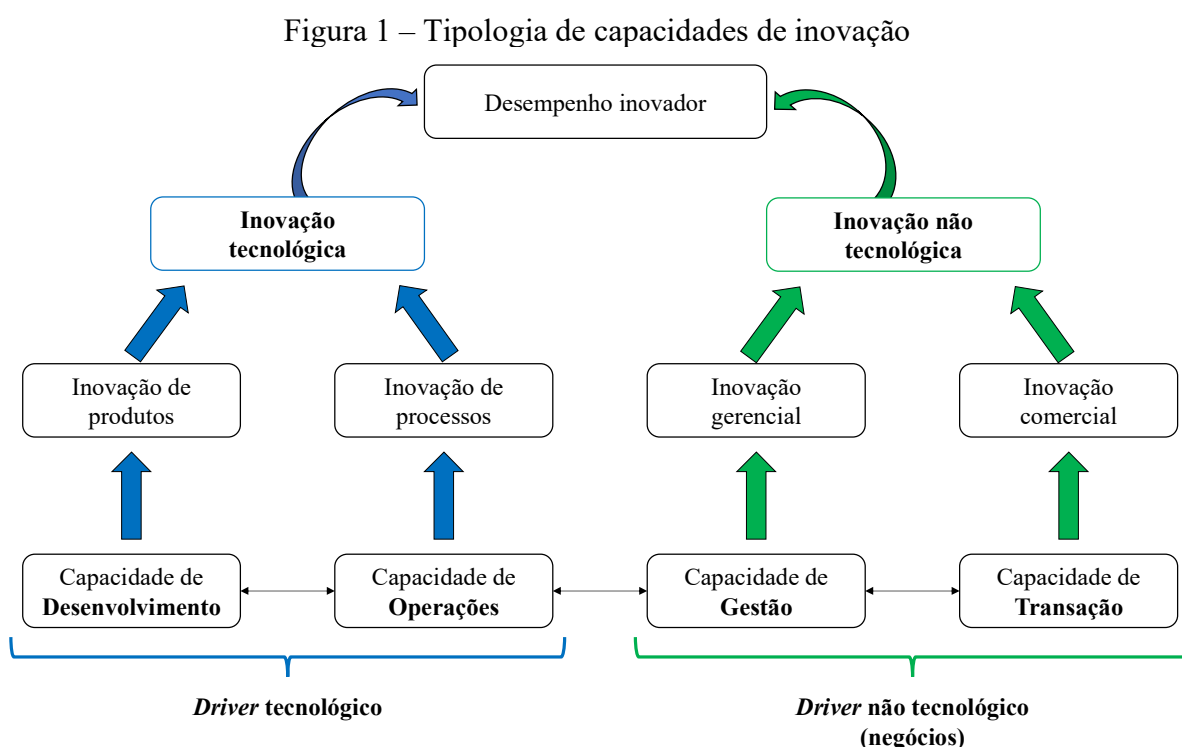
A adoção da tipologia de Zawislak et al. (2012) se deu por alguns motivos, explanados a seguir. Primeiro, cada uma das quatro capacidades de inovação é responsável por um dos quatro tipos de inovação amplamente defendidos na pesquisa e na prática (ZAWISLAK *et al.*, 2013; OLIVEIRA *et al.*, 2019): inovação de produto (capacidade de desenvolvimento de tecnologia); inovação de processo (capacidade de operações); inovação gerencial (capacidade de gestão); e inovação comercial (capacidade de transação). Essa separação auxilia na análise individual de cada tipo de inovação, podendo facilitar a alocação de investimentos em capacidades específicas conforme os objetivos de inovação das empresas (OSTERMANN *et al.*, 2022), ao contrário da consideração dos quatro tipos de inovação como resultado de uma meta capacidade (MENDOZA-SILVA, 2021a), que pode apresentar maior complexidade para os gestores na correta gestão da inovação (NASCIMENTO *et al.*, 2024). Segundo, as quatro capacidades são complementares e a combinação delas garante um maior desempenho inovador para as empresas (REICHERT *et al.*, 2016; LEO *et al.*, 2022). Terceiro, essa tipologia apresenta robustez conceitual, uma vez que já foi analisada e validada em investigações empíricas com várias empresas de diferentes setores e segmentos (NASCIMENTO *et al.*, 2024), como manufatura, agronegócio e serviços (por exemplo, REICHERT *et al.*, 2016; ALVES *et al.*, 2017; DANIEL; DE LIMA; DAMBROS, 2017; OLIVEIRA *et al.*, 2019; MVULIRWENANDE; WEHN, 2020; SCHIAVI *et al.*, 2020; TEIXEIRA; PUFFAL; FERRAZZA, 2020; VASCONCELOS; SANTOS; ANDRADE, 2021).

A abordagem proposta pelos autores tem avançado de forma a abrir espaço para estudos empíricos que a validaram e, especialmente, aprofundam a própria tipologia das quatro capacidades (por exemplo, REICHERT *et al.*, 2016; ALVES *et al.*, 2017; RUFFONI *et al.*, 2018; OLIVEIRA *et al.*, 2019; NASCIMENTO; CAMBOIM; ZAWISLAK, 2021; OSTERMANN *et al.*, 2022; PUFFAL; ZAWISLAK, 2022; RUFFONI; REICHERT, 2022; LEO *et al.*, 2022; TRIZOTTO *et al.*, 2023). Dessa forma, a tipologia de capacidades de inovação proposta por Zawislak *et al.* (2012) representa uma ferramenta conceitual com fácil aplicação gerencial, cuja adoção oportuniza o desenvolvimento de avanços teóricos e práticos acerca da inovação nas empresas (NASCIMENTO; CAMBOIM; ZAWISLAK, 2021).

De forma específica, a tipologia proposta por Zawislak *et al.* (2012) resume algumas teorias da firma relacionadas às capacidades, como a Visão Baseada em Recursos, as Capacidades Dinâmicas e a Teoria dos Custos de Transação (NASCIMENTO *et al.*, 2024). A

tipologia considera, ainda, que todas as firmas têm as quatro capacidades de inovação, nunca tendo uma capacidade nula (ZAWISLAK *et al.*, 2012). Nesse contexto, a tipologia representa uma visão ampla das capacidades de inovação da empresa, classificando as quatro dimensões (capacidade de desenvolvimento, capacidade de operações, capacidade de gestão e capacidade de transação) em dois principais *drivers* de uma firma – tecnologia e negócios (ZAWISLAK *et al.*, 2013).

Esses *drivers* podem ser denominados, respectivamente, como tecnológico e não tecnológico (NASCIMENTO; CAMBOIM; ZAWISLAK, 2021). O primeiro se relaciona à inovação em produto e processo, e o último à inovação em gestão e comercialização (FRANCIS; BESSANT, 2005; MOTHE; NGUYEN, 2012). O *driver* tecnológico se concentra nas mudanças técnicas e produtivas baseadas na experiência acumulada da empresa; enquanto o não tecnológico se concentra nas rotinas organizacionais e transacionais (ZAWISLAK *et al.*, 2012, 2013). Portanto, as inovações tecnológicas e não tecnológicas são duas faces da mesma moeda, sendo ambas interdependentes para o sucesso empresarial (TEECE, 2007). A Figura 1 apresenta as quatro capacidades de acordo com os respectivos *drivers*.



Fonte: Adaptado de Zawislak *et al.* (2012, 2013)

No que diz respeito às capacidades do *driver* tecnológico, o desenvolvimento e as operações resumem, por assim dizer, o conteúdo de valor técnico do produto e seu respectivo

processo (CAMISÓN; VILLAR-LÓPEZ, 2014). A capacidade de desenvolvimento de tecnologia (doravante denominada de capacidade de desenvolvimento), corresponde à P&D e à competência de criação de novos produtos (ZAWISLAK *et al.*, 2012; REICHERT; CAMBOIM; ZAWISLAK, 2015). A capacidade de desenvolvimento é composta de habilidades e rotinas responsáveis por transformar novos conhecimentos e tecnologias em bens e serviços (BELL; PAVITT, 1995; ZAWISLAK *et al.*, 2012). Esta capacidade está encarregada de manter o ritmo das mudanças tecnológicas em uma empresa, condição necessária para que a inovação ocorra como um padrão contínuo (LALL, 1992). A existência de recursos humanos especializados (por exemplo, pesquisadores, cientistas) nas empresas contribui para a formação dessa capacidade (KIM; PARK; JOH, 2019). Em resumo, a capacidade de desenvolvimento pode ser definida como a habilidade de mudar e gerar tecnologia (ZAWISLAK *et al.*, 2013, p. 332), impulsionando a criação de ações e departamentos de P&D.

Já a capacidade de operações inclui procedimentos internos, capacidade (*capacity*) produtiva, eficiência, qualidade e criação de novos processos (ZAWISLAK *et al.*, 2012; REICHERT; CAMBOIM; ZAWISLAK, 2015). A capacidade de operações é composta de habilidades e rotinas responsáveis pelas próprias funções de produção, como planejamento, execução, avaliação e controle de ações de fabricação (REICHERT; CAMBOIM; ZAWISLAK, 2015). Esta capacidade tende a melhorar a eficiência, tentando alcançar o melhor rendimento produtivo com a capacidade produtiva da empresa (ZAWISLAK *et al.*, 2013). A capacidade de operações melhora os níveis de gestão da qualidade total (HSU *et al.*, 2009) e o desempenho produtivo (YU *et al.*, 2018).

No *driver* não tecnológico, a capacidade de transação é composta de habilidades e rotinas para lidar com as demandas de fornecimento e vendas (HERNANI-MERINO; TELLO-GAMARRA, 2019), levando a uma melhor comercialização da solução tecnológica (bem ou serviço) desenvolvida pela empresa (VASCONCELOS; SANTOS; ANDRADE, 2021). Zawislak *et al.* (2012) argumentam que essa capacidade melhora os níveis comerciais da empresa ao ponto de minimizar os custos de transação no mercado. Esses custos de transação podem ser sociais, ambientais ou econômicos (NASCIMENTO *et al.*, 2024). A capacidade de transação é responsável pelas estratégias e atividades de marketing, resultando no desenvolvimento da reputação de uma empresa, melhoria das ações logísticas e busca de melhores fornecedores, distribuidores e potenciais compradores (REICHERT; CAMBOIM; ZAWISLAK, 2015; TEIXEIRA; PUFFAL; FERRAZZA, 2020). Além do mais, é a capacidade

responsável pelo desenvolvimento da confiança nas relações interorganizacionais (NASCIMENTO *et al.*, 2024).

Ainda no *driver* não tecnológico, a capacidade de gestão é responsável pela efetividade organizacional (THOMPSON; HERON, 2005) e pelo *organizing* (NASCIMENTO *et al.*, 2024). É composta de rotinas e habilidades necessárias para a coordenação de recursos materiais, financeiros, tecnológicos (LAZANICK, 1992) e humanos (THOMPSON; HERON, 2005; TEIXEIRA; PUFFAL; FERRAZZA, 2020). É a capacidade responsável pela inovação gerencial (ZAWISLAK *et al.*, 2013). Já que a inovação gerencial é composta por processos específicos, como motivação (dos funcionários), invenção e implementação de novas práticas, processos, estruturas e técnicas de gestão (BIRKINSHAW; HAMEL; MOL, 2008), pode-se defender que estes processos são provenientes da própria capacidade de gestão (NASCIMENTO *et al.*, 2024). Essa capacidade é essencial para organizar e gerenciar a empresa através de demandas de mercado e relações comerciais com outros parceiros, o que pode envolver estratégias e modelos de negócios, ou seja, tomada de decisões estratégicas (ZAWISLAK *et al.*, 2013; TEIXEIRA; PUFFAL; FERRAZZA, 2020). Por fim, a capacidade de gestão é responsável pela orquestração das outras capacidades inerentes à estrutura organizacional (ZAWISLAK *et al.*, 2012; REICHERT; CAMBOIM; ZAWISLAK, 2015).

Analisando ambos os *drivers* propostos por Zawislak *et al.* (2012), compreende-se que, enquanto as capacidades tecnológicas estão voltadas à determinação do que faz uma empresa, dado um conjunto de conhecimentos, tecnologias e possibilidades produtivas existentes, as não tecnológicas dizem respeito a como, dado o que a empresa faz, ela irá alocar os recursos para impulsionar as funções de coordenação interna e externa e interação com o mercado alvo. Além do mais, as quatro capacidades de inovação são responsáveis, em conjunto, pela melhoria do desempenho inovador das empresas (ZAWISLAK *et al.*, 2012; REICHERT *et al.*, 2016; LEO *et al.*, 2022; OSTERMANN *et al.*, 2022). Por meio de uma revisão sistemática da literatura composta por artigos empíricos, Mendoza-Silva (2021a) corrobora esse entendimento, ao apontar que a capacidade de inovação é responsável diretamente pela melhoria do desempenho inovador das empresas.

Ademais, Alves *et al.* (2017) ressaltam que as quatro capacidades possuem uma configuração dinâmica, alterada de acordo com as condições de mercado e a evolução das empresas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Especificamente, a lente teórica das capacidades dinâmicas (WINTER, 2003; TEECE, 2007) tem sido amplamente adotada como base para a literatura de capacidades de inovação. Por exemplo, os estudiosos têm adotado os preceitos das

capacidades dinâmicas (*Sensing, Seizing e Reconfiguring*, TEECE, 2007) para estudar as capacidades de inovação (SAUNILA, 2020; MENDOZA-SILVA, 2021a; FABRIZIO *et al.*, 2022).

Segundo Teece, Pisano e Shuen (1997), as capacidades dinâmicas estão envolvidas em diferentes funções inovadoras da empresa, as quais podem se relacionar com as quatro capacidades de inovação (ZAWISLAK *et al.*, 2012): gestão de P&D (capacidade de desenvolvimento), manufatura e processo produtivo (capacidade de operações), recursos humanos e aprendizagem organizacional (capacidade de gestão) e transferência de tecnologia (capacidade de transação). Essa relação reforça o entrelaçamento entre a lente teórica das capacidades dinâmicas e as quatro capacidades de inovação (ALVES *et al.*, 2017).

Além da análise do nível de dinamicidade das quatro capacidades de inovação (ALVES *et al.*, 2017), outros estudos foram conduzidos a partir da tipologia. Esses estudos demonstram o avanço teórico e prático da ferramenta conceitual proposta por Zawislak *et al.* (2012), ajudando na validação e melhoria da tipologia. A seguir, são apresentados alguns dos estudos empíricos que avançam o conhecimento acerca da tipologia, constantes no Quadro 02. Ressalta-se que outros estudos se concentram em apenas uma das quatro capacidades, por isso não foram incluídos nesta avaliação temporal. As principais temáticas dos artigos empíricos foram compiladas no Quadro 02 para facilitar o entendimento da evolução das quatro capacidades de inovação e a comparação entre os artigos.

Analisando a trajetória evolutiva da tipologia conceitual de quatro capacidades proposta por Zawislak *et al.* (2012), é possível corroborar que se trata, de fato, de uma tipologia validada e com fácil aplicação prática (NASCIMENTO; CAMBOIM; ZAWISLAK, 2021; NASCIMENTO *et al.*, 2024). Os estudos empíricos apresentados corroboram o entendimento de que as capacidades, tanto tecnológicas quanto não tecnológicas, são essenciais para o potencial e o desempenho de inovação das empresas (ZAWISLAK *et al.*, 2012).

Mais precisamente, percebe-se que grande parcela dos estudos empíricos se concentra na análise dos diferentes arranjos que as quatro capacidades podem formar para uma determinada finalidade, tomando como base algumas considerações ou especificidades das empresas (REICHERT *et al.*, 2016; ALVES *et al.*, 2017; RUFFONI *et al.*, 2018; OLIVEIRA *et al.*, 2019; OSTERMANN *et al.*, 2022; LEO *et al.*, 2022; PUFAL; ZAWISLAK, 2022; RUFFONI; REICHERT, 2022).

Quadro 02 - Principais temáticas dos estudos empíricos sobre as quatro capacidades

Autoria	Síntese dos resultados	Temática principal	Abordagem de pesquisa
Zawislak <i>et al.</i> (2013)	Primeira validação empírica da tipologia. Os achados também demonstraram que sempre há uma das quatro capacidades que possui maior impacto para o desempenho inovador.	Predominância de uma capacidade para melhorar o desempenho inovador	Qualitativa
Zawislak <i>et al.</i> (2014)	Investigação das capacidades em relação à intensidade tecnológica das empresas. Classificação das empresas conforme a capacidade predominante para o desempenho, por exemplo: empresa tecnológica (capacidade de desenvolvimento), empresa operacional (capacidade de operações).	Predominância de uma capacidade para melhorar o desempenho inovador	Qualitativa
Reichert, Camboim e Zawislak (2015)	O perfil das empresas brasileiras é o de prestadoras de serviços industriais com baixo potencial de inovação, focando na manutenção da qualidade do que já é produzido e na maximização da produção: concentram esforços na capacidade de operações.	Predominância de uma capacidade para melhorar o desempenho inovador	Quantitativa
Reichert <i>et al.</i> (2016)	Proposição de arranjos de capacidades (da mais importante a menos importante) mostrando que as empresas <i>low-tech</i> precisam se concentrar nas capacidades de desenvolvimento e transação, seguidas das capacidades de gestão e operações.	Arranjo das capacidades para melhorar o desempenho inovador	Mista
Alves <i>et al.</i> (2017)	Descobriu-se que as capacidades de gestão, desenvolvimento e transação são dinâmicas, enquanto a capacidade de operações é ordinária.	Arranjo das capacidades conforme o nível de dinamicidade e o impacto no desempenho inovador	Quantitativa
Daniel, Lima e Dambros (2017)	Identificou-se que no contexto de serviços as capacidades se sobrepõem para agregar valor, com foco na transação, e a partir disso propuseram um modelo alternativo de capacidades de inovação que considera as características da inovação em serviços.	Primeira adaptação da tipologia para o setor de serviços, ressaltando a predominância de uma capacidade	Qualitativa
Ruffoni <i>et al.</i> (2018)	Prosseguem com a investigação dos arranjos das quatro capacidades de inovação, só que em relação a empresas com diferentes níveis de investimento em P&D.	Arranjo das capacidades para melhorar o desempenho inovador	Quantitativa
Zawislak, Fracasso e Tello-Gamarra (2018)	Empresas de alta e média à alta tecnologia apresentam maiores níveis de capacidades de inovação, enquanto as empresas de média à baixa e baixa intensidade tecnológica possuem baixos níveis de capacidades de inovação.	Os diferentes níveis de desenvolvimento das capacidades em empresas de baixa à alta intensidade tecnológica	Qualitativa
Oliveira <i>et al.</i> (2019)	As capacidades de desenvolvimento e transação possuem impacto substancial no desempenho inovador das empresas analisadas, enquanto as capacidades de gestão e operações não estavam significativamente relacionadas ao desempenho.	Arranjo das capacidades para melhorar o desempenho inovador	Quantitativa
Schiavi <i>et al.</i> (2020)	O estudo ressaltou que as capacidades do <i>driver</i> tecnológico eram mais proeminentes nos casos analisados do que as capacidades do <i>driver</i> não tecnológico.	Arranjo das capacidades em empresas de contabilidade	Qualitativa
Teixeira, Puffal e Ferrazza (2020)	Identificaram cinco dimensões que compõem a capacidade de gestão e também a capacidade de transação.	Dimensões das capacidades não tecnológicas	Qualitativa
Vasconcelos, Santos e Andrade (2021)	Identificação dos principais recursos relacionados à capacidade de gestão e à capacidade de transação. Os resultados não mostraram uma relação significativa entre o relacionamento com fornecedores e a capacidade de transação.	Recursos mais relevantes para constituir as capacidades não tecnológicas	Quantitativa
Ostermann <i>et al.</i> (2022)	Identificaram os arranjos das quatro capacidades de inovação em empresas industriais verdes (consideram a sustentabilidade de forma estratégica) e cinzas (não consideram a sustentabilidade na estratégia de negócio).	Arranjo das capacidades para impulsionar a sustentabilidade	Quantitativa
Pufal e Zawislak (2022)	Os resultados apontaram quatro tipos de organização da firma: i) avançada, ii) intermediária e iii) básica orientadas à estabilidade e iv) básica orientada à mudança, onde cada tipo é representado por um arranjo específico das quatro de capacidades.	Arranjo das capacidades para identificar os tipos de organização das firmas	Quantitativa
Leo <i>et al.</i> (2022)	Os resultados indicaram que a capacidade de transação é a mais influente das quatro para o desempenho inovador, seguida das capacidades de gestão e desenvolvimento. Além do mais, a capacidade de operações não foi significativa.	Arranjo das capacidades à montante e à jusante da cadeia de valor do agronegócio	Quantitativa
Ruffoni e Reichert (2022)	Os resultados apontaram dois arranjos: i) capacidade de desenvolvimento, seguida pelas capacidades de operações e gestão, ou ii) capacidade de operações, seguida pela capacidade de transação.	Arranjo das capacidades na indústria de máquinas e equipamentos agrícolas	Mista
Nascimento <i>et al.</i> (2024)	Proposição de dimensões e elementos ambientais, sociais e econômicos para as quatro capacidades. Descobriu-se que os custos considerados nas transações também são sociais e ambientais, além dos custos econômicos difundidos na literatura.	Dimensões e elementos que compõem cada uma das quatro capacidades em empresas sustentáveis	Conceitual

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Esses estudos ressaltam o valor das diferentes combinações entre as capacidades tecnológicas e não tecnológicas para o sucesso das empresas inovadoras. Logo, a tipologia de quatro capacidades tem avançado, principalmente nos últimos anos, em direção a uma perspectiva teórica que se concentra em arranjar as quatro capacidades seguindo a ordem da mais importante para a menos importante dada uma determinada finalidade (comumente, o desempenho inovador) (ver LEO *et al.*, 2022; PUFAL; ZAWISLAK, 2022; RUFFONI; REICHERT, 2022).

Esses arranjos podem auxiliar os tomadores de decisão e os gestores a investirem recursos que são escassos (como tempo e capital) nas capacidades que lideram o *ranking* em cada arranjo (OSTERMANN *et al.*, 2022), sendo uma receita para a inovação (REICHERT *et al.*, 2016). Ademais, essa corrente da literatura tem se concentrado, fortemente, no desenvolvimento de estudos empíricos de abordagem quantitativa, como forma de viabilizar a generalização dos arranjos propostos para a adoção prática (ver REICHERT *et al.*, 2016; ALVES *et al.*, 2017; RUFFONI *et al.*, 2018; OLIVEIRA *et al.*, 2019; OSTERMANN *et al.*, 2022; PUFAL; ZAWISLAK, 2022; LEO *et al.*, 2022).

Apesar do inegável valor que os arranjos das quatro capacidades possuem para a teoria e a prática da inovação empresarial, se faz necessário avançar a tipologia, também, por uma outra perspectiva teórica. Os arranjos que os estudos empíricos apresentam, comumente apontam para as capacidades que precisam ser priorizadas e, então, melhoradas pelas empresas. Um ponto central desse entendimento é, de fato, a necessidade de melhorar as capacidades em um processo evolutivo (TEECE, 2007).

Portanto, além de propor um arranjo e apontar quais capacidades precisam ser desenvolvidas, a literatura também precisa avançar por uma outra perspectiva, nesta tese enfatizada: a limitação das capacidades de inovação que gera a necessidade de melhorias e do desenvolvimento dessas capacidades. Especificamente, defende-se nesta tese que, embora o desenvolvimento das capacidades de inovação esteja no cerne de muitos estudos (por exemplo, HAGEDOORN; DUYSTERS, 2002; BECKER; DIETZ, 2004; FRANCIS; BESSANT, 2005; MENDOZA-SILVA, 2021a; OSTERMANN *et al.*, 2022; NASCIMENTO *et al.*, 2024), a condição que leva a essa necessidade de melhoria, ou seja, a limitação das capacidades, ainda precisa ser considerada e mais bem compreendida.

3. A LIMITAÇÃO DAS CAPACIDADES DE INOVAÇÃO E A BUSCA POR COMPLEMENTARIDADE

Este capítulo enfatiza que as capacidades de inovação tendem a ser limitadas, explicitando-se o que caracteriza essa limitação. Então, apresenta-se o conceito de complementaridade como uma alternativa para superar a limitação das capacidades.

3.1 Capacidades de inovação limitadas

Mesmo que todas as quatro capacidades de inovação (Desenvolvimento, Operações, Gestão e Transação) estejam presentes nas empresas (ZAWISLAK *et al.*, 2012), essas capacidades tendem a ser limitadas, ou seja, dificilmente estarão plenamente desenvolvidas (ALVES, 2015). A limitação das capacidades de inovação das empresas denota uma incompletude interna, tornando difícil, do ponto de vista econômico, a agregação de valor no desenvolvimento de uma solução mercadológica (ZAWISLAK *et al.*, 2023). Por trás disso, está a natural limitação técnica das empresas, a racionalidade limitada (SIMON, 1990, 1997). O argumento da racionalidade limitada defende que, por mais que se saiba, nunca se sabe de tudo, ou seja, a essência da limitação se relaciona com a ignorância e a incompetência, inerentes às empresas (SIMON, 1990, 1997).

Comumente, a racionalidade limitada está diretamente relacionada à cognição humana nas empresas, correspondendo à limitação da mente humana de resolver problemas complexos (SIMON, 1990, 1997), ou seja, possui caráter tanto subjetivo quanto objetivo. Por esse motivo, a racionalidade limitada é facilmente aplicável ao caso das capacidades organizacionais, especialmente as de inovação, porque são compostas por elementos objetivos (por exemplo, rotinas, recursos tecnológicos) e subjetivos (por exemplo, experiência humana) (MENDOZA-SILVA, 2021a). Com base na racionalidade limitada, Alves (2015) afirma que as capacidades de inovação são limitadas quando falta algum dos seus elementos/componentes.

A capacidade limitada (*bounded capability*) é definida como uma condição em que a capacidade não apresenta um ou mais de seus elementos constituintes, sendo esses elementos divididos em três grandes grupos: i) conhecimento e habilidades (*skills*), ii) ativos/recursos e iii) rotinas (ALVES, 2015). Na falta de algum desses elementos, as empresas tenderão a aumentar os custos de transação para poder performar as suas funções inovativas, além de não conseguirem executar com maestria essas funções (ALVES, 2015). Dessa forma, as

capacidades limitadas correspondem ao que Mayer e Salomon (2006) chamam de capacidades fracas, que são capacidades que não auxiliam as empresas a desenvolverem determinadas atividades, impossibilitando o alcance de melhores resultados. Em contrapartida, as capacidades fortes são aquelas que ampliam o potencial de vantagem competitiva das empresas e aumentam o desempenho inovador (LAWSON; SAMSON, 2001; MAYER; SALOMON, 2006), podendo ser qualificadas como capacidades não limitadas por apresentarem todos os elementos constituintes (ALVES, 2015). Dessa forma, pode-se considerar que o nível de desenvolvimento das capacidades dita a própria limitação delas, uma vez que, a partir dos elementos faltantes, deve-se estabelecer o processo de construção de capacidades (LAWSON; SAMSON, 2001; NASCIMENTO *et al.*, 2024).

Por mais que essa limitação das capacidades possa ser superada internamente pela empresa em um processo de desenvolvimento das capacidades, isso exige alto esforço e investimento (HELFAT, 2018). Os custos (por exemplo, capital e tempo) para desenvolver internamente estas soluções tendem a ser mais elevados do que se fossem acessados através de relacionamentos com outros agentes econômicos (BECKER; DIETZ, 2004).

Para Alves (2015), a limitação das capacidades acaba por conduzir, como solução, à complementação com outras empresas. Especificamente, Alves (2015) defende que empresas com capacidades limitadas precisam transacionar com outras empresas para que, por meio dessa relação, possam alcançar a complementaridade. Dessa forma, a própria racionalidade limitada faz com que as empresas se completem via relações transacionais que caracterizam interfaces tecnológicas: onde as ações de uma terminam, as de outra empresa começam (WILLIAMSON, 1981), sendo essa interface uma forma de minimizar as restrições tecnológicas e econômicas impostas pela limitação das capacidades de inovação (ALVES, 2015; ZAWISLAK *et al.*, 2023).

Assim, os agentes econômicos com capacidades limitadas buscam transacionar entre si para alcançar a complementaridade necessária a fim de fomentar a inovação (ZAWISLAK *et al.*, 2023). As limitações inerentes à estrutura organizacional e à base tecnológica das empresas aumentam a necessidade de desenvolver relações com outras como uma forma estratégica de superar essas restrições (ALVES, 2015; ZAWISLAK *et al.*, 2023). Tais relações podem permitir o desenvolvimento de novos produtos e tecnologias, o que pode não ocorrer para as empresas que atuam isoladamente (FRITZ; SCHIEFER, 2008; GURITNO, 2018). Fontes externas são essenciais para a aquisição de conhecimento (BOJICA; ESTRADA; FUENTES-FUENTES, 2018) e o desenvolvimento de capacidades (UL ZIA; BURITA; YANG, 2022;

ZAHRA; NIELSEN, 2002). Especificamente, o compartilhamento de informações, conhecimentos, técnicas e tecnologias entre empresas ajuda a desenvolver o potencial competitivo e as capacidades de inovação (LIU; SHAN; LI, 2023; MIGDADI, 2020; YANG; NGUYEN; LE, 2018). Dessa forma, as relações entre empresas, ou seja, as transações, podem gerar complementaridade para recursos com custos mais baixos (DIAS; HOFFMANN; MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ, 2019). Além do mais, Hitt *et al.* (2011) argumentam que o acesso aos recursos entre empresas leva à complementaridade de capacidades.

3.2 A complementaridade para as capacidades limitadas

Existem distintos estudos que usam o termo *complementarity*. Por exemplo, Richey, Daugherty e Roath (2007) definem a complementaridade (no nível tecnológico) como uma combinação estratégica e ‘simétrica’ de capacidades entre empresas numa cadeia, o que permite o compartilhamento e o uso de tecnologia. Enquanto Jap (1999) defende que a complementaridade corresponde ao ato das empresas em preencher ou completar a atuação umas das outras em relacionamentos, o que ocorre por meio de distintos recursos, competências e capacidades. A primeira definição corresponde ao desenvolvimento de relações numa cadeia em que o nível de inovação das empresas se equipara, permitindo maior desempenho conjunto. A segunda definição compactua com a visão da primeira, mas ressaltando a heterogeneidade entre empresas, enquanto a primeira foca na homogeneidade. Nessa perspectiva, a complementaridade caracteriza um processo de sinergia através da interação entre os agentes econômicos (ZAWISLAK, 2004a).

De forma geral, identifica-se um consenso nesses estudos (JAP, 1999; RICHEY; DAUGHERTY; ROATH, 2007) de que a complementaridade ocorre quando as empresas se complementam no sentido de uma dar prosseguimento à ação desenvolvida pela outra numa cadeia com mesma eficiência e eficácia por meio de maior sinergia. Isso também é nítido nos estudos de Griffith e Dimitrova (2014) e de Majidpour (2017), pois as capacidades de parceiros comerciais podem influenciar os resultados de uma empresa (RICHEY; DAUGHERTY; ROATH, 2007). Essa corrente leva ao entendimento de que a complementaridade entre capacidades de uma empresa e de seus fornecedores ou compradores gera melhores benefícios de inovação (BRAVO; MORENO; LLORENS-MONTES, 2016) e auxilia a ampliar as ações de inovação dentro e fora das empresas (CASSIMAN; VEUGELERS, 2006), sendo possível complementar recursos existentes pela ‘interação’ entre capacidades (SONG *et al.*, 2005). Esse

entendimento corrobora com o próprio conceito de interfaces tecnológicas proposto por Williamson (1981), que trata da interação transacional (como compra e venda) entre empresas que possuem diferentes níveis de conhecimento tecnológico e que se complementam ao longo de uma cadeia, por exemplo.

Ao tratar da limitação para inovar, Alves (2015) adota uma visão em consonância com a dessa literatura prévia, afirmando que as capacidades limitadas requerem a complementaridade entre empresas como forma de complementar os limites de cada uma delas. Especificamente, Alves (2015) afirma que a complementaridade é um processo que permite às empresas com capacidades limitadas ‘combinar’ as suas capacidades para alcançar melhores resultados de inovação. Zawislak *et al.* (2023), ao tratarem das capacidades limitadas em cadeias de valor do agronegócio, corroboram o entendimento de Alves (2015), ao afirmarem que os agentes econômicos com capacidades limitadas podem combinar as suas capacidades ao longo dos diferentes elos de uma cadeia para que, dessa forma, possam complementar conhecimentos e recursos que agreguem valor e permitam a inovação no nível da cadeia.

Portanto, a complementaridade tem sido entendida como uma forma de acesso momentâneo aos elementos de uma capacidade de outro agente econômico numa relação, o que é condizente com os preceitos da visão relacional, a qual prega que as empresas não precisam ‘adquirir’ os recursos de um parceiro numa relação, mas sim ‘acessá-los’ por meio desse relacionamento (ver TESCARI; BRITO, 2018). Para avançar no entendimento acerca da complementaridade, se faz necessário melhor entender o entrelaçamento entre a teoria dos custos de transação e a literatura de capacidades.

4. ENTRELAÇAMENTO ENTRE AS LITERATURAS DE CUSTOS DE TRANSAÇÃO E CAPACIDADES DE INOVAÇÃO: RESSALTANDO A LACUNA DE PESQUISA

Este capítulo se inicia com a apresentação dos principais argumentos da literatura usados para entrelaçar as literaturas de custos de transação e de recursos/capacidades, de forma a ressaltar que são perspectivas teóricas complementares e não distintas. Na sequência, aprofunda-se o entendimento acerca da comercialização e da cooperação, como transações capazes de gerar a complementaridade para a limitação das capacidades de inovação. Ao longo do capítulo, são apresentadas algumas lacunas que esse movimento teórico de entrelaçamento não aprofundou, sendo que estas lacunas dão sustentação para a proposta desta tese.

4.1 O movimento de teorização que entrelaça os custos de transação com as capacidades

Enquanto a literatura que trata dos recursos e capacidades da firma se concentrou, historicamente, no conjunto de características internas que geram vantagem competitiva e maior desempenho para a empresa (BARNEY, 1991), a literatura que trata dos custos de transação avançou por uma perspectiva centrada nas relações interorganizacionais, acentuando a discussão para além das fronteiras das empresas (ALVES, 2015). Por muito tempo, ambas as correntes teóricas eram entendidas como sendo antagônicas (FOSS; FOSS, 2004). Esse antagonismo é bem colocado por Argyres e Zenger (2007), ao afirmarem que cada teoria possui seus próprios pressupostos:

A lógica dos custos de transação argumenta que as atividades são internalizadas quando o custo de governar a atividade através do mercado excede o custo de governá-la com a hierarquia interna da empresa. Por outro lado, a lógica das capacidades explica a escolha de internalizar (ou a persistência desta escolha) como um reflexo da capacidade superior para realizar a atividade dentro da empresa em relação às capacidades dos fornecedores externos (p. 03, tradução nossa).

Dessa forma, Argyres e Zenger (2007) defendem que, enquanto a teoria dos custos de transação realiza uma comparação entre custos internos e externos para a adoção de uma forma de governança (mercado, hierarquia ou híbrida), a literatura de capacidades baliza essa decisão pela comparação do nível de desenvolvimento das capacidades de uma firma com as

capacidades de outras empresas. Portanto, ambas as correntes teóricas eram vistas como não sendo compatíveis entre si.

Entretanto, um novo movimento teórico foi difundido, o qual prega que tanto a literatura de recursos e capacidades, quanto a literatura dos custos de transação, possuem aspectos e lógicas que confluem entre si (ARGYRES; MAYER, 2007; FOSS; FOSS, 2004; MAYER; SALOMON, 2006). Por exemplo, uma das limitações da literatura de capacidades está na explicação das escolhas que as firmas fazem sobre os tipos de governança, o que é bem delimitado na literatura dos custos de transações (ARGYRES; ZENGER, 2012); enquanto “o que falta na perspectiva dos custos de transação é a forma como as diferentes capacidades das empresas influenciam as estruturas de governança” (MAYER; SALOMON, 2006, p. 942, tradução nossa). Portanto, esse movimento teórico que entrelaça os custos de transação e as capacidades demonstra que as empresas consideram, em conjunto, tanto os custos envolvidos numa transação e as estruturas de governança, quanto a análise dos recursos e capacidades que ambas as empresas possuem para, então, realizar melhores transações, sejam estas a partir da estrutura de mercado ou da estrutura híbrida (MAYER; SALOMON, 2006; ARGYRES; ZENGER, 2012).

Logo, a literatura de custos de transação pode auxiliar as empresas na questão de como podem desenvolver as suas capacidades de forma eficiente e eficaz (ARGYRES; ZENGER, 2007; FOSS; FOSS, 2004). Da mesma forma que a literatura de capacidades, a partir da identificação do nível de desenvolvimento dessas capacidades, pode auxiliar as empresas a melhor coordenarem as formas de governança que adotam (MAYER; SALOMON, 2006).

Sob essa nova perspectiva teórica, a explicação de que uma empresa decide executar uma atividade internamente (estrutura de hierarquia) pois possui capacidades fortes que a permite fazer isso (lógica advinda da literatura de recursos e capacidades) não deve ser tomada separadamente da consideração dos custos de transação que também podem interferir nessa execução interna (ARGYRES; ZENGER, 2012). Especificamente, essa nova perspectiva vai além da simples decisão de fazer ou comprar: escolha por fazer o que você já faz bem ou opte por comprar o que você não faz bem (ARGYRES; ZENGER, 2012). Muitas vezes, as empresas decidem fazer algo internamente mesmo sem ter capacidades fortes para isso, assim como, as empresas podem terceirizar certas atividades mesmo possuindo as capacidades necessárias para a execução interna, o que se justifica pela análise dos custos de transação envolvidos (ARGYRES; ZENGER, 2012). Portanto, os determinantes de ambas as teorias se entrelaçam de forma dinâmica, gerando uma nova perspectiva (ARGYRES; ZENGER, 2007).

Nesse processo de teorização, as capacidades das empresas são consideradas juntamente com os tipos de relações interorganizacionais (GEREFFI; HUMPHREY; STURGEON, 2005). De forma que, "os tipos de transações que uma empresa escolhe realizar refletirão em tentativas de criar valor através do desenvolvimento de capacidades superiores" (ARGYRES; ZENGER, 2012, p. 1644, tradução nossa). Assim, se uma empresa não consegue ter uma dada capacidade, isso pode ser por conta dos custos de transação que impedem o desenvolvimento dessa capacidade (ARGYRES; ZENGER, 2007).

Por mais que esses estudos tenham iniciado um entrelaçamento entre as literaturas de capacidades (de forma abrangente) e de custos de transação (por exemplo, ARGYRES; ZENGER, 2012; FOSS; FOSS, 2004), eles não se concentraram, especificamente, nas capacidades de inovação. Como existem diferentes nomenclaturas e tipos de capacidades de inovação (MENDOZA-SILVA, 2021a), se faz necessário aprofundar o entendimento sobre o entrelaçamento da literatura dos custos de transação com a de capacidades de inovação, especialmente acerca das capacidades de desenvolvimento, operações, gestão e transação, como defendem Zawislak *et al.* (2023).

Por mais que Zawislak *et al.* (2023) argumentem que tanto as transações comerciais, quanto as cooperativas, podem ser fonte de complementaridade para as capacidades de inovação limitadas, um argumento também defendido por Alves (2015), ambos os estudos não se concentraram nas distinções entre as capacidades tecnológicas (desenvolvimento e operações) e não tecnológicas (gestão e transação) e como elas podem ser associadas às transações comerciais ou cooperativas. Sobre essa associação, Weber e Heidenreich (2018) afirmam que a cooperação permite o acesso a diferentes tipos de conhecimento, essenciais para a formação e o desenvolvimento das capacidades tecnológicas. Enquanto Mayer e Salomon (2006) afirmam que as capacidades tecnológicas possuem relação direta com a governança de transações comerciais.

Ou seja, não há um consenso sobre qual o tipo de transação (cooperação ou comercialização) que pode proporcionar a complementaridade para as capacidades limitadas do *driver* tecnológico e do *driver* não tecnológico da tipologia de Zawislak *et al.* (2012). Esse entrelaçamento pode gerar novas perspectivas para o movimento de teorização que une as teorias dos custos de transação e capacidades (ARGYRES; ZENGER, 2012; FOSS; FOSS, 2004), especificamente ao enfatizar as capacidades de inovação, o que se buscou aprofundar nesta pesquisa de tese. Além do mais, essa corrente que entrelaça a perspectiva dos custos de

transação com as capacidades não considera o processo de complementaridade nesse entrelaçamento.

Ademais, cabe ressaltar que existem muitos relacionamentos, ou melhor dizendo, tipos de transações entre empresas, que podem auxiliar no processo de complementaridade para as capacidades limitadas (ZAWISLAK *et al.*, 2023). Logo, se faz necessário entender melhor os tipos de relações advindos da teoria dos custos de transação, pois os pressupostos dessa teoria ressaltam que as empresas podem transacionar de diferentes formas, como as simples relações de compra e venda que ocorrem no mercado (comercialização) e se encerram com o produto vendido/comprado ou as relações de desenvolvimento em conjunto entre empresas que requer maior troca e sinergia e podem durar mais tempo, como a cooperação (WILLIAMSON, 1981). O correto entendimento dessas transações pode facilitar o processo de complementaridade para as empresas, ressaltando novas perspectivas a partir da investigação desta tese.

4.2 Tipos de transação para a complementaridade: comercialização e cooperação

A opção das empresas de buscar soluções externas por meio de relações *business-to-business* em vez de desenvolvê-las de forma endógena deve considerar os custos e riscos incorridos na decisão (ALVES, 2015). De acordo com o movimento teórico dos custos de transação (COASE, 1937, WILLIAMSON, 1979), existem três estruturas de governança como forma de organização econômica: hierarquia, mercado ou estrutura híbrida (WILLIAMSON, 1985, 1996). Assim, as empresas podem avaliar constantemente que tipo de forma adotarão – se incorporando uma nova rotina em seu escopo (hierarquia), comprando através de transações comerciais (mercado), ou através de relações cooperativas com outras empresas (estrutura híbrida) (WILLIAMSON, 1985, 1996).

Especificamente, a estrutura de hierarquia, conforme os apontamentos de Williamson (1985, 1996), ressalta o papel da inovação como um fenômeno intraorganizacional que não requer a complementaridade entre empresas, pois o pressuposto é o de que a empresa possa desenvolver por conta própria os processos ou as tecnologias necessárias para inovar. Portanto, o foco da hierarquia se concentra na inovação sem o acesso aos agentes externos à empresa, ou seja, sem a complementaridade. Neste caso, no dilema comprar ou fazer (COASE, 1937), a empresa opta por fazer. Logo, na hierarquia, a empresa inova “sozinha”.

Esse pressuposto é corroborado pelas reflexões de Zawislak (2004b), o qual esclarece que, historicamente, a inovação (basicamente tecnológica) ocorre de fato fora do sistema

econômico (estrutura de mercado), ou seja, é algo desenvolvido pelas firmas, cabendo às relações de troca no mercado (compra e venda) apenas a validação dos novos produtos (inovações) criados pelas empresas. Adicionalmente, Zawislak (2004b) esclarece que, enquanto a estrutura de hierarquia, por um lado, aumenta os custos de produção interna, por outro, reduz ou neutraliza os custos de transação, tendo em vista que empresas que geram novas tecnologias podem comercializar essas inovações a altos preços no mercado sem enfrentar custos elevados de transação (os custos são impostos pela empresa inovadora e não pelo mercado), ou seja, os elevados custos de produção são neutralizados pela vantagem competitiva de diminuição dos custos de transação no mercado.

Já as estruturas de mercado e híbrida (como a cooperação), como bem aponta Williamson (1985, 1996), avançam a perspectiva tradicional, centrada no desenvolvimento puramente intraorganizacional, pois passam a considerar as relações interfirmas como formas facilitadoras da inovação na empresa e entre empresas, ou seja, são propícias para que haja a complementaridade (ZAWISLAK, 2004b). Entretanto, a literatura de custos de transação demonstra que o papel da inovação se diferencia entre a estrutura de mercado e a estrutura híbrida (WILLIAMSON, 1985, 1996).

Sobre isso, Zawislak (2004b) esclarece que a simples relação de compra e venda na estrutura de mercado possibilita com que as empresas consigam adquirir recursos faltantes para continuar a operar em seus mercados, mas que não terão muito auxílio para o papel da inovação (pois não focam na inovação, como ocorre na estrutura de hierarquia), ou seja, essas empresas tenderão a ter maiores custos de transação. Neste caso, o foco está em comprar ao invés de fazer (COASE, 1937).

Já a estrutura híbrida, como bem esclarece Zawislak (2004b), essa pode ir além do papel cooperativo, podendo influenciar as relações comerciais por outra perspectiva. O autor traz à tona a existência de uma estrutura híbrida de mercado, onde a empresa pode comprar recursos e ativos que a ajudarão a inovar ainda “sozinha”. Nesse caso, ao invés de considerar o dilema comprar ou fazer (COASE, 1937), a empresa usa uma estratégia intermediária, a de comprar e fazer hierarquicamente (ZAWISLAK, 2004b). Já na estrutura híbrida de cooperação, ressalta-se a necessidade do compartilhamento de recursos e ativos entre empresas, ou seja, a cooperação pressupõe que as empresas deixam de inovar por conta própria para inovar em “conjunto” com outras empresas (WILLIAMSON, 1985, 1996; ZAWISLAK, 2004b).

A teoria dos custos de transação também traz pressupostos relevantes que permeiam a definição destas estruturas, como o papel da incerteza, do oportunismo e, principalmente, da

especificidade dos ativos (ARGYRES; MAYER, 2007; WEBER; MAYER, 2014). A especificidade dos ativos é, sem dúvidas, o pressuposto mais importante (WILLIAMSON, 1985, 1996; ALVES, 2005). Neste caso, quando existem ativos específicos, a interação entre os agentes tende a ser mais intensa e contínua do que nos mercados onde compradores e vendedores se encontram de forma autônoma (WILLIAMSON, 1985, 1996). A especificidade dos ativos também pode levar as empresas a adotarem uma forma híbrida, como forma intermediária entre mercado e hierarquia, ou seja, a cooperação, combinando elementos das duas estruturas (HIRATUKA, 1997).

Especificamente, a estrutura de hierarquia diz respeito ao âmbito da firma, onde as ações são coordenadas internamente e podem levar à integração vertical (WILLIAMSON, 1985, 1996). A estrutura de mercado ocorre quando as transações não levam em consideração a identidade do agente, pois as relações não são priorizadas, ou seja, os agentes podem ser facilmente substituídos por outros que ofereçam os mesmos ativos nas condições requeridas (WILLIAMSON, 1985, 1996). Já a estrutura híbrida entre mercado e hierarquia (a cooperação) ocorre pelas relações entre firmas, em que a estrutura de governança de ambas (numa forma de arranjo de coordenação de transações) regula os relacionamentos (WILLIAMSON, 1985, 1996). Essa estrutura garante, por exemplo, o acesso a recursos limitados (que a outra parte possui), onde as empresas são autônomas, mas também dependentes entre si (ALVES, 2015; WILLIAMSON, 1985, 1996).

Nesse sentido, na presença de incompletude interna, como a falta de recursos produtivos (ZAWISLAK *et al.*, 2023), uma empresa pode usar: 1) a hierarquia para incorporar a produção desses em suas ações (inovando de forma tradicional); 2) o mercado para adquirir esses recursos (relações comerciais); ou 3) a forma híbrida (relações cooperativas) para adquirir ou desenvolver em parcerias, o que diminui os custos e pode gerar melhores resultados (WILLIAMSON, 1985, 1996; ALVES, 2015).

Como as empresas até certo ponto tendem a ser mais incompletas (ALVES, 2015), muitas vezes a opção pela hierarquia se esvai estrategicamente. Nesse sentido, a opção pela busca de alternativas externas, via transação, justamente para completar as lacunas internas, aparece como sendo predominante (LEO *et al.*, 2022). A partir disto, as empresas podem decidir, analisando os custos de transação (WILLIAMSON, 1985, 1996), qual é a melhor forma (tipo de transação) para desenvolver soluções para as suas limitações (ZAWISLAK *et al.*, 2023).

Mediante a presença de capacidades limitadas, as empresas podem tanto optar pelo acesso aos elementos das capacidades de outras empresas por meio de relações comerciais

(HUMPHREY, 2006; ZAHRA; NIELSEN, 2002), quanto por meio de relações cooperativas (CRISTO-ANDRADE; FRANCO, 2020), sendo os dois tipos de transações que auxiliam no processo de complementaridade (ZAWISLAK *et al.*, 2023). Assim, dadas as limitações que não podem ser resolvidas internamente (por alto custo, falta de conhecimento, etc.), a empresa poderá buscar, primeiramente, soluções de complementaridade no mercado que já estejam disponíveis graças às capacidades de outras empresas; caso não encontre por comercialização, a complementaridade poderá ser buscada por meio de cooperação (ZAWISLAK *et al.*, 2023).

A comercialização é um caminho viável para melhorar o desempenho e o sucesso, pois as empresas podem optar por parceiros comerciais que proporcionem melhor custo-benefício ou maior apropriação de recursos ou ativos necessários (HUMPHREY, 2006). As relações comerciais com outras empresas (por exemplo, *suppliers, buyers, distributors*) são fontes essenciais para aquisição de conhecimento gerencial, tecnológico e de mercado (WERR; BLOMBERG; LÖWSTEDT, 2009). Além disso, pequenas empresas que comumente sofrem com escassez de recursos estabelecem relações comerciais com outras empresas, especialmente as maiores, para superar tais restrições (BOJICA; ESTRADA; FUENTES-FUENTES, 2018). As relações comerciais entre empresas propiciam transferência de conhecimento e tecnologia, acesso à informação, apoio financeiro e *know-how* técnico que podem reduzir os custos de transação principalmente para quem compra (BURT, 1997; HUMPHREY, 2006) e impulsionar a aceitação de novos produtos no mercado (ZAHRA; NIELSEN, 2002).

Por outro lado, não raro, as opções transacionais pela simples relação comercial não são suficientes para preencher as lacunas (ZAWISLAK *et al.*, 2023). Nesse caso, a complementariedade de capacidades se fará pelas relações cooperativas (ALVES, 2015; ZAWISLAK *et al.*, 2023). A cooperação pode ser definida como uma relação entre parceiros que buscam benefícios mútuos através da realização de tarefas conjuntas (LI *et al.*, 2017). A cooperação entre empresas pode contribuir para um alto desempenho de inovação (FRANCO; HAASE, 2015) e maior vantagem competitiva (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2005). A cooperação também é eficaz para o desenvolvimento da inovação nas empresas (CRISTO-ANDRADE; FRANCO, 2020; WEBER; HEIDENREICH, 2018), pois permite acessar e adquirir recursos (DIAS; HOFFMANN; MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ, 2019) fora das fronteiras organizacionais, tais como conhecimento e tecnologia que são relevantes para a inovação (ACS *et al.*, 2016; DOZ; HAMEL; PRAHALAD, 1989). Assim, a dependência de recursos é uma condição essencial para que uma empresa entre em uma relação de cooperação (BRETHERTON; CHASTON, 2005). Isto leva as empresas a buscar complementaridade para

os recursos (DIAS; HOFFMANN; MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ, 2019) que são atualmente limitados e necessários para a completude de suas capacidades (ZAWISLAK *et al.*, 2023).

Por exemplo, a literatura acerca da inovação aberta ressalta o papel das fontes externas de conhecimento como complementares para estimular a inovação interna, o que ocorre por meio da cooperação (CHESBROUGH, 2003). Assim como, a literatura que trata da hélice tríplice considera que empresas, universidades e entidades governamentais devem cooperar para maximizar os resultados individuais e conjuntos, como a inovação (ETZKOWITZ; LEYDESDORFF, 1998). Portanto, a cooperação se dá de muitas formas, desde as relações díades até as relações complexas como redes, alianças estratégicas e ecossistemas de inovação (KOZA; LEWIN, 1998; ROTH *et al.*, 2012; STEINBRUCH; NASCIMENTO; DE MENEZES, 2022). Independentemente do tipo de relação em que estejam envolvidas, as empresas decidem cooperar ao considerarem os aspectos individuais dos tomadores de decisões, assim como, os fatores organizacionais e as características institucionais que podem influenciar a cooperação formal ou informal (MARTIN; ROMERO; WEGNER, 2018).

De certa forma, é a necessidade de inovar que leva as empresas a cooperarem, sendo esta uma ação estratégica (HAGEDOORN, 1990) que envolve certo nível de reciprocidade (AXELROD, 1984). A própria incerteza de aceitação no mercado e os altos custos de pesquisa e desenvolvimento justificam o compartilhamento desses entraves para inovar por meio da cooperação (HAGEDOORN, 1990). Dessa forma, as relações cooperativas ajudam a diminuir os custos tanto de produção quanto de transação no mercado (ZAWISLAK, 2004a). Logo, a cooperação envolve a interdependência entre as partes envolvidas (MÉNARD, 2021), visto que as limitações advindas da própria racionalidade limitada sujeitam as empresas a cooperar para alcançar uma complementação externa de recursos (PFEFFER; SALANCIK, 2003).

Portanto, tanto a comercialização quanto a cooperação são transações viáveis para a complementaridade das capacidades de inovação limitadas (ZAWISLAK *et al.*, 2023), ressaltando um entrelaçamento entre a literatura dos custos de transação e a literatura que trata das capacidades da firma (ARGYRES; ZENGER, 2012) que ainda carece de maior aprofundamento acerca da especificidade dessas transações com a natureza tecnológica e não tecnológica das capacidades.

5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Considerando que esta tese se propõe a criar novas perspectivas acerca do movimento de teorização que interliga as teorias de custos de transação e as capacidades (ARGYRES; ZENGER, 2012; FOSS; FOSS, 2004) de inovação (ZAWISLAK *et al.*, 2023), a abordagem qualitativa é a indicada para a condução da pesquisa. A proposição de uma nova abordagem teórica requer uma investigação empírica de caráter exploratório (FLICK, 2013). Adicionalmente, se fez necessário detalhar as características das transações entre empresas para melhor compreensão de como podem complementar as capacidades limitadas, motivo pelo qual esta pesquisa, além de exploratória, também é descritiva (FLICK, 2013).

A pesquisa foi embasada por um processo abduativo, correspondendo a um ciclo analítico composto pelos raciocínios dedutivo e indutivo para testar e desenvolver teorias (GEHMAN *et al.*, 2018). Como esta pesquisa parte de um modelo prévio de quatro capacidades e da proposição de que tanto a cooperação quanto a comercialização podem gerar a complementaridade para a limitação dessas quatro capacidades de inovação (ZAWISLAK *et al.*, 2023), foi necessário validar esses pressupostos no campo empírico, o que ocorreu por meio da dedução. De forma complementar, novas evidências ou proposições teóricas que não foram consideradas por esses pressupostos (a partir da literatura) emergiram do campo por meio da indução. Dessa forma, a abdução possibilitou um maior aprofundamento do fenômeno investigado nesta pesquisa.

Como esta pesquisa buscou aprofundar o conhecimento sobre a limitação das capacidades de inovação, um fenômeno ainda pouco explorado na literatura, adotou-se a estratégia de estudo de caso de uma empresa para que fosse possível mergulhar na realidade e na dinâmica das limitações de cada uma das quatro capacidades de inovação. Ademais, como o processo de complementaridade se dá a partir das relações interorganizacionais, analisou-se como a empresa investigada poderia alcançar a complementaridade para a limitação das capacidades por meio de transações comerciais e/ou cooperativas com outras empresas. Portanto, por se tratar da análise de uma empresa e de seus relacionamentos interorganizacionais, a estratégia de estudo de caso único foi a mais indicada (YIN, 2015).

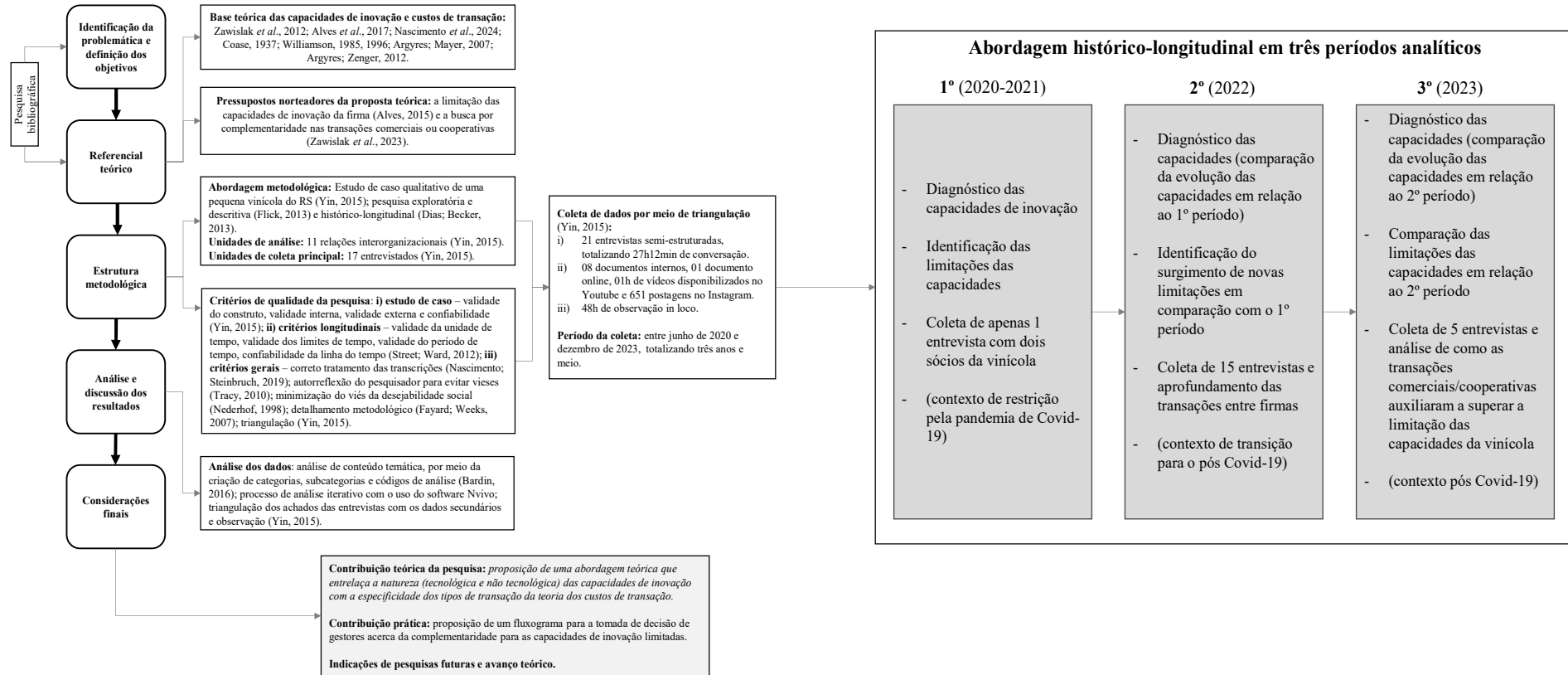
Essa estratégia permite um maior detalhamento do fenômeno analisado (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007). O estudo de caso também possibilita um melhor entendimento de relações causais complexas (YIN, 2015), como a relação de complementaridade entre as capacidades de inovação e os relacionamentos cooperativos e

comerciais. Além disso, é a estratégia adequada para se investigar um fenômeno complexo, incerto, desconhecido e desafiador (EISENHARDT; GRAEBNER; SONENSHEIN, 2016), como a complementaridade para as capacidades limitadas. Dessa forma, realizou-se a análise de uma pequena vinícola do Rio Grande do Sul (RS) como caso de estudo, cuja análise se deu por meio de uma pesquisa histórico-longitudinal realizada em três períodos temporais, como demonstra a Figura 2. A cada período, analisou-se quais eram os elementos das capacidades e suas limitações em comparação com o período anterior. Ademais, também se buscou analisar como as transações comerciais/cooperativas com outras empresas auxiliaram na complementaridade para a limitação das capacidades da vinícola investigada, ou seja, o foco não foi a análise das capacidades das empresas parceiras, mas como as relações com essas ajudavam a vinícola na evolução de suas capacidades limitadas.

A seleção de uma pequena vinícola como caso de estudo foi estratégica para o alcance dos objetivos da pesquisa, tendo em vista que a literatura mostra que as vinícolas tendem a desenvolver diferentes relacionamentos interorganizacionais, como a cooperação (MONTICELLI, 2015). Ressalta-se, então, a relevância do contexto da indústria do vinho para a pesquisa, pois como bem apontam Maracajá, Chim-Miki e Costa (2024), os diferentes relacionamentos interorganizacionais presentes nessa indústria são propícios para o surgimento de vários fenômenos, como a sinergia territorial, a interdependência entre os agentes econômicos e, o mais importante, a complementaridade – foco desta pesquisa. Adicionalmente, a literatura também indica que pequenas empresas enfrentam maiores dificuldades em comparação com grandes empresas (SEBRAE, 2016), o que constitui um cenário propício para a existência de capacidades limitadas.

Todo o delineamento da pesquisa foi condensado na Figura 2, sendo que as etapas contidas neste desenho da pesquisa estão detalhadas nas subseções a seguir.

Figura 2 - Design da pesquisa



Fonte: Elaborada pelo autor (2024)

5.1 Seleção do caso e contexto da indústria do vinho

Além da necessidade de se aprofundar os estudos de capacidades de inovação em Pequenas e Médias Empresas (PMEs) (MENDOZA-SILVA, 2021a), a abordagem qualitativa ainda é pouco adotada nos estudos que analisam as capacidades de PMEs (SAUNILA, 2020). Além do mais, a maioria dos estudos empíricos sobre capacidades de inovação ocorre em países desenvolvidos, carecendo de estudos em países em desenvolvimento (MENDOZA-SILVA, 2021a). Por esses motivos, foi selecionada, como caso, uma pequena empresa, assim classificada conforme os critérios de rendimento do Banco Nacional de Desenvolvimento Social (BNDES, 2020).

Um dos critérios para a seleção de uma pequena empresa está na característica natural dessas empresas, pois conforme a literatura prévia, as PMEs sofrem mais com restrições para inovar do que as grandes empresas, sendo essas restrições, por exemplo, a falta de recursos de ordem financeira, técnica ou tecnológica (COSTA JÚNIOR *et al.*, 2022; NASCIMENTO *et al.*, 2024; PARKER; REDMOND; SIMPSON, 2009; SEBRAE, 2016). Considerando essas restrições, partiu-se do pressuposto de que as pequenas empresas podem ter uma maior propensão para possuir capacidades limitadas. Motivo que justificou a análise de uma pequena empresa nesta pesquisa.

Além disso, as PMEs são atores importantes para a promoção da inovação na indústria do vinho, pois conseguem realizar diferentes dinâmicas de mercado em que os produtores e os consumidores/compradores interagem por diversos tipos de relacionamentos para criar soluções inovadoras para a indústria (MENNA; WALSH, 2019). Logo, outro critério consistiu na seleção de um caso presente no RS, especificamente, uma pequena vinícola gaúcha, tendo em vista a relevância nacional e internacional da indústria do vinho para o estado.

O RS é o estado mais representativo na indústria de vitivinicultura, sendo responsável pela produção de mais de 90% das uvas e vinhos e 85% dos espumantes no Brasil (MELLO; MACHADO, 2022). Ano a ano, a produção de uvas e vinhos aumenta no RS, por exemplo, em 2021, houve um aumento de 34,42% na produção de vinhos finos (vinho com maior valor agregado), provenientes do cultivo de uvas *Vitis vinifera*, sendo que o volume total produzido foi de 43,47 milhões de litros (MELLO; MACHADO, 2022). Ainda sobre os vinhos finos do RS, estes tiveram um aumento na comercialização de 55,44% em 2020 comparado com 2019, enquanto em 2021 houve um aumento de 11,39% em comparação com 2020 (MELLO; MACHADO, 2022). Ademais, a indústria do vinho no RS possibilita o desenvolvimento de

espaços culturais e turísticos, agregando valor para além da comercialização dos vinhos (MANFIO, 2019).

Por ser uma indústria de relevância cultural para o RS, as empresas de vitivinicultura tendem a se basear na inovação para se manterem competitivas (PADILHA *et al.*, 2010). Portanto, as inovações ocorrem desde o campo até a comercialização, como o melhoramento genético e a introdução de novas variedades de cultivares da uva, formas de manejo, práticas de cultivo, novas leveduras e a criatividade nos rótulos e embalagens (PADILHA *et al.*, 2010; PRETORIUS, 2020), em que tanto as características territoriais quanto as socioculturais são essenciais para agregar valor às inovações do vinho (PRETORIUS, 2020). Ademais, a inovação nessa indústria tem sido alcançada, principalmente, pelo uso da tecnologia na criação de produtos e processos (MANFIO, 2019; PADILHA *et al.*, 2010). Em um estudo de revisão empírica da literatura, Dogru e Peyrefitte (2022) identificaram que o domínio da capacidade de absorver conhecimento e tecnologia, a adoção de práticas sustentáveis, a adoção de novas tecnologias (por exemplo, tecnologias da indústria 4.0), a orientação para exportação e o tamanho da firma influenciam positivamente os esforços de inovação no segmento do vinho, de forma que a inovação nessa indústria é responsável pelo aumento do desempenho financeiro das empresas.

Amplamente, a inovação em seus diferentes tipos na indústria do vinho tem considerado diversos fatores e condições, como os níveis de qualidade dos produtos, o risco financeiro para investimento e captação de capital, a dependência das vinícolas em outros stakeholders do setor (MENNA; WALSH, 2019) e as regulações legais que influenciam todos os elos da cadeia de valor (INHAN *et al.*, 2013). Todos esses condicionantes podem influenciar os níveis de inovação alcançados nas vinícolas. Ademais, a indústria do vinho é marcada pela tradição nos processos e no conhecimento adotado tanto no campo quanto na vinificação ao longo das gerações familiares, de forma que em alguns casos, existe um dilema entre a tradição e a inovação (que requer mudança) para que as vinícolas possam avançar (INHAN *et al.*, 2013), o que também pode influenciar os níveis de inovação.

Indo além, deve-se ressaltar que a indústria do vinho transcende a venda do produto em si, ou seja, é responsável pela venda de experiências de consumo relacionadas ao turismo do vinho (enoturismo) e também, por fomentar a gastronomia local, pois os vinhos são harmonizados com pratos típicos locais nas vinícolas, o que amplia a experiência do consumidor no enoturismo durante as visitas (MARACAJÁ; CHIM-MIKI; COSTA, 2024). Logo, a inovação vai além da criação de novos sabores, aromas e rótulos para os vinhos,

considerando também, “o desenvolvimento e a dinamização dos espaços rurais de forma inovadora” (p. 1), o que ocorre por meio da comercialização conjunta entre o bem (o vinho) e o serviço (a experiência de enoturismo) (INÁCIO, 2007). E as experiências inovadoras vão além do próprio consumo do vinho, tendo em vista que outros produtos, como cosméticos à base de cascas de uvas e demais resíduos da produção vinícola também são criados (INÁCIO, 2007). Para que a indústria possa se apropriar desses avanços, precisa superar o dilema entre tradição e inovação (INHAN *et al.*, 2013), ou seja, deve adotar tanto aspectos tradicionais que são importantes para a prática quanto novas mudanças tecnológicas, pois é esse entrelaçamento que propicia inovações com maior potencial comercial nessa indústria (INÁCIO, 2007).

Sobre as especificidades territoriais que são importantes para a indústria, há de se considerar que, no RS, existem duas regiões propícias para a indústria do vinho, a Serra Gaúcha, que é um polo desenvolvido e bem compreendido do ponto de vista científico, e a Campanha Gaúcha, que é um novo polo que carece de maiores estudos (MANFIO, 2019). Por esse motivo, foi selecionado, como caso de estudo, uma vinícola da Campanha Gaúcha.

A Campanha Gaúcha está inserida no Ecosistema Regional de Inovação denominado Fronteira Oeste e Campanha, que possui o agronegócio e o turismo como áreas estratégicas e vocacionais da região para fomentar a inovação por meio do diferencial do bioma Pampa (SICT, 2023). Acerca da indústria do vinho, a Campanha Gaúcha tem se destacado pelo desenvolvimento de práticas modernas e inovadoras de vitivinicultura, aliando a sustentabilidade às ações coletivas que unem a cultura e a tradição regional na produção dos vinhos finos (MANFIO, 2019). Um aspecto essencial para a implantação da vitivinicultura na Campanha Gaúcha se deu pelas boas condições edafoclimáticas (clima, relevo, temperatura, umidade do ar, tipo de solo, composição atmosférica, precipitação pluvial, dentre outros), que são ideais para o cultivo da uva (MANFIO; MEDEIROS; FONTOURA, 2016).

Essas condições edafoclimáticas, características do bioma Pampa, juntamente com a cultura e a tradição da região da Campanha Gaúcha, constituem um *terroir* propício para a produção de uvas e vinhos finos (MANFIO; MEDEIROS; FONTOURA, 2016; MANFIO, 2019). Cabe ressaltar que o *terroir* é considerado um vetor para a inovação na indústria do vinho, mediante seus aspectos tangíveis e intangíveis de agregação de valor (INHAN *et al.*, 2013). As características do solo, o clima, o *know-how* local e a história da região são aspectos que, de forma entrelaçada, constituem um bom *terroir* (RIBEIRO; SANTOS, 2008), ou seja, a própria definição do *terroir* considera que este é composto por três dimensões: o espaço natural

(solo, clima, etc.), as práticas e o conhecimento (a exemplo do uso da tecnologia), e os atores e suas histórias (o capital humano) (PRÉVOST, 2014).

Considerando essas três dimensões, em 2020, a região da Campanha Gaúcha teve a aprovação, pelo INPI (Instituto Nacional da Propriedade Industrial), da Indicação de Procedência (IP) dos vinhos da Campanha Gaúcha, um reconhecimento da qualidade do *terroir* e das boas práticas de vitivinicultura da região (EMBRAPA, 2023). Portanto, um outro critério para a seleção do caso foi estipulado: a vinícola deveria ter a autorização para usar a IP Campanha Gaúcha, critério este que foi atendido. Ressalta-se que a IP, assim como a Denominação de Origem (DO), são tipos específicos de Indicações Geográficas (IG), sendo que as IGs constituem uma forma de reconhecimento e de proteção para os produtos agrícolas que foram cultivados e/ou produzidos em regiões geográficas específicas, amparadas por um *terroir* único que garante qualidade e características exclusivas a esses produtos (ou seja, reputação), conforme indica a *World Intellectual Property Organization* (WIPO, 2024).

Antes da IP Campanha Gaúcha, o RS já contava com outras seis IGs relativas ao vinho, sendo estas: IP Vale dos Vinhedos (bioma Mata Atlântica, registro em 2002), IP Pinto Bandeira (bioma Mata Atlântica, registro em 2010), IP Altos Montes (bioma Mata Atlântica, registro em 2012), DO Vale dos Vinhedos (bioma Mata Atlântica, registro em 2012), IP Monte Belo (bioma Mata Atlântica, registro em 2013) e IP Farroupilha (bioma Mata Atlântica, registro em 2015) (TONIETTO *et al.*, 2022). Logo, a IG da Campanha Gaúcha possui uma peculiaridade em relação às demais IGs do vinho no RS, o bioma Pampa, enquanto as outras se amparam no bioma Mata Atlântica e são mais antigas. É essa diferenciação do *terroir* da Campanha Gaúcha e sua novidade enquanto IG do vinho, que tornam a Campanha Gaúcha um espaço propício para a investigação científica, especialmente no âmbito da inovação.

Ademais, como esta pesquisa busca analisar como as transações comerciais e cooperativas auxiliam na complementaridade das capacidades de inovação limitadas, a escolha por uma vinícola se baseou na consideração da literatura prévia, que defende que as empresas na indústria do vinho possuem maior propensão para cooperar em prol da inovação (MONTICELLI, 2015; SALVAGNI; VALDUGA; NODARI, 2019; ZANCAN; DOS SANTOS; DA CRUZ, 2013). Além do mais, a comercialização é uma prática natural para as empresas da indústria do vinho, assim como a coopetição, ou seja, a cooperação com competidores (MARACAJÁ; CHIM-MIKI; COSTA, 2024). Portanto, os relacionamentos interorganizacionais dos mais diversos tipos estão presentes nesta indústria.

Além disso, Maracajá, Chim-Miki e Costa (2024, p. 320) afirmam que as empresas dessa indústria criam redes, compostas por relacionamentos com diferentes “stakeholders, competidores diretos, empresas complementares, organizações de suporte e clientes” de forma a alcançar a criação de marcas regionais e identidades locais que agregam valor ao produto das vinícolas. Grande ênfase é dada à cooperação na indústria do vinho, sendo uma propulsora da criação de uma imagem de destinação turística importante para as regiões (MARACAJÁ; CHIM-MIKI; COSTA, 2024). Da mesma forma, existem diferentes estratégias de comercialização que ajudam as PMEs na indústria do vinho, como o desenvolvimento de *clusters* que auxiliam na criação de ambientes de comercialização nacionais para promover vinhos de determinadas regiões (MENNA; WALSH, 2019). Essas estratégias comerciais podem ajudar tanto as vinícolas do velho mundo do vinho, quanto as do novo mundo do vinho (MENNA; WALSH, 2019), a exemplo do Brasil.

O caso selecionado é a Estância Paraizo Vinícola Boutique (conhecida comumente como Estância Paraizo), uma propriedade familiar que atua na produção de uvas desde os anos 2000 no município de Bagé (ESTÂNCIA PARAIZO, 2023a), sendo que as características do caso serão apresentadas no capítulo de resultados.

A seleção do caso se deu, também, pela facilidade de acesso a um dos proprietários da vinícola, além da identificação de práticas de inovação que a vinícola vem desempenhando. Especificamente, a vinícola foi analisada no projeto de pesquisa Caminhos da Inovação do Agronegócio Gaúcho que analisou as capacidades de inovação de empresas de diferentes segmentos do agronegócio, um projeto do NITEC/UFRGS que foi financiado pela FAPERGS (NITEC, 2017) e se encerrou em 2022. O autor desta tese foi o pesquisador responsável por realizar a entrevista com a vinícola para o referido projeto no ano de 2020. A partir dessa entrevista, houve a identificação do potencial da Estância Paraizo para ser o foco de análise desta tese.

5.2 Coleta de dados

Ressalta-se que o estudo de caso único aqui adotado é o do tipo incorporado, ou seja, possui múltiplas unidades de análise (YIN, 2015). Diferentemente de um estudo de caso tradicional, em que as unidades de análise são os departamentos, equipes ou pessoas de uma empresa, nesta pesquisa, as unidades de análise se concentraram, principalmente, nos relacionamentos interorganizacionais. Assim, foi necessário analisar como as capacidades

limitadas da Estância Paraizo são complementadas por meio dos relacionamentos comerciais e cooperativos com outras empresas, motivo pelo qual as unidades de análise se concentraram nesses relacionamentos. Partiu-se do entendimento de que a investigação de fenômenos decorrentes da relação entre organizações precisa considerar a perspectiva de ambos os atores envolvidos (NASCIMENTO, 2019). Portanto, a coleta de dados transcendeu o nível organizacional da Estância Paraizo para abranger, também, os parceiros comerciais e cooperativos. A priori, foram coletados dados do caso para identificar a limitação das capacidades e, também, identificar quais eram os relacionamentos comerciais e cooperativos para que fosse possível coletar dados com esses parceiros. A partir das análises dos relacionamentos interorganizacionais, foi possível identificar se esses relacionamentos geravam a complementaridade para as limitações das capacidades da vinícola.

Também se faz necessário enfatizar que a coleta de dados ocorreu a partir de uma perspectiva histórico-longitudinal (DIAS; BECKER, 2013). Os estudos longitudinais são uma alternativa viável, mas ainda pouco explorada no campo da Administração, principalmente quando se trata da análise dos recursos e das capacidades das firmas (DIAS; BECKER, 2013). Iddris (2016) e Mendoza-Silva (2021a) corroboram que a corrente de estudos acerca das capacidades de inovação precisa se amparar mais nos estudos longitudinais. Ademais, considerando que o campo da administração tem reconhecido cada vez mais a necessidade de incluir o tempo no processo de construção de teorias organizacionais (JEBB; TAY, 2017), a abordagem longitudinal ao invés da transversal foi considerada a mais adequada para uma melhor compreensão do fenômeno investigado nesta pesquisa – a complementaridade para as capacidades de inovação limitadas.

A pesquisa se iniciou, de fato, em 2020, a partir da entrevista realizada com a Estância Paraizo para o projeto de pesquisa Caminhos da Inovação do Agronegócio Gaúcho do NITEC/UFRGS. Nessa entrevista, foi possível ter uma análise aprofundada das capacidades de inovação da vinícola e da limitação dessas capacidades. A partir disso, decidiu-se realizar uma análise evolutiva da vinícola para identificar, longitudinalmente, como a vinícola gerava a complementaridade para a limitação por meio dos relacionamentos interorganizacionais. Ressalta-se que a análise longitudinal contemplou as capacidades da vinícola, não tendo sido realizada para os relacionamentos da vinícola com os parceiros. Logo, não foi realizado um acompanhamento minucioso dos relacionamentos ao longo dos anos, pois este não foi o foco da tese.

Os dados foram coletados entre junho de 2020 e dezembro de 2023, um período temporal de três anos e meio. A coleta primária de dados se deu por meio de entrevistas semi-estruturadas, contando com a análise de documentos como fonte secundária (YIN, 2015). Mediante o cenário de pandemia de Covid-19, que impôs o isolamento social especialmente em 2020 e 2021, não foi possível realizar observações in loco na vinícola como uma terceira técnica de coleta de dados nesse período (FOGUESATTO *et al.*, 2021). Entretanto, no fim de outubro de 2022, já com o cenário de pandemia em declínio, foi possível realizar uma observação in loco na vinícola, que consistiu em uma visita de dois dias. Dessa forma, houve a triangulação das técnicas de coleta de dados para o estudo de caso (BRUNING; GODRI; TAKAHASHI, 2018), sendo que as entrevistas constituíram a principal fonte de coleta de evidências nessa pesquisa (YIN, 2015).

5.2.1 Entrevistas

Acerca das entrevistas, a primeira ocorreu em junho de 2020 com dois dos sócios, o filho e a filha. Essa entrevista serviu para identificar as limitações e, também, parceiros comerciais e cooperativos para realizar novas entrevistas. Dado o cenário de crise imposto pela pandemia, houve grande dificuldade em realizar entrevistas, mesmo de forma online, entre 2020 e 2021, pois os empresários e gestores não estavam dispostos a participar de entrevistas acadêmicas. Já em 2022, com o declínio da pandemia, houve maior abertura dos respondentes para participar das entrevistas. Mais precisamente, foram intercaladas entrevistas com parceiros e, na sequência, com integrantes da vinícola, para contrastar a percepção dos parceiros com a dos integrantes da vinícola sobre os respectivos relacionamentos. Por exemplo, se os parceiros indicaram alguma dificuldade no relacionamento, então se faziam perguntas nas entrevistas com a vinícola para identificar a visão da vinícola sobre essas questões. Participaram das entrevistas, três dos quatro sócios da vinícola, assim como, o enólogo e a gastrônoma que prestam serviço para a vinícola.

O Quadro 03 apresenta a listagem das entrevistas realizadas com as respectivas informações de cada entrevista. No Quadro 03, deu-se destaque para as entrevistas da Vinícola Estância Paraizo, cujas linhas estão grifadas na cor cinza. No total, foram realizadas 21 entrevistas, sendo nove entrevistas com os proprietários e os contratados da Estância Paraizo. Sobre as relações comerciais e cooperativas, foram realizadas 12 entrevistas, sendo que duas dessas ocorreram com sócios de uma mesma empresa parceira (Parceiro #3.1 e Parceira #3.2),

ou seja, foram analisados 11 relacionamentos interorganizacionais. As entrevistas foram conduzidas de forma presencial, por telefone e online. As entrevistas com os sócios e os funcionários serviram para a análise interna da vinícola, por exemplo, para identificar as limitações das capacidades. Já as entrevistas com os parceiros da vinícola serviram para analisar como a complementaridade via transações auxiliou na superação das limitações das capacidades da vinícola.

No Quadro 03, apenas o nome da Estância Paraíso foi divulgado, pois para os parceiros comerciais/cooperativos entrevistados, garantiu-se o anonimato dos nomes dos respondentes e das respectivas empresas. Dessa forma, foram dados nomes fictícios para as empresas (Quadro 03, coluna Empresa) e para os entrevistados (Quadro 03, coluna Entrevistados). Sobre os respondentes entrevistados da Estância Paraíso, os nomes fictícios dados a eles finalizam com a sigla #EP (Estância Paraíso), como pode ser visto na coluna Entrevistados do Quadro 03. Isso facilitará a identificação, na seção de resultados desta tese, de que os trechos das entrevistas citados se referem ao caso analisado.

A seleção dos parceiros entrevistados se deu a partir da indicação dos três sócios da Estância Paraíso que foram entrevistados. Logo, os sócios indicaram os parceiros comerciais que estavam em vigor durante o andamento da pesquisa e, também, parceiros cooperativos com os quais mantinham relacionamento, mas não realizavam operações comerciais. Por exemplo, os entrevistados Parceiro #3.1 e Parceira #3.2, ambos sócios da “Vinícola – Parceira 3”, já realizaram a vinificação das uvas da Estância Paraíso anos atrás, sendo que após a relação comercial ter se encerrado, as vinícolas mantiveram uma parceria cooperativa no sentido de uma vinícola apoiar a outra na promoção dos produtos, na participação de eventos, etc. Ademais, alguns relacionamentos comerciais não se mantiveram ao longo do período da pesquisa. Portanto, a cada ano, novos parceiros foram surgindo e, quando estes tinham disponibilidade, eram entrevistados.

Sobre o total de entrevistas, as 21 são satisfatórias para os fins desta pesquisa, conforme a indicação de Guest, Bunce e Jhonson (2006). Ademais, ressalta-se que o pesquisador não identificou novos fenômenos ou evidências nas últimas entrevistas realizadas, ou seja, chegou-se ao ponto de saturação na 21ª entrevista (FONTANELLA; RICAS; TURATO, 2008). As 21 entrevistas totalizaram 27h12min de conversação. As entrevistas gravadas resultaram em 423 páginas de texto transcrito.

Quadro 03 - Informações das entrevistas

Nº	Data da coleta	Forma da Coleta	Duração (h/min/s)	Entrevista Gravada?	Entrevistados (Anonimização)	Formação	Empresa (Anonimização)	Cargo na Empresa	Ramo de Atuação	Localização	Mercado Alvo	Porte da Empresa
1	27/06/2020	Online	04:12:00	Sim	Filha #EP e Filho #EP	Jornalista com mestrado em Administração e Agrônomo com mestrado em Agronegócios	Vinicola Estância Paraizo	Sócios	Vitivinicultura	Bagé - RS	RS e outros estados	Pequeno
2	17/08/2022	Telefone	00:45:00	Não	Filha #EP	Jornalista com mestrado em Administração	Vinicola Estância Paraizo	Sócia	Vitivinicultura	Bagé - RS	RS e outros estados	Pequeno
3	13/10/2022	Presencial (Bagé)	00:35:00	Sim	Parceira #1	Graduação em Gastronomia	Alimentação e Serviços de Personal Chef	Proprietária	Gastronomia	Bagé - RS	RS	Microempreendedor Individual (MEI)
4	13/10/2022	Presencial (Bagé)	00:59:00	Sim	Parceiro #2	Médico veterinário, especialização em Gastronomia	Restaurante	Proprietário	Gastronomia	Bagé - RS	RS	Pequeno
5	26/10/2022	Online	01:00:00	Sim	Filha #EP	Jornalista com mestrado em Administração	Vinicola Estância Paraizo	Sócia	Vitivinicultura	Bagé - RS	RS e outros estados	Pequeno
6	28/10/2022	Online	01:50:00	Sim	Filha #EP	Jornalista com mestrado em Administração	Vinicola Estância Paraizo	Sócia	Vitivinicultura	Bagé - RS	RS e outros estados	Pequeno
7	08/11/2022	Online	01:16:00	Sim	Matriarca #EP	Advogada	Vinicola Estância Paraizo	Sócia	Vitivinicultura	Bagé - RS	RS e outros estados	Pequeno
8	25/11/2022	Online	01:24:00	Sim	Matriarca #EP	Advogada	Vinicola Estância Paraizo	Sócia	Vitivinicultura	Bagé - RS	RS e outros estados	Pequeno
9	01/12/2022	Online	01:17:00	Sim	Parceiro #3.1	Engenheiro Agrônomo	Vinicola - Parceira 3	Sócio Administrador	Vitivinicultura	Santana do Livramento - RS	RS e outros estados	Pequeno
10	02/12/2022	Online	00:50:00	Sim	Funcionária #EP	Graduação em Gastronomia	Vinicola Estância Paraizo	Colaboradora contratada em períodos específicos	Vitivinicultura	Bagé - RS	RS e outros estados	Pequeno
11	05/12/2022	Online	00:36:00	Sim	Parceira #3.2	Administradora	Vinicola - Parceira 3	Sócia	Vitivinicultura	Santana do Livramento - RS	RS e outros estados	Pequeno
12	12/12/2022	Online	01:11:00	Sim	Parceiro #4	Administrador	Empresa de Consultoria 4 (Filial ao SEBRAE)	Sócio Diretor	Consultoria em Gestão de Inovação e Comercial	Porto Alegre - RS	RS	Pequeno
13	13/12/2022	Online	01:50:00	Sim	Parceira #5	Administradora com especialização em Liderança	Empresa de Consultoria 5 (Filial ao SEBRAE)	Sócia Diretora	Consultoria em Gestão de Pessoas	Santana do Livramento - RS	RS	Pequeno
14	15/12/2022	Online	01:01:00	Sim	Parceiro #6	Curso técnico na área de vendas	Gráfica	Consultor de Vendas	Serviços gráficos - impressão de rótulos de produtos, etc.	Flores da Cunha - RS	Nacional	Pequeno
15	20/12/2022	Telefone	00:35:00	Sim	Parceiro #7	Ensino Médio	Empresa de embalagens de vidro	Representante Comercial	Distribuição e comércio de embalagens de vidro	Guaramirim - SC	Nacional	Grande
16	20/12/2022	Telefone	00:35:00	Sim	Funcionário #EP	Enólogo	Vinicola Estância Paraizo	Colaborador contratado em períodos específicos	Vitivinicultura	Bagé - RS	RS e outros estados	Pequeno
17	15/08/2023	Online	01:10:00	Sim	Parceiro #8	Bacharel em Direito com Especialização em Vinhos	Vinicola - Parceira 8	Gestor	Vitivinicultura	Santana do Livramento - RS	RS	Pequeno
18	06/09/2023	Online	00:43:00	Sim	Parceiro #9	Administração	Empresa de Logística	Gestor	Importadora de vinhos da Argentina, Portugal e Chile e também do RS para distribuição e comercialização	Matriz em Porto Alegre e Centro de Distribuição em Nova Santa Rita - RS	RS e SC	Médio
19	06/09/2023	Online	01:00:00	Sim	Parceiro #10	Sommelier	Empresa de venda de vinhos	Proprietário	Distribuição e comercialização de vinhos	São Paulo - SP	São Paulo - SP	Microempresa
20	07/09/2023	Online	00:57:00	Sim	Filha #EP	Jornalista com mestrado em Administração	Vinicola Estância Paraizo	Sócia	Vitivinicultura	Bagé - RS	RS e outros estados	Pequeno
21	05/10/2023	Online	00:30:00	Sim	Parceiro #11	Designer Gráfico	Estúdio gráfico (criação de logo marca, rótulos, etc.)	Sócio	Design de garrafas, rótulos e embalagens para bebidas	Porto Alegre - RS	Brasil, EUA, Austrália, Reino Unido	Pequeno

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

A condução das entrevistas gravadas foi guiada por um roteiro de entrevistas. O roteiro para as entrevistas foi dividido em blocos. O primeiro bloco centrou-se na qualificação da empresa e do respondente, os demais focavam no diagnóstico das capacidades de inovação (identificação da limitação) e na análise da complementaridade das capacidades de inovação por meio da relação comercial ou cooperativa. O roteiro de entrevistas com as questões consta no Apêndice A.

Cabe ressaltar que as questões utilizadas para a caracterização da empresa e o diagnóstico das capacidades foram extraídas e adaptadas do instrumento de coleta utilizado no Projeto Caminhos da Inovação no Agronegócio, realizado pelo Núcleo de Estudos em Inovação (NITEC, 2017) da UFRGS para a análise das capacidades de inovação das empresas no agronegócio. Mesmo com o roteiro adaptado, em algumas entrevistas, foram realizadas perguntas espontâneas para lidar com informações que não estavam previstas no roteiro, mas emergiram naturalmente na coleta.

5.2.2 Documentos

Sobre a coleta de **documentos**, estes consistiram em documentos internos fornecidos pela Estância Paraíso, mas também de documentos online, textos, vídeos e postagens em websites e redes sociais da vinícola. Foram solicitados os contratos de compra e venda, que são pertinentes de serem analisados no âmbito da capacidade de transação (ARGYRES; MAYER, 2007), entretanto, por motivos de confidencialidade, estes não foram disponibilizados pela vinícola.

Nas redes sociais, foram analisados os ~~seguintes~~ vídeos da vinícola na plataforma YouTube (@estanciaparaizovinicolabou8423). Esses vídeos contam a história da vinícola, mostram a realidade do bioma Pampa e trazem aspectos de *storytelling* dos vinhos comercializados, sendo relevantes para a análise desta pesquisa.

Foram analisadas as postagens no Feed do Instagram da vinícola (@estanciaparaizo): um total de 451 publicações até a data da coleta (31/12/2023). As postagens consistiram em cards, fotos, matérias e notícias sobre a vinícola publicadas em jornais, vídeos de entrevistas da vinícola para programas de televisão, dentre outros, apresentados em formato de cards. No geral, as postagens versavam sobre os produtos e suas especificidades, sobre o campo e o manejo do vinhedo, acerca do enoturismo, curiosidades sobre o vinho e sobre a história da região, participações em eventos, conquistas e premiações dos rótulos, discas de harmonização

dos vinhos da vinícola com pratos, dentre outras temáticas. Também foram analisadas as postagens no Instagram Stories, que são postagens em formato de fotos ou vídeos curtos que desaparecem em 24h. As postagens continham informações sobre novos rótulos lançados na vinícola, acerca do enoturismo e várias outras ações, como o *making off* de filmagens para propagandas e até filmes e séries (Netflix) que ocorreram na Estância Paraíso. Como os stories não ficam salvos no Instagram, foram feitas observações e notas escritas sobre 200 postagens para a análise.

O Quadro 04 apresenta o quantitativo de dados secundários que foram coletados para a condução da análise documental.

Quadro 04 - Informações sobre os documentos e dados das redes sociais

Fonte documental	Tipo	Especificação	Contagem	Total
YouTube	Vídeo	Rótulo Don Thomaz y Victoria - Estância Paraizo	02min09s	01h
		Enoturismo na Estância Paraizo, Campanha Gaucha (1/2)	16min19s	
		Enoturismo na Estância Paraizo, Campanha Gaucha (2/2)	26min38s	
		Campanha Gaúcha 101: South American Wine Guide by Amanda Barnes	06min29s	
		A História por trás do rótulo: Cova de Toro	02min15s	
		Por trás do rótulo: Syrah Camilo 1	02min09s	
		Por trás do rótulo: Don Thomaz y Victoria	02min09s	
Instagram	Postagem	451 postagens diversas (produtos e suas especificidades, sobre o campo e o manejo do vinhedo, acerca do enoturismo, curiosidades sobre o vinho e sobre a história da região, participações em eventos, conquistas e premiações dos rótulos, discos de harmonização dos vinhos da vinícola com pratos, etc.)	451 posts	651 postagens
	Stories (fotos/vídeos)	200 stories diversos (informações sobre a pesquisa de mestrado que conduziu na área de Inovação na Indústria do Vinho, sobre novos rótulos lançados na vinícola, acerca do enoturismo e várias outras ações, como o <i>making off</i> de filmagens para propagandas e até filmes e séries (Netflix) que ocorreram na Estância Paraíso)	200 stories	
Receita Federal	Documento online	Comprovante de inscrição no CNPJ	01 página	36 páginas
Estância Paraizo	Documento interno	Apresentação institucional com o portfólio de produtos e a história da vinícola	18 páginas	
		Listagem dos principais clientes da vinícola	01 página	
		Listagem de fornecedores	01 página	
		Relatório de lucratividade por produto (vinho/espumante) de 2020 a 2022	01 página	
		Manual de política de gestão de pessoas	14 páginas	

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

5.2.3 Observação

Sobre a coleta via **observação**, esta ocorreu durante dois dias em outubro de 2022 no município de Bagé, onde fica localizada a Estância Paraíso. Durante todo o tempo, o pesquisador esteve acompanhado pela sócia (Filha #EP), que apresentou a vinícola e, também, um ponto que locaram no centro da cidade para servir como centro de distribuição e escritório, sendo que o ponto ainda estava vazio. Durante a visita, foi possível observar os campos do bioma Pampa preservados na vinícola, o parreiral, a antiga capela da família, muito utilizada

para contar a história secular da propriedade entrelaçada à própria história da região da fronteira com o Uruguai, e as instalações da vinícola. Na ocasião, os sócios da vinícola prepararam um almoço para recepcionar o pesquisador, com degustação dos vinhos, mostrando como são feitos os almoços para os grupos do enoturismo que visitam a vinícola. Também foi contada toda a história da vinícola e foram apresentados os campos, a capela, a cova de touro que inspirou um dos rótulos da vinícola, ou seja, houve todo um processo de apresentação da experiência proporcionada pela Estância Paraizo. Ainda durante a visita, foi possível presenciar a negociação entre três dos sócios da vinícola com um empresário da indústria do vinho cuja empresa atua no ramo de venda de pacotes de experiências e roteiros de enoturismo no Brasil, na Argentina e no Uruguai. Durante a negociação, o pesquisador ficou na sala, apenas observando (observação não participante) e fazendo notas, sendo que a negociação durou cerca de duas horas. Dessa forma, a observação foi essencial para entender o processo de formação das transações comerciais na Estância Paraizo.

5.3 Análise dos dados

Os dados coletados via entrevistas, documentos e observações foram analisados para a identificação do conteúdo desses dados e para buscar assimilações entre a limitação das capacidades de inovação da Estância Paraizo e como essa limitação pode ser superada por meio das relações comerciais e cooperativas. Logo, a análise consistiu num aprofundamento analítico das capacidades, na identificação das limitações que estas possuem, e como as transações com os parceiros permitem gerar a complementaridade para essas capacidades. Esse percurso foi possível graças ao uso do método de análise de conteúdo.

Antes da análise dos dados, procedeu-se com o correto tratamento das transcrições das entrevistas por meio da técnica de transcrição desnaturalizada, que é a mais adequada para o método de análise de conteúdo (NASCIMENTO; STEINBRUCH, 2019). Nesta pesquisa foi adotada a técnica de análise de conteúdo temática, que consiste na criação de categorias de análise (BARDIN, 2016). A técnica de análise de conteúdo temática de Bardin (2016) é conduzida a partir de três principais etapas, conforme explicam Mendes e Miskulin (2017): i) a pré-análise, ii) a exploração do material e iii) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. É importante destacar que cada etapa possui um conjunto de procedimentos abrangentes, entretanto, nesta pesquisa foi realizada uma adaptação (NASCIMENTO *et al.*, 2024), já que nem todos os procedimentos estabelecidos por Bardin (2016) foram realizados

pois não eram compatíveis com a proposta desta pesquisa. O detalhamento acerca dos procedimentos adotados nesta tese para cada uma das três etapas da análise de conteúdo temática é apresentado a seguir.

A etapa de **pré-análise**, conforme Bardin (2016), é a responsável pela construção do corpus da pesquisa por meio da organização dos dados, sendo que o corpus nada mais é do que o conjunto de documentos a serem analisados. Nesta tese, o corpus foi composto pelas transcrições das entrevistas, pelos textos advindos dos documentos e das redes sociais e pelas notas feitas durante a observação in loco. Portanto, durante a seleção dos dados que compuseram o corpus, já se estava adotando a etapa de pré-análise, tendo em vista que os documentos foram selecionados conforme algumas regras, como a regra da homogeneidade, que prega que os documentos sejam homogêneos na representatividade da realidade da pesquisa no atendimento dos objetivos (BARDIN, 2016).

A partir disso, foi possível realizar a análise flutuante do corpus da pesquisa, que é a essência da pré-análise, ou seja, o pesquisador fez uma primeira leitura dos dados para melhor entendimento das evidências e dos fenômenos que emergiram a partir dos documentos analisados para ter as primeiras impressões ou percepções da pesquisa (BARDIN, 2016). Durante essa análise flutuante, algumas questões foram identificadas, o que demonstrou que o corpus da pesquisa era rico em detalhes para prosseguir com a análise de conteúdo.

Na etapa de **exploração do material**, foi conduzida uma análise aprofundada do corpus da pesquisa, diferentemente da etapa de pré-análise, que consiste numa análise superficial (MENDES; MISKULIN, 2017). Esse aprofundamento analítico foi realizado por meio da criação de unidades de registro, que é o processo de codificação dos dados (BARDIN, 2016). A codificação consistiu na criação de códigos específicos, uma espécie de classificação pela presença de elementos comuns, que depois são agrupados para formar as categorias de análise (BARDIN, 2016). Por exemplo, durante a análise das transcrições das entrevistas, as palavras ou os trechos relativos à quantidade produzida ou a possibilidade de aumentar a produção da vinícola foram agrupados, formando o código “capacidade produtiva”¹.

Para facilitar o processo de codificação tendo em vista a grande quantidade de dados que compõem o corpus desta pesquisa, adotou-se o uso de um software para a análise qualitativa (BARDIN, 2016), o Nvivo versão 1.7. O software permitiu agrupar as unidades de registro,

¹ Cabe ressaltar que o termo capacidade produtiva (*productive/production capacity*) difere do termo capacidade de operações (*operations capability*), tendo em vista que uma *capability* é composta por uma *capacity*, além de rotinas e habilidades para performar uma atividade e cumprir um objetivo, como bem explicam Helfat (2018) e Dosi, Nelson e Winter (2000).

formando um relatório completo dos trechos que dão forma a um código específico. A codificação ocorreu de forma iterativa, pois várias rodadas de análise foram realizadas até chegar num resultado considerado satisfatório.

Tendo em vista que o modelo de quatro capacidades de inovação já foi amplamente validado, o pesquisador se amparou na literatura para identificar os elementos que constituem cada uma das quatro capacidades, apresentados no Quadro 05. Ainda no Quadro 05, são apresentados os elementos que constituem a comercialização e a cooperação. Entretanto, como a limitação das capacidades é um fenômeno ainda pouco explorado, não existem muitos subsídios na literatura que apontem quais sejam essas limitações para cada uma das quatro capacidades, por isso os elementos foram apresentados de forma genérica no Quadro 05. Todos esses elementos são considerados códigos de análise. Portanto, ressalta-se que alguns códigos foram identificados de forma dedutiva, estando já presentes na literatura (por exemplo, o código capacidade produtiva, Quadro 05), enquanto outros emergiram de forma indutiva, tendo sido identificados a partir das evidências empíricas (por exemplo, o código *storytelling*) e que não constam na literatura prévia.

Na etapa de **tratamento dos resultados e de inferências e interpretações**, os códigos que possuíam conexão foram agrupados, formando as categorias de análise (BARDIN, 2016). Por exemplo, o código capacidade produtiva, juntamente com outros códigos relativos ao processamento de produtos e tarefas operacionais formaram a categoria “capacidade de operações”. Cabe destacar que as categorias de análise foram criadas a priori, a partir da literatura prévia, sendo estas: i) capacidade de operações, ii) capacidade de desenvolvimento, iii) capacidade de gestão, iv) capacidade de transação, v) comercialização, vi) cooperação e vii) limitação. A categoria limitação é transversal às quatro capacidades de inovação e permitiu identificar a limitação que a vinícola possui em cada capacidade. Já as categorias comercialização e cooperação permitiram identificar como as relações interorganizacionais podem gerar a complementaridade para as capacidades limitadas. Outrossim, sobre as quatro primeiras categorias, relativas às capacidades de inovação, identificou-se a presença de códigos e subcódigos de análise nessas.

Quadro 05 - Elementos dos construtos identificados na literatura prévia

Construto	Elementos constitutivos	Referências
Capacidade de Desenvolvimento	Aprendizagem tecnológica; geração de mudança técnica; uso estratégico de tecnologias; aquisição ou criação de novos conhecimentos; criação de novos produtos (bens ou serviços); melhoria de produtos existentes; recursos humanos especializados; diversificação de produtos; diferencial dos produtos; ritmo de mudança; sustentabilidade; agregação de valor; insumos de qualidade.	Bell and Pavitt (1995); Reichert et al. (2015); Zawislak et al. (2012, 2013); Alves et al. (2017); Kim, Park and Joh (2019); Yeon, Lee and Baek (2021); Pufal and Zawislak (2022); Nascimento et al. (2024)
Capacidade de Transação	Barganha e negociação contratual; atividades comerciais e de marketing; atividades logísticas; terceirização; redução de custos de transação; seleção de fornecedores e potenciais compradores; delineamento de contratos; governança de relacionamentos interorganizacionais; Monitoramento de tendências no mercado; desenvolvimento da confiança; sustentabilidade; valorização e registro da marca; confiança; selos e certificações; relacionamento com fornecedores e clientes;	Reichert et al. (2015); Zawislak et al. (2012, 2013); Alves et al. (2017); Hernani-Merino and Tello-Gamarra (2019); Reichert et al. (2015); Argyres and Mayer (2007); Mayer and Salomon (2006); Nascimento et al. (2024)
Capacidade de Gestão	Integração, coordenação e orquestração das demais capacidades; planejamento e coordenação das transações; combinar e coordenar recursos materiais, financeiros, tecnológicos e humanos; investimento em recursos humanos; fluxo de informações e conhecimento; manutenção da estrutura administrativa; divisão do trabalho; modelo de gestão; gestão financeira e reinvestimento; formalização da gestão; eficiência e eficácia organizacional; tomada de decisão estratégica; orquestração de competências internas e externas; sustentabilidade;	Ostermann et al. (2022); Alves et al. (2017); Zawislak et al. (2012, 2013); Thompson and Heron (2005); Teixeira, Puffal and Ferrazza (2020) Teece, Pisano and Shuen (1997); Nascimento et al. (2024)
Capacidade de Operações	Planejamento e controle da produção e qualidade; manutenção preventiva; fluxo de trabalho; controle de inventário; domínio das técnicas e processos; capacidade produtiva; padronização de produtos; sistema de produção adaptado as necessidades do consumidor; maior eficiência; sustentabilidade;	Lall (1992, p. 167); Alves et al. (2017); Zawislak et al. (2012, 2013); Reichert et al. (2015); Hsu et al. (2009); Yu et al. (2018); Nascimento et al. (2024)
Comercialização	Compra; venda; condições de pagamento; condições de entrega; troca de informações na transação; custos de transação;	Williamson (1981, 1985, 1991); Burt (1997); Gereffi, Humphrey e Sturgeon (2005); Humphrey (2006); Werr, Blomberg e Löwstedt (2009)
Cooperação	Superação das restrições individuais; acesso aos recursos dos parceiros; trocas de informação e conhecimento; desenvolvimento em conjunto; alcance de melhores resultados em menor tempo e com menor custo; execução de tarefas conjuntas e ganho de benefícios mútuos;	Williamson (1981, 1985, 1991); Bretherton e Chaston (2005); Li et al. (2017); Dias; Hoffmann e Martínez-Fernández (2019); Cristo-Andrade e Franco (2020);
Limitação das capacidades	Ausência de recursos; falta de habilidades; ausência ou falta de estruturação das rotinas;	Alves (2015); Zawislak et al. (2023)

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Por se tratar de um estudo longitudinal, a análise foi separada por períodos. Como a primeira entrevista com a vinícola ocorreu em 2020 e não se conseguiu mais entrevistas em 2021, a primeira série temporal da pesquisa foi composta por esse período (2020-2021). O segundo período foi relativo ao ano de 2022, que contou com entrevistas com sócios da vinícola e com parceiros. Já o terceiro período foi relativo a 2023, que também contou com entrevistas

da vinícola e parceiros. Portanto, tanto as transcrições das entrevistas quanto os demais dados foram analisados dentro do período ao qual foram coletados, ou seja, as sete categorias de análise foram mapeadas nos três períodos (2020-2021; 2022; 2023). Cada período representa uma “imagem” das categorias de análise, sendo que quando essas imagens foram analisadas sequencialmente, foi possível obter um “vídeo” que demonstra o avanço temporal ao longo dos três períodos.

Ademais, algumas entrevistas além de exporem aspectos do período em que foram realizadas, também versavam sobre períodos anteriores, o que caracterizou o aspecto histórico da pesquisa histórico-longitudinal. Por exemplo, nas entrevistas de 2022, os sócios da vinícola também falaram da evolução da vinícola em comparação com 2020 e 2021. Esse processo analítico em três períodos facilitou a compreensão de como a vinícola evoluiu ao longo do tempo para complementar as capacidades de inovação limitadas e como os relacionamentos interorganizacionais (antigos e novos) auxiliaram nesse processo de desenvolvimento das capacidades.

5.4 Critérios de qualidade da pesquisa

Toda pesquisa precisa estar amparada por um conjunto de critérios que garantam o rigor e a qualidade da investigação desenvolvida (CRESWELL, 2010; NASCIMENTO; STEINBRUCH, 2019), sendo necessário detalhar esses critérios nos relatórios de pesquisa científica (LINDGREEN; BENEDETTO; BEVERLAND, 2021). Na pesquisa qualitativa, especificamente nos estudos de caso, esses critérios se desdobram em duas principais vertentes, a validade e a confiabilidade (FLICK, 2009; LINDGREEN; BENEDETTO; BEVERLAND, 2021; STREET; WARD, 2012; YIN, 2015). Como argumenta Gibbs (2009), a validade corresponde a como o pesquisador se utiliza de certos procedimentos para verificar a precisão dos resultados alcançados, enquanto a confiabilidade demonstra que a abordagem adotada pelo pesquisador é consistente se adotada por outros pesquisadores.

A validade dos construtos utilizados nesta pesquisa foi alcançada por meio da triangulação entre entrevistas, documentos e observação e, como defende Yin (2015), pela exposição do encadeamento da cadeia de evidências acerca dos resultados da pesquisa. Foi atendido ao critério da validade interna (GIBBERT; RUIGROK, 2010; YIN, 2015), principalmente pelo detalhamento da etapa de análise de dados, que demonstrou o caminho traçado acerca da análise dos dados primários e secundários para gerar os elementos e as

categorias de análise da pesquisa. Outro aspecto da adoção desse critério é a comparação com os resultados de estudos prévios, o que foi feito tanto durante a análise pois alguns elementos da pesquisa foram advindos de estudos prévios, quanto na seção de discussão dos resultados. A validade externa (GIBBERT; RUIGROK, 2010; YIN, 2015) também foi atendida, pois embora esta pesquisa não seja composta por múltiplos estudos de caso para criar generalizações, o caso único investigado permitiu atender a esse critério porque as unidades de análise foram os relacionamentos comerciais/cooperativos com outras empresas, o que se assemelha ao *design* de um estudo de múltiplos casos. Ademais, o caso analisado representa uma vinícola de uma região do RS que possui investimentos na área de inovação e que conta com a indicação de procedência, ou seja, outras vinícolas no RS possuem características similares, o que possibilita a criação de *insights* que podem, a partir de estudos futuros, serem validados em outros casos para que haja uma maior generalização.

Por fim, como esta pesquisa se trata de um estudo histórico-longitudinal, foram adotados, também, os critérios de qualidade propostos por Street e Ward (2012) para esse tipo de estudo de caso. Os autores propõem três critérios de validade (*time unit validity; time boundaries validity; time period validity*) e um de confiabilidade (*timeline reliability*) para os estudos de caso longitudinais. O atendimento desses critérios consta no Quadro 06.

Por fim, ressalta-se que os participantes da pesquisa assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), onde constam os riscos e os benefícios de participação na pesquisa, ressaltando a transparência sobre a ética da pesquisa. No TCLE, os respondentes indicaram se permitiam a exposição do nome da empresa, onde apenas os sócios da Vinícola Estância Paraizo autorizaram a exposição do nome da empresa em divulgações científicas além desta tese de doutorado (artigos científicos, livros, relatórios de pesquisa, etc.). No TCLE, foi garantido aos respondentes que os dados e informações sigilosas das empresas não seriam divulgados ou compartilhados com terceiros, apenas os resultados da pesquisa de forma agregada. Tanto o pesquisador quanto o professor orientador assinaram o TCLE, onde uma via ficou com o pesquisador e a outra com o respondente. Ao fim da pesquisa, os respondentes receberam uma cópia da tese de doutorado para ter acesso ao conteúdo desta pesquisa. O conteúdo do TCLE consta no Apêndice B.

Quadro 06 - Atendimento dos critérios de qualidade do estudo de caso longitudinal

Critério de qualidade longitudinal	Atendimento do critério na pesquisa
<p>A validade da unidade de tempo (<i>time unit validity</i>) demonstra se a unidade de tempo é suficiente para capturar as mudanças nas variáveis do construto analisado, estando associada, também, à validade do construto (STREET; WARD, 2012).</p>	<p>Como a unidade de tempo desta pesquisa são os anos (ano a ano), entende-se que a unidade adotada é válida para capturar as dinâmicas do processo de complementaridade para as capacidades de inovação limitadas. Dessa forma, a análise anual permitiu identificar mudanças que, possivelmente, não seriam tão facilmente captadas por unidades menores, como os meses, tendo em vista se tratar de uma vinícola de pequeno porte com uma estrutura organizacional enxuta (ou seja, possui um baixo ritmo de mudança) e considerando que o desenvolvimento das capacidades de inovação requer tempo.</p>
<p>A validade dos limites de tempo (<i>time boundaries validity</i>) está relacionada com a validade do conteúdo dos dados, de forma que o período delimitado para a análise precisa demonstrar que o espaço temporal entre o tempo inicial e o tempo final foi suficiente para representar o domínio dos dados coletados na análise do fenômeno investigado (STREET; WARD, 2012).</p>	<p>Nesta tese, a validade dos limites de tempo se deu nos três períodos de análise (2020-2021; 2022; 2023). Por exemplo, os dados coletados por meio de entrevistas entre 2020-2021 foram poucos tendo em vista o cenário de pandemia; considerando uma certa uniformidade do contexto de pandemia nestes dois anos, identificou-se que a agregação dos dois anos em um único período gerou um cenário analítico homogêneo e compatível com a proposta desta pesquisa. Já em 2022, com o declínio da pandemia, o contexto do ambiente de negócios já foi diferente, o mesmo ocorrendo em 2023. Dessa forma, cada período possui seus limites (início e fim) condicionados ao contexto da pesquisa, o que possibilitou atender ao critério da validade do limite de tempo adotado para a análise evolutiva das capacidades de inovação.</p>
<p>A validade do período de tempo (<i>time period validity</i>) demonstra se o período total do estudo longitudinal é representativo para a análise proposta na pesquisa e se o objeto de análise está situado nesta janela de tempo (STREET; WARD, 2012). Por exemplo, se o objeto de investigação é um fato ocorrido no passado e que já se encerrou, um estudo longitudinal iniciado no presente não irá captar o fenômeno da pesquisa, sendo necessário desenvolver um estudo longitudinal histórico (retrospectivo).</p>	<p>Nesta pesquisa, esse critério foi atendido, pois como se identificou em 2020, por meio de entrevista do projeto Caminhos da Inovação do Agronegócio, a vinícola analisada possuía capacidades limitadas à época. Logo, o período de tempo de três anos e meio, a partir de 2020, possibilitou a análise evolutiva das capacidades de inovação da vinícola para acompanhar a complementaridade para a limitação dessas capacidades. Ou seja, o fenômeno investigado foi contemplado dentro do período de tempo total do estudo de caso longitudinal.</p>
<p>A confiabilidade da linha do tempo (<i>timeline reliability</i>) "é a reprodutibilidade do relato de uma sequência de eventos, onde o relato é considerado confiável porque mostra com precisão os eventos e a ordem em que ocorreram de maneira repetível" (STREET; WARD, 2012, p. 169). Especificamente, a confiabilidade longitudinal trata de demonstrar quando os eventos ocorreram e a sequência de eventos presentes no estudo, que devem ser capturados por meio da triangulação de diferentes técnicas de coleta de dados (STREET; WARD, 2012).</p>	<p>Assim como em um estudo de caso transversal, que requer a triangulação das técnicas de coleta (YIN, 2015), o estudo longitudinal também requer essa triangulação, só que com uma perspectiva histórica-evolutiva. O critério de confiabilidade da linha do tempo também foi atendido nesta pesquisa, tendo em vista que a triangulação ocorreu por meio de dados advindos de entrevistas, documentos e observação, que demonstraram o avanço do fenômeno analisado por meio de diferentes eventos ao longo dos três anos e meio da pesquisa.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

6. RESULTADOS: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE

Esse capítulo se inicia com a apresentação da caracterização do caso estudado, a vinícola Estância Paraizo. Na segunda seção do capítulo, apresenta-se um diagnóstico descritivo dos elementos que dão força à cada uma das quatro capacidades de inovação, mostrando-se os elementos identificados no primeiro período (2020-2021) e os elementos identificados no segundo período (2022) que não emergiram no primeiro. Já no terceiro período (2023), os elementos das capacidades permaneceram iguais aos dos dois primeiros períodos, motivo pelo qual não se criou uma apresentação dos elementos do último período pois seria repetitiva. Ao fim do diagnóstico, apresenta-se um quadro resumo dos elementos identificados para cada capacidade a partir de uma análise aprofundada.

Na terceira seção, as limitações de cada uma das quatro capacidades são apresentadas. Assim como na análise do diagnóstico, grande parte das limitações foi identificada no primeiro período, com algumas limitações emergindo no segundo período, enquanto novas limitações não foram identificadas no terceiro período. Dessa forma, enquanto a terceira seção apresenta as limitações entre 2020-2022, finalizando com duas figuras que melhor esclarecem quais são essas limitações e as interações entre elas, a quarta seção apresenta os relacionamentos interorganizacionais da vinícola entre 2022-2023, pois não foi possível analisar as transações entre firmas no primeiro período por conta do cenário de pandemia.

A partir da análise dos relacionamentos, foi possível identificar, ainda na quarta seção, que algumas limitações foram superadas, o que se deu, principalmente, pelas relações da vinícola com os parceiros comerciais/cooperativos. Ademais, cabe esclarecer que: (i) enquanto alguns relacionamentos interorganizacionais auxiliaram a vinícola na superação de algumas limitações, outros não auxiliaram no processo de complementaridade; e (ii) descobriu-se que os relacionamentos investigados são comerciais, não havendo relações puramente cooperativas em vigor entre a vinícola e seus parceiros.

6.1 Caracterização da empresa analisada

Desde 1790, a Estância Paraizo se dedica à pecuária e à agricultura, sendo que em 2000 deu início a plantação de seus vinhedos concomitantemente à pecuária, que ainda é exercida na propriedade e é tida como a principal fonte de recursos financeiros da empresa (ESTÂNCIA PARAIZO, 2023a). Por ser uma pequena empresa familiar, possui uma estrutura organizacional

enxuta, com quatro sócios: o pai, a mãe, o filho e a filha, numa estrutura de gestão familiar profissionalizada, pois todos os sócios possuem formação superior e os dois filhos possuem pós-graduação. Portanto, existem duas gerações na tomada de decisões da empresa. A empresa familiar está constituída, em seu estatuto, por quatro quotas de 25% (Filha #EP). Dessa forma, tanto os dois filhos quanto o pai e a mãe possuem, legalmente, a mesma participação acionária e direito de voto nas decisões da empresa. Entretanto, o representante legal da empresa é o patriarca. Sobre a formação dos proprietários, o patriarca é Agrônomo e possui doutorado em *Animal Science*, que conforme o entrevistado Filho #EP, equivale ao título de doutorado em Zootecnia. A matriarca é Advogada, o filho do casal é Agrônomo com mestrado em Agronegócios e a filha é Jornalista com mestrado em Administração.

Por ser uma empresa de pequeno porte, conta com dois funcionários fixos: um ajudante de serviços gerais que cuida do campo e uma ajudante que é responsável pela cozinha, principalmente na preparação dos alimentos para os eventos de enoturismo. Quando há a necessidade de contratação, como na época da colheita, realiza-se a terceirização da mão de obra temporária. Conta com um enólogo, que atua em épocas específicas do ano, no regime de contratação pela prestação do serviço, sem vínculo empregatício. Também conta com uma gastrônoma em contratação pela prestação de serviços nos eventos de enoturismo, sem vínculo empregatício. Ademais, a Estância Paraíso enquadra-se como microempresa, conforme os critérios de rendimento bruto do BNDES.

A propriedade possui 1620 hectares, que abrigam as diferentes unidades de negócio da pequena empresa. Embora a unidade de negócio do vinho seja a de maior potencial no longo prazo, os entrevistados reforçaram a importância das outras duas unidades de negócio em paralelo:

Uma coisa bem diferente que nós temos é a bovinocultura mais o negócio do vinho e agora o negócio da madeira até o ano que vem, são três coisas bem diferentes. Portanto, eu acho que isso nos dá uma solidez econômica maior. Nós estamos menos suscetíveis à riscos do que outras propriedades. Dentro de cada atividade, no vinhedo, eu acho que a nossa inovação é ser uma propriedade que produz vinhos que não é só isso. Elas meio que se misturam, né? Porque normalmente as vinícolas são só vinícolas e têm seus vinhedos e, às vezes, nem é no mesmo lugar (Filho #EP).

Dessa forma, os negócios da pecuária e da plantação de eucalipto dão solidez financeira à empresa, permitindo que possam investir na unidade de negócio do vinho que ainda é jovem, comparada às outras duas unidades (Filha #EP). Em alguns trechos da entrevista conjunta, o

Filho #EP enfatizava a realidade do segmento da agropecuária para melhor exemplificar algumas ações da empresa, enquanto a Filha #EP enfatizava o segmento do vinho. Entretanto, ambos destacaram que o futuro da empresa familiar está amparado no negócio do vinho. Como o foco desta pesquisa está na indústria do vinho, as análises se concentraram nesse segmento dentro da Estância Paraizo.

Na unidade de negócio do vinho, o vinhedo possui uma área de três hectares ocupada com uma varietal da uva Cabernet Sauvignon que foi importada da Itália; e dois hectares onde foi plantada a varietal Syrah que foi importada da África do Sul (ESTÂNCIA PARAIZO, 2023a). Portanto, apenas uma pequena extensão (cinco hectares) da área total (1620 hectares) da propriedade é ocupada com os parreirais, sendo que as demais áreas são usadas como pasto para a pecuária. Ou seja, há uma vantagem competitiva em estar num bom *terroir* e, ainda por cima, ter “terra de sobra” para crescer em diferentes unidades produtivas. Ademais, este foi o primeiro vinhedo de Syrah do Brasil com registro no Ministério da Agricultura (ESTÂNCIA PARAIZO, 2023a). Inicialmente, o foco era a produção das uvas em si, de forma subcontratada para uma tradicional vinícola. Somente em 2011, começou a produzir os vinhos próprios (ESTÂNCIA PARAIZO, 2023a).

A vinícola está associada à Associação de Produtores de Vinhos Finos da Campanha Gaúcha (ASSOCIAÇÃO VINHOS DA CAMPANHA GAÚCHA, 2023a), tendo participado, por meio da associação, do projeto de construção da IP Campanha Gaúcha que foi liderado pela EMBRAPA (ESTÂNCIA PARAIZO, 2023a). A vinícola possui em seu portfólio vinhos tintos finos e espumantes, que contam com o selo da IP Campanha Gaúcha (ESTÂNCIA PARAIZO, 2023a). Além disso, há uma tradição de preservação do bioma Pampa, motivo pelo qual a Estância Paraizo conseguiu o selo da *Alianza del Pastizal*, o qual certifica que os campos das propriedades com o selo preservam a pastagem natural do bioma Pampa, sendo que essa certificação se dá para os países que possuem esse bioma: Brasil, Argentina, Paraguai e Uruguai, sendo um selo relativo à sustentabilidade ambiental.

A vinícola não possui uma unidade fabril própria para vinificar o vinho, tendo que terceirizar a vinificação. Cabe ressaltar que a produção é dependente das safras (uma por ano), sendo necessário um período de, aproximadamente, no mínimo um ano para a maturação do vinho antes do início das vendas. A vinícola produz apenas produtos *premium*, com comercialização de nichos específicos, estando os produtos à venda em boutiques, casas especializadas na venda de vinhos e em restaurantes. Atualmente (2023), a vinícola conta com sete rótulos, sendo dois espumantes, um vinho rosé e quatro vinhos tintos. A capacidade

produtiva total é de 30 mil garrafas, mas menos de um terço da capacidade é usado atualmente. Além dos vinhos, a vinícola comercializa o serviço de enoturismo (que não é uma unidade de negócio em si), com visitas agendadas em períodos específicos para grupos fechados de visitantes (um grande grupo), onde é proporcionada a experiência de visita aos parreirais, à capela da família, a degustação dos vinhos e a harmonização com pratos elaborados conforme a solicitação prévia do grupo ou um churrasco típico.

Cabe ressaltar que, atualmente, o impacto e a relevância econômica do enoturismo para a vinícola é muito pequeno, em comparação com a venda dos vinhos, por isso o foco de análise da tese priorizou o produto vinho. Sobre isso, pode-se afirmar que o enoturismo, atualmente, funciona mais como uma estratégia para tornar a vinícola conhecida e aumentar as vendas com foco B2C (pois fora o enoturismo, a vinícola comercializa os vinhos apenas para outras empresas [B2B]), do que uma unidade de negócios propriamente dita. Inclusive, a Filha #EP explicou que, no futuro, pretendem criar uma unidade de negócios dedicada à experiência do enoturismo, com a construção de cabanas para hospedagem na propriedade, dentre outras ações, mas que neste momento, o foco da empresa está na vinificação e comercialização dos vinhos. Portanto, as capacidades de inovação da vinícola se concentram mais na produção dos vinhos do que no enoturismo, sendo que tanto o bem (vinho) quanto o serviço (enoturismo) são elaborados e fornecidos pelas mesmas capacidades.

Ainda sobre as vendas, o *market share* se concentra principalmente no RS, mas há um crescimento recente para a venda do produto em outros estados, como SP e MG. Esse crescimento se dá, também, pelos canais de vendas online (plataformas específicas para a venda de vinhos) e pelos acordos comerciais da vinícola com empresas logísticas para facilitar a distribuição

Outro ponto a se destacar é o contexto da primeira entrevista, que se deu no primeiro trimestre após o início da Pandemia de COVID-19 no Brasil. Ambos os entrevistados (Filha #EP e Filho #EP) trouxeram algumas reflexões sobre o impacto da pandemia e, em alguns momentos, compararam com os anos antes da pandemia. Por exemplo, o serviço de enoturismo, que está atrelado a produção do vinho, sofreu com o isolamento social imposto pela pandemia, como exposto: “Aí tu tens a parte de enoturismo, que isso tudo vai depender do COVID, se as coisas abrirem ou não, para ti abrir o enoturismo para poder degustar os produtos, por exemplo” (Filha #EP). Dessa forma, o contexto de pandemia foi tomado como base para justificar a atuação da empresa no primeiro período de análise da pesquisa (2020-2021). Além disso, algumas postagens nas redes sociais da vinícola em 2020 esclareciam que os pacotes de

enoturismo vendidos previamente não poderiam ser realizados por conta da pandemia, sendo que os compradores poderiam renegociar ou pedir o ressarcimento do valor já pago.

Sobre o perfil das relações interorganizacionais da vinícola, por ser uma pequena empresa focada na venda B2B, possui poucas relações com outras empresas, estando estas embasadas em fornecedores e compradores. Entretanto, também possui relações com outras vinícolas, principalmente da região da Campanha Gaúcha. As relações interorganizacionais da vinícola, em sua maioria, possuem caráter comercial, envolvendo a compra e/ou a venda de produtos. Essas relações, também em sua maioria, são amparadas na confiança entre os representantes das empresas. As principais características da vinícola são apresentadas no Quadro 07. Nas Figuras 3 a 9, constam imagens dos rótulos de vinhos comercializados pela vinícola.

Quadro 07 - Informações do caso analisado: Estância Paraizo

Porte	Microempresa
Unidades de negócio	Pecuária, plantio de eucalipto e vinícola (foco da pesquisa)
Início da unidade vinícola	Anos 2000
Modelo de gestão	Familiar, relativamente profissionalizado
Sócios	Pai, mãe, filho e filha (todos com formação superior)
Funcionários fixos	02, um para serviços gerais e outra para a cozinha
Funcionários horistas	02, um enólogo e uma gastrônoma
Área total da propriedade	1620 hectares
Área do vinhedo	05 hectares
Produtos	Nicho <i>premium</i> : com 07 rótulos de vinhos e espumantes finos. Rótulos: Camilo Primeiro, Cova de Toro, Zena Rosé, Gaída Brut, Gaída Rosé, Don Thomaz y Victoria e Don Cabernet Sauvignon.
	Serviço de enoturismo, com baixo impacto na rentabilidade da vinícola em comparação com a venda dos vinhos
Características do campo	Bioma pampa, selo da <i>Alianza del Pastizal</i> , IP Campanha Gaúcha
Capacidade produtiva total	30 mil garrafas
Capacidade em uso	Em torno de 08 mil garrafas
Vinificação	Terceirizada
Estratégia de vendas	Maior foco em B2B
Canais de venda	Restaurantes, boutiques especializadas, e-commerce
Market share	Maior parcela no RS, com vendas em SP e MG
Relações interorganizacionais	Pautadas na compra ou venda, relações embasadas na confiança

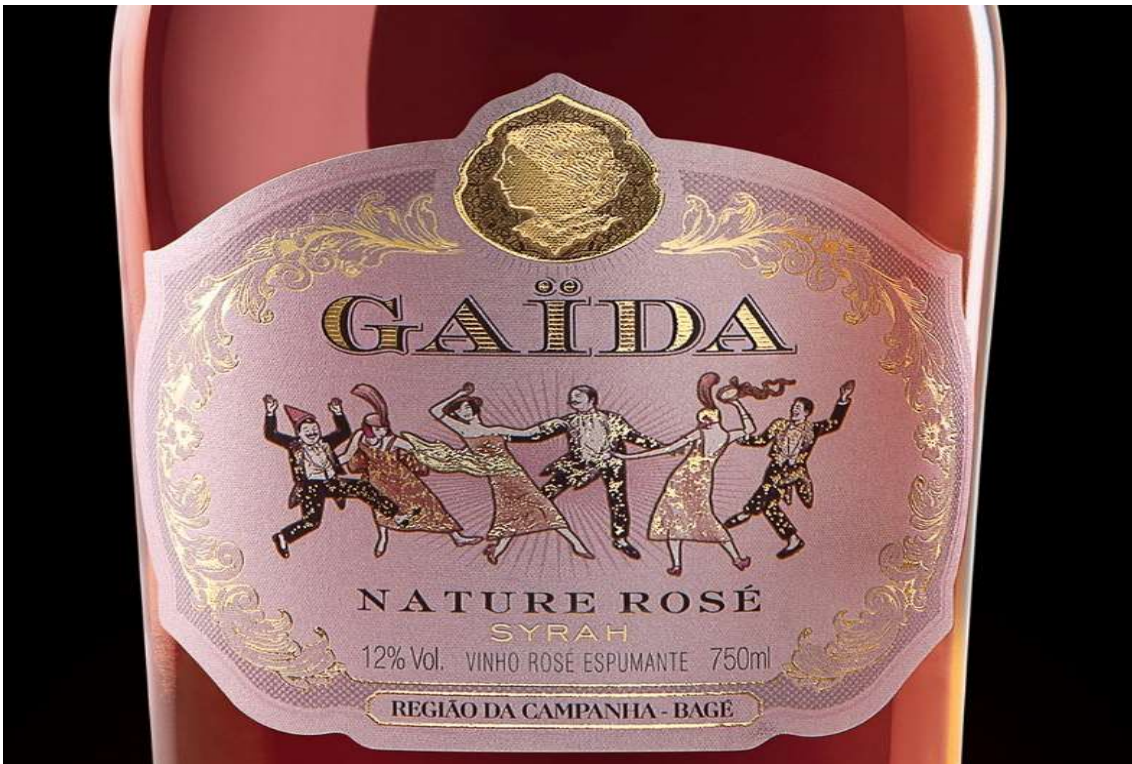
Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Figura 3 - Rótulo Espumante Gaïda Brut



Fonte: Postagem do Instagram da @estanciaparaizo (2021)

Figura 4 - Rótulo Espumante Gaïda Nature Rosé



Fonte: Postagem do Instagram da @estanciaparaizo (2023)

Figura 5 - Rótulo Vinho Cova de Toro



Fonte: Site da Estância Paraizo (2023)

Figura 6 - Rótulo Vinho Camilo Primeiro



Fonte: Postagem do Instagram da @estanciaparaizo (2023)

Figura 7 - Rótulo Vinho Don



Fonte: Postagem do Instagram da @estanciaparaizo (2020)

Figura 8 - Rótulo Vinho Don Thomaz y Victoria



Fonte: Postagem do Instagram da @estanciaparaizo (2020)

Figura 9 - Rótulo Vinho Zena Rosé



Fonte: Postagem do Instagram da @estanciaparaizo (2022)

Ressaltadas as questões de caracterização do caso, procede-se, a seguir, com o diagnóstico das capacidades de inovação.

6.2 Diagnóstico das capacidades de inovação

A apresentação do diagnóstico se dá por capacidade. Dentro da análise de cada capacidade, separam-se os resultados por período (2020-2021; 2022; 2023). Entretanto, existem diferenças na evolução entre as capacidades. Como já ressaltado previamente, alguns elementos identificados em 2020-2021 permaneceram em 2022 e 2023 para algumas capacidades, enquanto em outras capacidades, novos elementos, não identificados em 2020-2021, foram encontrados em 2022. Para todas as capacidades, os elementos achados até 2022 permaneceram sem alteração em 2023. Por esse motivo, a seguir, os elementos das capacidades de operações e desenvolvimento são apresentados considerando o período total (2020-2023), pois o diagnóstico do primeiro período (2020-2021) se manteve em 2022 e em 2023. Já nas capacidades de gestão e transação, elementos não identificados em 2020-2021 foram descobertos em 2022 e permaneceram em 2023, motivo pelo qual, nessas duas capacidades, apresentam-se os elementos separados primeiro pelo período de 2020-2021 e depois 2022-2023. Por fim, apresenta-se um quadro resumo com os elementos das quatro capacidades, considerando o cenário evolutivo da vinícola até 2023.

6.2.1 Diagnóstico da capacidade de operações: 2020-2023

Sobre a **capacidade produtiva**, a vinícola conta com a capacidade de produção das uvas por conta do vinhedo (cinco hectares) e, também, a capacidade de produção de garrafas de vinho. Embora a vinícola tenha a capacidade máxima de 30.000 garrafas de vinho pela quantidade de uvas produzidas, menos de um terço dessa capacidade é alcançada, como consta no relato abaixo. Isso demonstra o potencial da vinícola para escalar a produção, sendo que entre 2020 e 2023, a capacidade se manteve a mesma. No caso das uvas, a capacidade é restringida pela certificação da indicação de procedência (IP) da Campanha Gaúcha, que para garantir a qualidade da produção, impõe um limite máximo de produção às vinícolas que possuem a IP, como exposto a seguir. Da mesma forma, no enoturismo, a vinícola costuma receber grupos de até 30 pessoas, mas há a possibilidade de expandir essa capacidade.

A capacidade do vinhedo é em torno de 8 toneladas, a capacidade máxima, porque é a capacidade de indicação de procedência máxima por hectare que é possível. Em torno de oito a dez toneladas. Passando disso, não pode ter o selo. Isso nos restringe (Filho #EP).

Hoje, nós produzimos 6.000, 7.000 garrafas (Filho #EP).

Na produção de espumante coloca outras 2.000 garrafas, além dessas 6.000 (Filha #EP).

Outro ponto é o **domínio das técnicas e processos** adotados na produção. Esse domínio é enfatizado, principalmente, pelo tempo de atuação da vinícola: “então nós temos 20 anos consolidados de conhecimento em vinhedo, a gente sabe cuidar do nosso vinhedo como ninguém” (Filha #EP). Por exemplo, esse domínio das técnicas foi ressaltado no estilo de poda do vinhedo, em que os entrevistados mostraram conhecer diferentes técnicas, sendo que a melhor foi adotada recentemente e trouxe melhores resultados:

A gente fez uma mudança na condução do vinhedo... o pé de uva chega até o primeiro arame e ali tu tens maneiras de conduzir, a gente mantinha o cordão esporonado (que é um ramo grosso), onde a produção se dá em cima, a gente fez o corte, se perdeu um ano de produção para vir um novo ramo e a partir desse ramo todo ano ter uma nova produção. Em um primeiro momento diminuiu a capacidade para depois aumentar e melhorar... (Filho #EP).

Basicamente, no cordão esporonado tu tens sempre uma madeira velha e na poda Guyot tu trocas a madeira, a madeira é sempre do ano... (Filha #EP).

Outra característica enfatizada é o **mapeamento de fluxos e processos**, desde o campo até a finalização do vinho. Esse mapeamento conta, inclusive, com várias etapas e testes que precisam ser desempenhados de forma sequencial para garantir a qualidade produtiva e a eficiência:

O que acontece com a questão técnica: tu sempre vais fazendo análises químicas do teu vinho, quando tu estás no vinhedo, com a uva ficando próxima de ficar madura, toda semana tu colhes e envias para o laboratório e tu comesças a fazer um histórico médico da tua uva. Então tu tens uns quatro testes de análise química antes de colher. Aí tu vais acompanhando a acidez e os fenólitos que dão o aroma e o sabor. Então tu colhes num ponto aonde essa curva se cruza (Filha #EP).

Além do mais, a vinificação é por meio de **terceirização**, pois não há uma infraestrutura fabril na propriedade para a produção própria. Essa terceirização é feita com outras vinícolas da região que possuam ociosidade na capacidade produtiva para atender às demandas de outras

vinícolas, como exposto a seguir. Portanto, a terceirização se inicia pela busca de boas vinícolas na região que possam atender aos critérios de qualidade que a Estância Paraizo requer e, da mesma forma, tenham disponibilidade para atender à terceirização.

A gente tem o vinhedo... a produção de vinho tem três etapas: tu estás falando do vinhedo, depois tem a vinificação (essa etapa aqui é fora da empresa, a gente terceiriza), depois tem a terceira etapa que é o envelhecimento. O envelhecimento volta de novo para ser feito na Estância, então eu só tenho a etapa de produção do meio sendo fora (Filha #EP).

A vinícola XYZ deve ter capacidade para fazer umas trinta mil garrafas, tá? que é onde a gente está fazendo o espumante atualmente (Filha #EP).

A cerca dos processos no campo, os entrevistados deram ênfase à minimização do uso de produtos químicos, como defensivos agrícolas (por exemplo, o 2,4-D) e o manejo sustentável do bioma Pampa, o que ressalta a busca por uma **produção sustentável** das uvas. Isso fica evidente em vários trechos da entrevista, como exposto:

Exato, a nossa propriedade participa de um programa chamado *Alianza del Pastizal*, que é uma iniciativa do Brasil, Argentina, Uruguai e Paraguai para conservar o bioma Pampa. No caso do Brasil, bioma Pampa e no Paraguai outros biomas, que é uma produção sustentável através de pastos nativos (Filho #EP).

A questão ambiental que mais nos preocupa, principalmente na questão de videira, é o uso do 2,4-D.

Como a produção do vinho é terceirizada, os **resíduos da produção** não são de responsabilidade da Estância Paraizo, ficando à cargo da terceirizada o correto tratamento ou descarte desses resíduos. Entretanto, os entrevistados afirmaram ter conhecimento das práticas de tratamento e que buscam verificar como isso é feito nas empresas terceirizadas para a vinificação. Sobre os resíduos do campo, estes são de responsabilidade da Estância, onde o correto tratamento é dado conforme a legislação ambiental vigente para que haja a reciclagem:

A parte da vinificação também que geraria algum resíduo de produção, a empresa terceirizada acaba sendo responsável pela reutilização, pelo descarte desse resíduo. Nesses dois pontos, nós não temos muito problema. Os defensivos sim. Os defensivos

agrícolas nós temos uma casinha segundo a legislação ambiental que rege sobre isso, nós temos uma casa específica. A água, que é utilizada, tem que ser destinada onde são aplicados esses produtos, tudo no vinhedo, e as embalagens, quando utilizadas, são guardadas posteriormente e inutilizadas. Nós colocamos tudo dentro da caminhonete e nós levamos até Dom Pedrito, ao ponto de recolhimento desse tipo de embalagem. Tu recebes um comprovante que foi entregue todo esse resíduo para ser destinado a uma reciclagem correta (Filho #EP).

A capacidade de operações na vinícola está embasada no **planejamento e controle da produção**, tendo em vista que há um dimensionamento de quantas toneladas de uva serão colhidas, quantas garrafas de vinho serão produzidas, o tempo certo de colheita, de produção e maturação do vinho, dentre outros métodos de controle da produção, como uma série de visitas dos entrevistados e do enólogo contratado pela Estância Paraizo para verificar a produção do vinho na empresa terceirizada. Especificamente, o papel do enólogo é visto na vinícola como uma **consultoria técnica** para melhorar o controle e a qualidade da produção:

Nós recorremos à consultoria técnica. Apesar de tanto eu quanto o pai sermos agrônomos, nós, principalmente na parte de vinhedo, que tanto eu quanto ele acabamos focando mais na parte bovinocultura. Então, nós temos nosso instrutor técnico que nos visita em torno de sete a dez vezes no ano. Não é uma vez por mês porque são em momentos chave. Por exemplo, agora no inverno faz uns três, quatro meses que ele não vem porque não faz sentido ele vir, pois a parreira está em dormência. Agora que nós vamos podar, ele virá para nos aconselhar a melhor poda, a melhor maneira (Filho #EP).

Os processos produtivos permaneceram estáveis entre 2020 e 2023, pois não foram realizadas mudanças em comparação com os anos anteriores. Também se ressalta o **controle do processo de terceirização da produção**:

Os nossos vinhos, embora sejam terceirizados, seja terceirizada a vinificação, eles são elaborados segundo o protocolo, o nosso protocolo de vinificação, o protocolo do nosso enólogo contratado. Que é, digamos assim, elaborado pela gente, né? Pela empresa (Matriarca #EP).

Ainda acerca do planejamento e controle da produção, os entrevistados ressaltam a **idade das máquinas e equipamentos** usados, evidenciando se tratar de equipamentos novos, em sua maioria adquiridos em 2020 e tendo permanecido até 2023:

De forma geral, elas são novas. Tem aí cinco anos de uso em média. Para parte de produção, no campo, é novo. Trator, grade, só a roçadeira que é antiga, mas 85% das máquinas são novas. Até cinco anos (Filho #EP).

Por fim, os entrevistados ressaltaram algumas **mudanças para melhorar a eficiência** produtiva, principalmente, nos últimos anos, a diminuição no uso de defensivos agrícolas para tornar a produção mais sustentável, assim como, na técnica de poda do parreiral, o que levou ao aumento da produção. Mais uma vez, ressaltou-se o papel do enólogo, tendo em vista que o enólogo anterior acabou induzindo a certos erros no manejo do vinhedo. Ademais, fica em evidência que as mudanças no manejo não geram resultados imediatos, tendo em vista que a melhoria da produção só é percebida depois de anos, o que ressalta o alinhamento das mudanças com o planejamento a longo prazo da produção:

Nós alteramos a forma de condução, faz uns três anos, de parte do vinhedo. Nós passamos para um ouro estilo de poda. No primeiro momento, houve uma diminuição da produção, mas já estabeleceu normalmente a quantidade que se esperava e com uma sanidade do vinhedo muito maior. Foram erros de manejo anteriores, antes desse novo técnico que nós contratamos chegar. Foi necessário fazer esse tipo de manejo e foi muito bem-sucedido depois de três, quatro anos (Filho #EP).

[...] ser menos agressivo, menos contaminante em meio ambiente, que é o que eu procuro com todos os meus clientes. O que estamos trabalhando com a Estância Paraizo, foi justamente diminuir consideravelmente e de forma agressiva, principalmente herbicida, inseticida... eliminamos desde o primeiro dia, não usamos inseticida, não usamos herbicida. E depois foi tratar de diminuir de forma considerável também o que era fitossanitário de origem de síntese química, agrotóxico. E conseguimos diminuir isso, a produção foi mais focada na parte nutricional (Funcionário #EP).

6.2.2 Diagnóstico da capacidade de desenvolvimento: 2020-2023

No momento da primeira entrevista (2020), a vinícola contava com três rótulos de vinho tinto e um espumante em fase de lançamento. Já em 2023, aumentou o portfólio para sete rótulos, sendo dois espumantes, um vinho rosé e quatro vinhos tintos. Ainda sobre a diversificação do portfólio, durante os eventos de enoturismo, são oferecidos e comercializados produtos feitos com insumos próprios da Estância, como ressaltou a gastróloga da vinícola,

além da venda de pratos sofisticados ou churrasco que são vendidos e harmonizados com os vinhos.

Bah, na verdade eu aumentei o número de rótulos, tinha três rótulos até 2018, 2020, e aí a partir de 2020, que foi quando saiu a IP, eu coloquei outros quatro rótulos. Então eu aumentei o meu portfólio, eu dobrei o meu portfólio basicamente, né? E aí eu fiz *assemblage*, que é o corte, que eu ainda não tinha feito. Fiz vinho rosé, que eu ainda não tinha feito. Eu fiz espumante nature, que eu ainda não tinha feito. Nem espumante, muito menos nature. Essas foram as principais diferenças, além de dobrar eu fiz coisas que eu utilizei técnicas diferentes de vinificação (Filha #EP).

[...] como sou gastróloga, eu desenvolvi produtos para eles também com base no vinho, com insumos da Estância para valorizar os produtos. Então tem um pão de vinho, brigadeiros artesanais de bergamota, erva-mate, outras coisas que também são oferecidas nos eventos (Funcionária #EP).

Essa **diversificação** dos produtos, incluindo o enoturismo, é considerada um diferencial da empresa (Filho #EP), sendo amplamente divulgada nas redes sociais da vinícola. Sobre os espumantes produzidos, os insumos primários, as uvas, são compradas, pois não há vinhedo de uvas brancas na Estância Paraizo:

Todos os nossos vinhos são elaborados com uvas próprias, com exceção do nosso espumante Brut que as uvas Chardonnay eram adquiridas, tá? São de terceiros, não é a produção nossa (Matriarca #EP).

Perguntados sobre o **diferencial** dos produtos da Estância Paraizo, os respondentes indicaram alguns aspectos que fazem com que os vinhos se destaquem no mercado:

Na linha de vinhos nós vamos ter 3 tintos e 1 espumante. O tinto que é chamado Don é o nosso vinho de entrada, é o que a gente tem mais garrafas em estoque, digamos que é o nosso vinho mais comercializado. Essa é a proposta dele, é um vinho leve, bem aromático, que dá para tomar em várias ocasiões, pois não tem muito aquela burocracia de tomar um vinho... (Filho #EP).

Os diferenciais do vinho... bem, é que a gente bate muito nessa questão de *terroir*, tanto do vinho quanto das experiências de enoturismo, ou seja, a pessoa não vem aqui para ver tanque de inox, então na experiência, seja da bebida ou do turismo, tu estás

experimentando o território; tu vais efetivamente no vinhedo onde a uva é colhida; tem toda uma questão de arquitetura que está preservada e é centenária, [...] preservando a identidade local; tem um campo nativo preservado, então tu acabas tendo a fauna e a flora do bioma pampa (Filha #EP).

Enquanto o primeiro relato traz à tona as **características intrínsecas** do produto vinho, explicando ser um vinho que conta com um aroma agradável e de fácil aceitação para diferentes paladares, o segundo relato ressalta as **características do *terroir***, especificamente do bioma Pampa. Seja no vinho ou no enoturismo, o *terroir* se sobressai como um diferencial para os produtos da vinícola. Outro diferencial dos vinhos está no manejo a partir da preservação do bioma Pampa, destacando o pouco uso de produtos químicos e uma busca pela **sustentabilidade ambiental** no campo que, conseqüentemente, repercute em maior qualidade ao vinho:

[...] nosso vinho é muito purista na maneira de ser elaborado, a gente usa pouca intervenção química – tanto no vinhedo quanto na vinificação, e a gente quase não usa intervenção de madeira. Então quando tu bebes o vinho, tu efetivamente percebes a característica do produto (Filha #EP).

Além dos atributos apresentados previamente, um outro elemento é adicionado ao diferencial dos produtos da Estância Paraizo, o ***storytelling***. Como demonstra o relato abaixo, seja no enoturismo ou no vinho, o diferencial do território e da própria história da vinícola e da região forma o *storytelling*, que busca atrair a atenção do consumidor por meio de mensagens que geram emoções e o entusiasmo do consumidor com o produto ofertado. Ademais, o relato também demonstra que há uma escala de importância dos atributos que constituem o diferencial dos produtos: 1º o *terroir*, 2º a sustentabilidade ambiental e 3º o *storytelling*. Ainda sobre o *storytelling*, a respondente Filha #EP afirma que só na Austrália e na Califórnia existem vinhos com o *storytelling* parecido com o da Estância Paraizo. Inclusive, a entrevistada fala do detalhamento do *storytelling* dos rótulos no canal do Youtube (Filha #EP), o que foi constatado nos vídeos da plataforma. Ressalta ainda que nos restaurantes que possuem os vinhos da Estância em suas cartas de vinho, é feita uma **capacitação com os garçons** para que estes entendam o *storytelling* de cada rótulo e possam **explicar a história por trás dos rótulos para os consumidores** (Filha #EP). Ademais, os rótulos contam com um *QR code* que leva a um vídeo da *Alianza del Pastizal* (Filha #EP).

E no turismo é a mesma coisa, a gente vende o vinhedo, o céu, então a gente faz uma observação com agrônomos da Unipampa, eles trazem telescópio, põem no meio do campo, parece que tu estás em um planetário a céu aberto, aquilo tudo é muito característico. Então eu acho que o diferencial é esse, o território como diferencial número 1; a questão do manejo para preservação e conservação desse território entra como número 2; a questão do *storytelling* eu acho que entra como um diferencial número 3, por que a gente podia ter o 1 e ter o 2 e aí não amarrar isso, então a gente linka os nossos produtos com a história da região (Filha #EP).

O diferencial está diretamente relacionado com a **agregação de valor** nos produtos da vinícola. Sobre a preservação ambiental, a vinícola possui o selo da *Alianza del Pastizal*, que certifica que os campos do bioma Pampa são preservados na propriedade. Esse selo, por si só, é identificado como um agregador de valor para a marca:

[...] aí, eu mandei umas fotos para o rapaz que estava organizando, que é jornalista e também tem uma vinícola, ele me respondeu e perguntou: "ah, eu vi esse passarinho no teu rótulo, eu até ia te perguntar o que é isso e eu até acabei esquecendo". Depois eu expliquei que é o passarinho da *Alianza del Pastizal*. Então, eu não sei se vai ajudar a vender o vinho, mas eu acredito que agrega valor e não só aos dois novos rótulos, mas eu entendo que agrega valor ao guarda-chuva principal, a Estância (Filha #EP).

Acerca dos **insumos** utilizados, estes, em sua maioria, são importados, pois como afirma o Filho #EP “A gente sempre tenta usar o melhor e nem sempre é nacional”. A filha #EP esclarece que “na vinificação geralmente são produtos franceses, como leveduras e taninos”. Então o acesso a esses insumos se dá por meio de importadoras, pois em grande maioria, os fornecedores são multinacionais, explicam ambos os respondentes. Os insumos são um componente importante para a capacidade de desenvolvimento, sendo diretamente responsáveis pela qualidade e o diferencial dos produtos, permitindo maior agregação de valor.

Outro ponto é o **domínio do conhecimento** no segmento, que está atrelado à aprendizagem tecnológica e ao saber fazer ao longo dos anos, tendo em vista a vasta tradição da família na vitivinicultura, como demonstra o relato a seguir. Inclusive, a entrevistada ressalta que a vinícola da família é mais antiga que muitas outras da Campanha Gaúcha.

A gente tem o conhecimento de 20 anos de vinhedo, mais, inclusive, do que qualquer outra vinícola da região, porque nós fomos uns dos primeiros a implantar o vinhedo (Filha #EP).

É o domínio do conhecimento que permite com que haja a **melhoria dos produtos existentes**, assim como, a **criação de novos produtos**. O relato a seguir esclarece essa distinção entre a melhoria e a criação de produtos, como os rótulos que permanecem, mas a safra muda, enquanto novos rótulos também são lançados:

Por parte do vinho vão ser 3 produtos, pois o que acontece, tem os rótulos mas mudam as safras, por exemplo: Don Thomas e Victoria, a gente já teve safras anteriores (11,12 e agora 18); e a gente tem um lançamento que não é só lançamento de safra, mas é lançamento de linha, que é o Camilo 1º, que é a primeira vinificação do Syrah (Filha #EP).

Outra questão que emergiu no âmbito da capacidade de desenvolvimento é a **geração de mudança técnica**. Embora esteja alinhada aos processos, é conduzida para gerar mudanças no produto, diretamente na uva que é o principal insumo para o vinho. Essa mudança técnica vai além do *mindset* comumente instaurado no segmento, sendo necessário, muitas vezes, fazer mudanças que os outros atores do ramo não fazem, como explicitado a seguir.

Essa outra questão do vinho ser sustentável, no ponto de vista, nós reduzimos a quantidade de defensivo que nós utilizamos, nós observamos a carência no sistema digital, nós utilizamos o tipo de capina que não é com defensivo agrícola, nós cuidamos do em torno do meio ambiente na volta do vinhedo justamente para cuidar da questão da nutrição da terra (Filho #EP).

Há 20 anos, quando meu pai disse que queria ter um vinhedo de Syrah, o técnico e o enólogo dessa vinícola grande, uma das maiores do Brasil, disse pra ele: "o que tu quer com essa casta? Ninguém bebe vinho Syrah no Brasil, ninguém sabe o que é. Todo mundo só quer saber de Cabernet Sauvignon". Aí meu pai disse que na África do Sul tem muito vinho muito bom dessa casta, tem o mesmo clima, o mesmo tipo de solo, a Austrália também faz um bom Syrah, é diferente por que o clima é diferente mas dá certo... aí o cara: "tua última chance de mudar, por que tu não pede um Cabernet Franc, pede outra uva?" e meu pai insistiu com a Syrah. Foram buscar lá na África do Sul e plantamos a Syrah. Hoje a uva carro-chefe é Syrah, e o primeiro vinhedo de Syrah é aqui (Filha #EP).

Embora familiar, a vinícola conta com membros considerados **recursos humanos especializados**, tendo em vista que possuem formação superior, sendo que tanto o pai quanto os dois filhos possuem pós-graduação. Além do mais, a diversidade de formação tanto na

graduação (Direito, Jornalismo, Agronomia) quanto na pós-graduação (Zootecnia, Agronegócios, Administração), auxilia no desenvolvimento técnico dos produtos.

O **ritmo de mudança** da vinícola é tido como constante, principalmente após a chegada da Filha #EP ao negócio, que passou a incentivar os demais proprietários a melhorar os produtos e os rótulos dos vinhos. De certa forma, a pandemia auxiliou no processo de mudanças:

Apesar da COVID ter paralisado muito as outras atividades, a parte produtiva de campo não foi muito afetada. As pessoas seguem trabalhando normalmente até porque são bolhas, né? Se tu não vais à cidade, tu consegues ter uma certa capacidade de trabalho. Portanto, nesse último ano foi muito rápida a velocidade de mudança do nosso negócio (Filho #EP).

6.2.3 Diagnóstico da capacidade de gestão

Como explicado previamente, o diagnóstico dessa capacidade se divide nos achados do primeiro período e, na sequência, os novos elementos identificados em 2022 e que permaneceram no diagnóstico de 2023.

6.2.3.1 Os elementos da capacidade de gestão identificados no 1º período: 2020-2021

Sobre o **modelo de gestão**, é familiar, podendo ser considerado relativamente profissionalizado, tendo em vista que os quatro proprietários possuem formação superior e três deles possuem mestrado ou doutorado, mas as práticas de gestão ainda seguem a hierarquia familiar, o que ainda distancia a empresa de uma gestão dita profissional. Ademais, o Filho #EP já possuía experiências prévias de trabalho em outras propriedades. Da mesma forma, a Filha #EP possui uma trajetória de trabalho internacional, tendo atuado em multinacionais. Essa experiência prévia de trabalho ajudou na **organização e estruturação** do negócio. A atuação dos filhos no negócio que, a priori, era tocado pelos pais, é vista como algo natural, ressaltando o valor e a naturalidade da **sucessão familiar** para a sobrevivência e a gestão do negócio, esclarecendo que, normalmente, essa sucessão no campo não ocorre de forma fácil ou precocemente como no caso deles:

Uma coisa mais organizada e estruturada, tanto pelo conhecimento que eu tinha mais acadêmico e por conhecer outras propriedades de diferentes modelos, enquanto a Filha #EP foi pela visão empresarial que ela tinha prévia a trabalhos de diferentes empresas. Isso que acho que ajudou bastante tanto o pai, quanto a mãe, a formalizar esse negócio de uma maneira mais fácil (Filho #EP).

Como é um negócio familiar, nós, eu e a minha irmã, somos a décima geração da família que está envolvida com o negócio-campo. Para nós, foi uma coisa muito natural o negócio ter surgido entre eu, a minha irmã e meus pais. Foi uma questão muito particular porque eu fazia agronomia, a Filha #EP jornalismo, eu estando mais presente na propriedade, entrando no mestrado e no doutorado nas áreas afins e surgindo o negócio do vinho e a Filha #EP entrando na propriedade foi uma coisa que soou muito natural para nós constituirmos esse negócio como família (Filho #EP).

Vocês vão ver que nem sempre ocorre essa facilidade de negócio em família entre pais e filhos, uma sucessão que está em curso. Um pouco mais natural aqui na nossa empresa. Normalmente, a vida de um agrônomo e de um veterinário começa quando o pai falece porque acaba sendo o chefe da empresa (Filho #EP).

Outro ponto ressaltado na gestão da empresa é aqui denominado de **aprendizagem baseada em práticas**, enfatizando o papel das experiências prévias e resultados do dia a dia no fortalecimento das práticas, rotinas e processos que auxiliam na gestão da empresa. Essa aprendizagem baseada em práticas auxilia a gestão do negócio de forma transversal, perpassando desde a produção até a comunicação:

Por exemplo, rolha, nunca ninguém tinha dito que tu não podes usar rolha depois de quatro meses e que toda vez que tu abrires um saco de rolha tu tens que fechar depois a vácuo, como é que tu aprendes isso? Tu aprendes isso fazendo... vendo que tu pegas uma rolha e que vai ter que mandar pra retratamento, gastando dinheiro, porque tu não sabias que tinhas que fechar a vácuo depois a rolha, entendeu? (Filha #EP).

Tem leveduras que adicionam... que vão te proporcionar mais aroma, outras vão te proporcionar mais sabores. Mesmo tu fazendo um curso de sommelier, tem coisas que tu aprendes na prática (Filha #EP).

E bastante a parte de comunicação, só que para mim eu acho que é mais fácil justamente porque eu trabalhei muito tempo em muitas empresas grandes com muita gestão e do lado de presidente, vice-presidente, diretor executivo. Então eu aprendi muito na prática, é mais natural, e além disso eu fiz pós em marketing na UFRGS, aí agora estou fazendo mestrado em Administração, fiz pós nos EUA em gestão da comunicação, então a minha formação é mais para o lado da gestão da comunicação, mas sendo gestão muda o que tu estás gerindo. Se é comunicação, se é vinho, é gestão (Filha #EP).

A **combinação ou coordenação de recursos materiais, financeiros, tecnológicos e humanos** também é evidenciada nos relatos, principalmente dentro de cada unidade de negócio (bovinocultura, vinho) da empresa. Os respondentes relatam que sempre buscam essa combinação de recursos para melhorar a gestão da empresa, principalmente a coordenação de recursos financeiros, como exposto:

O que o pai diz: "ah, tu não podes tirar da pecuária pra botar no vinho", então um desafio é o investimento vir do dinheiro que deu no vinho. Então se tu quiseres teu rótulo novo, tens que vender mais vinhos (Filha #EP).

A **divisão do trabalho** é nítida para cada unidade de negócio da empresa, sendo uma forma de organização do trabalho que garante a autonomia de cada proprietário em suas respectivas áreas de expertise. Entretanto, há uma cultura de **tomada de decisão estratégica compartilhada** quando a decisão requer altos investimentos ou grandes alterações no negócio:

Eu diria que existe mais ou menos uma governança, que tem 2 grandes unidades de negócio: a unidade de negócio da agropecuária que o Filho #EP se envolve diariamente; e tem a unidade de negócio do vinho que eu cuido e me envolvo diariamente. Eu às vezes ajudo a dele e às vezes ele ajuda a minha, e aí a gente acaba trocando muita informação das 2 unidades de negócio. Quando tem alguma coisa que precise de um aval para fazer um investimento, uma compra ou uma mudança mais drástica, aí a gente leva isso para o conselho (pai e a mãe) e eles dão um ok ou não... (Filha #EP).

A gente sempre tenta fazer com que todos participem, opinem sobre a decisão... (Filho #EP).

O relato acima demonstra que, por mais que os filhos estejam à frente do negócio familiar, a decisão final ainda está alicerçada no pai e na mãe. Ou seja, a gestão se sustenta na **hierarquia familiar**, onde o pai e a mãe, **principalmente o pai**, é quem tem a decisão final, como exposto a seguir. Isso ressalta, inclusive, que se trata de uma empresa familiar relativamente profissionalizada, pois ainda precisa se desenvolver para ser considerada uma empresa com gestão profissional.

Ainda tem que ser melhorado, tem bastante coisa a melhorar. A Filha #EP faz uma gestão mais da parte do vinho, eu mais a parte da pecuária e mais ou menos a gente

se reporta aos nossos pais, mas ela precisa ser mais conversada entre todos para todo mundo saber o que está acontecendo em todas as áreas mesmo que não esteja participando tanto ativamente (Filho #EP).

O voto de Minerva no final das contas seria do meu pai, que é o sócio majoritário (Filha #EP).

Os entrevistados informaram que a gestão do negócio ainda precisa de mais formalização nas práticas, e que estão buscando **consultorias técnicas** para aprimorar a gestão organizacional da empresa:

Tem as consultorias do SEBRAE na parte de comercialização, na parte mais de marketing, de formação do preço, na parte do turismo... então assim, essas são as partes do SEBRAE que nós buscamos, como Vinhos da Campanha, a associação. Assim, o que não está no nosso alcance e o SEBRAE é bem competente em relação a isso, nós buscamos via SEBRAE (Filho #EP).

O **planejamento estratégico** é revisto anualmente, sendo construído principalmente a partir da **missão, visão e valores** da empresa, como a sustentabilidade ambiental por meio da preservação do bioma Pampa, que é tratada desde o campo até os rótulos dos vinhos. Esses valores, como a preocupação ambiental, transcende o negócio, pois é uma premissa requerida pela sociedade:

Na parte do vinho a gente tem planejamento. Esse planejamento todo ano eu faço, eu ainda tenho a visão, propósito, valores, governança, toda essa parte eu já tenho que ter estabelecido, comunicado para os membros e tudo mais, então essa parte ela não muda e continua fixa pelo menos por um tempo (Filha #EP).

E a questão ambiental a nós não nos preocupa, pois nós temos como um viés da empresa e como uma das premissas produtivas a conservação do bioma Pampa (Filho #EP).

A *Alianza del Pastizal* é um ONG, uma organização não governamental, que busca preservar o meio ambiente e isso, ao nosso ver, é um diferencial hoje em dia com todo o questionamento da sociedade (Filho #EP).

E tem esse outro planejamento de mais médio à longo prazo que foi feito, que são as nossas diretrizes, os nossos nortes. Por exemplo, a questão da sustentabilidade é uma

coisa que está no propósito, então isso daí não vai mudar e provavelmente não vai mudar nunca, então tem várias outras coisas que já estão bem fixas, firmadas, pensadas e repensadas, e isso acaba norteando o trabalho... (Filha #EP).

A empresa passa por um momento de crescimento, em que é necessário **organizar para crescer**. Especificamente, a gestão precisa se adequar aos avanços na comercialização e no crescimento da marca, requerendo uma melhor organização do trabalho e dos processos, por exemplo. Isso ressalta o grande papel da capacidade de gestão como responsável pela interrelação entre as demais capacidades de inovação, facilitando o papel das demais capacidades. Esse avanço organizacional precisa ser contínuo, como exposto:

No negócio do vinho, a minha meta esse ano é dobrar o faturamento. Independentemente de ter covid ou não. Impactou? Impactou! Mas eu acho que ainda pode ser uma coisa que eu tenha que chegar próximo... eu preciso dar saltos grandes. Existe mercado, existem funções, é uma questão de organização, né? E não só tu organizares, mas tu manteres continuamente essa organização (Filha #EP).

Questionados sobre o retorno do **investimento em P&D**, os respondentes afirmaram não ser uma prática estabelecida ou mensurada, embora sempre haja investimentos em criação de novos produtos ou de rótulos:

[...] eu faço pesquisa, divulgo e desenvolvo produtos. Mas um investimento formal para isso, não, não existe. Mas existe uma responsabilidade disso? Sim (Filha #EP).

Por fim, o **reinvestimento no negócio** do vinho é constante, pois sempre estão melhorando os processos, os produtos e até as estratégias de marketing para aumentar a comercialização e, também, a organização do negócio:

O dinheiro do vinho eu não tiro de pró-labore ou essas coisas, ele é reinvestido no negócio. Se eu tiver um faturamento de 50 mil reais, vamos supor, e resultou em 20 mil de lucro, tudo vai pro negócio e eu tenho uma lista de prioridades do que eu quero fazer (Filha #EP).

Então o que eu reinvesto, eu reinvesto na infraestrutura e na organização (Filha #EP).

Sobre o reinvestimento, ele será direcionado, principalmente, para a **digitalização do negócio**, o que vai melhorar a gestão, especialmente das vendas, como explicitado:

[...] eu vou começar a investir na estruturação digital. Eu sei que o site não entra no digital, mas eu vou começar a fazer estrutura de site, marketing digital, toda aquela coisa básica, até chegar num controle de estoque digital, meu sonho. Eu reinvesto tudo, no fim eu posso te dizer que 100% a gente reinveste no negócio, até porque nem é um valor tão grande, para que possa crescer o faturamento [...] (Filha #EP).

Ainda sobre as mudanças recentes na gestão, o foco tem sido em “**formalizar a gestão e os indicadores**” (Filha #EP), pois os entrevistados afirmaram que sob a gestão dos pais, muitos fluxos e processos não eram formalizados dentro da empresa. Por exemplo, o fato de ter todos os fluxos, gastos e investimentos registrados formalmente facilitaram com que o patriarca da família pudesse entender melhor o resultado dessa formalização e aceitasse pôr em prática esse registro:

As contas eram uma bagunça, então agora não mais... Então essa mudança também teve uma parte contábil. O fato de a gente ter colocado no papel e eu ter mostrado pra ele e ele começar a ver as coisas acontecerem, ele consegue ver o retorno agora (Filha #EP).

6.2.3.2 Os elementos da capacidade de gestão identificados nos 2º e 3º períodos: 2022 e 2023

Em comparação ao primeiro período, poucos elementos emergiram em 2022 e 2023. Sobre as novidades, a Filha #EP ressaltou que estão iniciando o projeto de montagem de um escritório fora da vinícola, na cidade de Bagé. O ponto já foi locado e o principal intuito é **facilitar a gestão da empresa e a distribuição dos produtos a partir de um escritório/centro de distribuição** (Filha #EP). Durante a observação in loco que o pesquisador realizou em outubro de 2022 na Estância Paraizo, a Filha #EP apresentou também o local que foi locado para ser o escritório e centro de distribuição da vinícola no centro da cidade de Bagé. Dessa forma, o pesquisador pôde ver o novo escritório que havia sido mencionado em entrevista online previamente. Durante a visita, a Filha #EP mostrou que além do escritório e uma área externa ampla para a realização de eventos e degustações, a construção conta com um depósito no subsolo que pode ser usado como uma cave para o armazenamento dos vinhos, que naturalmente manterá a temperatura dos vinhos de forma adequada. Durante a visita, também foi ressaltado que se estava planejando a contratação de dois estagiários para melhorar a gestão

da empresa, e que o posto de trabalho desses estagiários seria nesse escritório. Em 2023, o escritório ainda não estava em funcionamento, entretanto, a vinícola estava iniciando a compra de mobílias.

Sobre as mudanças recentes, houve a **instalação de um sistema ERP** que em 2020 não havia, o que melhorou as práticas gerenciais, operacionais (controle de estoque) e comerciais da empresa:

Na área comercial, eu acho que foi a instalação do ERP. [...] mudou a vida da vinícola, mudou as vendas, melhorou a nossa contabilidade, assim, drasticamente... a gente tem o controle de quais vinhos estão sendo vendidos, o quanto que vende, a gente tem esse *tracking*. Então, eu entro no meu sistema ERP e baixo essas informações, antes era uma planilha em Excel e a mãe deixava de usar a planilha Excel e a coisa ficava atrasada um ano, entendeu? Então era uma coisa muito mal feita. Então graças a Deus eu consegui implementar o sistema ERP e isso foi bom [...] (Filha #EP).

A empresa se mantém com um quadro enxuto, de forma que não há processos formais para contratação, pois não há contratações (Filha #EP). Além dos quatro sócios, a vinícola conta com um ajudante de serviços gerais e uma cozinheira (Filha #EP). Entretanto, a respondente indica haver um **pagamento de salários justos** e o incentivo para que façam cursos de aperfeiçoamento, ou seja, há uma preocupação com o **treinamento e aperfeiçoamento dos recursos humanos**:

Então, quando tem curso de culinária, disso e aquilo, a gente sempre diz pra ela fazer. A gente diz, olha, a gente vai te liberar, não vai te descontar nada, tu vais pra lá, tu fazes o curso, entendeu? Então, sempre quando tem um curso de atualização, especialização, a gente sempre os leva pra fazerem (Filha #EP).

Olha, pros dois funcionários, eu vou te dizer que eles têm um salário bom. Assim, pra atividade rural, eles recebem até mais do que o valor de mercado. E aí, como eles acabam fazendo os eventos, nos ajudando, coisa e tal, a gente sempre paga extra. Não está no salário deles, mas a gente paga extra (Filha #EP).

Por fim, tanto a Filha #EP quanto a Matriarca #EP esclareceram que houve um **crescimento contínuo e exponencial do desempenho financeiro** da vinícola ao longo dos anos, sempre com aumento positivo em comparação ao ano anterior, o que se iniciou de forma intensa no período da pandemia.

6.2.4 Diagnóstico da capacidade de transação

Como já ressaltado, o diagnóstico dessa capacidade se divide nos resultados do primeiro período e, então, os novos elementos identificados em 2022 e que permaneceram no diagnóstico de 2023.

6.2.4.1 Os elementos da capacidade de transação identificados no 1º período: 2020-2021

Sobre as **atividades comerciais e de marketing**, a Filha #EP relata que quando ela movimentava mais fortemente as redes sociais com postagens, há um aumento nas vendas, sendo este canal essencial para dar visibilidade à vinícola, como demonstra o relato a seguir. Por ser uma pequena empresa, com a atuação apenas dos sócios, a falta de funcionários para lidarem especificamente com as atividades comerciais e de marketing diariamente inibe o potencial de crescimento financeiro da vinícola, assim como, impede um maior alcance de visibilidade da vinícola e de promoção da marca e dos produtos nas mídias digitais.

O que eu observo que impacta muito financeiramente é... por exemplo, quando eu tomo alguma atitude no vinho e eu tenho uma atenção muito focada naquilo, a venda dispara, é nítido isso. Aí, entra alguma outra coisa nesse meio, a atenção é desviada e despenca. Aí eu volto a minha atenção para aquilo lá de novo, volta a vender de novo, entendeu? E isso meu pai e minha mãe perceberam (Filha #EP).

Os **canais de venda** da empresa atendem aos vinhos e ao enoturismo. Entretanto, há uma certa diferença entre ambos os produtos, pois os vinhos possuem as vendas direcionadas para B2B, ou seja, o foco é vender para restaurantes, boutiques especializadas em vinhos e até a venda via e-commerce que é realizada em lotes fechados para a empresa do e-commerce, enquanto esta revende os vinhos para o consumidor final. Já a venda de pacotes de enoturismo ocorre a pedido de grupos de consumidores nas redes sociais, sendo uma venda B2C. A venda direta dos vinhos para os consumidores finais (B2C) costuma ocorrer durante a visita dos consumidores no enoturismo. Sendo que as praças são selecionadas, pois por ser uma empresa pequena, não possui escala para atender a muitas vendas:

Então temos canais diretos de vendas, de enoturismo; tem um e-commerce que é gerenciado por um terceiro, porque eu ainda não tenho volume para gerenciar isso sozinha, então a gente vende para eles e eles revendem (Filha #EP).

Eu tenho relacionamento com canais de venda principalmente de Bagé, Pelotas, que é uma cidade que tem se mostrado muito forte, Porto Alegre, alguma coisa mais em Bento Gonçalves e agora a questão do RJ, então eu tenho basicamente essas praças sendo as minhas praças principais; São Paulo é uma praça muito complexa, nós já estivemos lá, mas é uma arena de batalha para grandes, todo mundo quer estar em São Paulo, então tu sendo uma vinícola pequena, ou tu é chamado para estar em São Paulo, ou o negócio não vale, pois é um mercado que já está iniciado em determinadas práticas que não são sustentáveis, eu preciso ter margem senão eu quebro (Filha #EP).

Além das vendas pelos canais tradicionais e redes sociais, também fazem parcerias com bloggers e vendas em feiras específicas, que podem ajudar tanto na venda quanto na divulgação da marca e dos produtos:

Também faço algumas parcerias eventuais digitais com alguns bloggers; feiras, feira é um canal muito bom de comercialização, seja para consumidor final, seja feira de *business*... então tu consegues ter um volume de vendas maravilhoso, um ótimo contato com os clientes, a gente gosta bastante, o produto é super aceito... em venda de *business* é mais difícil porque geralmente tem todo o *trade* ali, mas tu consegues gerar bons negócios (Filha #EP).

Sobre as **atividades logísticas**, estas são **terceirizadas**, pois a vinícola não possui escala para integrar essa atividade em seu repertório de rotinas. Inclusive, a logística é vista como uma dificuldade na região, especialmente para os vinhos. Por enquanto, o centro de distribuição em Porto Alegre é um apartamento de um dos entrevistados, que tem funcionado por conta da baixa quantidade produzida:

A parte de vinhos, como a Filha #EP falou, tem essa unidade de distribuição no RJ, 3 pontos em Bagé... (Filho #EP).

Terceirizada, para todos os casos, tanto pecuária quanto vinho. Logística é um problema na região, principalmente para a questão do vinho (Filho #EP).

Aí eu acabo tendo um centro de distribuição e logística em Porto Alegre, o meu apartamento... (Filha #EP).

Isso ressalta os **custos de transação** envolvidos na distribuição dos vinhos, principalmente pela baixa quantidade de produtos a serem despachados pelas empresas de logística terceirizadas, o que resultou, como solução para diminuir esses custos, na venda direta para a empresa detentora do e-commerce:

E a escolha do e-commerce... de transferir o e-commerce para um terceiro foi feita muito por causa disso. Demorava muito tempo para sair de Bagé, o custo era muito alto, e não tinha como coordenar 40 quilômetros para ir e 40 quilômetros para voltar, às vezes para uma garrafa. E aí o meu e-commerce fica em Flores da Cunha, que tem toda a logística do vinho já estabelecida, porque fica do lado de Bento Gonçalves, então sempre tem um estoque meu lá, eles compram esse estoque, eu envio e eles entregam em todo o Brasil (Filha #EP).

A preocupação com a minimização dos custos de transação não se dá apenas na distribuição, mas também na compra de insumos, tendo em vista que a parceria com outros produtores locais é uma saída para minimizar os custos de compra que são elevados para uma empresa comprando em baixa quantidade, o que ocorre por meio da associação de vinhos da Campanha Gaúcha:

Inclusive, nós temos um projeto que se chama "Contas conjuntas" que nós usamos insumos básicos das videiras, nós compramos entre todos os associados para fazer volume e poder negociar preço entre os fornecedores. Isso ajuda também na redução de custos (Filho #EP).

Além dos custos que tendem a ser minimizados, também existem os custos que são vistos como essenciais para agregar valor e segurança ao negócio, como os relativos ao **registro de marcas** da empresa, como a marca Estância Paraizo e as marcas dos rótulos de cada vinho produzido. Portanto, a empresa acredita que esse custo traz retorno no longo prazo:

A gente sempre busca o registro, são processos que demoram anos às vezes, custam caro, é um custo alto para o nosso tamanho de produção, mas a gente acredita que é importante, pois a gente olha mais a longo prazo (Filha #EP).

Ainda sobre o registro de marca, a Filha #EP esclarece que “algumas são registradas, outras estão no processo de registro no INPI”, ressaltando, inclusive, que “o motivo da marca às vezes é muito maior do que o teu ativo imobilizado”. Tanto a marca da empresa, Estância

Paraizo, que serve para a agropecuária e os demais segmentos, quanto os rótulos dos três vinhos tintos (Don; Don Thomaz y Victoria; Camilo 1º) e do espumante em produção (Gaída), estão registrados no INPI (Filha #EP). O Filho #EP ressaltou que quando foram registrar a marca da empresa, verificaram que apenas duas propriedades da região possuíam registro de marca da empresa, indicando uma certa fragilidade que pode repercutir em percas de imagem e reputação futuras. Essa questão da marca sem registro também precisa ser condicionada à IP Campanha Gaúcha, pois só as vinícolas certificadas podem fazer alusão à Campanha Gaúcha em seus rótulos, sendo estratégico para as vinícolas, como exposto:

Até por que vendo essa questão da indicação de procedência da campanha gaúcha, teve 2 vinícolas que sabiam que estavam em processo de criação de uma nova IP, e as vinícolas resolveram criar rótulos de vinho com o nome “Campanha Gaúcha”. E aconteceu que saiu a IP da Campanha Gaúcha e a "região sobrepõe a marca" e eles terão que tirar as marcas do mercado. Então tu tens que registrar a marca, tem que tomar muito cuidado... (Filha #EP).

Uma habilidade desempenhada pela vinícola é a de **barganha e negociação contratual**, que busca não só minimizar os custos de transação, mas também conseguir melhores condições frente aos fornecedores/clientes. Por exemplo, a empresa consegue barganhar o preço de venda com o e-commerce, de modo que o preço de venda online não seja mais baixo que o dos pontos de venda físicos, evitando o desgaste com os clientes de restaurantes e boutiques, por exemplo. Da mesma forma, o vinho Camilo 1º, da casta Syrah, teve atraso no seu lançamento, e mesmo assim os clientes continuam na fila de espera para receber o produto, o que demonstra o poder de barganha da vinícola dada a reputação e a qualidade da marca:

Eu administro o preço desse e-commerce, obviamente que é super importante porque senão estraga o meu relacionamento com os outros canais (Filha #EP).

Essa venda de Syrah eu tive que trocar de data 2 vezes, era para ter lançado no início de junho e eu vou lançar no início de agosto... e o cara não só esperou como aumentou o número de kits (Filha #EP).

A **confiança** é outro elemento de destaque na capacidade de transação da vinícola, tendo sido a base de relacionamentos interorganizacionais duradouros. Por exemplo, na terceirização da produção, a escolha da vinícola parceira vai além de uma simples relação comercial baseada

no custo e na qualidade, a decisão depende da idoneidade da empresa escolhida no mercado e da aprovação do enólogo da Estância, como exposto:

O enólogo faz um controle da vinícola, então a gente trabalha muito pela confiança porque quando entra no tanque o teu vinho, como é que tu vais dizer realmente que é o teu vinho depois de um ano que está ali dentro, entende? Se não foi misturado, se não foi adulterado. Então é muito através da confiança (Filha #EP).

Ademais, ressalta-se que essa relação de confiança permite, no caso da terceirização da produção com outras vinícolas, criar vínculos de cooperação com os concorrentes, ou seja, a **coopetição**, inclusive para o desenvolvimento de produtos:

Porque como é um mercado muito pequeno, em ambos os casos... a confiança é fundamental. É aquilo que eu falei, é um relacionamento muito íntimo que tu tens com os teus concorrentes. E eles mudam um pouco né. Uma hora ele é meu concorrente, na outra ele é meu fornecedor, porque ele está fazendo o meu vinho. Então tu acabas tendo um nível de conhecimento muito íntimo do processo, da gestão deles. Então a confiança é essencial e quando existe uma quebra de confiança, não que o relacionamento deixe de existir, ele continua existindo, mas dificilmente tu vais voltar a fazer negócio [...] (Filha #EP).

Eu estou construindo um relacionamento com outro vinicultor que eu confio mais, que eu conheço mais dos vinhos e do processo produtivo dele, gosto do enólogo, de repente eu consigo começar a trabalhar em um vinho espumante Chardonnay com minha uva Syrah daqui. Eu ainda estou em construção nisso, mas isso só vai chegar no mercado daqui 2-3 anos [...] (Filha #EP).

A **interação na cadeia de valor** também é ressaltada nos relatos, sendo evidenciada como de fácil acesso, inclusive com concorrentes, ou seja, outras vinícolas, o que permite adquirir conhecimentos diversos sobre o mercado:

A gente tem muito relacionamento, muita abertura. Eu acho que é bem tranquilo, bem fácil de se envolver. Eu consigo trocar informação com concorrente, informação que às vezes tu nem trocas, facilita muito, como o processo com fornecedor, é bem tranquilo (Filha #EP).

Essa interação na cadeia facilita tanto o **relacionamento com fornecedores**, quanto o **relacionamento com os clientes**. Como a maioria dos fornecedores são grandes empresas e os

produtos são importados, acaba que não há muito espaço para negociações ou fidelizações, tendo em vista que a escolha do fornecedor é puramente pela disponibilidade no mercado:

Tu tens poucos fornecedores, a diferença de tu comprar de um ou de outro vai da disponibilidade do produto e do relacionamento; questão de preço é pouca diferença de um e de outro (Filha #EP).

No mundo do vinho às vezes tem alguns insumos com fornecedores que são bem complicados, como por exemplo as garrafas, é uma coisa complicadíssima, tu só tens 2 fabricantes no Brasil que fazem garrafas de vinho, se tu quiseres uma garrafa diferente tu tens que importar e aí o preço sobe, e aqui depende do dólar, tem muito insumo na vitivinicultura dependendo do Euro e do Dólar. Cortiça é uma coisa absurda de cara por que vem basicamente de Portugal. Tu tens poucos fornecedores para determinados insumos, geralmente tudo na Serra, eles já têm um cluster lá... (Filha #EP).

Já acerca do relacionamento com os atores no fim da cadeia, os consumidores finais são flutuantes, pois não há uma fidelização. Isso ocorre porque os consumidores gostam de provar novos rótulos, enquanto os clientes (restaurantes, boutiques) tendem a ter maior fidelização com a marca e a venda dos produtos:

Se tu estás falando de consumidor final, a característica do mercado do vinho é de ser um mercado flutuante, principalmente quando tu tens muitos entrantes, as pessoas querem provar mais rótulos de mais regiões e mais produtores possíveis. Tu acabas tendo alguns consumidores fiéis que tu sabes que te acompanham e tudo mais, mas é um mercado que, digamos que a infidelidade ela é super compreendida. Da questão de tu teres canais de venda, existe uma fidelização, então quando tu comesças a trabalhar com um canal é difícil ele deixar de vender teu vinho. Se constrói aí um relacionamento [...] (Filha #EP).

Então quando é B2B é um relacionamento mais estável e troca pouco, quando é B2C aí varia bastante, é a característica do mercado de vinho (Filha #EP).

Uma prática adotada pela vinícola é a análise de dados do mercado, o que configura a **inteligência estratégica de mercado**, onde a vinícola analisa dados sobre comportamento de consumo de vinhos, países com maior produção e taxa de importação/exportação, legislação de outros países concorrentes, dentre outras informações, o que permite melhor compreender o

direcionamento do mercado do vinho no Brasil para melhorar a tomada de decisão presente e futura da empresa:

O Chile envia um monte de vinho para o Brasil, então isso me indica que o paladar do brasileiro ainda é um paladar iniciante porque o Chile geralmente exporta vinho barato e o vinho que chega no Brasil é de pouca qualidade, às vezes é adicionado com água porque eu sei que a legislação chilena permite. Então eu sei que o paladar do brasileiro é um paladar iniciante indo para o moderado em determinadas classes sociais; segundo país fica entre Argentina e Portugal, então isso me diz que talvez essa pessoa que já tenha o paladar moderado gosta de vinho muito frutado, pois o Malbec é pura fruta, é explosão de fruta. O vinho português ele também é muito frutado, tem pouca interferência com madeira. A França é a quinta exportadora, vem depois da Itália. Ou seja, aquele vinho mais sutil, mais amadeirado, e que tem um valor agregado maior, ele está lá no top 5 de importação. Então isso diz que talvez o vinho que chegue aqui, o brasileiro possa até gostar, mas ele agrega tanto valor que financeiramente o brasileiro não pode pagar, ou é uma parcela muito pequena. Então eu vou fazendo esse tipo de trabalho de inteligência de mercado, analisar dados (Filha #EP).

Essa captação de dados só é possível por meio das parcerias com associações e empresas do vinho, pois como exposto, a aquisição desses dados possui um custo elevado, sendo que a vinícola tem acesso sem nenhum custo:

Eu participo de associações, eu participava do Comitê de Mercado do Ibravin, eu estou sempre metida em tudo. E também é caríssima essa informação, é só vinícola muito grande que tem condições de pagar 3 mil dólares para um relatório da *Wine Intelligence*, eu não tenho condições, mas eu sou amiga do jornalista que trabalha na *Wine Intelligence*, então às vezes a gente troca informações, eu sempre recebo a versão mais nova da pesquisa de mercado deles, que eles vendem para as vinícolas grandes [...] (Filha #EP).

A inteligência estratégica de mercado integra o **monitoramento de tendências do mercado**, pois enquanto a primeira está focada na análise de dados brutos à produção e à comercialização, a segunda prática está associada à análise de informações mais amplas e percepções subjetivas do empreendedor, captadas por diferentes fontes, como os próprios consumidores, artigos de revistas, eventos, dentre outros, que permitem com que a empresa possa entender as tendências que estão surgindo e que ficarão em alta no segmento do vinho:

[...] o que é tendência no mercado e também vai muita da minha questão de investigação: eu participo muito de grupo de Whatsapp; eu leio muita pesquisa formal feita por agências da área, como a *Wine Intelligence*; eu leio todas as revistas e literaturas de consumidor final; eu tenho muitos amigos que são consumidores finais que entendem muito de vinho, então eu estou sempre atenta às conversas; eu vou muito às degustações; eu vou muito às feiras, isso é muito rico, pois tu trocas diretamente a impressão com o consumidor, e aí eu vou anotando essas coisas mentalmente e depois vejo que tem uma tendência de mercado, que às vezes só vai estourar no Brasil 3-4 anos depois. [...] então eu tenho todo esse viés e aí eu vou identificando dentro do mercado como estão as movimentações e eu vou criando produtos... (Filha #EP).

Para a **precificação** dos vinhos, a empresa leva em conta os custos de produção, impostos, mas também a agregação de valor da marca e o preço dos concorrentes, de forma que o vinho fique na categoria de preço final que está de acordo com o nicho de produtos *premium*, então esse preço vai sendo ajustado conforme a aceitação do mercado, sendo que o maior diferencial para aumentar os preços é o posicionamento de mercado (estratégia de marketing):

No vinho, a precificação é sempre uma dor. A gente tem os custos de produção, então eu sei o quanto eu gastei em garrafa, em rolha, em pressão, tem determinadas coisas que... o design eu gasto uma vez, mas eu vou usar em várias safras, então aqui vai ser diluído [...]. Então eu tenho controle daquilo que eu gastei, o que me custou fazer aquela garrafa. Aí entra uma parte de imposto que é super alto [...]. [...] então depende muito, mas geralmente a gente monta o preço conforme o *standard* de mercado, e aí depois eu chego em um valor e tenho que ver se aquilo está adequado com a proposta do meu vinho... eu faço um estudo dos concorrentes de mercado da região (Filha #EP).

Também acontece que, por exemplo, o Don Thomaz y Victoria, que a safra 12 acabou e que estou há meses sem o vinho, o que é um problema, eu já tenho um mercado puxando o preço dele para cima, então se tu vais à um restaurante ele já é um vinho de 130 reais, e eu comecei vendendo ele a 70 reais, e isso foi em um prazo de 1 ano. O próprio mercado o botou à um valor de 130 reais (Filha #EP).

E tem gente que olha e diz "mas eu faço um espumante parecido com o teu, um espumante muito parecido, feito na mesma cantina, vende à 25, e o teu vende à 80". É o posicionamento, é o rótulo, é o fato de eu estar na feira vendendo e os outros estarem no shopping fazendo compras, entende? (Filha #EP).

O último relato acima ressalta o papel que o **rótulo** possui para a valorização dos vinhos da Estância Paraizo no mercado, sendo que esses rótulos contam **selos e/ou certificações** que ajudam a agregar valor ao produto, como a certificação da IP Campanha Gaúcha (Figura 10), o selo da *Alianza del Pastizal* (Figura 11) e alguns selos de premiações dos vinhos, como as medalhas do *Wines of Brazil Awards* (Figura 12). Entretanto, existe outro elemento presente nos rótulos da vinícola que emerge como um diferencial para os produtos, o **storytelling**. Esse elemento é considerado uma fonte de vantagem competitiva, tendo em vista que outras vinícolas da região (concorrentes) são novas e não possuem toda a história em registros que a Estância Paraizo possui:

Acho também que nós temos como inovação na parte do vinho de contar a nossa história, porque como nós somos uma propriedade bastante antiga na região e nós somos a décima geração a estar no mesmo negócio, na mesma propriedade, nós temos uma capacidade de contextualizar e contar a nossa história através do vinho, o que talvez para outras propriedades, outras vinícolas, seja mais complicado tear essa história por serem empreendimentos mais novos (Filho #EP).

O primeiro vinhedo de Syrah fica aqui na Estância, então antes do ano 2000 nenhum lugar do Brasil tinha plantado a casta Syrah, então é a primeira vinificação, o primeiro vinhedo e o primeiro vinho Varietal que se tira desse vinhedo, então a gente tá fazendo um paralelo com o Camilo 1º, que foi a primeira pessoa da família que veio à Campanha Gaúcha, que iniciou a história da Estância Paraizo lá em 1800 (Filha #EP). Por exemplo, o Camilo 1º, quem foi esse cara? Em que momento da história de Bagé ele estava? Ele era o intendente quando Bagé virou cidade, ele lutou na guerra do Paraguai, então qual era o contexto do Brasil? É a mesma coisa do rótulo Don Thomaz y Victória, traz outro momento da história: são dois irmãos que pegaram uma estrutura super antiga e que possuem a tarefa da sucessão, aí tu já entras em um momento mais atual. O espumante vai ser a minha bisavó, Gaída, década de 1920, como que era a Campanha Gaúcha na década de 20? Então a gente vai trabalhando inclusive com historiadores, não é só eu que faço isso (Filha #EP).

Embora o foco do diagnóstico tenha sido a empresa agroindustrial produtora de vinhos, foi possível perceber que o **enoturismo**, dado a sua pequena relevância econômica para a Estância Paraizo, se apresenta como um componente da capacidade de transação, responsável por permitir que os consumidores finais conheçam a propriedade e possam não só degustar, mas também conhecer mais sobre a história da família e da empresa, sendo uma **estratégia comercial para a venda de vinhos na modalidade B2C**.

Figura 10 - Selo da IP Campanha Gaúcha presente nos vinhos



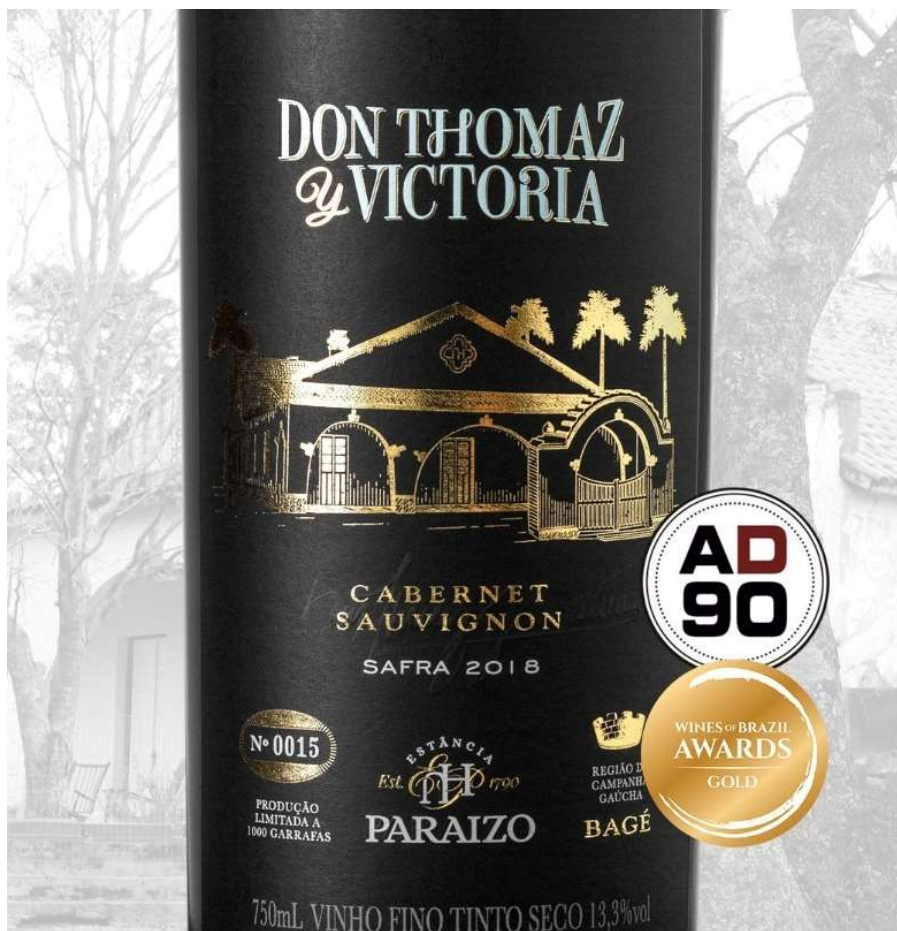
Fonte: Imagem retirada do Site da Estância Paraizo (2023)

Figura 11 - Selo da *Allianza del Pastizal*



Fonte: Elaborada pelo autor a partir da junção de duas fotos do Instagram da @estanciaparaizo (2019)

Figura 12 - Selos de premiação



Fonte: Postagem do Instagram da @estanciaparaizo (2022)

6.2.4.2 Os elementos da capacidade de transação identificados nos 2º e 3º períodos: 2022 e 2023

De forma geral, poucos foram os elementos identificados em 2022 e 2023 em comparação aos identificados em 2020-2021. Por exemplo, como foram criados novos rótulos, estes estão em processo de registro de marcas no INPI. Embora a produção de uvas permita a vinificação de 30.000 garrafas, a vinícola vende as uvas remanescentes para outras vinícolas. Entretanto, a venda dessas uvas é feita para uma vinícola de grande porte, considerada parceira, que compra uvas de diferentes produtores e vinifica todas no mesmo processo, o que acaba misturando os sabores e características de uvas muito boas com outras de produção básica. Ficou explícito no relato que como as uvas da Estância são de boa qualidade, não se pode vendê-las para outras vinícolas pequenas pois estas teriam uma vantagem competitiva produzindo

vinhos de qualidade similar. Logo, adota-se a **estratégia de não paridade competitiva com outras pequenas vinícolas**:

Se eu vendo a uva pra alguns outros concorrentes pequenos como eu, estarei fomentando também um concorrente. Então o que acaba acontecendo? A Vinícola de Grande Porte pega a minha uva e ela mistura com várias outras que ela compra. Então acaba sendo também mais prático pra mim, do que vender pra uma que tenha uma capacidade um pouco maior do que a minha aqui na região (Filha #EP).

A venda das uvas para a vinícola de grande porte ocorre por um preço superior ao comercializado no mercado, tendo em vista que as uvas da Estância Paraizo são de qualidade. Dessa forma, todo o cuidado produtivo no campo, como a preservação do bioma Pampa e pouca intervenção química, ou seja, a **agregação de valor**, acaba **aumentando o preço do produto uva** e gerando **vantagem competitiva** para a vinícola:

Eu consigo um preço bem alto, às vezes eu consigo vender a uva por seis reais o quilo. E geralmente, um preço bom que se consegue na Serra é dois reais, dois e meio, no máximo três. Eu consigo vender pelo dobro do preço (Filha #EP).

6.2.5 Considerações sobre o diagnóstico das quatro capacidades de inovação

A partir das análises conduzidas, foi possível realizar um mapeamento das capacidades de inovação, o qual demonstra os principais componentes que ajudam a formar e dar força à cada uma das quatro capacidades do caso analisado. Todos os componentes identificados são apresentados no Quadro 08. Ademais, esses componentes foram agrupados em elementos e em subelementos, tendo em vista que alguns componentes (subelementos) se apresentaram como sendo dependentes ou resultantes de outros componentes (elementos) durante a análise. Essa classificação entre elementos e subelementos auxilia na melhor compreensão da construção das capacidades de inovação.

Quadro 08 - Os componentes das capacidades de inovação da vinícola: 2020-2023

Capacidade de inovação	Elementos	Subelementos
Capacidade de operações	Capacidade produtiva expansível	-
	Domínio das técnicas e processos	-
	Mapeamento de fluxos e processos	-
	Terceirização da produção	-
	Produção sustentável	Correto tratamento dos resíduos
	Planejamento e controle da produção	Consultoria técnica
	Mudanças para melhorar a eficiência	Máquinas e equipamentos novos
Capacidade de desenvolvimento	Diversificação de produtos	-
	Diferencial dos produtos	Características intrínsecas
		Características do <i>terroir</i>
		Sustentabilidade ambiental
		<i>Storytelling</i>
		Agregação de valor
	Insumos de qualidade	-
	Domínio do conhecimento (científico, prático, histórico)	Melhoria de produtos
Criação de novos produtos		
Geração de mudança técnica	-	
Recursos humanos especializados	-	
Ritmo de mudança constante	-	
Capacidade de gestão	Modelo de gestão familiar profissionalizado	-
	Investimento em recursos humanos	Pagamento de salários justos
		Treinamento e aperfeiçoamento dos funcionários
	Organização e estruturação do negócio	-
	Sucessão familiar	-
	Aprendizagem baseada em práticas	-
	Combinação ou coordenação de recursos materiais, financeiros, tecnológicos e humanos	Instalação de sistema ERP
	Divisão do trabalho	-
	Tomada de decisão estratégica compartilhada	Respeito à hierarquia familiar
	Consultorias técnicas	-
	Planejamento estratégico	Missão, visão e valores
	Organizar para crescer	Criação de um escritório que funcionará como base administrativa e centro de distribuição
	Reinvestimento no negócio	Investimento em P&D
	Busca por formalização da gestão e dos indicadores	Digitalização do negócio
Capacidade de transação	Atividades comerciais e de marketing	Estratégia de não paridade competitiva com outras pequenas vinícolas
	Canais de venda seletos	B2B
	Terceirização das atividades logísticas	B2C (enoturismo)
	Busca por diminuição dos custos de transação	Coopetição
	Registro de marcas	-
	Barganha e negociação contratual	-
	Estabelecimento da confiança	-
	Interação na cadeia de valor	Relacionamento com os fornecedores
		Relacionamento com os clientes
	Inteligência estratégica de mercado	Monitoramento de tendências
	Precificação dos produtos a partir do posicionamento da marca e da agregação de valor	Vende o remanescente da produção (uvas) pelo dobro do preço praticado no mercado
		Vantagem competitiva
	Investimento em rótulos	Selos e/ou certificações
		<i>Storytelling</i>

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Para as capacidades de operações e desenvolvimento, os elementos identificados no primeiro período (2020-2021) se mantiveram até o terceiro período, assim como, novos

elementos não foram identificados em 2022 e 2023 para essas capacidades. Já para as capacidades de gestão e transação, os elementos identificados no primeiro período (2020-2021) se mantiveram até o terceiro período, mas novos elementos foram identificados para ambas as capacidades no segundo período de análise (2022), sendo que tanto os elementos de 2020-2021 quanto os de 2022 permaneceram em 2023 para as duas capacidades. Como alguns elementos não identificados em 2020-2021 emergiram em 2022 (por exemplo, o aumento exponencial do desempenho financeiro, a criação de um escritório e a instalação de um sistema ERP na capacidade de gestão), esses componentes estão grifados na cor azul no Quadro 08 para melhor identificação.

Os resultados também demonstraram que alguns componentes podem fazer parte de mais de uma capacidade, como o *storytelling*, que possui uma função na capacidade de desenvolvimento, principalmente acerca da composição dos rótulos do vinho, enquanto na capacidade de transação, o *storytelling* auxilia nas vendas tanto dos vinhos quanto do serviço de enoturismo. Cabe ressaltar, ainda, que a análise entre três períodos permitiu identificar um padrão de evolução acerca dos componentes das capacidades, ou seja, ao longo dos anos, novos elementos ou subelementos foram desenvolvidos internamente pela vinícola, caracterizando um processo natural de desenvolvimento/construção das capacidades que não se ampara na limitação das capacidades. Por exemplo, o investimento em recursos humanos é um elemento da capacidade de gestão que não emergiu a partir de uma limitação, apenas da identificação da vinícola de que se tratava de um componente que deveria ser considerado e incorporado aos princípios da organização.

De forma geral, o diagnóstico das capacidades demonstrou que esses elementos e subelementos são recursos, habilidades ou rotinas que dão força à cada uma das quatro capacidades da vinícola. Em outras palavras, embora essas capacidades possuam limitações, o que será melhor explicado e apresentado na seção a seguir, esses elementos e subelementos permitem com que as capacidades auxiliem a vinícola no desenvolvimento de inovações para se manter competitiva no mercado, alcançando, inclusive, bons resultados tanto em inovações tecnológicas quanto não tecnológicas.

Logo, mesmo havendo limitações, a existência de outros componentes (bem desenvolvidos) nas capacidades podem fazer com que uma empresa tenha bons resultados de mercado, desde que a empresa saiba explorar esses recursos, habilidades e rotinas da melhor maneira possível. Não obstante, faz-se necessário esclarecer que, por mais que esses elementos bem desenvolvidos auxiliem a vinícola a se manter competitiva no mercado, a existência de

elementos considerados limitados inibe o potencial de crescimento que a vinícola poderia alcançar, o que poderá ser mais bem compreendido a partir da análise das limitações das capacidades de inovação da vinícola. Ou seja, esclarece-se que as capacidades possuem tanto elementos bem desenvolvidos (indicados no Quadro 08), quanto elementos limitados, apresentados a seguir.

6.3 Análise da limitação das capacidades de inovação

Diagnosticados os elementos que dão força às quatro capacidades de inovação da Estância Paraizo, cabe ressaltar que foi possível identificar que essas capacidades também possuem algumas limitações, as quais são apresentadas por capacidade. Assim como na apresentação dos resultados do diagnóstico, as limitações de uma mesma capacidade são apresentadas por período, pois enquanto algumas limitações foram identificadas no primeiro período (2020-2021), outras foram identificadas no segundo (2022), ou seja, novas limitações emergiram naturalmente ao longo dos anos nas capacidades. Entretanto, não foram identificadas novas limitações no terceiro período (2023). Portanto, esta seção se concentra apenas na identificação das limitações existentes entre 2020 e 2022.

No primeiro e terceiro períodos, verificou-se que algumas limitações deixaram de existir, ou seja, foram superadas. Ressalta-se que não houve superação das limitações no segundo período (2022). Como a superação das limitações, em 2020-2021 e 2023, se deu por meio das relações interorganizacionais, serão discutidas na seção 6.4, que trata dos relacionamentos e da complementaridade para as capacidades limitadas. Aqui, apenas a identificação destas limitações e suas relações serão analisadas.

6.3.1 Análise da limitação da capacidade de operações

Embora grande parcela das limitações identificadas nesta capacidade tenha sido mapeada em 2020-2021, outras limitações emergiram em 2022, motivo que justifica a apresentação, a seguir, das limitações por período.

6.3.1.1 As limitações da capacidade de operações no 1º período: 2020-2021

Uma limitação nítida nesta capacidade é a **ausência de uma planta fabril (ou de um aparato produtivo)** para a vinificação do vinho na propriedade. Ademais, ressaltou-se a ideia de fazer um vinho rosé, mas nem o parceiro atual possui o aparato produtivo necessário para essa produção, como aponta a fala abaixo. Desta forma, embora a terceirização auxilie a minimizar a limitação advinda da falta de uma planta produtiva própria, existem outras limitações desencadeadas por esta solução interorganizacional, por exemplo, a capacidade produtiva da Estância Paraizo está condicionada à capacidade produtiva da vinícola terceirizada, ou seja, caso a Estância queira aumentar a quantidade de garrafas produzidas, isso dependerá da disponibilidade de tanques da vinícola terceirizada. Essa limitação denominada de **dependência dos concorrentes** é nítida nos relatos dos entrevistados. Da mesma forma, se a vinícola parceira aumentar a produção própria, poderá não ter capacidade ociosa para atender a demanda da Estância Paraizo:

[...] só que essa capacidade, o que acontece, se eles crescem, eu já fico de fora do processo deles, ou se eu cresço eu não consigo mais fazer garrafas, eu também sou limitada pelo espaço dele porque eu não consigo... se eu chegar e falar assim: “eu quero dobrar a produção de garrafas, eu quero fazer doze mil”, ele vai olhar e vai dizer: “bah, mas eu não tenho condições de te atender aqui, eu consigo por um ou dois tanques teus, mas agora colocar quatro, cinco, seis, já é a metade da minha vinícola...”, entendeu? (Filha #EP).

Eu já tenho observado a questão do Vinho Rosé 5 anos atrás e virou um estouro aqui esse ano, só que aí tem toda uma questão para eu fazer o Vinho Rosé, eu preciso ter uma tecnologia de frios, eu não tenho ainda na minha propriedade uma vinícola própria, mas eu tenho uma casta que eu possa fazer isso; como eu não tenho uma questão técnica que eu possa cuidar do meu Vinho Rosé no meu atual parceiro, eu não faço. Então eu tenho a informação, eu tenho a casta, mas aí eu estou limitada por uma questão produtiva [...] (Filha #EP).

[...] até porque assim, é uma terceirização que eles fazem, mas também são os nossos concorrentes, né? (Filha #EP).

Ademais, durante o processo de vinificação, diversos testes químicos são feitos, geralmente no laboratório da própria vinícola. Mas no caso da terceirização, além dos testes

feitos na vinícola terceirizada, a Estância Paraizo também coleta amostras e realiza testes em um laboratório externo para comparar com os resultados da vinícola terceirizada, ressaltando um **aumento no custo de produção** por conta da limitação de não se ter um aparato produtivo próprio. Outra questão surge dessa necessidade de ter outra empresa realizando os testes: a **desconfiança** da vinícola terceirizada ter realizado algum tipo de **adulteração do produto**, como demonstra o relato:

E aí o que acontece, geralmente as vinícolas têm laboratório próprio, tu nunca ficas somente na análise da vinícola que você está fazendo, por mais que o teu técnico esteja trabalhando lá, a gente sempre pega uma amostra e manda para o laboratório Random que é, digamos assim, no Brasil, um *best practice* de análise química, aí o Random vai lá e te envia os resultados, então no final tu tens os pontos de análise química para fazer o controle e tu vais entendendo como o teu vinho evoluiu. Tu consegues pegar se mudam o teu vinho, tu não tens como provar, mas tu consegues pegar. Por exemplo, se o grau alcoólico baixou muito, mais de um grau ou um grau e meio, isso não é possível quimicamente. Isso é sinal de que alguém adulterou o teu vinho, com água ou fez alguma coisa. Tu vais monitorando com essas análises químicas (Filha #EP).

Outra limitação é a **variação das técnicas ou condições de produção**, pois há uma rotatividade de vinícolas contratadas para a terceirização. Isso ocorre porque a mesma vinícola que vinificou em um ano pode não ter capacidade ociosa no outro ano para vinificar novamente, o que obriga a Estância Paraizo a terceirizar com outra vinícola. Logo, as técnicas ou condições de vinificação podem variar entre vinícolas, o que pode causar variações no processo produtivo e, consequentemente, na qualidade do produto. Além do mais, o aparato produtivo para a vinificação dos vinhos tinto e rosé/espumante, por exemplo, são diferentes, e nem sempre uma única vinícola possui infraestrutura para realizar os dois tipos de vinho, o que requer a terceirização com vinícolas distintas:

A gente geralmente terceiriza a vinificação, ou seja, a gente vai em produtores da volta que já têm a parte fabril. E aí o que tem acontecido: eu estou sendo obrigada a cada ano mudar de fornecedor porque às vezes não conseguem me atender... (Filha #EP).

Aí depois eu tenho a parte de vinho tinto feito numa outra vinícola (Filha #EP).

Além do mais, enquanto as limitações previamente apresentadas foram advindas da produção e comercialização dos vinhos, também se identificou uma **limitação acerca do**

enoturismo na capacidade de operações. Apesar dos eventos de enoturismo serem pontuais, não sendo tão expressivos quanto a produção dos vinhos para o desempenho financeiro da vinícola, também foi possível identificar que a vinícola possuía uma limitação nesses eventos de enoturismo. Essa identificação veio da entrevista de uma empresa parceira (Parceira #1), o que foi corroborado pela Matriarca #EP. Identificou-se, então, que **a cozinheira da vinícola não possuía domínio dos procedimentos e práticas, e muito menos a experiência, para cozinhar para muitas pessoas em um evento**, o que limitava a produção de pratos para eventos com grande quantidade de visitantes.

6.3.1.2 As limitações da capacidade de operações no 2º período: 2022

Ainda sobre a falta de uma planta produtiva, que não foi construída, a entrevistada ressaltou que o desempenho financeiro da vinícola cresceu exponencialmente desde 2019 (mais de 300%), entretanto, ela se mantém como micro empresa conforme o critério de faturamento do BNDES e acredita que só conseguirá migrar de micro empresa para pequena empresa quando tiver a planta produtiva instalada (Filha #EP). Dessa forma, a falta de uma planta produtiva também acarreta uma limitação para aumentar o desempenho financeiro e o crescimento da empresa, ou seja, repercute em uma **restrição financeira** que é do âmbito da gestão.

Uma outra limitação veio à tona acerca do planejamento e controle da produção. Especificamente, sobre a **falta de controle de estoque**. Essa falta de controle de estoque se tornou um problema à medida que a comercialização aumentou, demonstrando ser necessário um maior controle do fluxo do estoque atrelado às vendas. A entrevistada relatou que os pais, por não terem o hábito de anotar e registrar as informações, não realizavam o controle correto do estoque, chegando-se a vender rótulos que não estavam mais em estoque, inclusive, vendendo rótulo de uma safra antiga, mas entregando o de uma safra nova ao cliente:

[...] daqui a pouco eu perco o estoque, acaba o estoque. E isso é uma limitação, bah! Isso aconteceu com a safra 2018 do Camilo 1º. Meu pai fez uma que me deixou de cabelo em pé... assim, porque na cabeça dele, quando acabou o vinho, ele podia trocar uma safra pela outra e era indiferente. E aí eu quase tive um surto quando eu descobri que o Cliente Y pediu mais vinte garrafas de 2018 e meu pai não tinha mais vinte garrafas, terminou, mas mandou de 2020 e eu pedi desculpa (Filha #EP).

Todo final de ano, quando o contador pedia o estoque... Você tem o estoque inicial e o estoque do final do ano. Nossa! Era uma complicação porque você tinha que buscar isso tudo quase que manualmente, entendeu? Mas dava um trabalho danado, eu sei porque era eu que fazia, nossa era uma confusão no sentido de trabalho (Matriarca #EP).

Sobre o **envelhecimento dos vinhos**, a baixa produção não permite alcançar o nível esperado de dois anos, que seria o ideal para a respondente. Seria necessário ter mais estoque para isso, tendo em vista que **o envelhecimento agrega valor ao produto**. Atualmente, o envelhecimento ocorre em menor tempo, o que é uma **limitação proveniente da falta de uma planta fabril**:

Eu gostaria de chegar em um momento em que eu possa começar a soltar os meus vinhos pro mercado com dois anos de envelhecimento. Geralmente a gente deixa oito meses, um ano de envelhecimento. Aí o vinho está ok, está gostoso, está agradável. Pela minha observação sensorial, eu gostaria de chegar num momento de ter um estoque que me permita deixar os meus vinhos dois anos descansando porque eu acho que chega a ganhar mais os aromas e os sabores evoluem mais. Ontem eu provei o Cova de Touro, tinha uma pimenta preta ali que há uns meses atrás não tinha. Então assim, hoje em dia como eu só tenho oito mil garrafas eu não posso fazer isso, porque senão eu não vendo (Filha #EP).

A limitação para terceirizar mais garrafas se dá pela falta de espaço nas vinícolas terceirizadas, até porque o foco delas é ocupar a capacidade ociosa, muitas vezes pela falta de venda dos vinhos próprios (Filha #EP). Portanto, o foco delas não é vinificar os vinhos dos concorrentes, isso ocorre por uma limitação financeira delas, como ocorre com a atual vinícola que terceiriza a produção (Filha #EP). Portanto, não é possível para a Estância Paraízo aumentar a produção terceirizada, sem contar que terceirizar um mesmo produto em diferentes vinícolas pode causar **variações das técnicas ou condições de produção, alterando a percepção sensorial dos produtos**. Tendo em vista esse risco, preferem continuar com a terceirização da quantidade atual e investir o valor de um possível aumento de produção terceirizada na construção de uma unidade produtiva na própria Estância (Filha #EP).

6.3.2 Análise da limitação da capacidade de desenvolvimento

Apesar de grande parcela das limitações identificadas nesta capacidade tenha sido mapeada em 2020-2021, outras limitações emergiram em 2022, motivo que justifica a apresentação, a seguir, das limitações por período.

6.3.2.1 As limitações da capacidade de desenvolvimento no 1º período: 2020-2021

As limitações no desenvolvimento de produtos são, de certa forma, induzidas pelas limitações da capacidade de operações, especificamente pela ausência de um aparato produtivo próprio. Por exemplo, a **adulteração do produto**, indicada na limitação da capacidade de operações, afeta diretamente os vinhos. A partir do momento que o vinho passa a ser desenvolvido por uma terceirizada, há um risco de **perca da qualidade ou do lote do produto**, como já aconteceu:

[...] quando entra no tanque o teu vinho, como é que tu vais dizer realmente que é o teu vinho depois de um ano que está ali dentro? Se não foi misturado, se não foi adulterado (Filha #EP).

Essa que eu estou eu já tinha vinificado, fizeram dois vinhos, o terceiro tivemos que jogar fora e tivemos que sair de lá e, passando os dois anos, vamos fomos fazer em outro lugar. Aí agora a gente só voltou para lá porque o nosso técnico [Filho #EP: que é o que dá assistência] foi para lá, então a gente disse: como a responsabilidade técnica é dele, nós voltamos. Não voltamos pela vinícola, voltamos por ele (o enólogo) (Filha #EP).

Além disso, a limitação da capacidade de operações também repercute em **limitação para criar novos produtos**, pois por mais que a Estância possua o conhecimento necessário para criar novos vinhos, a falta de uma infraestrutura produtiva própria e a desconfiança com os terceirizados impedem que esses produtos saiam do papel:

Então, por exemplo, a questão do Syrah, de fazer um vinho Varietal, foi uma decisão que... ok, eu tenho uma limitação produtiva, eu não vou fazer corte, que é mais complexo de fazer, eu preciso ter um cuidado que eu não tenho confiança para fazer em vinícolas terceiras, então me falta no portfólio um vinho de corte (Filha #EP).

Além do mais, enquanto as limitações previamente apresentadas foram advindas da produção e comercialização dos vinhos, também se identificou uma **limitação acerca do enoturismo** na capacidade de desenvolvimento. Essa identificação veio da entrevista da Parceira #1, sendo posteriormente corroborada pela Matriarca #EP. As entrevistas apontaram que **a cozinheira da vinícola não possuía domínio da elaboração de pratos sofisticados**, o que limitava a oferta desses pratos para harmonizar com os vinhos durante os eventos de enoturismo.

6.3.2.2 *As limitações da capacidade de desenvolvimento no 2º período: 2022*

A limitação da produção terceirizada gera uma limitação para criar novos produtos, como já identificado no período anterior de análise. Entretanto, alguns aspectos novos foram ressaltados sobre essa limitação neste segundo período da pesquisa. Grande parte da criação está nos testes feitos durante a fermentação do vinho, ou seja, durante o processo produtivo. Fazer os ajustes, as análises e discutir as ideias dentro da planta produtiva de uma vinícola que também é concorrente pode ocasionar o vazamento de informações privilegiadas e novas ideias, não impedindo a vinícola terceirizada de copiar as ideias. Portanto, uma nova limitação está no **risco de cópia das ideias criativas pela empresa terceirizada:**

Eu tenho toda uma questão de desenvolvimento de produtos que me dificulta numa vinícola terceira. Porque eu tenho que pedir permissão pra fazer tudo. Acaba sendo também uma coisa... uma informação confidencial até um determinado momento, entendeu? Porque são meus lançamentos de mercado que eu vou fazer, então essa questão de tu fazeres os testes de produto num espaço próprio é muito importante porque se fosse um terceiro que só fizesse serviço de vinificação pra várias empresas e não tivesse a marca própria dele, *whatever*, entendeu? Mas não é o caso, são empresas produtoras que têm sua própria marca, que pra ajudar a não ter a capacidade ociosa e gerar recurso, te colocam ali (terceirização). Então te limita bastante nesse aspecto (Filha #EP).

Uma estratégia para evitar o risco de cópia das ideias criativas pela empresa terceirizada é não divulgar muitas informações, tentando manter o segredo até o momento da execução, para que a vinícola terceirizada não saiba previamente o que será feito com o produto, como ressalta o relato abaixo. Isso denota outra limitação, um **maior esforço em proteger a**

propriedade intelectual para evitar a competitividade, o que não seria necessário caso a produção ocorresse dentro da Estância Paraízo.

Então eles mais ou menos têm uma ideia do que eu vou fazer. Mas às vezes eles não têm ideia do que vai ser a construção final do meu vinho. Por exemplo, Cova de Toro. Eles não faziam ideia que eu ia fazer um *blend*. Eles só ficaram sabendo que eu ia fazer um *blend* no dia que eu misturei os vinhos, né? Mas desde que eu tratei a minha uva no vinhedo e desde que eu coloquei a uva lá e comecei o meu protocolo de vinificação, eu já sabia que eu ia fazer um *blend*, aí eu escolhi, ah vou usar a safra tal com a safra tal, mas isso eles não estavam sabendo. Isso eu fiz com o meu enólogo nas minhas visitas lá e depois a gente saía de lá e conversava e ajustava as coisas, entendeu? Então tu vais mantendo mais ou menos dessa forma. Também a gente chamava é o vinho tal, o vinho não sei o que, tu botas um outro nome e eles não estão sabendo que é o Cova de Toro, eles não estão sabendo qual vai ser o meu rótulo, eles não estão sabendo quando que eu vou lançar no mercado, eles não têm essas informações. Eles só têm a informação de produção do vinho. Então isso minimiza, mas eles igualmente estão sabendo que tu tens o vinho disponível. Então não é o ideal, digamos assim (Filha #EP).

6.3.3 Análise da limitação da capacidade de gestão

Por mais que grande parcela das limitações identificadas nesta capacidade tenha sido mapeada em 2020-2021, outras limitações emergiram em 2022, motivo que justifica a apresentação, a seguir, das limitações por período.

6.3.3.1 As limitações da capacidade de gestão no 1º período: 2020-2021

Dentro da gestão, a **restrição financeira** é uma limitação, tendo em vista que o próprio desenvolvimento das outras capacidades é dependente dos investimentos financeiros. Dessa forma, a limitação da capacidade de gestão repercute, diretamente, na limitação da capacidade de operações, ou seja, na falta de recursos para criar uma planta fabril, como demonstra o relato a seguir. Ademais, a tecnologia produtiva difere para a produção do vinho tinto e o vinho branco, ou seja, são dois investimentos tecnológicos necessários para a construção da planta produtiva. Ademais, por ser uma propriedade agrícola, a infraestrutura elétrica é precária, com constantes faltas de fornecimento de energia, o que requer outro investimento, em fontes de energia renovável:

Então, me falta esse processo do meio, tá? Que eu preciso ali fazer um investimento de basicamente meio milhão de reais. Pra poder vinificar todo o meu vinhedo [...] (Filha #EP).

Pra fazer a vinificação, pelo menos a vinificação dos tintos, que a vinificação dos brancos daí já entra uma outra questão de tecnologia, que precisa de um investimento maior e aí tu precisas ter a questão de investimento em energia porque tu precisas colocar uma planta de energia solar aqui dentro porque a gente está distante da linha da CEEE e eu preciso ter tecnologia de frio e não pode faltar luz. Eu tenho um problema recorrente de falta de luz aqui, então eu não posso vinificar vinho branco e espumante dentro da minha propriedade sem ter uma independência elétrica... (Filha #EP).

Por conta do alto investimento financeiro para a planta produtiva, optou-se então pela terceirização da produção, sendo que a estratégia adotada é a de consolidação da marca para que, no futuro, possa-se realizar a construção da planta. Essa decisão estratégica foi advinda, principalmente, da falta de recursos financeiros para realizar a construção da infraestrutura produtiva:

Vai chegar em um ponto que será necessário ser feito esse investimento, porque depois de ter feito, tu já tens o custo fixo de produção bem alto, então a gente preferiu nesse primeiro momento, até se estabilizar como marca e sermos conhecidos, optar por essa terceirização do processo fabril (Filho #EP).

Outra limitação no âmbito da gestão é a **complexidade de gerenciamento da terceirização**. Como a vinificação ocorre no ambiente de outra empresa, é difícil ter um controle assertivo desse processo, da mesma forma, nem sempre as vinícolas conseguem atender a demanda total de garrafas a serem produzidas para a Estância Paraizo, requerendo que a produção seja espalhada em diferentes vinícolas terceirizadas. Isso aumenta a complexidade de gerenciamento não apenas da produção (qualidade, por exemplo), mas também da negociação e dos relacionamentos com esses parceiros:

Eles limitam aí o teu crescimento, então sempre que tu chegares pra eles dizendo assim: “ah, vamos fazer um pouco mais?”, eles respondem: “não, não, deixa isso daí”. Aí tu terias que ir pra outra vinícola e aí separa, né? Tipo assim, tem seis mil garrafas aqui, seis mil garrafas ali, mas aí o gerenciamento se torna muito complexo

atualmente. Então, para aumentar o volume de produção necessariamente eu tenho que fazer uma unidade fabril dentro da Estância, que a gente ainda não tem (Filha #EP).

A participação dos sócios em outras atividades e negócios que acabam atrapalhando no controle das informações também é uma limitação gerencial. Essa limitação ressalta que a ausência dos sócios na vinícola (como o negócio é pequeno e ainda não gera retorno, precisam executar outras atividades financeiras) dificulta o correto gerenciamento das práticas, ações e atividades em geral, principalmente o controle das informações:

Só que ainda com a natureza dos nossos trabalhos espero que um dia ainda mude, que a gente consiga estar *fulltime* aqui, mas enquanto isso não acontece eu acabo tendo informações desencontradas, é tudo muito na estimativa, o que poderia ser feito um controle melhor (Filho #EP).

Da mesma forma, a **falta de documentação interrompe o fluxo de informação entre os tomadores de decisão**, pois os fluxos e informações ficam principalmente na memória dos pais que estão 100% do tempo presentes na vinícola, mas não são documentados, o que atrapalha a tomada de decisão:

[...] eu sei que está na cabeça do meu pai, na minha cabeça, mas ainda falta estar na cabeça... e não vai estar na cabeça da Filha #EP ou da minha mãe se não estiver no papel. Mas é um aprendizado diário para poder melhorar, pois às vezes são coisas que tu poderias ter evitado e é apenas um fluxo de informação que não foi corretamente dado, e aí acaba dando algum problema ou desacordo que poderia ter sido solucionado antes (Filho #EP).

A falta de uma cultura de gestão do conhecimento também aparece como uma limitação para a gestão da empresa:

Então essas informações eu dependo dele, e aí eu tenho um pouco de dificuldade de obter., pois nunca foi uma cultura, e transformar isso em cultura da propriedade é complicado (Filho #EP).

Também há a **falta de formalização de práticas de gestão pelo caráter familiar da pequena empresa**, faltando ainda formalização da gestão principalmente pelos pais, o que estão tentando mudar na empresa, como bem explicitado:

[...] às vezes eles não buscam esses canais mais formais, fazer reunião às vezes é difícil, principalmente para o meu pai, pois para ele é uma perda de tempo, mas aí quando acontecem as coisas ele diz que não foi informado, e daí eu digo: "você não quis marcar reunião, não participa, então não tem como...". Então ela anda para um processo de formalização. Existem alguns sistemas em andamento... (Filha #EP).

Então eles começam a ter uma ideia de como funciona, que também foi a maneira que eu achei de eles começarem a entender como é a prática de gestão, antes ficava muito difícil pra mim [...] (Filho #EP).

6.3.3.2 As limitações da capacidade de gestão no 2º período: 2022

A falta de uma cultura de gestão do conhecimento repercute em outra limitação gerencial, a **ausência de métricas**, que é essencial para melhorar o controle gerencial da empresa:

Está no meu pipeline de organização da gestão, da capacidade de gestão. Porque eu não tenho métricas ainda pra isso, é tudo feito de forma intuitiva, eu vivo dando bronca na minha mãe, mas tem que fazer isso, eles não são da área... (Filha #EP).

A **resistência dos pais em adotar mudanças gerenciais na empresa** é outra limitação organizacional. Por exemplo, a falta de documentação e controles poderia ser solucionada com um sistema ERP. Entretanto, a Filha #EP informou que a Matriarca #EP resistiu durante um ano para permitir a implantação de um sistema ERP na empresa e que após a implantação (recentemente), identificou que a mudança foi positiva:

Então, eu tenho um bom material de apresentação, mas eu demoro às vezes à responder, às vezes a minha mãe tira as notas fiscais, fica tudo no sistema, isso melhorou muito, antes eu não tinha o acompanhamento de sistema, era um problema. A minha mãe demorou um ano pra querer botar o ERP, porque ela achou que fosse dar mais trabalho pra ela, depois, hoje em dia, ela ama o ERP. Mas eu fiquei um ano brigando... (Filha #EP).

Uma limitação que os filhos têm enfrentado na vinícola é a **resistência dos pais em aceitar as diretrizes ou as correções impostas pelos filhos que possuem mais experiência de negócio**, mesmo os pais possuindo nível de formação superior. Dessa forma, a hierarquia familiar tradicional é uma limitação para o avanço da gestão, tendo em vista que os pais não aceitam receber direcionamentos, ordens ou correções dos filhos, ou seja, não separam a vida familiar da vida profissional na empresa familiar:

Porque eu brigava com ela... e ela reclama: “ai, tu estás chamando a minha atenção, brigando comigo, não sei o que...”. Eu falei, mãe, apesar de ser tua filha, eu sou mais sênior do que tu profissionalmente. Então, eu tenho que te chamar a atenção profissionalmente, entendeu? Então eu vou ter que chamar a tua atenção (Filha #EP).

Outra questão ressaltada é que **a empresa está crescendo e novos profissionais precisam ser contratados para melhorar a organização do negócio**, tendo em vista que os pais não conseguem desempenhar muitas funções de forma precisa:

Eu preciso ter um ponto operacional que me gere nota fiscal, pedido, isso, aquilo, essa coisa mais burocrática... porque a minha mãe já não tem mais mãos para estar fazendo isso. Então, às vezes a gente tem que cotar a transportadora, então tem que ter uma pessoa fazendo isso. Então, um *help* aí nessa parte administrativa (Filha #EP).

Em relação à parte de administrativa e financeira, nós também estamos, digamos assim, nos estruturando para a contratação de estagiários, enfim, nós vamos ter que ter um escritório na cidade pra nos auxiliar (Matriarca #EP).

Também se identificou uma **tendência de centralização do potencial criativo e de novidade em um dos sócios**, o que demonstra que sem esse integrante, a empresa teria dificuldade de crescer e se manter competitiva no mercado:

Olha, é uma gestão compartilhada, porém quem acaba dando o norte no final das contas sou eu. Se não fosse eu para dizer, ah, temos que fazer isso e aquilo, não teria o escritório, não teria estagiário, não teria consultoria, não teria ERP, não teria sistema de enoturismo, não teria nada. A gente ia continuar no Excel ainda. Então, quem dá o norte da gestão acaba sendo eu. O meu pai sempre gostou que ele decidisse. Hoje em dia ele já não fala mais nada, mas no início foi complicado, porque ele achava que como ele era o pai, ele era o maior, né? O maior, o sênior, tipo, eu e Filho #EP éramos

as crianças, então, a palavra final tinha que vir dele. Hoje em dia eu acho até que ele dá graças a Deus, que ele não se incomoda com esse outro resto... (Filha #EP).

6.3.4 Análise da limitação da capacidade de transação

Por mais que grande parcela das limitações identificadas nesta capacidade tenha sido mapeada em 2020-2021, outras limitações emergiram em 2022, motivo que justifica a apresentação, a seguir, das limitações por período.

6.3.4.1 As limitações da capacidade de transação no 1º período: 2020-2021

Uma limitação comercial é a **restrição para a compra de insumos do vinho em comparação com grandes empresas**, o que causa esperas para a aquisição de insumos essenciais:

[...] às vezes as grandes vinícolas vão lá e fecham pedidos de 50 mil garrafas e tu precisas de 3 mil, e muitas vezes não tem as 3 mil garrafas, e daí demora mais 3 ou 4 meses, eles anotam o teu pedido [...] e enquanto isso tu deixas o vinho no tanque (Filha #EP).

Essa restrição para a compra de insumos está relacionada com a **limitação no poder de barganha com os fornecedores**, sendo esta limitação proveniente da própria limitação da produção (baixa produção). Pelo porte da empresa e baixa escala, possui dificuldades para barganhar condições de compra, como preço, prazo de entrega e muitas vezes não consegue comprar produtos específicos, como garrafas com formatos diferentes:

Como a gente tem pedidos pequenos, a gente tem muita dificuldade em negociar preço e condições de pagamento, então a gente acaba tendo que fazer muita coisa à vista ou com uma entrada, nunca é a longo prazo, porque 6 mil garrafas em volume é uma nanovinícola (Filha #EP).

Depois a questão de rótulos é a mesma coisa, pra ter um rótulo com uma qualidade legal tu tens que importar o papel, e essa importação é feita pela gráfica onde tu imprimes, e aí tem toda essa questão de tecnologia que eles utilizam na impressão, que também para 2-3 mil rótulos é pouco, geralmente eles imprimem muito mais (Filha #EP).

A limitação da produção também impede o avanço da estratégia de marketing, pois quanto mais a empresa investe em propaganda e em divulgação dos produtos, maior é a demanda. Entretanto, a quantidade de garrafas atual não permite aumentar a intensidade da estratégia de divulgação pois haverá uma demanda maior que a quantidade de produtos, o que pode repercutir negativamente para a marca. Logo, a estratégia de marketing, assim como os canais de venda e os mercados, são cuidadosamente selecionados:

Então basicamente são esses os mercados, e ainda bem que podemos escolher onde vamos entrar, se eu tivesse mais produção eu poderia ser mais agressiva na minha estratégia de comercialização, eu não posso ser muito agressiva por causa disso (Filha #EP).

A limitação da produção e da gestão impede a internacionalização do negócio, tendo em vista que a exportação requer uma maior quantidade de produtos para que seja viável financeiramente. Da mesma forma, a empresa precisa estar melhor organizada para que possa lidar com as novas rotinas e práticas relativas à comercialização internacional, sendo que a internacionalização é algo a se considerar no futuro:

A exportação é uma coisa bastante complexa, tu tens que entender a formação de preços internacionais de uma maneira diferente, então eu preciso ter um volume maior, eu preciso ter um grau de formalização maior do que eu tenho hoje em dia, eu preciso ter práticas de gestão melhores das que eu tenho hoje em dia para que eu consiga exportar, então é uma escadinha que eu tenho que ir subindo (Filha #EP).

Outra limitação é a **distância do polo do vinho na Serra Gaúcha**, que dificulta principalmente as questões logísticas e a compra de insumos, pois grande parte dos fornecedores se concentra nesse polo:

Acaba sendo mais uma questão de relacionamento e tempo de entrega, porque para nós o tempo de entrega é importante pois a gente está longe do hub onde as coisas acontecem nesse caso; a garrafa é um stress, por que eles produzem basicamente garrafa para cerveja (Filha #EP).

Por fim, a **terceirização da produção aumenta os custos de transação**, sendo esta uma limitação transacional pois acarreta não apenas em aumento de atividades (como análises

laboratoriais adicionais) e custos envolvidos mas também em quebra de confiança e de relacionamentos interorganizacionais:

E a análise que a vinícola te dá tem que bater com a análise que tu envias fora e aí se não bate tu chegas lá e diz: “olha aqui ó, tem uma coisa [Filho #EP: isso já aconteceu conosco], a tua análise está dizendo isso e a minha análise está dizendo outra coisa, o que aconteceu?” A pessoa não tem como explicar porque é uma coisa química [Filho #EP: ou foi um erro], o que tu estás me dizendo não faz sentido. E começa uma outra parte de negociação: “olha eu não vou te pagar pelo trabalho que tu fizeste, porque na real tu não fizeste o trabalho...” (Filha #EP).

6.3.4.2 As limitações da capacidade de transação no 2º período: 2022

Como já ressaltado, a falta de controle de estoque, uma limitação da capacidade de operações, é responsável diretamente por ocasionar uma limitação comercial, a **venda de produtos que a empresa não possui em estoque**. Essa limitação comercial pode ocasionar a insatisfação dos clientes e a perda de reputação da marca no mercado.

Outra limitação apontada é que a entrevistada Filha #EP possui outras atividades, como o mestrado em inovação, que requereu com que ela se afastasse das ações comerciais da vinícola para se dedicar aos estudos. Portanto, a **participação dos sócios em outras atividades e negócios atrapalha a abertura de novos mercados**, como bem colocado:

[...] uma das coisas que eu mais sinto é de não estar tanto no meu negócio atualmente. E de ter ficado um pouco afastada, não tanto pela transação em si, a questão do pagamento... Não tanto por essa transação, mas eu abro muito o mercado de novos negócios, eu gero muitos novos negócios, mais do que a minha mãe, do que o meu irmão e do que o meu pai. Porque sei lá... Porque talvez, assim, eu circulo e aí eu tenho ideias e eu vou num lugar, vou no outro, falo com um, falo com outro, e isso ajuda a abrir mercado, sabe? (Filha #EP).

A ausência de formalização de práticas de gestão pelo caráter familiar da pequena empresa, uma limitação da gestão, acaba por desencadear uma limitação comercial, que é a **falta de estruturação e de criação de métricas e rotinas estabelecidas na área de vendas**:

E assim, somos só nós quatro, eu não tenho representante de vendas. E agora com o escritório, eu quero ter uma pessoa para ajudar nessa parte mais operacional das

vendas e um próximo nível dois do que eu vou ter depois de rotinas, processos e pessoas, vai ser a estruturação da área de vendas. Está no meu pipeline de organização da gestão, da capacidade de gestão. Porque eu não tenho métricas ainda pra isso, é tudo feito de forma intuitiva, eu vivo dando bronca na minha mãe, mas tem que fazer isso, eles não são da área... [...] Mas assim, eu ainda não tenho uma área formal de vendas. Eu não tenho meta, eu não tenho nada basicamente. É tudo feito ainda de uma maneira muito familiar e já não dá mais (Filha #EP).

Eu preciso ter métricas de vendas para acompanhar as vendas, eu preciso ter rotinas criadas e macroprocessos criados de venda, que eu não tenho isso [...] (Filha #EP).

Também falta o correto monitoramento da experiência do consumidor, pois esse processo pode ajudar a engajar o cliente e captar novas vendas:

Eu preciso ter um mapeamento melhor dos meus clientes para entender como me relacionar melhor com eles e ter uma estratégia de captação de novos clientes. Eu faço tudo muito orgânico, mas isso não quer dizer que eu não possa ter uma estratégia, organizada, pensada e detalhada, porque isso é o que me fez chegar até aqui. Estratégia pura, não foi dinheiro, não foi nada, foi estratégia, tá? Aproveitar muito bem as oportunidades que eu tinha e gerar novas oportunidades por meio delas. E dar a estruturação da área comercial, de uma verdadeira área comercial, com métricas, com processos, com rotinas... (Filha #EP).

O que nós gostaríamos agora de fazer é de organizar a nossa parte comercial para que nós possamos dar um atendimento desde a venda até o pós-venda, que eu diria que é mais importante até do que a própria venda, né? (Matriarca #EP).

Outra limitação é a **falta de manutenção da página de vendas online pela empresa terceirizada**, sendo que a empresa de e-commerce atual não está realizando as devidas manutenções na página dedicada à venda dos vinhos da Estância, além de que a gestão da empresa de e-commerce mudou e a entrevista identifica que a empresa não está tão boa de se trabalhar com era no início da parceria:

A minha loja online não funciona, eu a terceirei por necessidade, porque eu não tinha como fazer ela internamente [...] (Filha #EP).

Então, ali está bem ruim mesmo, sabe? Bem ruim... eles tinham várias comunicações e tudo mais, agora até a nossa própria página eles não dão manutenção direito, então

eles têm de outras vinícolas também. É uma coisa que eu estou querendo trazer para dentro, agora que eu terei o escritório (Filha #EP).

Sobre a barganha e negociação contratual, os **pais não possuem a habilidade necessária para barganhar e negociar com fornecedores ou compradores**, sendo que esta habilidade é dominada pelos filhos e como eles não estão 100% do tempo no negócio, a vinícola pode sair perdendo em algumas negociações quando estas são executadas pelos pais:

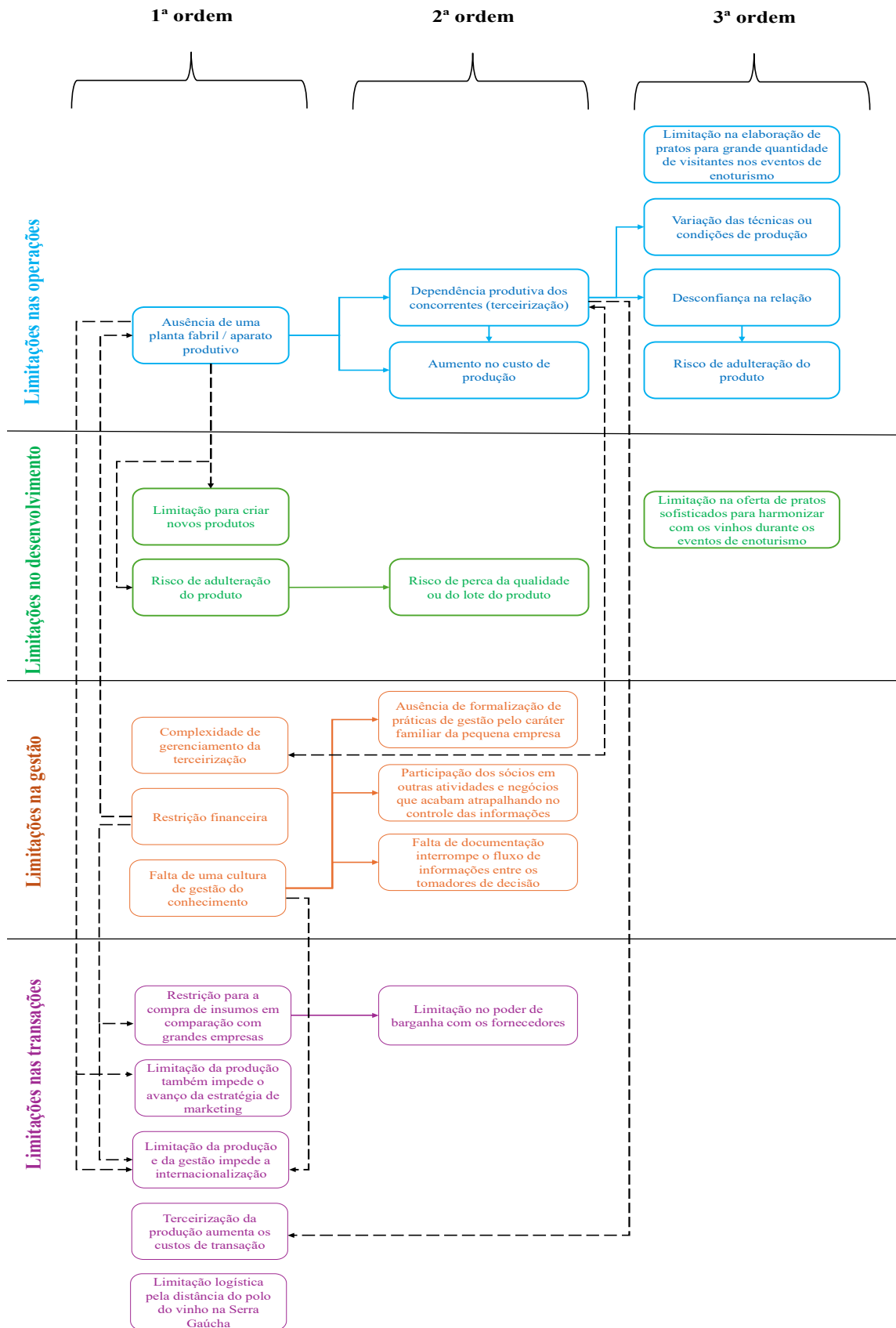
Essa questão de negociação não funciona muito bem. Quando é comigo e com o meu irmão funciona melhor. Quando é a minha mãe e o meu pai não funciona bem, o meu pai nem negocia. Meu pai nem chega perto para negociar. A minha mãe, ela entra em pânico com a negociação. Ela entra em pânico, tu viste ali, né? (Filha #EP).

Na última frase acima, a Filha #EP se referiu a uma negociação que o pesquisador presenciou na visita à vinícola em outubro de 2022. A negociação era com uma startup da indústria do vinho que atua com roteiros de enoturismo. O pesquisador identificou que o início da negociação se deu com a apresentação da proposta da startup e que a Matriarca #EP estava conduzindo a negociação, no sentido de aceitar as condições e as porcentagens que eram cobradas pela startup. De fato, a Matriarca #EP não chegou a negociar, apenas aceitou as condições. Após esse momento inicial, a Filha #EP entrou na conversa e a negociação começou de fato, tendo em vista que ela apresentou argumentos válidos que justificavam a diminuição da porcentagem cobrada pela startup. Portanto, a observação corrobora o que a Filha #EP ressaltou na entrevista, que os pais não possuem a habilidade de negociação.

6.3.5 Considerações sobre as limitações das quatro capacidades de inovação

Para melhor compreensão das diferentes limitações identificadas nesta pesquisa, apresenta-se, na Figura 13, as limitações encontradas em cada uma das quatro capacidades no primeiro período. Para cada capacidade, foi estipulada uma cor na Figura 13, a fim de facilitar a identificação das diferenças entre capacidades. Enquanto as caixas e setas de uma mesma cor representam as relações entre as limitações de uma mesma capacidade, as setas tracejadas de cor preta mostram as relações entre limitações de diferentes capacidades, como se pode ver na Figura 13. A seguir, explica-se melhor essas relações entre as limitações.

Figura 13 - Limitações das capacidades de inovação da Estância Paraizo: 2020-2021



Fonte: Elaborada pelo autor (2024)

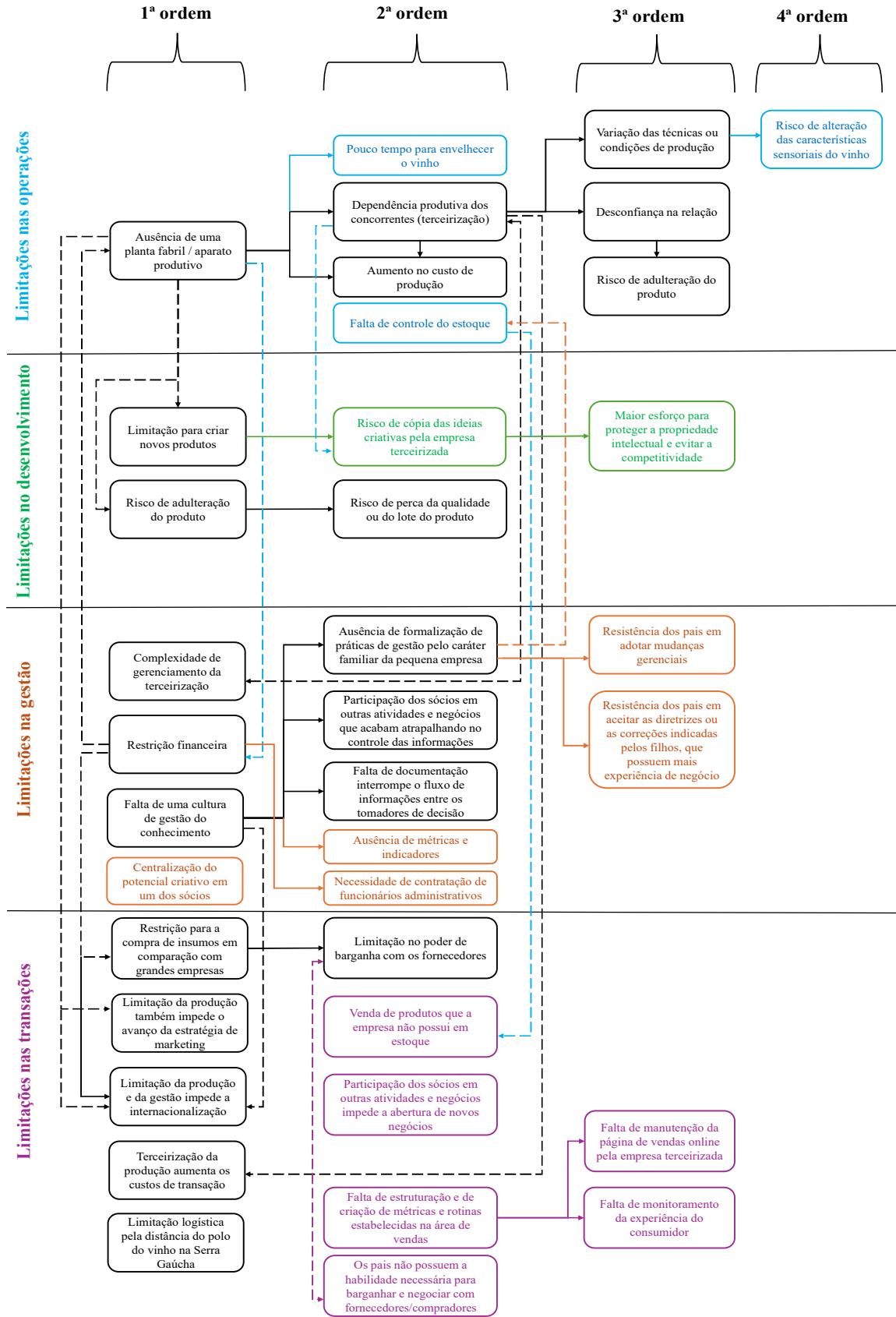
Tomando a capacidade de operações como exemplo, identificou-se um conjunto de sete limitações que impedem com que essa capacidade alcance o seu potencial máximo, como mostra a Figura 13. Além de identificar a presença dessas limitações, descobriu-se que as limitações estão interconectadas dentro das capacidades, inclusive, gerando uma ordem entre as limitações, como exposto na Figura 13. A primeira limitação da capacidade de operações é a **ausência de uma planta fabril**, sendo a mais importante limitação desta capacidade, pois impede o aumento da produção dos vinhos na vinícola. Por ser uma limitação de suma importância, foi classificada como limitação de 1ª ordem (Figura 13).

Sobre a ordem das limitações, a ausência de uma planta fabril (1ª ordem) é uma limitação que gera outra limitação, a **dependência produtiva dos concorrentes (terceirização)**, que é uma limitação de 2ª ordem, como mostra a Figura 13. Por sua vez, a dependência produtiva dos concorrentes implica na terceirização da produção, o que pode gerar outra limitação, a **variação das técnicas ou condições de produção** (3ª ordem) pois a terceirização tende a ocorrer em diferentes vinícolas. A ordem da limitação denota o nível de importância desta para a capacidade, ou seja, as limitações de ordem primária possuem maiores impactos negativos na capacidade do que as limitações de ordem terciária, por exemplo. Logo, além de descobrir as limitações existentes nas capacidades do caso analisado, também se notou que algumas dessas limitações estão relacionadas entre si, onde uma limitação pode gerar (ou influenciar) outra limitação.

Além das relações entre limitações de uma única capacidade, descobriu-se que as limitações de uma capacidade podem influenciar ou impactar as limitações de outras capacidades. Por exemplo, muitas limitações das diferentes capacidades (como a **limitação para criar novos produtos**, capacidade de desenvolvimento) são provenientes da principal limitação da capacidade de operações, a **ausência de uma planta fabril**.

Ademais, também foi possível constatar que algumas limitações podem pertencer a mais de uma capacidade. Por exemplo, o **risco de adulteração do produto** é uma limitação presente tanto na capacidade de operações, quanto na capacidade de desenvolvimento. Entretanto, enquanto esta limitação é de ordem terciária na capacidade de operações, acaba sendo uma limitação de ordem primária na capacidade de desenvolvimento (Figura 13), o que ressalta que esta limitação possui maior impacto negativo para a capacidade de desenvolvimento do que para a capacidade de operações. A partir dessas constatações, é possível avançar para uma comparação das limitações existentes no primeiro e no segundo período, por meio da Figura 14.

Figura 14 - Limitações das capacidades de inovação da Estância Paraizo: 2022



Fonte: Elaborada pelo autor (2024)

A Figura 14 compila as limitações do primeiro e do segundo período, sendo que as limitações do primeiro período e as relações entre as limitações estão na cor preta, enquanto as novas limitações e relações identificadas em 2022 estão coloridas na figura. Dessa forma, a Figura 14 ressalta as novidades que não foram identificadas em 2020-2021.

Além disso, cabe ressaltar que algumas limitações do primeiro período foram superadas ainda em 2020-2021 por meio dos relacionamentos interorganizacionais (não sendo o foco desta seção), sendo estas: i) a **limitação na elaboração de pratos sofisticados para grande quantidade de visitantes nos eventos de enoturismo** (capacidade de operações, Figura 13), e ii) a **limitação na oferta de pratos sofisticados para harmonizar com os vinhos durante os eventos de enoturismo** (capacidade de desenvolvimento, Figura 13). Por isso, ambas limitações não constam na Figura 14, que aponta apenas as limitações que permaneceram ou emergiram em 2022.

Sobre o comparativo entre os períodos, a capacidade de operações possuía sete limitações no primeiro período (sendo que uma foi superada), enquanto no segundo período mais três novas limitações foram identificadas, totalizando nove (Figura 14). Ainda sobre essa capacidade, identificou-se uma limitação de ordem quaternária em 2022, o **risco de alteração das características sensoriais do vinho**. A capacidade de desenvolvimento, que possuía quatro limitações (uma foi superada), agora conta com cinco (Figura 14). A capacidade de gestão, antes com seis limitações, possui agora 11 limitações (Figura 14). Já a capacidade de transação, que contava com seis limitações, conta no segundo período com 12 limitações (Figura 14). Ou seja, houve um acúmulo no repertório de recursos, habilidades e rotinas limitadas nas quatro capacidades ao longo do tempo.

Sobre esse acúmulo de limitações, é necessário enfatizar que as limitações identificadas em 2022 surgiram naturalmente nos relatos, quando o pesquisador perguntou quais limitações ou restrições a vinícola estava enfrentando no segundo período. Quando esta pergunta foi feita no primeiro período, os sócios da vinícola indicaram apenas as limitações da Figura 13. Analisando a conjuntura da vinícola ano a ano, é possível afirmar que algumas limitações se tornaram latentes para a vinícola à medida que as dinâmicas da empresa e do ambiente mudaram (contexto de pandemia, etc.), principalmente com o aumento da quantidade de vendas, a exemplo da **falta de monitoramento da experiência do consumidor** (capacidade de transação, Figura 14). Quando a empresa vendia poucas garrafas para um grupo restrito de clientes, o monitoramento da experiência dos clientes era algo “natural” para a vinícola,

facilmente aplicado. Logo, à medida que a vinícola cresce, aumenta a complexidade, o que leva ao surgimento de novas limitações.

Com base na quantidade de limitações, pode-se afirmar que a capacidade com menor grau de limitação é a capacidade de desenvolvimento (cinco limitações). Avançando no nível de limitação, está a capacidade de operações (nove limitações). Já a capacidade de gestão é a segunda capacidade com o maior nível de limitação (11 limitações), enquanto a capacidade de transação é a mais limitada dentre as quatro capacidades de inovação da vinícola (12 limitações).

Cabe ressaltar que, embora a **ausência de uma planta fabril** seja uma limitação que impacta várias limitações de outras capacidades (Figura 13), esta limitação operacional, por sua vez, é decorrente de uma limitação da capacidade de gestão, a **restrição financeira** (Figura 14), que impede a construção de uma unidade fabril na propriedade. Isso ressalta um impacto recursivo entre as limitações, em que a limitação de uma capacidade retroalimenta a limitação de outra capacidade e vice-versa, o que tende a criar uma maior complexidade para a superação dessas limitações. Essa relação recursiva só foi identificada em 2022, onde os sócios da vinícola explicaram que a empresa familiar é próspera financeiramente nas outras unidades de negócio, a exemplo da pecuária, mas que o Patriarca #EP separa os recursos financeiros entre as unidades, defendendo que os avanços na unidade do vinho precisam vir da rentabilidade do próprio negócio e não dos demais negócios.

Por fim, embora apenas duas limitações tenham sido superadas em 2020-2021 e nenhuma limitação tenha sido complementada em 2022, no período de 2023, algumas das limitações aqui apresentadas (Figura 14) foram superadas, principalmente por meio das relações com outras empresas. Essa superação das limitações, tanto as de 2020-2021 quanto as de 2023, serão mais bem detalhadas na próxima seção.

6.4 Análise da complementaridade para as limitações das capacidades por meio dos relacionamentos interorganizacionais

Nesta seção, apresenta-se a análise dos relacionamentos interorganizacionais. Foram entrevistados representantes de sete organizações parceiras no segundo período (2022) e quatro no terceiro período (2023), tendo em vista que no primeiro período (2020-2021) não foi possível entrevistar os parceiros por conta da dificuldade imposta pela Pandemia. Durante as entrevistas, buscou-se identificar se essas organizações contribuem para a complementaridade das

capacidades de inovação limitadas da Estância Paraízo por meio das transações estabelecidas. A seguir, são apresentados os relacionamentos por período, onde cada relacionamento é apresentado a partir de uma caracterização da empresa parceira, do tipo de relacionamento com a vinícola (cooperativo ou comercial) e, então, se o relacionamento ajuda na superação das limitações das capacidades da vinícola. Ressalta-se, de antemão, que alguns dos relacionamentos não contribuíram para a superação da limitação das capacidades. Após a apresentação descritiva dos 11 relacionamentos, procede-se com algumas considerações sobre esses relacionamentos interorganizacionais e as limitações que foram superadas por meio deles.

6.4.1 Análise dos relacionamentos interorganizacionais no 2º período: 2022

O 1º relacionamento interorganizacional possui a presença da empresa “Vinícola Parceira 3”, que está situada em Santana do Livramento e foi fundada em 2014, atendendo o mercado nacional. Dois dos sócios desta vinícola foram entrevistados: Parceiro #3.1 (Engenheiro Agrônomo) e Parceira #3.2 (Administradora). São quatro sócios e dois funcionários na pequena vinícola. Um dos sócios é o enólogo que presta serviços para a Estância Paraízo (Funcionário #EP). Embora seja de pequeno porte, a vinícola conta com todos os equipamentos e máquinas necessárias para vinificar o vinho, assim como em grandes vinícolas, a diferença é que ela é direcionada para uma pequena produção, considerada uma produção artesanal de vinhos diferenciados (Parceira #3.2). O diferencial da vinícola são dois produtos não tão comuns de serem encontrados em outras vinícolas:

Primeiro, preparamos um licoroso à base da uva Tannat, que é a variedade. É muito, muito característica aqui da nossa região. Depois, bom, temos outras bebidas. Os nossos carros-chefes, são 2 bebidas, uma é o licoroso, que é o vinho fortificado, e uma segunda é um espumante de hidromel. Não é de uva, é de mel. São coisas diferentes, coisas inusitadas, as pessoas se surpreendem por isso. Mas também trabalhamos com vinhos tranquilos, na variedade Cabernet e Tannat (Parceira #3.2).

A relação entre a Vinícola Parceira 3 e a Estância Paraízo se iniciou anos atrás, quando a Estância precisou terceirizar a produção, então a Vinícola Parceira 3 realizou a vinificação da Estância (Parceira #3.2). Entretanto, como a planta da Vinícola Parceira 3 é pequena, no segundo ano, não foi possível atender a demanda da Estância, que vinificou com outra vinícola (Parceira #3.2). O entrevistado Parceiro #3.1 informou ainda que foram elaborados dois vinhos

para a Estância Paraizo e que ambos foram **premiados**, ressaltando a contribuição da vinificação que foi conduzida na Vinícola Parceira 3. O elo de ligação entre as duas vinícolas é o enólogo, Funcionário #EP (Parceira #3.2). “Então, em outros momentos, também compramos uvas deles [Estância Paraizo]. Então é uma relação que depende do ano e depende das necessidades de ambos” (Parceira #3.2). A relação possui **caráter comercial**. Entretanto, não é puramente comercial, pois **existem trocas entre as vinícolas no sentido de cooperarem**, como mostra:

A gente se ajuda e por outro lado, nós estamos juntos na associação de vinhos da campanha. [...]. Eu acompanho o trabalho da Filha #EP e da Matriarca #EP também, que fazem parte. Vamos ver toda a família, então temos uma relação interessante, uma relação bastante próxima, apesar de que não é todos os dias que estamos juntos, mas temos um respeito pelo jeito de trabalhar um do outro. Quando a gente precisa de alguma coisa nesse sentido, acho que sempre estamos, pelo menos ouvindo um ao outro (Parceira #3.2).

Acredito que sim, porque na verdade, apesar de que eles têm uma posição muito maior e eles têm vinhedos muito maiores... eles não têm vinícola, né? Então, isso é uma limitação deles. Então a limitação que eu vejo deles neste momento é que eles têm que elaborar sempre com um parceiro. Eles sempre têm que levar as uvas deles para um parceiro. Elaborar e trazer de novo e isso é uma limitação (Parceira #3.2).

De fato, o foco maior da vinificação para a Estância Paraizo não foi puramente comercial, embora tenha sido cobrado um valor para a vinificação, pois **o intuito era de ajudar a Estância, não necessariamente de conseguir retorno financeiro com o processo**, como ressalta o relato a seguir. Inclusive, a Vinícola Parceira 3 ficou com uma pequena produção dos vinhos para si, ressaltando uma **relação de ganho mútuo característica dos relacionamentos cooperativos**:

[...] não foi tanto comercial essa parceria, foi muito mais, assim, de parceria mesmo. Eu me lembro quando a gente vinificou, eles estavam com dificuldade de encontrar lugar pra vinificar, então a gente estava tranquilo em termos de espaço e a gente mesmo ofereceu pra vinificar pra eles. Então foi bem uma parceria, não foi pensando muito na questão comercial, foi pensando realmente em poder ajudar eles, e a gente sabia obviamente que também eles têm um produto bom, uma uva boa, então a gente acabou também elaborando um pouco pra gente também, não é? Com a uva deles que é um produto de grande qualidade (Parceiro #3.1).

Foi cobrado por esse trabalho, mas como é que eu vou te dizer... eu te digo com toda a sinceridade, assim, não foi algo que foi feito vislumbrando lucro ou vislumbrando ganhar dinheiro (Parceiro #3.1).

De forma geral, **não há concorrência direta entre as vinícolas**, o que ajuda a criar esse laço de aproximação e de apoio mútuo: “nós produzimos produtos diferentes, que a Estância Paraizo” (Parceira #3.2). Outro ponto ressaltado são **as trocas de conhecimento que ocorreram durante a vinificação**, sendo ressaltado que por ser **uma pequena vinícola**, houve **maior abertura para que a Estância Paraizo acompanhasse o processo e pudesse aprender mais sobre ele**, o que dificilmente aconteceria se a vinificação ocorresse em uma grande vinícola:

[...] porque eles participaram dos momentos chaves. Eles participaram no momento de fazer o vinho, quando chegou a uva, eles foram juntos. Eles estiveram no primeiro dia, no dia da vindima mesmo. Estiveram ao lado na elaboração, depois de passar uns dias eles vieram, eles acompanharam, eles foram acompanhando pelas amostras, e eles vieram no momento de engarrafar, então creio que isso uma vinícola grande, dificilmente te permite fazer isso. Uma vinícola pequenininha como a nossa... Então era assim, todo mundo trabalhando junto nesse momento. Então acho que essa troca... sim, é, com certeza, deve ter gerado bons aprendizados (Parceira #3.2).

Muita troca, houve muita troca, eu me lembro até que desde a chegada da uva deles aqui, eles acompanharam todo o processo, basicamente de elaboração do vinho deles [...], nos ajudaram até com mão de obra deles mesmos, eles nos ajudando, então foi uma vinificação em conjunto, então foi uma troca legal, eles entenderam bem como é que era o processo de elaboração, acredito eu que eles aprenderam bastante com essa experiência (Parceiro #3.1).

Ressaltou-se ainda que a Parceira #3.2 acompanha a evolução da Estância Paraizo e acredita que estão com um **bom posicionamento no mercado**, principalmente com a **atuação da Filha #EP** à frente da vinícola e com o *storytelling*:

Eu gosto muito do posicionamento, eu gosto muito dos rótulos, eu gosto dos vinhos, evidentemente. A Filha #EP é muito bem-posicionada. E eu acho que eles têm tudo para dar certo, e de fato, já está dando muito certo e eu vejo que o pessoal simpatiza muito com eles e tem uma história para contar e eu acho que eles são autênticos. Eles

têm uma fazenda. Olha que tem tradição, que tem um posicionamento realmente que lembra muito os barões do café... eles são produtores de vinhos com tradição (Parceira #3.2).

Por fim, essa maior desenvoltura comercial e de marketing realizada pela Estância Paraizo é atrativa para a Vinícola Parceira 3, que sempre busca dicas e aprendizado nessa parte comercial com a Paraizo, demonstrando uma **cooperação que também auxilia a minimizar uma limitação da Vinícola Parceira 3:**

E eles estão, eu acredito que eles estão bem mais evoluídos do que nós na parte comercial, tem a Filha #EP ali, ela é bem... se vê que ela que ela gosta dessa parte do marketing, ela tem formação nessa área, e então a gente vê que eles estão bem mais evoluídos do que a gente, sinceramente, na área comercial, e a gente tem trocado ideia, tem aprendido bastante com eles (Parceiro #3.1).

Dessa forma, a **relação comercial** se iniciou a partir de uma **limitação (da capacidade de operações) da Estância Paraizo**, que é a **falta de uma planta produtiva**, o que ajudou na superação dessa limitação.

A empresa da **2ª relação interorganizacional**, denominada “Alimentação e Serviços de *Personal Chef*”, possui o regime jurídico de Microempreendedor individual (MEI), sendo representada pela respondente Parceira #1. O ramo de atuação é o de alimentos e eventos, localizada na cidade de Bagé. A Parceira #1 Possui formação em gastronomia e presta o serviço de *personal chef* por demanda, além de realizar pratos por encomenda para eventos. Por ser MEI, não possui funcionários, então atende pequenas demandas, sendo que consegue atender demandas para até 150 pessoas em eventos. Nesse caso, terceiriza funcionários pontualmente para os eventos (Parceira #1). Os pratos ofertados possuem diferencial, já que são em sua maioria autorais e inspirados pela tradição familiar na criação de receitas tradicionais (Parceira #1). O espaço de produção é a cozinha da própria casa ou o espaço ofertado pelo cliente para a preparação (Parceira #1).

A aproximação com a Estância Paraizo se iniciou em 2021 e é identificada pela respondente como uma relação benéfica e “**cooperativa**”, em que uma empresa ajuda a outra (Parceira #1). Por exemplo, as degustações dos vinhos durante os eventos de enoturismo na Estância que precisam ser acompanhadas por alguns pratos requintados, sendo que a Parceira #1 auxilia na preparação de pratos que harmonizem com os vinhos:

Dia dos Namorados, por exemplo, fiz um cardápio harmonizando com os vinhos deles, entende? A gente sempre tenta linkar alguma coisa [...], por exemplo, agora vai ter o jantar que eu vou fazer domingo lá, tudo que eu faço, todos os pratos que eu faço, eu tento usar algum vinho deles, então eu estou sempre divulgando (Parceira #1).

A Parceira #1 cria um cardápio e a equipe da Estância Paraizo decide quais as três opções de prato que servirão como acompanhamento para a degustação de vinhos no dia dos eventos. Nesse caso, a respondente prepara os alimentos na cozinha da própria Estância: “Eles me contratam para eu cozinhar lá” (Parceira #1). Embora a entrevistada tenha ressaltado que é uma relação cooperativa, percebe-se que se trata, em sua essência, de uma **relação comercial**.

A aproximação se deu, pois, a Filha #EP começou a comprar as comidas ofertadas pela Parceira #1 no Instagram e, então, teve-se a ideia de fechar a parceria com ela para fornecer pratos requintados aos consumidores de enoturismo nos eventos, pois até então era ofertado apenas o churrasco tradicional nos eventos (Matriarca #EP).

Aí a Filha #EP teve a ideia de pedir para a Parceira #1 elaborar um cardápio. Ela monta o cardápio e a gente oferece para as pessoas, ele é um cardápio mais caro do que o assado [churrasco] ou do que outros produtos que a gente oferece (Matriarca #EP).

Perguntou-se a Matriarca #EP se o fato de agregar um cardápio com pratos requintados para os consumidores do enoturismo gerava algum aumento no preço dos vinhos comercializados, sendo que a respondente informou que não, que o aumento ocorria na experiência como um todo do enoturismo, principalmente para custear o trabalho da Parceira #1:

Eles aumentam o ingresso ou o valor do evento. O vinho continua com o mesmo valor. O que muda é o fato dela, de eu ter que agregar um valor maior pelo fato do trabalho dela ser um trabalho que remunera mais, entendeu? Eu tenho que remunerá-la de uma maneira diferente (Matriarca #EP).

Mais precisamente, a parceria surgiu da necessidade que a Estância tinha, já que **a cozinheira da vinícola não possui domínio da elaboração de pratos sofisticados** (limitação da capacidade de desenvolvimento, Figura 13) e **muito menos para cozinhar para muitas pessoas em um evento** (limitação da capacidade de operações, Figura 13), como explicado:

A necessidade que eles tinham de ter alguém... quando forem receber um grupo com 30 pessoas, por exemplo, e ter a certeza que a comida vai estar boa, que vai estar tudo certo, porque antes era só a cozinheira deles que fazia, então, claro que ela era muito insegura, imagina, não estava acostumada a fazer esse tipo de serviço. Ela cozinha super bem. Só que, ela cozinha o básico, ela faz um arroz, um feijão. Então, quando eu vou, ela me ajuda (Parceira #1).

Portanto, a parceria ocorre de forma pontual para os eventos realizados pela Estância Paraizo. Um ponto central que surgiu dessa relação é o papel da **confiança**, sendo que há um grande laço de confiança entre a Parceira #1 e a Filha #EP que faz com que a relação interorganizacional funcione bem. A Parceira #1 informou ainda que a Filha #EP possui uma vasta bagagem de conhecimento sobre negócios e ideias criativas, e que a estava ajudando, inclusive, na estruturação gerencial de sua empresa, caracterizando um **fluxo agregado de informações e conhecimentos** em favor da Parceira #1 para além do objeto da comercialização. Portanto, o relacionamento interorganizacional surgiu para minimizar as **limitações (capacidades de desenvolvimento e operações)** relativas ao enoturismo.

Na **3ª relação interorganizacional**, a empresa “Restaurante” é de pequeno porte, estando situada em Bagé. O restaurante foi fundado em 2021, contando atualmente com 15 funcionários que possuem o nível médio em sua maioria. O entrevistado Parceiro #2 é o proprietário do restaurante e possui especialização em gastronomia. O Parceiro #2 informa que mora em um haras e que planta todas as hortaliças e algumas frutas que são utilizadas no restaurante. Buscam utilizar insumos regionais e de maior qualidade na preparação dos pratos (Parceiro #2). O cardápio muda a cada semana e sempre trabalham com a pré-montagem dos pratos, sendo que durante o funcionamento do restaurante, o foco é apenas finalizar esses pratos, o que agiliza a operação na cozinha e a rapidez para servir os consumidores (Parceiro #2). O foco do restaurante é aumentar a satisfação do consumidor com a experiência de consumo, o que ultrapassa a comida servida, pois os garçons e o próprio proprietário são instruídos a atender com perfeição os consumidores; inclusive, a música ambiente busca relaxar o consumidor, os produtos usados nas mesas possuem um aroma que desperta a fome, então tudo é planejado para que o consumidor se sinta muito bem no restaurante (Parceiro #2).

A relação entre o restaurante e a Estância Paraizo começou em 2021, sendo que a Estância Paraizo procurou o restaurante para apresentar os vinhos e então surgiu a parceria (Matriarca #EP). Perguntado sobre a natureza da relação, o Parceiro #2 informou ser uma

relação comercial, mas com **trocas agregadas nesta relação**, sendo que o diferencial dos produtos da Estância e da apresentação deles foi essencial para o restaurante fechar a parceria:

Não, é uma relação comercial, mas ela tem troca, é uma parceria, eles me indicam, eu procuro sempre botar os vinhos deles na frente, porque a apresentação dos vinhos deles é realmente diferente, que pega o rótulo todo, ele tem diferenciação... ele é bonito de ponta a ponta, entendeu? A caixa que chega o vinho da Vinícola Paraíso, uma caixa preta escrito em dourado, as outras é uma caixa de papelão comum. Então ele tem diferenciação de ponta a ponta, tu acabas combinando com o que a gente quer vender... (Parceiro #2).

O restaurante vende todos os vinhos da região da Campanha Gaúcha, mas como ressaltado acima, **dá destaque aos vinhos da Estância Paraíso na carta de vinhos** (Parceiro #2). Informa ainda que embora os preços dos vinhos da Estância sejam parecidos com os das demais vinícolas, a Estância entrega **mais valor agregado**:

Ah, os preços, eles são meio parecidos com os das outras vinícolas, não muda, tá? Então só que era aquilo que eu te disse, embora eles cobrem parecido, eles entregam muito mais, muito mais valor. Eu vejo pelo rótulo, toda a apresentação, o jeito como eles tratam, o marketing deles, tudo isso ocorre de uma maneira diferente, estão presentes em tudo que é evento, então eles acabam, pelo jeito que eles se comportam, agregando mais valor local (Parceiro #2).

É um vinho da região, as pessoas se surpreendem com o rótulo mais bonito que os rótulos argentinos, das vinícolas conhecidas. Então as pessoas enxergam realmente (Parceiro #2).

Antes de introduzir os vinhos da Estância na carta de vinhos do restaurante, a Estância fez um **treinamento com os garçons** sobre a vinícola, os rótulos e o *storytelling*, e sobre harmonização dos vinhos com os pratos do restaurante, para que os garçons pudessem melhorar a experiência de consumo dos consumidores (Parceiro #2). Ressalta-se que além da relação comercial, existe um **fluxo agregado de informações**, pois sempre que precisa, o Parceiro #2 pode contar com o apoio da Estância para além dos vinhos comercializados, o que denota um **caráter cooperativo**:

Eles são muitos disponíveis sempre. Então se tiver algum problema, eu acho que a galera da Estância Paraíso pode me ajudar nisso, não qualquer evento, qualquer coisa, qualquer parceria, é o primeiro que eu ligo sempre porque são os mais receptivos e nunca ouvi um não deles até hoje (Parceiro #2).

É m local muito bom pra venda de vinhos. Acompanha bem a carne. Funciona super bem e tem uma clientela ótima, eu acho que há uma reciprocidade boa entre a gente. A gente se entende bem. [...] a minha parceria com ele é comercial. Cooperativa no sentido de que a gente está sempre aberto para propor novas propostas, ideias que ele nos traz [...] (Matriarca #EP).

Ademais, a Estância Paraíso também já se beneficiou de **fluxos agregados para além da comercialização dos vinhos**, principalmente na parte de campo, pois como explicado, **nem toda relação interorganizacional se sustenta apenas pelo valor monetário**:

O Filho #EP já foi até a horta dele pra dar umas dicas agronômicas pra ele... também já pegou algumas ideias dele pra trazer aqui pra Estância (Matriarca #EP).

[...] existem trocas de gentilezas ou de parcerias ou de coisas que são maiores do que o valor monetário, que a remuneração que você poderia receber (Matriarca #EP).

Não existe um contrato entre o restaurante e a vinícola, apenas uma relação informal, sendo que o restaurante faz o pedido dos vinhos e a vinícola entrega, **sem formalização contratual** (Parceiro #2). Entretanto, esse relacionamento interorganizacional sem formalização contratual só se sustenta pela **confiança** que foi desenvolvida na relação:

[...] é uma confiança que se respalda por um risco baixo. E como tu não tens um estoque grande, tu não compras com boleto grande por um vencimento longo que pode ter ali da parte deles um prejuízo, quinhentos reais assim no boleto que eu não venha pagar, tá? Porque como tu tens à disposição aqui perto, o máximo que eles vão perder é quinhentos reais, por exemplo, no boleto, e no máximo eu vou ficar desabastecido. Então o risco meio que é baixo, meio que norteia essa confiança, né? (Parceiro #2).

Ah, essas vendas com restaurantes e lojas é tudo boca a boca. Não existe contrato. Não é formalizado. [...]. Então tudo é na base da confiança (Matriarca #EP).

Ademais, o restaurante conta com uma máquina, mais conhecida como *wine dispenser*, onde as garrafas dos vinhos são posicionadas na máquina e existem torneiras que dispensam o vinho na taça, na quantidade (ml) que o consumidor desejar (Parceiro #2). Entretanto, apenas os vinhos da Estância Paraizo estão nessa máquina, tendo em vista que, a partir da parceria, a Estância viu a oportunidade de gerar **maior propaganda para os vinhos no restaurante**, então a Estância custeou a máquina:

A gente aluga a máquina, tá? A máquina é de responsabilidade nossa, mas ele entra com o gás, e isso proporcional ao pessoal de Bagé a possibilidade de experimentar um cálice dos nossos vinhos antes de comprar uma garrafa (Matriarca #EP).

[...] ele colocou a máquina em lugar de destaque no restaurante, você entra e ela está no meio do salão, um lugar de bastante destaque, e são só os nossos vinhos. Como eu te falei, os nossos rótulos que são comercializados lá, então eu acho que deu uma boa visibilidade para as pessoas que frequentam (Matriarca #EP).

De forma geral, embora esse **relacionamento comercial** amplie a visibilidade e a venda dos vinhos da Estância Paraizo localmente, **não gerou a complementaridade para nenhuma limitação das capacidades** de inovação da vinícola.

Na **4ª relação interorganizacional**, há a contratação de um serviço de consultoria para a gestão da Estância Paraizo, por meio do SEBRAE. A empresa que prestou a consultoria via SEBRAE, denominada “Empresa de Consultoria 4”, atua no ramo de consultoria em gestão da inovação e comercial, situada em Porte Alegre, mas atendendo em todo o RS. A empresa foi fundada em 2014, e possui apenas um funcionário, o proprietário “Parceiro 34”. Quando a empresa precisa prestar alguma consultoria em temáticas muito específicas, contrata profissionais *freelancers* (Parceiro #4). A consultoria consiste em um diagnóstico da empresa para entender melhor o funcionamento, então adota-se algumas ferramentas, como *design thinking*, para propor soluções que melhorem a gestão da inovação principalmente para a parte comercial (Parceiro #4).

O relacionamento com a Estância Paraizo se iniciou recentemente (há um mês no momento da entrevista), sendo **uma transação comercial** de prestação de serviço (Parceiro #4). A consultoria foi iniciada a partir da **necessidade da Estância Paraizo de melhorar os seus processos gerenciais e de vendas** (Matriarca #EP; Filha #EP), ou seja, a consultoria busca **minimizar as limitações nas capacidades de gestão e de transação**. A consultoria está em

estágio inicial, sendo que tinham sido realizadas poucas reuniões de alinhamento no momento da entrevista, e busca **padronizar e estruturar as práticas de gestão**:

[...] a gente teve uma reunião inicial antes da contratação do serviço, pra entender o que eles precisavam e direcioná-los para as metodologias que estavam disponíveis no SEBRAE. Eles me contrataram e a gente está fazendo um trabalho de estruturação e de organização da empresa inicialmente, dos processos deles, pra depois desenvolver o design do serviço, tá? Eu tive pouquíssimas reuniões com eles [...] (Parceiro #4).

[...] é uma empresa familiar, né? Que tem uma demanda muito grande por processos mais definidos, especialmente atribuições mais definidas, e a gente está trabalhando um pouco cima disso, nesse momento, para padronizar mais os processos antes de começar propriamente a desenhar o serviço pra eles, e aí sim, fazer um fluxo de desenvolvimento de processos de atendimento, inclusive, e depois da estruturação da área comercial (Parceiro #4).

O diagnóstico inicial da consultoria demonstrou algumas limitações existentes na vinícola, como a **falta de processos definidos, de padronização das atividades, falhas de comunicação**, dentre outras. Essas limitações aparecem no diagnóstico das capacidades de inovação previamente apresentadas na Figura 14. Por exemplo, a falta de processos definidos e de padronização das atividades faz parte da limitação “Ausência de formalização de práticas de gestão pelo caráter familiar da pequena empresa”, uma limitação da capacidade de gestão (Figura 14). Já as falhas de comunicação fazem parte da limitação “Falta de documentação interrompe o fluxo de informações entre os tomadores de decisão”, também da capacidade de gestão (Figura 14). Portanto, **algumas ferramentas estão sendo adotadas para solucionar essas limitações**:

Eles não têm nenhum processo definido dentro da vinícola e a gente está fazendo esse desenvolvimento (Parceiro #4).

Eh... existe muito retrabalho e existem algumas falhas de comunicação, e a primeira ação pra melhorar isso, a gente está usando o PDCA, por exemplo, e algumas metodologias ágeis pra ajudar a organizar o processo, e entender como é que eles organizam o processo pra fazer depois o *design* do serviço, ou seja, baseado na jornada do cliente deles [...] (Parceiro #4).

O respondente informou que existem muitas ações que precisam ser delegadas, principalmente por meio de **contratação**, pois há uma sobrecarga de atividades, especialmente no caso da Filha #EP:

Mas isso está muito na carga da Filha #EP, tá? Tem muita coisa em cima dela, ela nunca vai conseguir fazer tudo isso sozinha. Então ela precisa estruturar uma operação que permita delegar isso. Seja pra uma agência, seja pra finanças, isso precisa ser estruturado pra que ela fique um pouco mais livre, e com o mestrado junto, então acho pior um pouco... (Parceiro #4).

O entrevistado também identificou que há um **entendimento claro dos quatro sócios de que precisam formalizar ainda mais a gestão da empresa**:

[...] antes de tudo, eles têm uma consciência muito clara da necessidade de organizar melhor isso, de profissionalizar a administração familiar, né? Que eu acho que tem muito a ver com uma iniciativa muito forte da Filha #EP (Parceiro #4).

Portanto, essa **relação comercial** foi iniciada para **superar algumas limitações das capacidades de gestão e transação da vinícola**, mas como a consultoria não havia sido finalizada ao fim da coleta de dados, não foi possível analisar quais limitações, de fato, foram superadas ao fim da consultoria.

A **5ª relação interorganizacional** se trata de uma contratação também de serviço de consultoria para a Estância Paraizo, por meio do SEBRAE. Só que esta consultoria é focada em gestão de pessoas. A empresa que prestou a consultoria via SEBRAE, denominada “Empresa de Consultoria 5”, foi fundada em 2011 e conta com dois sócios e duas estagiárias, estando situada em Santana do Livramento, mas atendendo a região da Fronteira Oeste e Campanha do RS. A entrevistada, Parceira #5, é fundadora e responsável técnica pela área de gestão de pessoas da empresa. O serviço prestado é abrangente na área de gestão de pessoas, como recrutamento e seleção, treinamento, recolocação profissional no mercado, agenciamento de estagiários, dentre outros (Parceira #5).

O relacionamento com a Estância Paraizo se iniciou há um mês (no momento da entrevista), sendo uma **relação comercial** ainda em início (Parceira #5). Embora a consultoria em gestão de pessoas tenha sido contratada com várias finalidades, uma delas enfatiza a **sucessão familiar no negócio**, como enfatizado:

A consultoria prevê a construção do organograma, a apresentação do que é gestão de pessoas para a empresa, e as políticas de recrutamento e de seleção, de sucessão, as normas de segurança, e treinamento e desenvolvimento de pessoas (Parceira #5).

Até agora, foram realizados dois encontros de alinhamento com a vinícola, sendo que já foi iniciada a análise SWOT. Ademais, algumas limitações foram identificadas nessa fase inicial da análise SWOT, como apresentadas no relato abaixo. Algumas dessas limitações, como a **falta de uma política de gestão de pessoas** (que está dentro da limitação da capacidade de gestão identificada pelo pesquisador na Figura 14: **ausência de formalização de práticas de gestão pelo caráter familiar da pequena empresa**) e a ausência de um vestiário precisam ser sanadas para que a Estância Paraizo possa crescer de forma organizada. Outro ponto identificado é a **liderança centralizadora**, no papel do Patriarca #EP. Embora essa liderança centralizadora tenha sido apontada como uma limitação, o que de fato é, não foi incluída no mapeamento das limitações encontradas pelo pesquisador (Figura 14), tendo em vista que os relatos atuais mostram que essa liderança centralizada está cedendo espaço, naturalmente, para um maior poder de decisão dos filhos, como já explicado (Filha #EP). Por esse motivo, esse poder de decisão final do Patriarca #EP está indicado no Quadro 08 como um subelemento da capacidade de gestão, “Respeito à hierarquia familiar”, tendo em vista que há uma decisão compartilhada, mas o Patriarca #EP costuma ter a sua decisão respeitada pelos demais sócios pelo caráter familiar da empresa. Inclusive, a respondente ressalta o papel da Filha #EP como tendo um protagonismo de liderança acerca das mudanças na empresa, como bem ressalta: “Quem fez o contato comigo foi a Filha #EP, ela tem essa liderança. E eu percebi nos dois encontros que a liderança é com ela” (Parceira #5).

Então a gente teve o primeiro encontro pro alinhamento de expectativas, depois no segundo a gente começou a preencher a SWOT e no terceiro a gente fará essa entrega, agora a gente tá indo pro terceiro encontro, essa semana (Parceira #5).

Ah bom, uma das limitações é não ter a política de gestão de pessoas, que é o que a gente está fazendo. E essa política ela é a base, então a gente vai apresentar quais políticas que a empresa precisa trabalhar internamente, ter conforme a sua gestão. Outras limitações seriam o alojamento, né? A necessidade de ter um vestiário, fazer uma reforma para um ambiente de bem-estar do colaborador, e a higiene nesses espaços. Uma questão de estrutura, então a estrutura também para receber esses colaboradores, tu vais precisar ter uma reforma e um olhar diferenciado. Existe ainda

uma liderança centralizadora, então precisamos trabalhar nessa gestão, essa liderança (Parceira #4).

Assim como na outra consultoria, também se identificou nesta a **ausência de mapeamento de fluxos e de processos**, principalmente os de gestão de pessoas, a falta de manuais e **melhorar a comunicação**:

Uma limitação também no manual de boas práticas que precisa, a questão da integração desse colaborador pra saber o que ele faz, postura, comportamento com a missão da empresa, quais são as políticas, né? Até onde vai o meu limite como colaborador, como pessoa e a empresa também. A questão dos processos internos, a gente identificou uma limitação, que eles já estão com uma outra consultoria, então buscar fazer os fluxos dos processos internos [...] (Parceira #4).

[...] E a comunicação, então eles percebem que sim, que existe uma necessidade de melhorar essa comunicação tanto deles internamente... como com pessoas que trabalham com eles, então quando entrar mais pessoas, que a ideia é crescer o número de funcionários para formar essa nova empresa, que eles querem profissionalizar, estruturar, vai precisar ter uma gestão da comunicação interna (Parceira #4).

Embora a consultoria ainda esteja em fase inicial, é perceptível que a motivação para iniciar essa **relação comercial** se deu pela **limitação gerencial da Estância Paraizo**, sendo que a **consultoria é uma alternativa para superar essas limitações da capacidade de gestão**.

Na **6ª relação interorganizacional**, foi analisada a relação da vinícola com a empresa “Gráfica”, que fornece serviços gráficos e materiais para esses serviços, como a impressão de rótulos para as garrafas de vinho. A empresa familiar de pequeno porte está situada em Flores da Cunha e atende o mercado nacional, possuindo 35 anos de atuação no mercado e 34 funcionários. O respondente, Parceiro #6, é consultor de vendas na empresa há nove anos, sendo o ponto de contato direto com a Estância Paraizo. Sobre o produto da empresa, esclarece:

O setor de atividade é a impressão de rótulos em bobinas. Hoje, a gente tem uma impressora digital, tem duas offsets. E depois tem mais outras máquinas que fazem acabamentos, como serigrafia, *hot stamping 3D*, corte à laser, entre outros acabamentos (Parceiro #6).

O Parceiro #6 ressalta que trabalha com a impressão dos rótulos da Estância Paraizo desde 2021, mas que já haviam feito alguns trabalhos específicos anteriormente a esse período.

Afirma ainda que trabalha em cooperação com o Parceiro #11, que é quem cria a arte para os rótulos da vinícola, pois enquanto o Parceiro #11 ajuda a montar a arte, o Parceiro #6 indica os melhores materiais e formas de impressão dos rótulos para melhorar a qualidade e atratividade dos vinhos:

Eles tinham alguns produtos, umas artes mais antigas, e eu acredito que eles pegaram essa agência que é a “Estúdio gráfico” de Porto Alegre, eles acabaram reinventando os rótulos deles e daí nessa pegada eu entrei na jogada e a gente fez uma parceria. Fui lá, visitei a Estância, passei um período lá com eles. Conheci toda a propriedade e a gente acabou fazendo uma certa amizade, né? Porque como eu atendo empresas grandes, o Parceiro #11 também, a gente tem mais *know-how*, então a gente acabou abraçando-os, justamente pra tentar dar uma cara diferente pra eles alavancarem a venda por conta do rótulo (Parceiro #6).

Tendo em vista que a Estância trabalha com o nicho de **produtos premium**, a impressão dos rótulos é feita com a **melhor qualidade possível**, de forma a **agregar mais valor ao produto**, como destaca o entrevistado:

Da Estância Paraíso, por ser uma boutique, por eles terem um produto mais premium, a gente viabiliza praticamente todos os projetos deles com impressão digital. E daí o que que eu faço? Uso papel especial, eu não tenho custo de faca, eu corto no laser, faço uma serigrafia, um *hot stamping*, tudo nessas máquinas (Parceiro #6).

[...] daí tem papéis texturizados, né? Com textura de casca de ovo, textura tramada, tem um papel que eu uso pra eles, que é um papel especial pra vinho fino, vinho branco e espumante, que ele aguenta duas horas no balde de gelo, então ele não enrugam, né? (Parceiro #6).

Por fim, o entrevistado ressalta que um dos atrativos dos rótulos da Estância Paraíso é o **storytelling**, pois ele acompanha a vinícola nas redes sociais, e diz que não sabe exatamente o motivo, se por melhorias nos rótulos, posicionamento de vendas, aberturas de novos canais de vendas, mas percebe que **a vinícola está aumentando a produtividade e as vendas**, pois cada vez mais, estão aumentando a quantidade de rótulos impressos.

Se trata, de fato, de uma **relação comercial**, pois a vinícola compra da “Gráfica” os rótulos que serão utilizados nos vinhos, mas **o relacionamento não gera nenhuma relação de complementaridade para superar as limitações das capacidades da Estância Paraíso**.

A **7ª relação interorganicacional** se dá com a “Empresa de embalagens de vidro”, situada em SC. A empresa familiar de grande porte presta o serviço de distribuição e comércio de embalagens de vidro para alimentos e bebidas há mais de 30 anos. Atende tanto o fornecimento de garrafas para vinhos simples quanto para vinhos *premium* e espumantes, que são importadas. O Parceiro #7 é o representante comercial da empresa na região sul do Brasil, tendo em vista que a empresa atende todo o mercado nacional.

A primeira compra de garrafas da Estância Paraizo ocorreu um pouco antes da pandemia, sendo uma **relação comercial de compra e venda** (Parceiro #7). Por ser uma empresa pequena, a Estância Paraizo precisa comprar garrafas já produzidas e em estoque, pois se quiser encomendar um modelo específico, teria que ser um pedido acima de 1 milhão de garrafas, tendo em vista o custo de produção internacional e de importação (Parceiro #7). Ao informar o produto disponibilizado em estoque, o respondente passa toda a ficha técnica, como a pressão que as garrafas suportam e outras especificidades, como o tipo de garrafa que mais se adequa para um tipo específico de vinho (Parceiro #7). O respondente ressalta que embora a garrafa comum contribua para a venda dos vinhos, no fim é o rótulo que vai dar o destaque, ressaltando a característica de “*commodity*” das garrafas no ramo do vinho: “[...] o rótulo é o que mais vai te chamar a atenção, né?” (Parceiro #7).

O respondente ressalta ainda que **a Estância Paraizo, por ser pequena, não pode investir em garrafas mais elaboradas que poderiam aumentar o valor agregado dos vinhos**, o que seria um diferencial para o crescimento da vinícola (Parceiro #7). Isso ressalta uma **limitação financeira**. Sobre a vinificação, o Parceiro #7 informou que conhece a vinícola que terceiriza para a Estância, que é uma vinícola séria, e por isso há qualidade nos vinhos vinificados lá; e que mesmo que a Estância não tenha uma vinícola própria, a terceirização não chega a limitar a produção da Estância.

Este relacionamento é puramente **comercial**, ocorrendo pontualmente quando a vinícola precisa comprar garrafas para as novas safras do vinho vinificado, sendo que **a relação não auxilia na superação de nenhuma das limitações das capacidades de inovação da Estância Paraizo**.

6.4.2 Análise dos relacionamentos interorganizacionais no 3º período: 2023

A **8ª relação interorganizacional** é com outra vinícola, denominada “Vinícola Parceira 8”. É uma pequena empresa fundada em 2000, contando atualmente com oito funcionários,

situada em Santana do Livramento. O Parceiro #8 é o gerente geral da vinícola, tendo sido contratado pela família detentora do negócio para cuidar da gestão. A vinícola possui nove rótulos de vinhos atualmente e possui toda a infraestrutura de produção necessária dentro da propriedade.

A relação com a Estância Paraizo é **comercial**, sendo que a empresa é terceirizada para vinificar os vinhos da Estância, justamente por possuir uma capacidade ociosa na planta produtiva (Parceiro #8). É o primeiro ano que estão vinificando para a Estância Paraizo, sendo que as empresas são conhecidas por fazer parte da associação de vinhos da Campanha, o que facilitou a formação da parceria (Parceiro #8). É cobrado um preço para a vinificação e a cada mês que o vinho fica armazenado na Vinícola parceira 8, é cobrado um preço mensal por esse armazenamento, até que a Estância envase o vinho e o retire da propriedade (Parceiro #8). Para que a vinificação fosse feita, a Estância solicitou algumas adaptações, as quais foram feitas (demonstrando o **poder de barganha** da Estância na relação), da mesma forma, o enólogo da Estância esteve presente nas principais etapas para acompanhar o processo:

Sim, fizemos algumas adaptações aqui. Eles trouxeram alguns tanques também, né? Para ligar na nossa rede. Então fizemos uma adaptação. Claro, cada um tem seu método de vinificação, então esse técnico da Paraizo que vem para cá tem as suas indicações... (Parceiro #8).

De forma geral, se trata de uma relação recente, **puramente comercial**, em que a **terceirização da produção auxilia a Estância Paraizo a superar a limitação relativa à ausência de uma planta fabril (capacidade de operações)**. Embora a terceirização auxilie na produção, já que a Estância não possui uma planta produtiva própria, não se identificou nenhum outro benefício nessa relação que pudesse melhorar as capacidades de inovação da Estância ou minimizar outras limitações das capacidades.

Na **9ª relação interorganizacional**, foi analisada a “Empresa de Logística”, que atua no ramo de importação de vinhos da Argentina, Portugal e Chile para distribuir e comercializar no Brasil juntamente com os vinhos gaúchos. Atualmente, a empresa tem focado no mercado do RS e SC, sendo uma empresa de médio porte situada em Porto Alegre. É uma empresa nova, fundada em 2020 e conta com cinco funcionários. É uma empresa familiar, fundada pelo pai do entrevistado (Parceiro #9), que ocupa o cargo de gerente. O foco é atender lojas, restaurantes e mercados especializados na venda de vinhos. O Parceiro #9 informa que a logística da empresa

é “muito forte”, pois conseguem entregar os produtos em até um dia dentro do RS, sendo este um diferencial da empresa.

[...] nossa capacidade de logística é muito boa. E de armazenagem também, o nosso centro é muito moderno, a gente não erra em separação de pedido, porque o separador só consegue confirmar a separação depois de passar pelo sistema, né? (Parceiro #9).

Sobre a relação com a Estância Paraizo, se trata de uma **transação comercial**, sendo uma relação interorganizacional tranquila: “Meu pai entrou em contato e daí a gente marcou uma reunião e desde lá a gente teve uma relação super boa com eles [...]” (Parceiro #9). A relação começou há um ano e o entrevistado fala que há uma parceria forte, pois apesar de ser uma relação comercial, “tem bastante **cooperação**” (Parceiro #9). Por exemplo, há uma exclusividade no RS com a Estância Paraizo, sendo que sempre que chegam novos contatos para a Estância, ela redireciona para a empresa de logística fazer o atendimento e a venda (Parceiro #9).

Especificamente, a empresa de logística mantém um estoque dos vinhos da Estância, e sempre que vendem os vinhos para restaurantes e lojas especializadas, por exemplo, fazem novos pedidos para manter o estoque (Parceiro #9). Entretanto, a Estância faz questão de estipular um preço de venda final equilibrado para que não haja grande discrepância nos preços entre os pontos de venda, como o valor dos vinhos vendidos online na empresa de e-commerce (Filha #EP). A empresa de logística trabalha com poucas vinícolas gaúchas, da Serra, e decidiram incluir a Estância Paraizo por conta da qualidade e do diferencial dos produtos:

A Campanha Gaúcha é uma região que está crescendo bastante, está produzindo vinhos bons, então a gente estava na carência também de uma marca, outra marca nacional, e o meu pai tinha recebido essa indicação e a gente entrou em contato com eles e gostou muito dos vinhos. Assim, quando a gente provou os vinhos, viu que as garrafas são bonitas, os rótulos deles são bem diferentes e atrativos (Parceiro #9).

O entrevistado ressalta ainda que a Estância Paraizo é uma marca pouco difundida no mercado, e que a empresa dele está ajudando nessa **divulgação da marca** e também a **melhorar a logística**:

Tem que fazer um trabalho hoje, por exemplo, todas as nossas marcas não eram conhecidas, inclusive a Estância Paraizo, né? Não é uma marca consolidada, então

tem todo um trabalho a ser feito que no futuro vai gerar um resultado. Então, claro, a gente já tem resultado hoje, mas sempre buscando melhorar, né? (Parceiro #9).

Temos entrada em bastante restaurantes, vamos dar uma visibilidade boa para os vinhos deles e também na questão da logística, né? Então, por exemplo, para eles, fica muito ruim mandar de Bagé para Porto Alegre duas caixas de vinho, para nós é super tranquilo (Parceiro #9).

Portanto, a partir dessa **transação comercial**, foi possível diminuir a **limitação logística pela distância do polo do vinho na Serra Gaúcha da capacidade de transação** da Estância Paraizo.

A **10ª relação interorganizacional** é com a “Empresa de venda de vinhos”, uma microempresa situada em São Paulo – SP. Foi fundada em 2022 e conta apenas um funcionário, o Parceiro 10#, que é sommelier. Basicamente, a empresa compra e revende os vinhos de algumas vinícolas na cidade de São Paulo, atendendo alguns restaurantes e lojas especializadas (Parceiro 10#). A parceria com a Estância começou em fevereiro de 2023, sendo uma **relação comercial**. A cada mês, a empresa aumenta a quantidade de caixas que compra da Estância Paraizo, tendo em vista que novos restaurantes e lojas estão adquirindo os vinhos por meio da empresa de venda de vinhos (Parceiro 10#). Portanto, há um **benefício mútuo**, pois à medida que as vendas da Estância aumentam, o Parceiro #10 também aumenta a própria base de clientes e o faturamento. Embora a Estância seja uma das principais fontes, a empresa também revende os vinhos de outras quatro vinícolas (Parceiro 10#).

A empresa mantém um estoque dos vinhos da Estância e vai atendendo aos pedidos dos restaurantes com esse estoque (Parceiro #10). O entrevistado ressalta que além de tornar a **marca da Estância mais conhecida no mercado de São Paulo**, ele auxilia a divulgar o **storytelling**, sendo que este é um dos pontos principais para a venda dos vinhos da Estância, pois os rótulos e a qualidade dos vinhos são muito bons (Parceiro #10). A Estância encaminhou um material com as características do vinho, da região da Campanha, como o tipo do solo, clima, condições do *terroir*, a parceria com a *Alianza del Pastizal*, e o entrevistado usa essas informações para vender os vinhos que, para o mercado de SP, são competitivos em preços (Parceiro #10).

Embora seja uma relação comercial, o entrevistado indica haver uma **cooperação** para o crescimento conjunto, pois como ele está na linha de frente com os consumidores, ele **recebe feedback dos vinhos e passa isso para a Estância**, para que possa aprimorar ainda mais os vinhos:

Acho que é justamente pela relação ser tão fácil e próxima. Acaba tendo sim nessas reuniões quinzenais que a gente faz, as trocas. Então, de fato, eu acabo passando bastante coisa para eles, principalmente da percepção dos vinhos, né? Nos estabelecimentos e em eventos... Vou dar aqui um exemplo para ilustrar, né? Então acho que faz aí 2 ou 3 semanas que eu fui a um evento que eram vários vinhos do Brasil, então era uma degustação às cegas... Então, provando vários vinhos diferentes, incluindo os da Estância Paraíso, foi muito legal perceber como ele se inseria, né? No sentido de que ele era mais elegante que a maioria e ele era menos estruturado que a maioria. E da recepção do público, né? Então, no caso, muita gente gostou. Acharam um valor competitivo, né? Então passo essas impressões para eles. Algumas pessoas acham a cera difícil de tirar, sabe, coisas até bobas, mas eu vou sempre passando (Parceiro #10).

O relato acima mostra, inclusive, uma crítica ao vinho Camilo 1º, que possui uma cera na tampa, e que algumas pessoas falaram que poderia não ter essa cera (Parceiro #10). O entrevistado também ressaltou a falta de um vinho branco da Estância Paraizo, pois quando ele monta as cartas de vinho dos restaurantes, tenta inserir todos os rótulos de uma mesma vinícola, e nesse caso, ele precisa colocar um vinho branco de outra vinícola por conta de a Estância não possuir um vinho branco (Parceiro #10). Entretanto, isso não é algo que impeça o avanço das vendas da vinícola, seria algo complementar (Parceiro #10).

Logo, essa **relação comercial não auxilia na superação de nenhuma das limitações das quatro capacidades de inovação da Estância Paraizo**, por mais que ajude a ampliar a marca e as vendas em SP.

Na **11ª relação interorganizacional**, a empresa “Estúdio gráfico” possui pequeno porte, atuando com a criação de logo marca, rótulos, design de garrafas e embalagens para bebidas, dentre outros serviços criativos. O Parceiro #11 é um dos sócios (são três) e o fundador da empresa. Como atende o mercado internacional, e o nicho está em bebidas alcóolicas, o foco da empresa é a agregação de valor e o diferencial dos rótulos (Parceiro #11). Foi fundada em 2019 e conta com três funcionários, que são os sócios. Atualmente, 70% dos clientes são nacionais, enquanto 30% são dos Estados Unidos, Austrália e Reino Unido. O entrevistado (Parceiro #11) é responsável tanto pelo processo criativo junto aos clientes, quanto pela direção dos projetos em execução na empresa. Além do design de rótulos, também atuam na criação de designs para garrafas das bebidas (Parceiro #11), gerando um pacote completo para a atratividade dos produtos dos clientes.

A aproximação com a Estância Paraizo se deu a partir de um amigo em comum, que fez a apresentação deles há alguns anos, desde então, a Estância é cliente da empresa. A relação dura aproximadamente 10 anos, sendo que a empresa atende outras demandas criativas da Estância, não apenas a parte de rótulos para os vinhos (Parceiro #11). Por exemplo, o desenvolvimento de embalagens para a Estância também é feito pela empresa (Parceiro #11).

Na **relação comercial** com a Estância Paraizo, o entrevistado explica que há uma aproximação, podendo ser considerada uma **relação de amizade** (Parceiro #11). Foi perguntado ao entrevistado qual era a natureza da relação, se era comercial, cooperativa, etc., sendo **que o respondente afirmou ser uma relação comercial**, mas com **muita troca agregada**, pois o processo criativo da empresa dele requer **um certo nível de cooperação** com o cliente, como exposto:

É, não sei se é a melhor palavra para definir nossa relação, porque não é nem comercial, talvez nem cooperação. Não sei te dizer assim... Acho que é uma relação comercial, sim, mas ela, durante o processo, ela demanda muita cooperação para se chegar nesse resultado, né? (Parceiro #11).

Olha, para a gente poder criar um rótulo que tenha uma verdade por trás, que é o que as pessoas gostam de consumir, a gente precisa que essa empresa esteja dedicada a transmitir isso, né? Esteja dedicada em termos de tempo ou que tenha uma verdade por trás para nos transmitir. Se não existe essa cooperação por parte deles, a gente trilha um caminho solo, e aí fica apenas essa primeira relação de compra e venda, essa relação comercial, né? Então a cooperação se dá através da troca de informações, de conteúdos e de inovações, também. Às vezes, o cliente traz alguma ideia, como a aplicação de metal ou de outro tipo de material, ou a gente também traz isso pra eles. Então é essa troca de conteúdos que faz o projeto ficar rico (Parceiro #11).

O entrevistado ressalta que grande parte do **diferencial e competitividade está nos rótulos criados**, que ajudam a aumentar o valor de venda dos vinhos:

[...] esse vinho às vezes pode dobrar de valor só por questão de rótulo, entendeu? Questão de marca e de posicionamento. Então eu acho que é isso que a gente consegue trazer de representação para a Paraizo, que querendo ou não, é uma vinícola que nasceu jovem, cheia de desafios, né? Competindo já com vinícolas super consolidadas e a gente elevou, né? A percepção de valor deles e eles nos passam esses *feedbacks* (Parceiro #11).

Inicialmente, a relação era pautada pela informalidade, hoje em dia, o entrevistado afirma que existe um **contrato com cláusulas** que a empresa dele e a Estância Paraizo assinam, para melhor garantir ambas as partes na relação comercial. Questionado sobre o papel da confiança na relação, o entrevistado afirmou que **o risco maior de confiança é da vinícola com eles**, pois a vinícola deposita todas as informações necessárias para que eles possam entregar valor, como explicado:

Eu acho que, na verdade, é mais deles em relação a gente, né? A confiança se dá mais na questão... assim, se eles vão executar o que a gente falou, se vão nos pagar, se vão fazer jus ao que combinaram. Mas acho que a confiança é mais deles em relação a gente, porque eles entregam realmente, às vezes, um sonho, uma visão na nossa mão, e aí confiam cegamente que a gente vai conseguir fazer, né? Então eu fico também muito feliz, de saber que eles nos confiam os produtos deles (Parceiro #11).

Sobre o processo criativo com a vinícola, o entrevistado ressaltou que as mudanças nos rótulos, como um dos vinhos tintos que é comercializado há anos pela Estância e que recentemente tente o rótulo remodelado, é proveniente da **necessidade de mudança e de agregação de valor que a vinícola percebe que precisa ser feito**:

É percepção de valor, de diferencial, de querer se destacar no mercado ou de querer comunicar uma ideia de uma maneira mais clara, específica. Alguma vantagem comercial às vezes, tem até alguma coisa técnica, quando o produto mudou de insumo ou de cor ou adicionou um sabor. São também muitas variantes, né? Mas no geral, se tivesse que resumir, seria aumentar a percepção de valor, todo mundo busca isso, né? (Parceiro #11).

Ademais, embora essa **relação comercial** seja crucial para **melhorar o potencial criativo dos rótulos**, ela **não auxilia a minimizar nenhuma limitação específica das capacidades**, apenas mantendo os níveis já existentes na Estância Paraizo

6.4.3 Considerações sobre os relacionamentos interorganizacionais e a complementaridade para a limitação das capacidades

A análise dos relacionamentos interorganizacionais da vinícola revelou que as 11 relações desenvolvidas e investigadas durante a pesquisa podem ser consideradas como

transações comerciais responsáveis pela compra e/ou venda de produtos. Já as **transações puramente cooperativas não foram identificadas** dentre os relacionamentos que a vinícola estabelece. Como a cooperação ressalta uma relação em que os agentes econômicos realizam ações ou desenvolvimentos em conjunto, em que há o compartilhamento de recursos para gerar soluções e os resultados dessas soluções (valor econômico, por exemplo) são compartilhados entre os atores, isso não foi identificado nesta pesquisa.

Na maioria das relações investigadas, os entrevistados enfatizaram o **papel da confiança** tanto para a **criação dos relacionamentos** com a vinícola (pois as relações se iniciaram a partir de indicações de parceiros ou amigos em comum entre as empresas), quanto para a **manutenção desses relacionamentos**. Além disso, ressalta-se que a maioria das relações, por serem baseadas na confiança, são realizadas sem mecanismos formais, ou seja, **sem contratos**, bastando apenas a confiança na palavra, o que tem sido efetivo para a vinícola, ao menos enquanto ainda é uma empresa de pequeno porte. Também foi possível perceber que, em algumas relações, a Estância Paraizo possui um **grande poder de barganha**, mesmo sendo uma pequena empresa, o que pode ser explicado pelo fato de grande parte dos relacionamentos serem com outras pequenas empresas, o que facilita para a vinícola que possui atributos (como visibilidade e valor de marca reconhecidos pelos parceiros) a impor suas condições de negociação nas transações. Alguns achados acerca das transações analisadas são apresentados no Quadro 09.

Quadro 09 - Características das transações interfirmas para a complementaridade

Empresa parceira	Tipo de relacionamento		Benefício de fluxos agregados (informações, conhecimento, etc.)		Ajuda a superar as limitações da Estância Paraizo				Natureza da complementaridade	
	Comercial	Cooperativo	Estância Paraizo	Empresa parceira	CO	CD	CG	CT	Momentânea	Definitiva
Vinicola Parceira 3	X		X	X	X				X	
Alimentação e Serviços de Personal Chef	X			X	X	X			X	
Restaurante	X		X	X						
Empresa de Consultoria 4	X						X	X		X
Empresa de Consultoria 5	X						X			X
Gráfica	X									
Empresa de Embalagens de Vidro	X									
Vinicola Parceira 8	X				X				X	
Empresa de Logística	X		X	X				X	X	
Empresa de Venda de Vinhos	X		X	X						
Estúdio Gráfico	X		X							

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Por mais que os relacionamentos interorganizacionais apresentados até o momento possuam um **viés comercial**, algumas dessas relações possuem **características de cooperação**

agregadas à comercialização. Essa constatação é esclarecida na coluna “Benefício de fluxos agregados” do Quadro 09. Ao longo das entrevistas, muitos parceiros da vinícola ressaltaram que não se tratava apenas de uma relação comercial pura, onde ocorre uma compra e venda de um produto, mas que a própria natureza do bem ou serviço comercializado requeria uma espécie de “**colaboração**” entre a empresa e a vinícola para que os resultados fossem maximizados, como demonstrou o relacionamento com a empresa “Estúdio Gráfico”. Ademais, em alguns relacionamentos, verificou-se a existência de **fluxos agregados de informações e conhecimentos** que não estão diretamente relacionados ao bem ou serviço comercializado na relação.

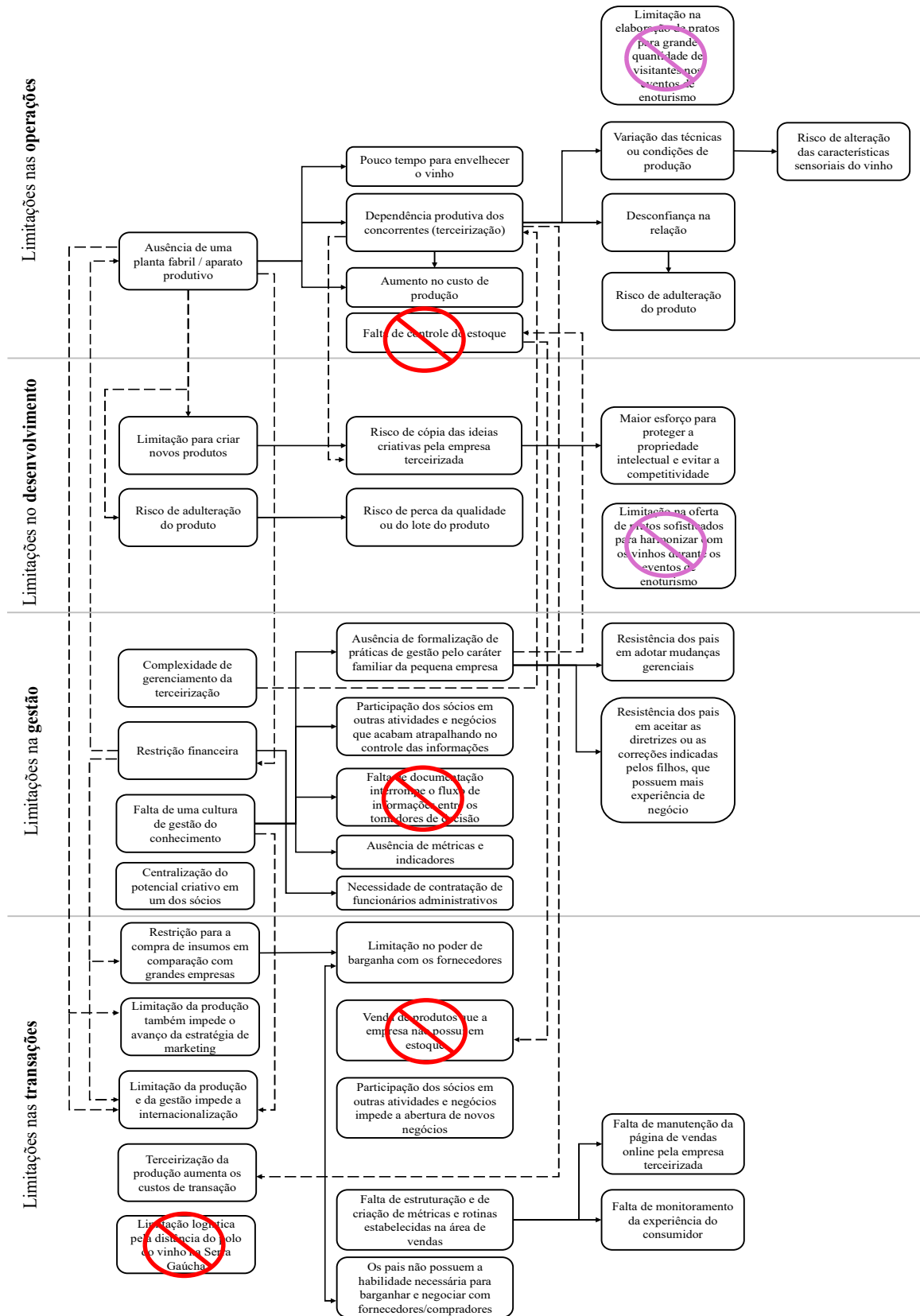
Esses fluxos agregados ressaltam um **benefício** que uma empresa gera para a outra na relação, apenas pelo fato de querer ajudar a parceira comercial, o que denota uma **colaboração**. Por exemplo, a empresa “Alimentação e Serviços de *Personal Chef*” é uma microempresa no estilo MEI, que está iniciando as operações. Embora essa relação comercial auxilie a Estância Paraizo a superar algumas limitações relativas ao enoturismo, verificou-se que a Filha #EP ajudava a empresa com informações sobre a estruturação do negócio e dicas para agregação de valor e posicionamento da empresa nas redes sociais, o que não tem relação direta com o fornecimento dos pratos da empresa alimentícia para os eventos de enoturismo da Estância Paraizo. Logo, há um **fluxo de informações e conhecimentos da Estância Paraizo para a “Alimentação e Serviços de *Personal Chef*”**, que não possui relação direta com o produto comercializado entre elas. Da mesma forma, a empresa “Vinícola Parceira 3” terceirizou a produção dos vinhos da Estância Paraizo não pela necessidade de ganhar valor econômico na transação, mas pela intenção de ajudar a Estância, que não estava encontrando uma vinícola para terceirizar a produção. Nesse processo, várias informações sobre o processo de vinificação foram passadas da “Vinícola Parceira 3” para a Estância, gerando fluxos agregados de informações à comercialização que a Estância poderia aproveitar quando fosse vinificar em outras vinícolas; da mesma forma, a “Vinícola Parceira 3” se beneficiou de fluxos agregados de informações sobre posicionamento de marketing nas redes sociais que foram ofertados pela Estância Paraizo no processo. Neste caso, o fluxo agregado ocorreu para ambas as empresas. Em suma, pode-se afirmar que **os fluxos agregados denotam um caráter colaborativo, diferenciando uma comercialização com trocas de informações e conhecimentos que vão ajudar a outra empresa (comercialização colaborativa) de uma tradicional comercialização de compra e venda que não busca ajudar a outra empresa na relação.**

Sobre a superação das limitações existentes nas capacidades da Estância Paraizo, como demonstra o Quadro 09, constatou-se que enquanto **algumas relações ajudam diretamente na solução das limitações, outras apenas atendem às análises de custo x benefício** para a operação e viabilidade da Estância Paraizo, sem auxiliar na solução de limitações. Portanto, enquanto algumas relações aqui explanadas possuem o potencial para minimizar as limitações das capacidades, outras não chegam a efetuar esse processo de complementaridade. Dos 11 relacionamentos interorganizacionais, apenas seis auxiliaram na superação de limitações das capacidades. As limitações que deixaram de existir estão destacadas na Figura 15.

Esta figura compila todas as limitações identificadas entre 2020 e 2023, sendo que o círculo com uma linha diagonal (símbolo de cancelado) indica que aquela limitação não mais existe na respectiva capacidade de inovação, ou seja, a limitação foi superada. O símbolo de cancelado na cor rosa indica que aquela limitação foi superada ainda no primeiro período de análise (2020-2021), enquanto o símbolo de cancelado na cor vermelha indica que a limitação foi superada no terceiro período (2023). Logo, não houve superação das limitações em 2022.

Alguns condicionantes acerca da superação das limitações precisam ser expostos. Por exemplo, no Quadro 09, indica-se que tanto a “Vinícola Parceira 3” quanto a “Vinícola Parceira 8” auxiliaram a superar limitações da capacidade de operações (CO), especificamente acerca da ausência de uma planta fabril. Entretanto, na Figura 15, a ausência de uma planta fabril continua como uma limitação vigente. Isso se dá, pelo fato de que a Estância Paraizo ainda continua sem ter uma planta fabril na propriedade, e que as relações de terceirização apenas **neutralizam essa limitação temporariamente**, mas sem minimizar o grande risco que é a falta de uma unidade de vinificação na vinícola. Logo, como indica o Quadro 09, a **complementaridade fornecida para a superação dessa limitação é momentânea**, pois a cada ano, a nova safra precisa ser vinificada por uma vinícola terceirizada, sendo que não há garantias de que no próximo ano a mesma vinícola irá terceirizar a vinificação. Outro exemplo de complementaridade momentânea ocorre com a “Empresa de Logística”, que ajuda na superação da limitação logística pela distância do polo do vinho na Serra Gaúcha, pois enquanto a relação com essa empresa permanecer, essa limitação da Estância Paraizo estará superada.

Figura 15 - Limitações que deixaram de existir por meio das transações



Fonte: Elaborada pelo autor (2024)

Já a relação com a empresa “Alimentação e Serviços de *Personal Chef*” permitiu, ainda no primeiro período, que a Estância Paraizo superasse duas limitações, uma da capacidade de operações e outra da capacidade de desenvolvimento (indicadas pelo símbolo de cancelado rosa na Figura 15). Assim como na ausência de uma planta produtiva, a complementaridade para essas limitações também é momentânea, pois a Estância Paraizo depende da empresa parceira para superar essas limitações nos eventos de enoturismo. Só que, como essas limitações são de ordem terciária, foram indicadas como **superadas** na Figura 15, pois não geram riscos econômicos para a Estância Paraizo, até porque, na ausência dos pratos sofisticados para harmonizar com os vinhos, a Estância pode ofertar o churrasco tradicional nos eventos de enoturismo. Em comparação, a ausência de uma planta fabril que é de ordem primária, gera grandes riscos financeiros para a Estância Paraizo, por isso não foi considerada como uma limitação superada na Figura 15, apenas **neutralizada**.

As relações com as “Empresa de Consultoria 4” e “Empresa de Consultoria 5” possuem grande potencial para superar muitas limitações da capacidade de gestão e algumas da capacidade de transação. Entretanto, como essas consultorias ainda não foram finalizadas, não foram indicadas quais limitações essas relações superariam na Figura 15. Ao contrário das outras limitações, cuja complementaridade foi alcançada de forma momentânea enquanto o relacionamento com a empresa parceira persiste, **nas relações com as empresas de consultoria, a complementaridade tende a ser definitiva**, pois ao fim do relacionamento, a Estância Paraizo terá subsídios para superar essas limitações internamente (em sua própria **hierarquia**), como o desenvolvimento do manual de boas práticas para a gestão de recursos humanos, que comporá a capacidade de gestão. Esse manual será desenvolvido em conjunto pela Estância com a empresa de consultoria, sendo algo que ficará em definitivo na Estância, podendo ser alterado ou melhorado por ela posteriormente.

Existem outras limitações que foram superadas na Estância Paraizo, mas não por meio dos 11 relacionamentos apresentados. Especificamente, **a aquisição de um sistema de controle ERP**, identificado no diagnóstico das capacidades como um novo componente da capacidade de gestão, foi uma aquisição da Estância que não se deu por nenhum parceiro da vinícola, pois o sistema foi adquirido em uma compra online. A partir desse sistema ERP, a vinícola superou as seguintes limitações: “Falta de controle de estoque”, “Falta de documentação interrompe o fluxo de informações entre os tomadores de decisões” e a “Venda

de produtos que a empresa não possui em estoque”, como mostra a Figura 15. Essas limitações, portanto, foram superadas de forma definitiva.

7. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS

Os resultados permitiram identificar algumas questões e avanços acerca das capacidades de inovação, das limitações dessas capacidades, e dos relacionamentos interorganizacionais, melhor explanados adiante. Na sequência, toda essa discussão permitiu apontar as contribuições teóricas e práticas advindas desta pesquisa de tese.

7.1 Descobertas acerca dos componentes das quatro capacidades de inovação

Sobre as capacidades de inovação da vinícola, foi possível realizar uma análise aprofundada dos componentes dessas capacidades por meio do diagnóstico. Cada capacidade é formada por um conjunto de componentes ou elementos, como recursos, habilidades e rotinas. Os resultados qualitativos desta tese mostram um conjunto específico de elementos que não foram apresentados nos estudos prévios que analisaram as quatro capacidades empiricamente (por exemplo, ALVES *et al.*, 2017; OSTERMANN *et al.*, 2022; PUFAL; ZAWISLAK, 2022). Embora tenha sido adotado um roteiro de entrevistas com perguntas que correspondem a elementos específicos de cada capacidade, a análise indutiva dos dados revelou outros elementos que não foram previamente estipulados. Os elementos e subelementos de cada capacidade aqui identificados foram apresentados no Quadro 09.

A partir desse quadro, percebe-se que **alguns elementos podem ser formados por vários subelementos**. Por exemplo, na capacidade de desenvolvimento, o elemento “Diferencial dos produtos” é composto por seis subelementos. Desses, quatro aparecem na literatura prévia (Características intrínsecas; Agregação de valor; Insumos de qualidade; Sustentabilidade ambiental), enquanto dois não haviam sido discutidos na literatura (Características do *terroir*; *Storytelling*). Portanto, esta tese corrobora o valor do *terroir* para as empresas da indústria do vinho (MANFIO, 2019), adicionando à literatura que este é um subelemento da capacidade de desenvolvimento, essencial para o desenvolvimento de produtos com alto diferencial no mercado. Da mesma forma, a prática de *storyelling* é uma novidade ainda não identificada na literatura prévia, inclusive, em artigos de revisão da literatura sobre capacidades de inovação (por exemplo, DARONCO *et al.*, 2023; MENDOZA-SILVA, 2021a). Portanto, a prática de ressaltar a história da família, da região e até dos produtos, é um diferencial para a capacidade de desenvolvimento na indústria do vinho. Obviamente, esses novos elementos são derivados das características contextuais e técnicas da indústria analisada.

Na capacidade de operações, os elementos identificados nesta tese foram compatíveis com os presentes na literatura prévia, sem novidades aparentes. Já na capacidade de gestão, principalmente pela análise ter se concentrado em uma **pequena empresa familiar**, alguns aspectos emergiram, denotando alguns elementos e subelementos não indicados na literatura prévia. Portanto, há de se destacar as novidades dessa capacidade, como o subelemento **“Respeito à hierarquia familiar”**, que integra o elemento “Tomada de decisão estratégica compartilhada”. Enquanto a tomada de decisão compartilhada é identificada na literatura prévia, nesta tese, ressalta-se que, embora haja um compartilhamento entre os sócios (integrantes da família) na tomada de decisão, o caráter familiar impõe o respeito dos mais novos à decisão dos mais velhos (os pais). Portanto, identificou-se que os pais tomam a decisão final, mesmo que essa decisão seja contrária à decisão dos demais membros da família. Outro elemento de destaque na capacidade de gestão é a **aprendizagem baseada em práticas**, que demonstra que as práticas de gestão são desenvolvidas e aprendidas ao longo do tempo, pelo ato de fazer e analisar o que deu certo e o que não deu. A **“Sucessão familiar”** é um elemento que apareceu fortemente na capacidade de gestão, sendo pertinente ao contexto de uma empresa do agronegócio. Dessa forma, as gerações mais novas da família são integradas à gestão do negócio para facilitar essa sucessão, que no caso analisado, está ocorrendo mesmo com a geração anterior ainda atuante no negócio.

A capacidade de transação conta com alguns destaques, como o subelemento **“Coopetição”**, que demonstra que, na terceirização da vinificação e nas atividades logísticas, existe a cooperação com os concorrentes da indústria do vinho. Embora a coopetição seja algo presente na indústria do vinho (MONTICELLI, 2015; MARACAJÁ; CHIM-MIKI; COSTA, 2024), demonstra-se nesta tese que ela integra a capacidade de transação, uma relação ainda não explorada na literatura que trata das quatro capacidades de inovação. A **“Inteligência estratégica de mercado”** também aparece como um elemento essencial e novo para a capacidade de transação, sendo responsável, inclusive, pelo subelemento “Monitoramento das tendências de mercado” que aparece na literatura prévia. Portanto, esta tese esclarece que o monitoramento das tendências é um componente da inteligência estratégica de mercado, que possui caráter mais amplo. Por fim, o “Investimento em rótulos” é um elemento comum na literatura prévia, mas um de seus subelementos, o **“Storytelling”**, é uma novidade aqui apresentada.

Ademais, a presença do *storytelling* tanto na capacidade de desenvolvimento, quanto na capacidade de transação, é um fenômeno denominado por Trizotto et al. (2023) como

transversalidade dos elementos das capacidades, o qual esclarece que um mesmo elemento pode compor e influenciar mais de uma capacidade, com impactos distintos em cada capacidade. No caso desta tese, o *storytelling* possui o papel de gerar um diferencial para o produto vinho (capacidade de desenvolvimento), mas também é usado para a divulgação e a promoção da marca e o aumento das vendas, inclusive de outros produtos, como o serviço de enoturismo (capacidade de transação).

7.2 Descobertas sobre a limitação das capacidades de inovação

Um dos fenômenos que nortearam a condução desta pesquisa é a limitação das capacidades de inovação. Poucos estudos tratam da limitação, embora haja uma miríade de trabalhos que ressaltam a necessidade de desenvolvimento ou construção das capacidades de inovação das empresas (por exemplo, LAWSON; SAMSON, 2001; OSTERMANN *et al.*, 2022; NASCIMENTO *et al.*, 2024). A partir dos resultados, foi possível mapear as limitações presentes em cada uma das quatro capacidades de inovação. Especificamente, o estudo longitudinal permitiu mapear a continuidade ou não das limitações, assim como, o surgimento de novas limitações ao longo do tempo de análise.

Como a pesquisa se deu em três períodos (2020-2021; 2022; e 2023), foi possível mapear as limitações em cada um dos três períodos, tendo estas sido apresentadas nas Figuras 13, 14 e 15. De forma geral, além de mapear as limitações da vinícola, **descobriu-se que existem limitações de ordem primária, secundária, terciária e quaternária** no caso analisado. Tomando a capacidade de operações como ilustração (Figura 13), notou-se que a “Ausência de uma planta fabril/aparato produtivo” é a principal limitação operacional da vinícola analisada, sendo uma limitação de ordem primária. Esta limitação, naturalmente, repercute em limitações de ordem secundária, como a “Dependência produtiva dos concorrentes (terceirização)”, pois a falta de uma planta produtiva obriga a vinícola a terceirizar com vinícolas concorrentes. Dessa forma, além de identificar quais eram as limitações, também foi possível analisar a relação de causa e efeito entre as limitações, o que aqui denomina-se de **rede de limitações das capacidades de inovação**.

A rede de limitações das capacidades de inovação ultrapassa os limites de uma única capacidade, havendo implicações em outras capacidades. Ela ressalta, inclusive, que algumas limitações podem fazer parte de mais de uma capacidade. Esta tese se apropria, então, do conceito de transversalidade dos elementos das capacidades proposto por Trizotto et al. (2023) para enfatizar que **a transversalidade também ocorre para uma limitação que perpassa**

mais de uma capacidade de inovação da firma. Por exemplo, o “Risco de adulteração do produto” é uma limitação resultante da ausência de um aparato produtivo, portanto, surge na capacidade de operações, mas também impacta diretamente a capacidade de desenvolvimento de produtos, por isso também aparece como uma limitação da capacidade de desenvolvimento. Analisando sob a perspectiva da capacidade de desenvolvimento, o “Risco de adulteração do produto” passa a ser uma limitação primária para esta capacidade, repercutindo em uma limitação secundária, o “Risco de perda da qualidade ou do lote do produto”. Logo, **o posicionamento, a importância e o impacto das limitações possuem um caráter dinâmico entre as capacidades.** Mais precisamente, o conceito proposto de uma rede de limitações se baseia na **transversalidade e nas interrelações dinâmicas entre as limitações das quatro capacidades**, como a “Limitação para criar novos produtos”, presente na capacidade de desenvolvimento, mas que surge da “Ausência de uma planta fabril / aparato produtivo” que é uma limitação da capacidade de operações (ver Figura 13).

Dessa forma, além das relações de causa e efeito das limitações dentro de uma capacidade, esta pesquisa desvendou que algumas limitações são responsáveis por criar novas limitações em outras capacidades ou influenciar as limitações das outras capacidades. Tomando a Figura 14 como ilustração, percebeu-se no segundo período de análise (2022), que a “Ausência de uma planta fabril / aparato produtivo”, uma limitação primária da capacidade de operações (**tecnológica**), possui influência direta em uma limitação primária da capacidade de gestão (**não tecnológica**), a “Restrição financeira”. No entanto, existe uma **relação recursiva** entre essas duas limitações, pois da mesma forma que a falta de uma planta produtiva impede o aumento de ganho de capital da vinícola, é a falta de recursos financeiros que impede com que a vinícola construa uma planta produtiva na propriedade. Essa relação recursiva é mais um elemento que compõe o conceito de uma rede de limitações das capacidades de inovação.

Além de propor o conceito de uma rede de limitações, esta tese **avança a própria definição de *bounded capability***, definida por Alves (2015) como uma capacidade que possui elementos faltantes. Embora os resultados desta pesquisa tenham mostrado que as limitações são elementos faltantes das capacidades, a exemplo da “Ausência de uma planta fabril / aparato produtivo”, também se descobriu que algumas limitações não se caracterizam pela ausência, mas pelo subdesenvolvimento dos elementos. Isso ressalta, inclusive, o entendimento de Zawislak et al. (2012) de que toda empresa possui as quatro capacidades em maior ou menor nível de desenvolvimento, nunca tendo uma capacidade nula (faltante). Um caso claro de subdesenvolvimento é a “Limitação para criar novos produtos” da capacidade de

desenvolvimento. Neste caso, a limitação não impede a vinícola de criar produtos, até porque, novos rótulos foram criados pela vinícola durante a pesquisa. Entretanto, há maior dificuldade para criar esses produtos, já que a criação e o desenvolvimento do produto vinho se dá durante a sua vinificação (operação), o que ocorre, atualmente, dentro da planta produtiva dos concorrentes. Portanto, essa limitação corresponde a um elemento subdesenvolvido, e não faltante. Logo, propõe-se uma definição clarificada para o conceito de capacidades limitadas nesta pesquisa: **a limitação das capacidades das empresas corresponde à ausência e ao subdesenvolvimento dos seus elementos constituintes, como habilidades, recursos, experiências, competências e rotinas, que são essenciais para a inovação.**

Dessa forma, esta pesquisa avança a incipiente discussão da literatura sobre a limitação das capacidades de inovação (ALVES, 2015; ZAWISLAK *et al.*, 2023) ao demonstrar que as limitações se conectam, de forma que limitações de ordem tecnológica podem gerar ou influenciar limitações de ordem não tecnológica e vice-versa.

7.3 Avanços acerca dos conceitos de complementaridade e de comercialização

Mapeadas as características e as relações entre as limitações das capacidades de inovação, esta pesquisa também buscou analisar como a complementaridade para as capacidades limitadas era alcançada por meio dos relacionamentos com outras empresas. De forma geral, foram analisados 11 relacionamentos interorganizacionais. Todos os relacionamentos se caracterizam como uma transação comercial, ou seja, há a venda de um produto entre a vinícola e a empresa parceira. Dessa forma, não se identificou nenhuma relação puramente cooperativa entre os relacionamentos da vinícola. Entretanto, um aspecto intrigante foi descoberto nesses relacionamentos.

Em alguns relacionamentos, as relações comerciais satisfazem à necessidade de análise da relação custo x benefício, havendo apenas uma compra/venda de um produto sem que seja considerada a limitação das capacidades e nem a procura pela complementaridade para essas limitações, esse tipo de relacionamento é aqui classificado como uma **comercialização tradicional**. Já nas comercializações iniciadas para superar uma limitação e que geram uma complementaridade por meio da compra ou venda, são classificadas como uma **comercialização de complementaridade**.

Também foi possível perceber que enquanto alguns relacionamentos comerciais apenas suprem a necessidade de compra ou venda (para satisfazer uma análise de custo x benefício [tradicional] ou para gerar a complementaridade), outros possuem uma colaboração agregada à

comercialização. Dessa forma, esses relacionamentos podem ser denominados de **comercializações colaborativas**. Por mais que a motivação da relação seja uma compra/venda, existem **fluxos agregados de informações e conhecimento** que ajudam o parceiro para além do bem ou serviço comercializado, ou seja, há uma **colaboração acoplada à comercialização** que possibilita o alcance de ganho mútuo para além do valor monetário.

Ademais, em algumas relações comerciais, como nos casos da terceirização da vinificação, esses relacionamentos geraram uma **complementaridade** apenas **momentânea** para a limitação “Ausência de uma planta fabril / aparato produtivo”, mas **não sanaram** essa limitação, apenas a **neutralizaram**. Essa complementaridade momentânea, inclusive, está embasada na **visão relacional**, pois a complementaridade só existe enquanto a relação entre os dois atores durar. Esse tipo de complementaridade, inclusive, é o que está mais próximo dos estudos que tratam da complementaridade como sendo um fenômeno em que os atores possuem acesso aos recursos e capacidades dos outros numa relação, tendo vantagens ao usar esses recursos temporariamente (por exemplo, JAP, 1999; RICHEY; DAUGHERTY; ROATH, 2007). Entretanto, esses estudos não relacionam a complementaridade com as limitações das capacidades, o que é feito nesta tese. Considerando esse tipo de complementaridade como um estado momentâneo que neutraliza as limitações das capacidades de inovação e estando amparada pela visão relacional, compreende-se que a complementaridade (momentânea), como é definida nos estudos prévios, pode ser denominada de **complementaridade relativa**.

Indo além, embora tenham sido identificadas diversas limitações nas capacidades de inovação, poucas foram de fato superadas por meio dos relacionamentos interorganizacionais. A Figura 15 mostrou quais limitações foram superadas. Por exemplo, a “Falta de controle de estoque” da capacidade de operações (tecnológica), a “Falta de documentação interrompe o fluxo de informações entre os tomadores de decisões” da capacidade de gestão (não tecnológica), e a “Venda de produtos que a empresa não possui em estoque” da capacidade de transação (não tecnológica), foram sanadas pela aquisição de um software ERP. Inclusive, essa aquisição não se deu por meio de nenhum parceiro interorganizacional entrevistado, foi uma compra *online*, numa estrutura de mercado (WILLIAMSON, 1981, 1985), considerando apenas o custo x benefício da aquisição e não importando a identidade de quem se compra. Por meio dessa compra online, houve uma **complementaridade** considerada **definitiva**, já que não é dependente da relação com outro parceiro para que haja a complementaridade.

Esse tipo de complementaridade também foi identificado nos relacionamentos da vinícola com duas empresas de consultoria, pois ao fim da relação, a vinícola terá **superado as**

limitações de forma definitiva, não dependendo da relação com as empresas de consultoria. Em ambos os casos (compra online e relações com as empresas de consultoria), identificou-se que a Estância Paraizo realizou a **compra de um produto** (bem – software ERP e serviço – consultoria) para, a partir do produto adquirido, **superar as limitações por meio do desenvolvimento interno das capacidades**. Isso ressalta, inclusive, o que Zawislak (2004b) indicou como sendo uma estrutura híbrida do tipo “comprar e fazer”, onde a empresa compra algo de outra empresa (usando a estrutura de mercado, WILLIAMSON, 1981, 1985) para, então, realizar o desenvolvimento internamente por meio de uma estrutura de hierarquia (WILLIAMSON, 1981, 1985). Entretanto, esse entendimento de Zawislak et al. (2004b) de estrutura híbrida (comercial) denota uma sequência de ações (primeiro, adquirir via comercialização, segundo, desenvolver via hierarquia a partir do produto comprado), o que se distancia do entendimento da estrutura híbrida que é comumente atrelado a transação de cooperação (MÉNARD, 2021), na qual há um mix de interdependência entre as empresas envolvidas ao mesmo tempo que o desenvolvimento ocorre em conjunto e não individualmente (MÉNARD, 2021; WILLIAMSON, 1981, 1985). De fato, defende-se, aqui, que a estrutura de hierarquia é a finalidade da estrutura híbrida de compra e venda proposta por Zawislak et al. (2004b), ou seja, **a estrutura de mercado é um meio para que a estrutura de hierarquia (o fim) seja eficiente e eficaz**. Essa sequência de ações é o que foi identificado tanto na compra do software ERP quanto na contratação das duas consultorias no caso da Estância Paraizo. Isso posto, defende-se que essas relações comerciais identificadas na vinícola, embora sejam híbridas nos preceitos de Zawislak (2004b), objetivam a **estrutura de hierarquia**. Nesse caso, a complementaridade possui outra característica, podendo ser denominada de **complementaridade de hierarquia**, em que há uma comercialização que antecede o desenvolvimento pela empresa em sua estrutura hierárquica.

Outra limitação superada na Figura 15 é a “Limitação logística pela distância do polo do vinho na Serra Gaúcha”, presente na capacidade de transação (não tecnológica). Essa limitação foi superada por meio da relação com o Parceiro #9 (Empresa de logística). Embora a limitação tenha sido superada por meio da relação comercial, o Parceiro #9 esclareceu que existe uma colaboração acoplada à comercialização. Por exemplo, além de solucionar os problemas logísticos da Estância Paraizo, essa relação também está ajudando a aumentar a divulgação dos vinhos e da marca Estância Paraizo, sendo um fluxo agregado para além das atividades logísticas. Logo, ao mesmo tempo em que sana uma limitação por meio da **complementaridade relativa**, a relação também proporciona o **desenvolvimento da**

capacidade de transação pela agregação de um novo recurso que é a ampliação da marca (nesse caso, o desenvolvimento não tem relação com nenhuma limitação, se trata apenas de um novo elemento que está sendo inserido na capacidade).

Outro ponto de destaque emerge nessa relação com a Empresa de logística. Essa relação demonstrou que a Estância Paraizo, com a capacidade de transação limitada pela dimensão logística, desenvolveu uma transação com uma empresa que possui a dimensão logística de sua capacidade de transação bem desenvolvida, ou seja, não há limitação na capacidade de transação da Empresa logística. Logo, propõe-se que, **para que haja a complementaridade para uma capacidade limitada, a empresa parceira que adentrará na relação precisa ter essa mesma capacidade desenvolvida.**

Os exemplos apresentados acima ressaltam que, **independentemente da natureza da capacidade de inovação (tecnológica ou não tecnológica), a relação comercial pode gerar a complementaridade para a limitação de ambos os grupos de capacidades.** Embora não se tenha analisado, nesta pesquisa, nenhuma relação puramente cooperativa, pode-se presumir que tanto as relações comerciais quanto as cooperativas podem gerar a complementaridade para a limitação das capacidades tecnológicas e não tecnológicas.

Por fim, na maioria dos relacionamentos analisados, identificou-se a presença da **confiança** como um fator essencial para o bom relacionamento e, mais precisamente, para que houvesse a agregação da colaboração ao relacionamento comercial em curso. Portanto, pode-se presumir que **a boa confiança numa relação comercial induz à formação de uma colaboração nessa relação**, dando surgimento à comercialização colaborativa.

7.4 Contribuições teóricas

Esta pesquisa revelou um conjunto de **contribuições para a literatura de capacidades de inovação.** Embora o foco tenha sido na limitação das capacidades e na complementaridade por meio das transações entre empresas, outros aspectos foram ressaltados. Por exemplo, identificou-se que a evolução das capacidades nem sempre se dá para superar uma limitação, pois se descobriu que as capacidades da vinícola passaram a integrar, ao longo dos anos, alguns componentes que caracterizam uma expansão do repertório de recursos, rotinas e habilidades dessas capacidades. Isso é nítido ao comparar os elementos e subelementos das capacidades no Quadro 08, o qual mostra que novos elementos e subelementos passaram a compor as capacidades ao longo dos anos, sendo que esses elementos caracterizam um processo de

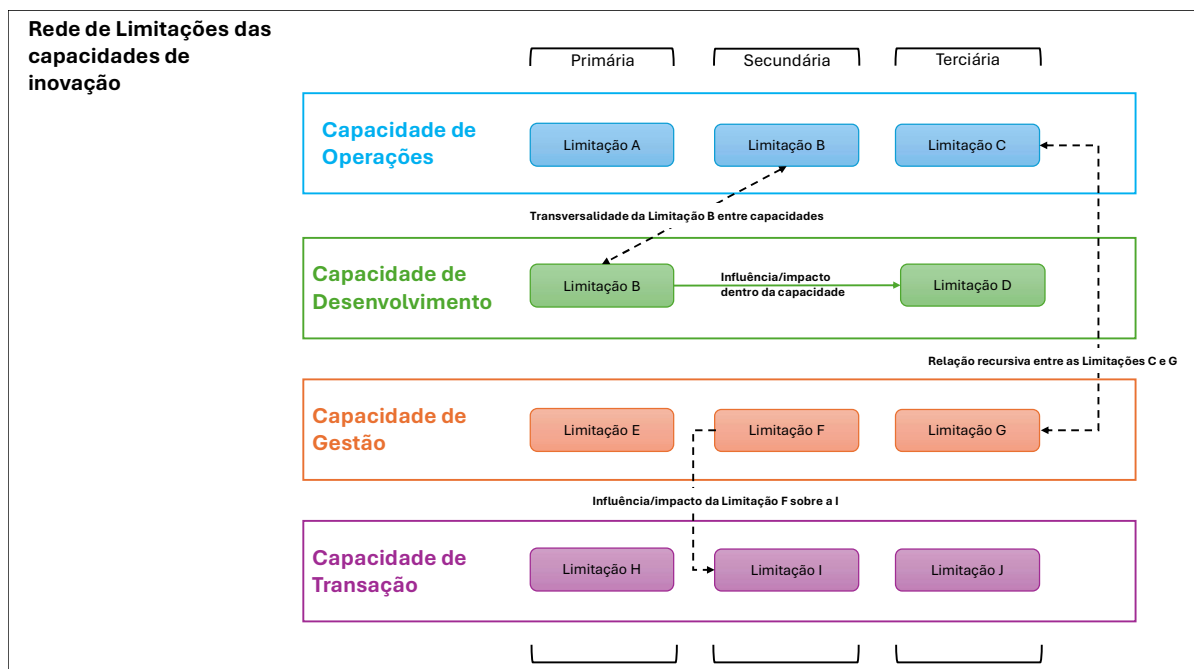
desenvolvimento interno da capacidade, que não foi alcançado por meio da complementaridade com os parceiros entrevistados.

Portanto, a partir dos resultados desta pesquisa, identificou-se **dois padrões analíticos sobre a evolução das capacidades de inovação, que correspondem a duas causas para o processo evolutivo**. A **primeira** traz à tona o desenvolvimento das capacidades de inovação como sendo um processo natural que ocorre ao longo do tempo, que não considera a limitação das capacidades. Neste processo, ano a ano, novos componentes são integrados pela própria empresa ao repertório de habilidades, recursos e rotinas das capacidades, dando força à capacidade. A **segunda** ressalta a consideração da limitação das capacidades como uma prerrogativa para que a empresa entre em uma transação interorganizacional com a finalidade de conseguir a complementaridade para a capacidade limitada. Aqui, o foco está na superação da limitação que impede com que a capacidade alcance o seu potencial máximo, sendo uma forma de desenvolvimento da capacidade a partir de agentes externos. Os dois padrões podem e devem ocorrer simultaneamente, sendo complementares para impulsionar o desenvolvimento (ou a construção) das capacidades.

Ademais, esta pesquisa lança uma nova luz à discussão sobre as limitações das capacidades de inovação, tendo sido proposta uma **nova definição para a limitação das capacidades**, assim como, tendo sido cunhado o conceito de uma **rede de limitações das capacidades de inovação**, o qual demonstra que as limitações estão interconectadas de forma dinâmica dentro de uma capacidade e entre diferentes capacidades.

A Figura 16 representa uma ilustração gráfica simplificada dos principais conceitos que compõem a rede de limitações de capacidades de inovação. Portanto, a Figura 16 exemplifica a influência entre limitações de uma mesma capacidade, a transversalidade de limitações entre capacidades (quando uma mesma limitação está presente em mais de uma capacidade), a relação recursiva entre limitações de capacidades distintas (quando a limitação de uma capacidade impacta e ao mesmo tempo é impactada pela limitação de outra capacidade), a influência da limitação de uma capacidade na limitação de outra capacidade, e a ordem de importância (maior impacto negativo) das limitações nas capacidades (primária, secundária, etc.). A figura ainda mostra que, sobre a transversalidade de limitações, uma limitação presente em duas capacidades pode apresentar impactos distintos nessas capacidades (exemplo da Limitação B que é de ordem primária na capacidade de desenvolvimento e de ordem secundária na capacidade de operações).

Figura 16 - Ilustração da rede de limitações das capacidades de inovação



Fonte: Elaborada pelo autor (2024)

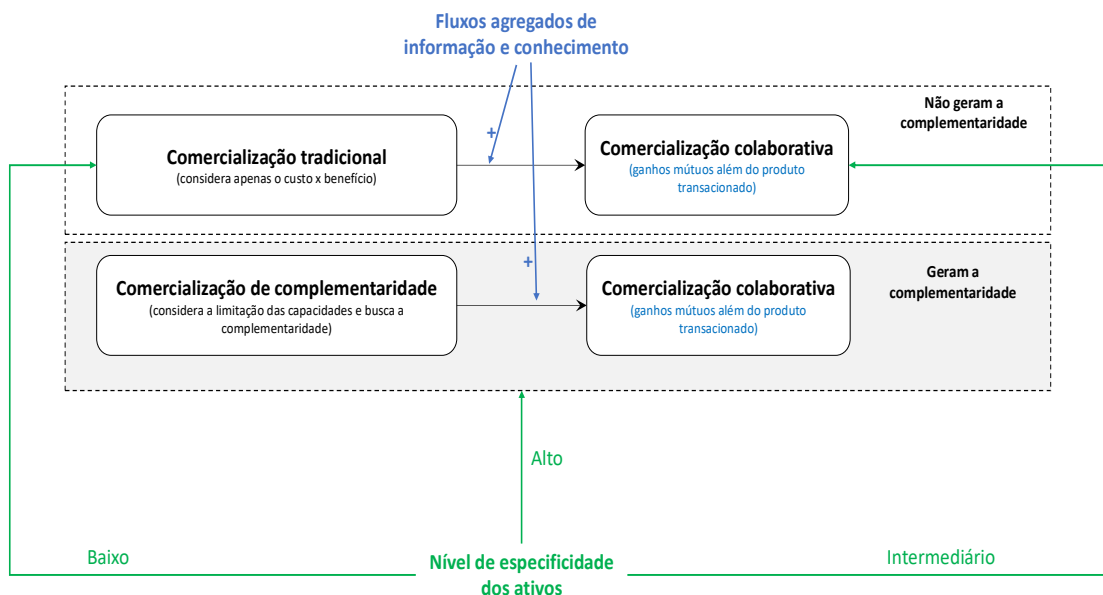
Acerca da tipologia de quatro capacidades, enquanto os estudos prévios analisam cada capacidade de forma isolada e o impacto delas no desempenho de inovação (como mostram os estudos empíricos do Quadro 02), nesta tese, **aprofunda-se o entendimento sobre as interrelações entre as quatro capacidades**, a exemplo do impacto das limitações de uma capacidade em limitações de outras capacidades (ver a Figura 15). Portanto, lança-se uma nova perspectiva sobre a interação entre as capacidades, em que uma capacidade pode impactar ou influenciar as funções de outra capacidade. Além disso, a pesquisa ressalta o protagonismo das capacidades não tecnológicas, gestão e transação. Enquanto **a capacidade de gestão é a chave intraorganizacional**, para avaliar, rearranjar e reforçar as demais capacidades de inovação existentes, **a capacidade de transação é a chave interorganizacional**, sendo responsável pela identificação de parceiros para as transações e pelo estabelecimento de relações estáveis entre firmas.

Também são propostas **contribuições para a literatura de custos de transação**. Sobre as transações, verificou-se que existem **dois tipos de comercialização**, aqui definidas de **comercialização tradicional** e **comercialização de complementaridade**. A **relação comercial tradicional** é caracterizada por uma análise do custo x benefício e não leva em consideração a limitação das capacidades e nem a necessidade de complementaridade. Já a

relação comercial de complementaridade parte de uma limitação da capacidade e busca um parceiro comercial que possua essa capacidade de forma desenvolvida e possa gerar a complementaridade requerida. Ademais, verificou-se que na maioria dos casos, as relações comerciais eram acompanhadas de **fluxos agregados de conhecimento**, onde os parceiros buscavam colaborar entre si. Esse tipo de transação foi aqui denominado de **comercialização colaborativa**, sendo que esta colaboração agregada pode aparecer tanto numa comercialização tradicional, quanto numa comercialização de complementaridade. Ou seja, uma comercialização tradicional, assim como uma comercialização de complementaridade, podem ser uma comercialização colaborativa.

Cabe ressaltar que a **especificidade dos ativos** possui relação direta com esses tipos de comercialização, como bem apresenta a literatura de custos de transação. Na **comercialização tradicional**, que corresponde à estrutura de mercado, há um **baixo nível de especificidade dos ativos**, o que justifica comprar ou vender de qualquer agente econômico, como bem defende a literatura prévia. No entanto, defende-se que, quando a comercialização tradicional envolver fluxos agregados (como informações e conhecimentos para além do bem/serviço transacionado), caracteriza-se como uma **comercialização colaborativa**, passando a possuir um **nível intermediário de especificidade dos ativos**, sendo uma transação que está embasada na estrutura de mercado mas que também possui raízes na estrutura híbrida, em outras palavras, pode ser considerada uma transação que transita entre as estruturas de governança de mercado e a híbrida. Já a **comercialização de complementaridade** (inclusive, quando esta tiver fluxos agregados, se tornando uma **comercialização colaborativa**), por considerar o nível de desenvolvimento e a limitação das capacidades de inovação de quem compra e de quem vende, é uma relação com um **alto nível de especificidade dos ativos**, requerendo maior interação entre esses agentes, ou seja, é uma transação com característica de estrutura híbrida como bem aponta a literatura de custos de transação, mas o objetivo principal dessa transação é a estrutura de hierarquia (comprar uma peça para desenvolver um produto internamente, por exemplo). A Figura 17 sumariza a discussão sobre os tipos de transações comerciais.

Figura 17 - Diferenças entre os tipos de transações comerciais



Fonte: Elaborada pelo autor (2024)

Ademais, as contribuições apresentadas até aqui são convergentes, gerando **avanços para a literatura que entrelaça as capacidades de inovação e os custos de transação**. Embora a tipologia de quatro capacidades de inovação da firma tenha suas bases na Teoria dos Custos de Transação, esse embasamento, originalmente, foi restrito apenas à capacidade de transação, enquanto as demais capacidades estavam condicionadas aos preceitos da Visão Baseada em Recursos. Nesta tese, avançamos o entendimento de que as quatro capacidades de inovação podem ser entrelaçadas com os princípios da literatura de custos de transação, proporcionando uma integração mais aprofundada entre as abordagens teóricas de capacidades de inovação e custos de transação, principalmente por meio da complementaridade para as capacidades limitadas via transações entre empresas.

Ainda sobre a complementaridade, descobriu-se que esta pode se apresentar de duas formas. A primeira é caracterizada como uma complementaridade que ocorre momentaneamente, tendo em vista que o acesso aos recursos, habilidades e rotinas de outra empresa vão ajudar a solucionar, temporariamente, a limitação da capacidade. Isso é nítido com a falta de uma planta produtiva, que é solucionada por meio da terceirização da produção. Essa complementaridade é condizente com a visão relacional, que prega o acesso aos recursos e capacidades de um agente externo, sem a necessidade de aquisição interna. A esse tipo de complementaridade, denomina-se, nesta tese, de **complementaridade relativa** (*relative*

complementarity). A segunda é aqui definida como **complementaridade de hierarquia** (*hierarchy complementarity*), pois ocorre quando a limitação é totalmente superada com a aquisição de recursos, habilidades ou rotinas dos parceiros que são assimilados e agregados à capacidade limitada, fazendo com que a limitação seja superada completamente e não de forma momentânea. Enquanto a primeira é comumente adotada na literatura de relações interorganizacionais como “complementaridade”, esta tese propõe uma nova nomenclatura para diferenciá-la do segundo tipo de complementaridade, que é uma novidade desta tese. O segundo tipo é o que baseia a proposta teórica desta tese e foi denominada de hierárquica a partir da influência dos preceitos da estrutura de hierarquia da literatura dos custos de transação, a qual defende que a hierarquia ocorre quando a empresa internaliza uma nova função produtiva, por exemplo. Só que a hierarquia de que trata esta tese, diferentemente da abordada na lente dos custos de transação, ocorre, de fato, a partir da complementaridade entre empresas, por isso é aqui definida de complementaridade hierárquica. Ou seja, a complementaridade de hierarquia nada mais é do que um processo para que se alcance o desenvolvimento interno da capacidade por meio das relações externas, garantindo maior eficiência e eficácia.

A partir dos dois tipos de complementaridade propostos nesta pesquisa, descobriu-se que **as limitações das capacidades de inovação podem ser superadas de duas formas**: 1) momentaneamente, por meio da **complementaridade relativa**, em que a relação interorganizacional apenas **neutraliza a limitação**; e 2) definitiva, por meio da **complementaridade de hierarquia**, em que após a aquisição via transação, a empresa **sana a limitação** da capacidade pelo desenvolvimento interno. A segunda forma é preferível em relação à primeira, pois não deixa a empresa “refém” de uma relação interorganizacional para minimizar os efeitos negativos da limitação da capacidade.

Portanto, a partir dos conceitos propostos e das relações entre esses conceitos, esta tese contribui com novas perspectivas que avançam o movimento de teorização acerca das capacidades de inovação e as transações advindas dos custos de transação, ou seja, propõe-se uma abordagem teórica denominada de **Transações Baseadas em Capacidades**. Essa abordagem ressalta que as empresas precisam considerar as limitações existentes em suas capacidades e como as limitações estão conectadas entre as capacidades. A partir disso, faz-se necessário realizar transações com outras empresas que possuam as capacidades requeridas de forma desenvolvida (não limitada) para alcançar a complementaridade de hierarquia, que possui maior nível de especificidade dos ativos. Logo, a abordagem teórica aqui proposta defende que são as capacidades e a limitação dessas que induzem as empresas a transacionarem com outras.

Ademais, a abordagem teórica aqui proposta esclarece que a complementaridade não deve ser um fim, mas um meio, para que haja a superação da limitação e o desenvolvimento interno das capacidades de inovação. Enquanto a complementaridade for vista como um fim, o que comumente ocorre na literatura de relacionamentos interorganizacionais, consistirá apenas de uma complementaridade relativa, deixando a empresa dependente dos atores externos em uma transação que não pode ser interrompida para inovar. Em contrapartida, na complementaridade de hierarquia, como há a aquisição dos ativos dos parceiros na transação, e esses ativos passam a compor o repertório de elementos que constituem a capacidade, ao encerrar o relacionamento com o parceiro, a empresa não terá mais dependência da relação, pois a limitação foi superada. O Quadro 10 compila as bases da abordagem teórica proposta, com os seus principais conceitos e diretrizes teóricas.

Para melhor esclarecer as relações entre os principais conceitos que compõem a abordagem teórica, apresenta-se na Figura 18 um *framework* teórico. Neste esquema teórico, a primeira proposição (**P1**) indica que a **comercialização de complementaridade (seja ela colaborativa ou não)** pode gerar tanto a complementaridade relativa quanto a complementaridade de hierarquia, sendo buscadas pelas empresas que identificaram as limitações de suas capacidades.

A segunda proposição (**P2**) demonstra uma **complementaridade relativa**, onde a Empresa A e a Empresa B desenvolvem uma comercialização de complementaridade para sanar as suas respectivas limitações. No caso da Empresa A, as limitações são relativas à capacidade de gestão, já as limitações da Empresa B estão na capacidade de transação. Embora este caso trate das capacidades não tecnológicas, é meramente ilustrativo, pois a complementaridade relativa pode se dar para as capacidades tecnológicas também. Percebe-se que, para que haja a complementaridade para a capacidade limitada, a empresa precisa desenvolver um relacionamento com outra empresa que possua essa mesma capacidade de forma desenvolvida, o que ocorre tanto para A quanto para B. Nesse relacionamento, as limitações de ambas as empresas são superadas enquanto durar a relação entre elas, pois uma empresa possui os elementos que complementam a limitação da capacidade da outra empresa. Ou seja, o resultado desse processo de complementaridade é a **neutralização da limitação das capacidades** para ambas as empresas. Embora as limitações existam, os impactos negativos delas são neutralizados pelo parceiro comercial, gerando uma superação da limitação temporariamente, enquanto durar a relação.

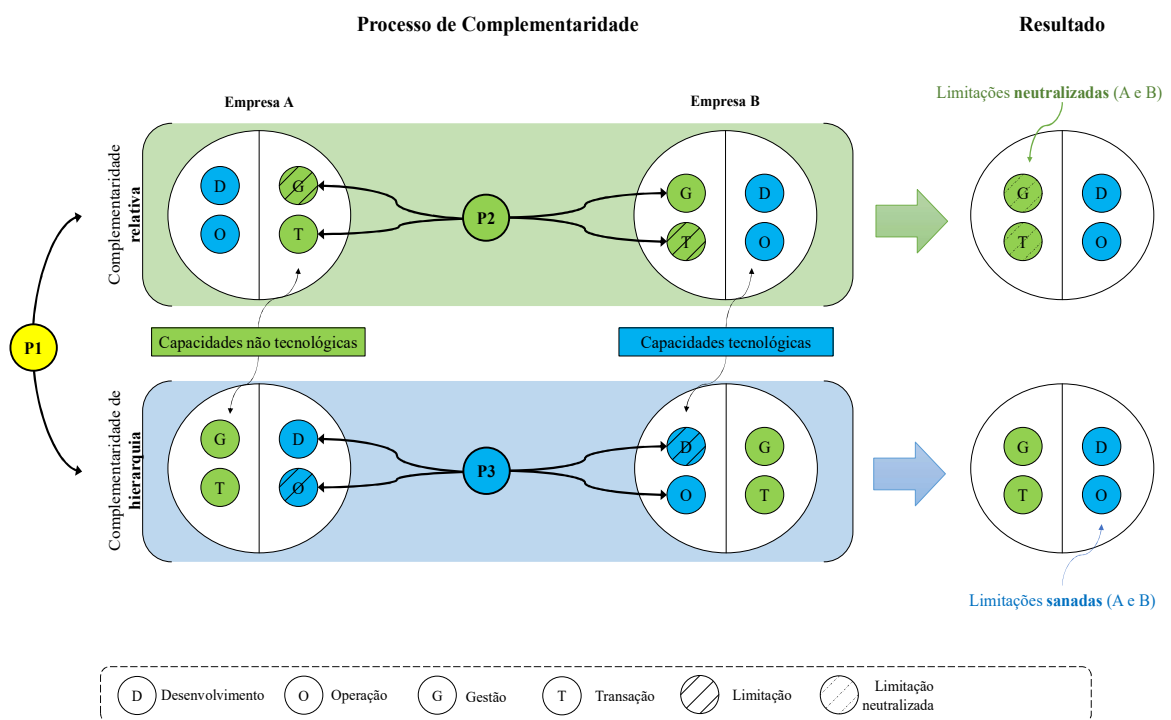
Quadro 10 - Base teórica da abordagem de Transações Baseadas em Capacidades

Conceitualização		
Conceito	Definição	
Capacidade limitada (<i>bounded capability</i>)	A limitação das capacidades das empresas corresponde à ausência e ao subdesenvolvimento dos seus elementos constituintes, como habilidades, recursos, experiências, competências e rotinas, que são essenciais para a inovação.	
Rede de limitações das capacidades de inovação (<i>network of boundedness of innovation capabilities</i>)	É o conjunto das: (i) relações de causa e efeito entre as limitações de uma mesma capacidade; (ii) das interrelações dinâmicas entre as limitações de diferentes capacidades, como a influência de uma limitação sobre outra, a transversalidade de limitações, e a relação recursiva de influência entre limitações; e (iii) a consideração da ordem de importância (impacto negativo) da limitação para a capacidade (primária, secundária, etc.).	
Comercialização tradicional (<i>traditional commercialization</i>)	Uma transação de compra/venda para atender a uma determinada necessidade ou intenção, dependendo apenas de uma análise custo-benefício, que não considera as capacidades de inovação das empresas e nem a limitação destas. Como não considera a análise das capacidades dos agentes envolvidos, é uma transação que possui baixo nível de especificidade dos ativos.	
Comercialização de complementaridade (<i>complementarity commercialization</i>)	Uma transação com maior nível de complexidade, que ocorre quando a compra ou venda é estrategicamente planejada para alcançar a complementaridade para uma capacidade de inovação limitada, o que requer a análise das capacidades de ambas as empresas envolvidas na transação. Como considera a análise das capacidades dos agentes envolvidos e suas limitações, é uma transação que possui alto nível de especificidade dos ativos.	
Comercialização colaborativa (<i>collaborative commercialization</i>)	Uma comercialização tradicional ou de complementaridade que conta com uma colaboração agregada à essa comercialização, sendo que essa colaboração é caracterizada pela existência de fluxos agregados de informação e conhecimento, onde um parceiro na relação visa ajudar o outro (sem almejar algo em troca) independentemente do produto comercializado. Quando a comercialização colaborativa for, em sua essência, uma comercialização tradicional, possuirá nível intermediário de especificidade dos ativos, pois embora não considere as capacidades dos agentes, possui fluxos agregados nessa transação que elevam a especificidade. Já quando a comercialização colaborativa for, em sua essência, uma comercialização de complementaridade, esta possuirá alto nível de especificidade dos ativos, pois além dos fluxos agregados, também contará com a análises das capacidades dos agentes e de suas limitações.	
Fluxos agregados (<i>aggregate flows</i>)	A transferência de recursos (por exemplo, informação ou conhecimento especializado) que não estão no centro da transação (bem ou serviço transacionado), mas que podem ajudar a complementar a capacidade limitada do parceiro.	
Complementaridade relativa (<i>relative complementarity</i>)	A complementaridade relativa é uma forma de neutralizar os impactos negativos das limitações das capacidades de uma empresa a partir das capacidades dos agentes externos, pois o parceiro possui a capacidade requerida de forma desenvolvida para neutralizar a limitação. Esta forma de complementaridade ocorre apenas enquanto a relação interorganizacional durar, pois requer o acesso momentâneo (não a aquisição) aos recursos, habilidades e rotinas da outra empresa.	
Complementaridade de hierarquia (<i>hierarchy complementarity</i>)	A complementaridade de hierarquia é uma forma de desenvolver as capacidades limitadas de uma empresa a partir das capacidades dos agentes externos, sendo que a limitação é sanada por meio da aquisição de recursos, habilidades e rotinas da outra empresa que possui a capacidade requerida de forma desenvolvida. Nesse caso, mesmo que o relacionamento entre as empresas seja encerrado, a limitação já terá sido sanada por meio de um processo de desenvolvimento interno.	
Diretrizes teóricas		
Questões	Respostas	
<i>Why</i>	Por que as empresas realizam transações entre si?	Para alcançar a complementaridade.
<i>When</i>	Quando as transações devem ser realizadas?	Na presença de capacidades de inovação limitadas.
<i>What</i>	Que tipos de transações devem ser priorizadas para gerar a complementaridade?	Comercialização de complementaridade, especialmente quando esta for uma comercialização colaborativa.
	Que tipo de complementaridade deve ser buscada?	A complementaridade de hierarquia deve ser priorizada ao invés da complementaridade relativa, embora ambas possam ser buscadas.
<i>How</i>	Como a complementaridade pode ser maximizada?	Por meio de fluxos agregados de informação e conhecimento que vão além do bem/serviço adquirido na comercialização.
<i>Who</i>	Quem se beneficia dos conceitos propostos e da abordagem teórica?	Empresas que possuem capacidades limitadas e que não conseguem desenvolver essas capacidades internamente. Especialmente, empresas pequenas e familiares.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

A terceira proposição (**P3**) é relativa à **complementaridade de hierarquia**, onde a Empresa A e a Empresa B desenvolvem uma comercialização de complementaridade para sanar as suas respectivas limitações. No caso da Empresa A, as limitações são relativas à capacidade de operações, já as limitações da Empresa B estão na capacidade de desenvolvimento. Apesar deste caso tratar das capacidades tecnológicas, é meramente ilustrativo, pois a complementaridade de hierarquia também pode se dar para as capacidades não tecnológicas. Mais uma vez, o relacionamento se estabelece entre uma empresa que possui uma capacidade com limitações e outra empresa que possui essa mesma capacidade de forma desenvolvida. Nesse caso, uma empresa adquire os recursos, as habilidades ou as rotinas da outra empresa, que irão ajudar na superação de suas próprias limitações, por meio de um desenvolvimento interno. Logo, na complementaridade de hierarquia, há a compra de um produto que ajudará a empresa a superar a sua limitação por meio do desenvolvimento interno dessa capacidade, o que gera a superação definitiva da limitação, pois a empresa **sana a limitação**, mesmo após o encerramento do relacionamento interorganizacional. Portanto, o resultado para as Empresas A e B foi o desenvolvimento de suas capacidades, não mais limitadas.

Figura 18 - *Framework* da abordagem teórica de Transações Baseadas em Capacidades



Fonte: Elaborada pelo autor (2024)

7.5 Contribuições práticas

Esta tese também apresenta contribuições aos praticantes, principalmente às pequenas empresas familiares que sofrem mais com limitações para inovar. Ao analisar as limitações de uma capacidade, deve-se identificar o nível de impacto negativo da limitação para a capacidade, pois quanto maior for o impacto negativo da limitação (por criar novas limitações ou gerar altos riscos ao funcionamento da capacidade e ao desempenho da empresa), maior será a importância dela, sendo caracterizada como uma limitação primária. Logo, o investimento para sanar uma limitação que gera impacto em outra limitação pode solucionar mais de uma limitação ao mesmo tempo. Da mesma forma, como as limitações podem ser de ordem primária, secundária, terciária, etc. dentro de uma capacidade, a alocação de investimentos deve se dar para sanar a limitação primária, que naturalmente cessará ou minimizará as limitações secundárias e terciárias. Acerca da relação recursiva entre as limitações (quando uma limitação de uma capacidade pode impactar e ao mesmo tempo ser impactada pela limitação de outra capacidade), é importante para as empresas mapearem as limitações e, principalmente, essa recursividade entre elas. Pois ao sanar a limitação de uma capacidade numa relação recursiva, automaticamente a empresa sanará ou minimizará a limitação da outra capacidade.

Sobre a indústria investigada, também foram identificados novos componentes que fortalecem as capacidades de inovação da indústria do vinho, como a prática de *storytelling* e o papel do terroir. Os resultados mostram que ambos os componentes possuem grande potencial para impulsionar a agregação de valor em produtos da vitivinicultura, contribuindo para o desempenho de inovação e para o sucesso de vendas das vinícolas. Esses componentes ressaltam que as vinícolas da Campanha Gaúcha devem melhor se apropriar dos atributos do terroir local não apenas na produção, mas também na comercialização dos vinhos, como forma de divulgar a qualidade dos produtos da região e impulsionar o diferencial competitivo regional atrelado ao sucesso dessas empresas.

Sobre as relações comerciais, os praticantes podem adotar tanto a comercialização tradicional para atender a uma relação custo x benefício que não considere a limitação das capacidades, quanto a comercialização de complementaridade quando identificarem que possuem capacidades limitadas. Ambos os tipos de comercialização podem coexistir na realidade das empresas. Entretanto, os praticantes precisam estimular o fluxo agregado em ambos os tipos de comercialização, tornando-as colaborativas, o que vai gerar maiores resultados para além do bem ou serviço comercializado.

Por fim, embora a complementaridade relativa seja uma alternativa temporária para a superação das limitações, as empresas precisam focar no desenvolvimento da complementaridade de hierarquia para sanarem essas limitações de forma definitiva. Inclusive, dependendo do nível de análise, as empresas podem desenvolver múltiplas relações ao mesmo tempo, algumas focadas na complementaridade relativa, outras na complementaridade de hierarquia, sendo que essas relações precisam ser estrategicamente definidas e monitoradas para que os resultados almejados sejam alcançados.

Ademais, um **fluxograma** é proposto para auxiliar as empresas na tomada de decisão acerca da complementaridade, cujas etapas estão indicadas a seguir:

- 1) Realizar o diagnóstico das capacidades de inovação para identificar os componentes que dão força às capacidades, assim como as suas limitações.
- 2) Classificar as limitações de cada capacidade em primária, secundária, terciária, etc.
- 3) Mapear a rede de limitações das capacidades, identificando as relações recursivas ou impactos e influências entre limitações de capacidades diferentes.
- 4) Identificar um agente externo que possua a capacidade requerida de forma desenvolvida.
- 5) Analisar o melhor tipo de transação a ser estabelecido com o agente externo: comercialização de complementaridade, comercialização colaborativa ou cooperação.
- 6) Buscar a complementaridade de hierarquia ao invés da complementaridade relativa na transação. Caso seja necessário, desenvolver múltiplas relações focando tanto na complementaridade relativa quanto na complementaridade de hierarquia.
- 7) Realizar o diagnóstico das capacidades anualmente, tendo em vista que novas limitações podem surgir naturalmente.

8. CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS

Considerando o avanço da literatura de capacidades de inovação e da literatura relativa aos custos de transação e, especificamente, o entrelaçamento entre ambas correntes teóricas, esta tese apontou algumas lacunas de pesquisa que os estudos prévios ainda não haviam sanado, como a ausência de um consenso sobre qual é o tipo de transação (cooperação ou comercialização) que pode proporcionar a complementaridade para as capacidades limitadas do *driver* tecnológico e do *driver* não tecnológico da tipologia de quatro capacidades de inovação. Portanto, esta tese objetivou **analisar como a limitação das capacidades de desenvolvimento, operações (tecnológicas), gestão e transação (não tecnológicas) pode ser complementada por meio de transações comerciais e cooperativas.**

Procedeu-se, então, com um estudo de caso longitudinal que durou três anos e meio, tendo como foco analítico uma pequena vinícola gaúcha. Foram entrevistados sócios e funcionários da vinícola, assim como, representantes de empresas que possuíam relacionamentos com a vinícola. Ao todo, foram analisados 11 relacionamentos interorganizacionais. Também foram analisados documentos e realizada uma observação na vinícola. A partir da análise de conteúdo temática, os resultados apontaram para diferentes perspectivas que ajudaram a responder aos objetivos da pesquisa, como se conclui a seguir.

Sobre o primeiro objetivo específico, verificou-se que as limitações apresentam diferentes características, por exemplo, as limitações podem constituir a falta de componentes de uma capacidade, mas também o subdesenvolvimento desses componentes. Além disso, descobriu-se que as limitações estão interrelacionadas dentro de uma capacidade e entre capacidades, o que se denominou de rede de limitações das capacidades de inovação.

Acerca do segundo objetivo específico, descobriu-se que as limitações de ordem tecnológica (capacidades de desenvolvimento e operações) e de ordem não tecnológica (capacidades de gestão e transação) podem ser complementadas por relacionamentos comerciais, não mostrando diferenças sobre a natureza da capacidade em relação ao tipo de transação. Ademais, dos 11 relacionamentos interorganizacionais presentes na vinícola, nenhum deles se enquadrava como uma cooperação, o que inviabilizou a análise com esse tipo específico de transação. Entretanto, só o fato de tanto as capacidades tecnológicas quanto as não tecnológicas terem suas limitações complementadas pela transação comercial, pode ser um indicativo de que isso também ocorra numa transação de cooperação, o que pode ser o objetivo de análise de estudos futuros.

Sobre o terceiro objetivo específico, esta tese defende que a complementaridade é um processo evolutivo que pode se apresentar de diferentes formas. Por exemplo, a complementaridade pode ocorrer de forma momentânea, neutralizando uma limitação temporariamente, denominada de complementaridade relativa, ou de forma definitiva, sanando uma limitação, denominada de complementaridade de hierarquia. O tipo de complementaridade alcançado é resultante do tipo de transação comercial adotado pela empresa para complementar a limitação, tendo sido identificada uma classificação de relações comerciais a partir dos resultados (por exemplo, a comercialização colaborativa), sendo que esta classificação é uma novidade desta pesquisa. Portanto, embora não tenham sido analisados relacionamentos puramente cooperativos, todo o arcabouço da literatura sobre cooperação ajudou na identificação da comercialização colaborativa, que é uma relação de compra e venda que possui fluxos agregados de informações e conhecimento (além do produto comercializado) que geram benefícios mútuos para quem compra e quem vende.

Todos esses achados geraram avanços para a literatura que entrelaça as capacidades e os custos de transação, tendo sido proposta, nesta pesquisa, uma **abordagem teórica** denominada de **Transações Baseadas em Capacidades**. A abordagem defende que as transações interfirmas são iniciadas para gerar a complementaridade para as capacidades limitadas, existindo tipos de comercialização que são mais efetivas do que outras para o alcance desse processo de complementaridade. Além do mais, apresentou-se um arcabouço de novos conceitos que estão interconectados e baseiam a formação da abordagem teórica aqui proposta. Dado o contexto da pesquisa, os resultados teóricos são relevantes e apropriados para auxiliar a tomada de decisão prática em pequenas empresas familiares, que normalmente sofrem mais com restrições e limitações para inovar.

Como **limitações da pesquisa**, ressalta-se que durante a seleção do caso, perguntou-se a um dos sócios se possuíam relações de cooperação com outras empresas, tendo sido afirmado que sim. Entretanto, ao longo da pesquisa, percebeu-se que se tratava de comercializações colaborativas, não de uma cooperação pura. Portanto, o fato de não existirem relações de cooperação na vinícola não permitiu aprofundar o conhecimento sobre as especificidades da cooperação para a complementaridade das capacidades limitadas. Também, a situação de pandemia dificultou a coleta de dados no período de 2020-2021, o que causou uma limitação pela falta de um acompanhamento detalhado tanto das capacidades da vinícola quanto das relações interorganizacionais. Em algumas entrevistas com os parceiros, alguns entrevistados foram diretos em suas respostas, impossibilitando com que mais informações fossem extraídas

na conversação, pois mesmo quando o pesquisador tentava perguntar sobre alguns aspectos específicos, os respondentes reduziam a questão a uma simples resposta. Além do mais, como o foco dessa pesquisa estava na limitação das capacidades da vinícola, não houve um mapeamento das limitações das empresas parceiras para analisar como estas poderiam superar as suas limitações pelo relacionamento com a vinícola. Essa análise requereria, inclusive, um acompanhamento longitudinal dos próprios relacionamentos, o que não foi feito nesta pesquisa, pois apenas as capacidades e as limitações da vinícola foram analisadas longitudinalmente.

Dessa forma, indica-se como **pesquisas futuras**, a análise de casos em que haja relação puramente cooperativa entre as empresas, o que pode ressaltar novos achados para a abordagem teórica de Transações Baseadas em Capacidades. Também se indica a análise longitudinal dos relacionamentos e não apenas das capacidades e das limitações dessas capacidades, o que pode permitir a descoberta de novos conhecimentos sobre o processo de complementaridade para ambas as empresas numa relação interorganizacional. Ademais, embora o foco desta pesquisa tenha sido as transações interfirmas, estudos futuros podem analisar como a complementaridade para as capacidades limitadas se dá em relacionamentos entre empresas e outros atores, como universidades e parques científicos e tecnológicos. Da mesma forma, sugere-se a análise de pesquisas quantitativas para a generalização dos resultados, pois esta tese adotou um estudo de caso único em uma indústria específica (vinho).

REFERÊNCIAS

- ACS, Zoltán J. et al. National systems of entrepreneurship. **Small Business Economics**, v. 46, n. 4, p. 527-535, 2016. <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9705-1>
- ALVES, André C.; ZEN, Aurora C.; PADULA, Antônio D. Routines, capabilities and innovation in the Brazilian wine industry. **Journal of Technology Management & Innovation**, v. 6, n. 2, p. 128-144, 2011.
- ALVES, André Cherubini. Industrial organization dynamics: bounded capabilities and technological interfaces of the Brazilian shipbuilding and offshore industry. 202 pgs. Doctoral Thesis (PhD in Business Administration) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015. <http://hdl.handle.net/10183/132270>
- ALVES, André Cherubini et al. Innovation and dynamic capabilities of the firm: Defining an assessment model. **Revista de Administração de Empresas**, v. 57, p. 232-244, 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-759020170304>
- ARGYRES, Nicholas; MAYER, Kyle J. Contract design as a firm capability: An integration of learning and transaction cost perspectives. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 4, p. 1060-1077, 2007.
- ARGYRES, Nicholas; ZENGER, Todd. Are capability-based theories of firm boundaries really distinct from transaction cost theory? *In: Academy of Management Proceedings*. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management, 2007. p. 1-6.
- ARGYRES, Nicholas S.; ZENGER, Todd R. Capabilities, transaction costs, and firm boundaries.
- ASSOCIAÇÃO VINHOS DA CAMPANHA GAÚCHA. **Vinícolas associadas**. 2023. Disponível em: <https://www.vinhosdacampanha.com.br/associados/> Acesso em: 21 dez. 2023.
- AXELROD, R. **The evolution of cooperation**. New York, Basic Books, 1984.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Edições 70, São Paulo, Brasil, 2016.
- BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BECKER, Wolfgang; DIETZ, Jürgen. R&D cooperation and innovation activities of firms—evidence for the German manufacturing industry. **Research Policy**, v. 33, n. 2, p. 209-223, 2004.
- BELL, M.; PAVITT, K. The development of technological capabilities. **Trade, technology and international competitiveness**, v. 22, n. 4831, p. 69-101, 1995.
- BIRKINSHAW, Julian; HAMEL, Gary; MOL, Michael J. Management innovation. **Academy of Management Review**, v. 33, n. 4, p. 825-845, 2008.

BITTENCOURT, Bruno Anicet; ZEN, Aurora Carneiro; PRÉVOT, Frédéric. Innovation capability of clusters: understanding the innovation of geographic business networks. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 21, p. 647-663, 2020. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i4.4016>

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. **Porte de Empresa: Classificação de porte dos clientes**, 2020. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa> Acesso em: 20 out. 2023.

BOJICA, Ana Maria; ESTRADA, Isabel; MAR FUENTES-FUENTES, María del. In good company: when small and medium-sized enterprises acquire multiplex knowledge from key commercial partners. **Journal of Small Business Management**, v. 56, n. 2, p. 294-311, 2018. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12258>

BÖRJESSON, Sofia; ELMQUIST, Maria; HOOGE, Sophie. The challenges of innovation capability building: Learning from longitudinal studies of innovation efforts at Renault and Volvo Cars. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 31, p. 120-140, 2014.

BRAVO, María Isabel Roldán; MORENO, Antonia Ruiz; LLORENS-MONTES, Francisco Javier. Supply network-enabled innovations. An analysis based on dependence and complementarity of capabilities. **Supply Chain Management: An International Journal**, 2016.

BRETHERTON, Phil; CHASTON, Ian. Resource dependency and SME strategy: an empirical study. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 12, n. 02, pp. 274-289, 2005. <https://doi.org/10.1108/14626000510594656>

BRUNING, Camila; GODRI, Luciana; TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch. Triangulação em Estudos de Caso: incidência, apropriações e mal-entendidos em pesquisas da área de Administração. **Administração: ensino e pesquisa**, v. 19, n. 2, p. 277-307, 2018.

BURT, Ronald S. The contingent value of social capital. **Administrative science quarterly**, p. 339-365, 1997.

CAMISÓN, César; VILLAR-LÓPEZ, Ana. Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. **Journal of business research**, v. 67, n. 1, p. 2891-2902, 2014. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.06.004>

CASSIMAN, Bruno; VEUGELERS, Reinhilde. In search of complementarity in innovation strategy: Internal R&D and external knowledge acquisition. **Management science**, v. 52, n. 1, p. 68-82, 2006.

CHANDLER, Alfred D. (1992). Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise. **The Journal of Economic Perspectives**, v. 6, n. 3, p. 79-100.

CHESBROUGH, Henry William. **Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology**. Harvard Business Press, 2003.

CLP - Centro de Liderança Pública. **Ranking de Competitividade dos Estados Brasileiros**. 2022. Disponível em: <https://rankingdecompetitividade.org.br/estados> Acesso em: 14 set. 2022.

COASE, Ronald Harry. The nature of the firm. **Economica**, v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937.

COSTA JÚNIOR, Júlio César da et al. Managing routines and keeping on track: Technology, human cognition and performativity in SMEs. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 33, n. 3, p. 575-597, 2022.

CRISPIM, Rafael T. et al. Capabilities for service innovation: Bibliometric analysis and directions for future research. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, v. 23, 2022.

CRISTO-ANDRADE, Silveli; FRANCO, Mário José. Cooperation as a vehicle for innovation: a study of the effects of firm size and industry type. **European Journal of Innovation Management**, v. 23 n. 3, p. 329-347, 2019. <https://doi.org/10.1108/EJIM-08-2018-0182>

DANIEL, Vanessa Marques; DE LIMA, Mauricio Pozzebon; DAMBROS, Ângela Maria Ferrari. Innovation capabilities in services: A multi-cases approach. **Academia Revista Latinoamericana de Administración**, v. 30 n. 4, p. 490-507, 2017. <https://doi.org/10.1108/ARLA-06-2016-0161>

DARONCO, Everaldo Luis et al. A new framework of firm-level innovation capability: A propensity–ability perspective. **European Management Journal**, v. 1, n. 2, 2023.

DE MELLO, L. M. R. Panorama da produção de uvas e vinhos no Brasil. **Campo & Negócios**, p. 1-3, 2017.

DIAS, Josué Luz; BECKER, Grace Vieira. Abordagem histórico-longitudinal em pesquisas de administração estratégica. **Revista Gestão Organizacional**, v. 6, n. 3, 2013.

DIAS, Cleidson; HOFFMANN, V. Emil; MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ, M. Teresa. Resource complementarities in R&D network for innovation performance: evidence from the agricultural sector in Brazil and Spain. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 22 n. 2, p. 193-213, 2019. <https://doi.org/10.22434/IFAMR2018.0023>

DOGRU, Ali; PEYREFITTE, Joseph. Investigation of innovation in wine industry via meta-analysis. **Wine Business Journal**, v. 5, n. 1, p. 44-76, 2022.

DOSI, Giovanni; NELSON, Richard R.; WINTER, Sidney G. (Ed.). **The nature and dynamics of organizational capabilities**. Oxford university press, 2000.

EISENHARDT, Kathleen M.; GRAEBNER, Melissa E. Theory building from cases: Opportunities and challenges. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 1, p. 25-32, 2007.

EISENHARDT, Kathleen M.; GRAEBNER, Melissa E.; SONENSHEIN, Scott. Grand Challenges and Inductive Methods: Rigor Without Rigor Mortis. **Academy of Management Journal**, v. 59 n. 4, p. 1113-1123, 2016. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.4004>

EMBRAPA. **Indicações Geográficas de Vinhos do Brasil: IP Campanha Gaúcha**. Embrapa Uva e Vinho, 2023. Disponível em: <https://www.embrapa.br/uva-e-vinho/indicacoes-geograficas-de-vinhos-do-brasil/ig-registrada/campanha-gaucha> Acesso em: 22 out. 2023.

ESTÂNCIA PARAIZO. **O Vinhedo**. Desenvolvido por Impulso, 2023a. Disponível em: <http://www.estanciaparaizo.com/Home.aspx> Acesso em: 20 dez. 2023.

ESTÂNCIA PARAIZO. **Enoturismo na ESTÂNCIA**. 2023b. Bagé, 19 dez. 2023. Instagram: @estanciaparaizo. Disponível em: <https://www.instagram.com/estanciaparaizo?igsh=OGQ5ZDc2ODk2ZA==> Acesso em: 21 dez. 2023.

ETZKOWITZ, Henry; LEYDESDORFF, Loet. The Triple Helix as a Model for Innovation. **Science and Public Policy**, v. 25, n. 3, p. 195-203, 1998.

FABRIZIO, Cleomar Marcos et al. Competitive advantage and dynamic capability in small and medium-sized enterprises: a systematic literature review and future research directions. **Review of Managerial Science**, v. 16, n. 3, p. 617-648, 2022.

FEIX, R. D.; LEUSIN JÚNIOR, S.; BORGES, B. K.; PESSOA, M. L. **Painel do agronegócio do Rio Grande do Sul – 2022**. Porto Alegre: SPGG, 2022.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman/Artmed, 2009.

FLICK, U. **Introdução à Metodologia de Pesquisa: um guia para iniciantes**. Trad. Magda Lopes, Rev. Téc. Dirceu da Silva. Porto Alegre: Penso, 2013.

FOGUESATTO, Cristian Rogério et al. The role of Networking Capabilities During the Covid-19 Crisis: Lessons Learned From SMEs in an Emerging Market. **Revista de Administração IMED**, v. 11, n. 2, p. 26-46, 2021.

FONTANELLA, B. J. B.; RICAS, J.; TURATO, E. R. Amostragem por Saturação em Pesquisas Qualitativas em Saúde: Contribuições teóricas. **Cad. Saúde Pública**, v. 24, n. 1, p. 17-27, 2008.

FOSS, Kirsten; FOSS, Nicolai J. The next step in the evolution of the RBV: Integration with transaction cost economics. **Management Revue**, p. 107-121, 2004.

FRANCIS, Dave; BESSANT, John. Targeting innovation and implications for capability development. **Technovation**, v. 25, n. 3, p. 171-183, 2005.

FRANCO, Mário; HAASE, Heiko. Interfirm alliances: a taxonomy for SMEs. **Long Range Planning**, v. 48, n. 3, p. 168-181, 2015. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.007>

FREEMAN, C. *et al.* Innovation and growth. In: DODGSON, M.; ROTHWELL, R. **The handbook of industrial innovation**. Edward Elgar Publishing, 1995.

FRITZ, M.; SCHIEFER, G. Innovation and System Dynamics in Food Networks. **Agribusiness**, v. 24 n. 3, 301-305, 2008. <https://doi.org/10.1002/agr.20170>

GARUD, Raghu; TUERTSCHER, Philipp; VAN DE VEN, Andrew H. Perspectives on innovation processes. **Academy of Management Annals**, v. 7, n. 1, p. 775-819, 2013.

GEHMAN, Joel et al. Finding theory–method fit: A comparison of three qualitative approaches to theory building. **Journal of Management Inquiry**, v. 27, n. 3, p. 284-300, 2018.

GELDES, C. *et al.* Proximity as determinant of business cooperation for technological and non-technological innovations: a study of an agribusiness cluster. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 32 n. 1, p. 167-178, 2017. <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2016-0003>

GEREFFI, Gary; HUMPHREY, John; STURGEON, Timothy. The governance of global value chains. **Review of international political economy**, v. 12, n. 1, p. 78-104, 2005. <https://doi.org/10.1080/09692290500049805>

GIBBERT, Michael; RUIGROK, Winfried. The ‘‘what’’ and ‘‘how’’ of case study rigor: Three strategies based on published work. **Organizational Research Methods**, v. 13, n. 4, p. 710-737, 2010.

GRIFFITH, David A.; DIMITROVA, Boryana V. Business and cultural aspects of psychic distance and complementarity of capabilities in export relationships. **Journal of International Marketing**, v. 22, n. 3, p. 50-67, 2014.

GUEST, Greg; BUNCE, Arwen; JOHNSON, Laura. How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. **Field Methods**, v. 18, n. 1, p. 59-82, 2006.

GURITNO, Adi Djoko. Agriculture Value Chain as an Alternative to Increase Better Income’s Distribution: The Case of Indonesia. **Agricultural Value Chain**, p. 1, 2018.

DOZ, Yves; HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. Collaborate with your competitors and win. **Harvard business review**, v. 67, n. 1, p. 133-139, 1989.

HELFAT, C.E. The behavior and capabilities of firms. *In*: Nelson et al. (eds). **Modern evolutionary economics: an overview**. Cambridge University Press, 2018.

HERNANI-MERINO, M.; TELLO-GAMARRA, J. Evidence of transactional capability in two different countries. **European Business Review**, v. 31 n. 4, p. 470-487, 2019. <https://doi.org/10.1108/EBR-12-2017-0242>

HIRATUKA, C. Estruturas de Coordenação e relações Inter-firmas: uma interpretação a partir da teoria dos custos de transação e da teoria neo-schumpeteriana. Dissertação de Mestrado, Universidade Estadual de Campinas, SP, Brasil, 1997.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Strategic Management: Competitiveness & Globalization**. sixth ed. Thomson, 2005.

HITT, Michael A. et al. Strategic entrepreneurship: creating value for individuals, organizations, and society. **Academy of Management Perspectives**, v. 25, n. 2, p. 57-75, 2011. <https://doi.org/10.5465/amp.25.2.57>

HAGEDOORN, John. Organizational modes of inter-firm co-operation and technology transfer. **Technovation**, v. 10, n. 1, p. 17-30, 1990.

HAGEDOORN, John; DUYSTERS, Geert. External sources of innovative capabilities: the preferences for strategic alliances or mergers and acquisitions. **Journal of Management Studies**, v. 39, n. 2, p. 167-188, 2002.

HSU, C.-C. et al. Supply chain management practices as a mediator of the relationship between operations capability and firm performance. **International Journal of Production Research**, v. 47, n. 3, p. 835-855, 2009. <https://doi.org/10.1080/00207540701452142>

HUMPHREY, John. Policy implications of trends in agribusiness value chains. **The European Journal Of Development Research**, v. 18, n. 4, p. 572-592, 2006. <http://dx.doi.org/10.1080/09578810601070704>

HUMPHREY, John; SCHMITZ, Hubert. How does insertion in global value chains affect upgrading in industrial clusters?. **Regional studies**, v. 36, n. 9, p. 1017-1027, 2002. <https://doi.org/10.1080/0034340022000022198>

IDDRIS, Faisal. Innovation capability: A systematic review and research agenda. **Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management**, v. 11, p. 235-260, 2016. <https://doi.org/10.28945/3571>

INÁCIO, Ana Isabel. O Enoturismo: da tradição à inovação, uma forma de desenvolvimento rural. *In: Actas do III congresso de Estudos Rurais*. 2007. p. 1-16.

INHAN, Ligia et al. Paradoxo de inovação no cluster do vinho: o caso da região demarcada do Douro. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, p. 256-271, 2013.

JAP, Sandy D. Pie-expansion efforts: Collaboration processes in buyer-supplier relationships. **Journal of Marketing Research**, v. 36, n. 4, p. 461-475, 1999.

JEBB, Andrew T.; TAY, Louis. Introduction to time series analysis for organizational research: Methods for longitudinal analyses. **Organizational Research Methods**, v. 20, n. 1, p. 61-94, 2017.

KAFETZOPOULOS, Dimitrios; SKALKOS, Dimitris. An audit of innovation drivers: some empirical findings in Greek agri-food firms. **European Journal of Innovation Management**, v. 22, n. 2, p. 361-382, 2019. <https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2018-0155>

KIM, Hyunji; PARK, Sun-Young; JOH, Won-IL. A study on technology development performance and technology commercialization performance according to the technology development capability of smes focusing on a comparative analysis of technology business groups. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, v. 5, n. 3, p. 65, 2019. <https://doi.org/10.3390/joitmc5030065>

LALL, Sanjaya (1992). Technological capabilities and industrialization. **World Development**, v. 20 n. 2, p. 165-86.

LAWSON, Benn; SAMSON, Danny. Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. **International journal of innovation management**, v. 5, n. 03, p. 377-400, 2001. <https://doi.org/10.1142/S1363919601000427>

LE, P.B.; LEI, H. Determinants of innovation capability: the roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support. **Journal of Knowledge Management**, v. 23 n. 3, p. 527-547, 2019. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2018-0568>

LEE, Ryeowon; LEE, Jong-Ho; GARRETT, Tony C. Synergy effects of innovation on firm performance. **Journal of Business Research**, v. 99, p. 507-515, 2019. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.08.032>

LEO, Ricardo Machado et al. Innovation capabilities in agribusiness: evidence from Brazil. **RAUSP Management Journal**, v. 57, p. 65-83, 2022. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-02-2021-0019>

LI, Linwei et al. Entrepreneurial orientation and strategic alliance success: The contingency role of relational factors. **Journal of Business Research**, v. 72, p. 46-56, 2017. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.11.011>

LINDGREEN, Adam; DI BENEDETTO, C. Anthony; BEVERLAND, Michael B. How to write up case-study methodology sections. **Industrial Marketing Management**, v. 96, p. A7-A10, 2021.

LIU, Ming; SHAN, Yanfei; LI, Yemei. Heterogeneous Partners, R&D cooperation and corporate innovation capability: Evidence from Chinese manufacturing firms. **Technology in Society**, v. 72, p. 102183, 2023.

MENDES, Rosana Maria; MISKULIN, Rosana Giaretta Sguerra. A análise de conteúdo como uma metodologia. **Cadernos de Pesquisa**, v. 47, n. 165, p. 1044-1066, 2017.

MAJIDPOUR, Mehdi. International technology transfer and the dynamics of complementarity: A new approach. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 122, p. 196-206, 2017.

MALDONADO-GUZMÁN, G. et al. Innovation capabilities and performance: are they truly linked in SMEs?. **International Journal of Innovation Science**, v. 11 n. 1, p. 48-62, 2019. <https://doi.org/10.1108/IJIS-12-2017-0139>

MALISZEWSKI, E. **Tecnologias devem impulsionar setor de uva e vinho no RS**. Canal Rural, 2023. Disponível em: <https://www.canalrural.com.br/nacional/rio-grande-do-sul/tecnologias-devem-impulsionar-setor-de-uva-e-vinho-no-rs/#:~:text=Entre%20os%20destaques%20est%C3%A3o%20os,ga%C3%BAcha%20%C3%A9%20o%20sistema%20Crops> Acesso em: 25 fev. 2024.

MANFIO, V.; MEDEIROS, R. M. V.; FONTOURA, L. F. M. Repensando as relações campo/cidade: uma abordagem acerca do terroir do vinho na Campanha Gaúcha. **CAMPO-TERRITÓRIO: revista de geografia agrária**, v. 11, n. 22, p. 222-242, abr. 2016.

MANFIO, Vanessa. A vitivinicultura no espaço geográfico do Rio Grande do Sul, Brasil: uma abordagem sobre a Campanha Gaúcha. **Caminhos de Geografia**, v. 20, n. 70, p. 433-447, 2019.

MARACAJÁ, Kettrin; CHIM-MIKI, Adriana; COSTA, Rui Augusto. Status of Coopetition in Wine Tourism Research: What? Who? How? **Tourism: An International Interdisciplinary Journal**, v. 72, n. 3, p. 314-339, 2024.

MARTIN, Domingo; ROMERO, Isidoro; WEGNER, Douglas. Individual, organizational, and institutional determinants of formal and informal inter-firm cooperation in SMEs. **Journal of Small Business Management**, v. 57, n. 4, p. 1698-1711, 2019.

MAYER, Kyle J.; SALOMON, Robert M. Capabilities, contractual hazards, and governance: Integrating resource-based and transaction cost perspectives. **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 5, p. 942-959, 2006.

MELLO, L. M. R. de; MACHADO, C. A. E. **Vitivinicultura brasileira: panorama 2021**. Comunicado Técnico 226, EMBRAPA, Bento Gonçalves, RS, ISSN 1808-6802, 2022.

MENNA, Agostino; WALSH, Philip R. Assessing environments of commercialization of innovation for SMEs in the global wine industry: A market dynamics approach. **Wine Economics and Policy**, v. 8, n. 2, p. 191-202, 2019.

MÉNARD, Claude. Hybrids: where are we?. **Journal of Institutional Economics**, p. 1-16, 2021.

MENDOZA-SILVA, Andrea. Innovation capability: a systematic literature review. **European Journal of Innovation Management**, v. 4, n. 3, p. 707-734, 2021a. <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2019-0263>

MENDOZA-SILVA, Andrea. Innovation capability: A sociometric approach. **Social Networks**, v. 64, p. 72-82, 2021b.

MIGDADI, M. M. Knowledge management, customer relationship management and innovation capabilities. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 36 n. 1, p. 111-124. 2020. <https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2019-0504>

MONTICELLI, Jefferson Marlon. Competição, cooperação e coopetição: simetrias e discrepâncias na indústria vitivinícola do RS. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 13, n. 2, p. 1-25, 2015.

MOTHE, Caroline; NGUYEN-THI, Thuc Uyen. Non-technological and technological innovations: Do services differ from manufacturing? An empirical analysis of Luxembourg firms. **International Journal of Technology Management**, v. 57, n. 4, p. 227-244, 2012.

MVULIRWENANDE, Silas; WEHN, Uta. Dynamics of water innovation in African cities: Insights from Kenya, Ghana and Mozambique. **Environmental Science & Policy**, v. 114, p. 96-108, 2020.

NAJAFI-TAVANI, Saeed et al. How collaborative innovation networks affect new product performance: Product innovation capability, process innovation capability, and absorptive capacity. **Industrial Marketing Management**, v. 73, p. 193-205, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.02.009>

NASCIMENTO, Leandro da Silva. **Embarques e desembarques no Porto Social: análise das estratégias de cooperação no contexto do empreendedorismo social**. 2019. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco.

NASCIMENTO, Leandro da Silva; STEINBRUCH, Fernanda Kalil. “The interviews were transcribed”, but how? Reflections on management research. **RAUSP Management Journal**, v. 54, n. 4, p. 413-429, 2019.

NASCIMENTO, Leandro da Silva; SALAZAR, Viviane Santos. On social enterprises and social entrepreneurship: An extension. **BAR-Brazilian Administration Review**, v. 17, 2020.

NASCIMENTO, Leandro da Silva; CAMBOIM, Guilherme Freitas; ZAWISLAK, Paulo Antônio. Which Innovation Capabilities are Relevant for Technological and Non-technological Innovation? *In*: Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 31., 2021, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2021.

NASCIMENTO, Leandro da Silva; REICHERT, Fernanda Maciel; JANISSEK-MUNIZ, Raquel; ZAWISLAK, Paulo Antônio. Dynamic interactions among knowledge management, strategic foresight and emerging technologies. **Journal of Knowledge Management**, v. 25, n. 02, pp. 275-297, 2021. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2020-0044>

NASCIMENTO, Leandro da Silva; DA ROSA, Juliana Ribeiro; DA SILVA; Athos Ribeiro; REICHERT, Fernanda Maciel. Social, environmental, and economic dimensions of innovation capabilities: Theorizing from sustainable business. **Business Strategy and the Environment**, Vol. 33, N. 02, p. 441-461, 2024.

NELSON, R. R. Economics from an Evolutionary Perspective. *In* NELSON, R. R. et al. (org.). **Modern evolutionary economics: an overview**. Cambridge University Press, 2018.

NELSON, R.; WINTER, S. **An evolutionary theory of technical change**. Cambridge: Bknap Harvard, 1982.

NITEC – NÚCLEO DE ESTUDOS EM INOVAÇÃO. **Caminhos da inovação do agronegócio gaúcho**. Projetos de pesquisa atuais, 2017. Disponível em: <https://nitec.co/caminhosdainovacaodoagronegociogaucho/> Acesso em: 22 dez. 2023.

OECD. **Oslo Manual**: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition, The Measurement of Scientific and Technological Activities, OECD Publishing, Paris, 2005.

OLIVEIRA, C. et al. Innovation capabilities in the food processing industry in Brazil. **British Food Journal**, v. 121 n. 11, p. 2901–2918, 2019. <https://doi.org/10.1108/BFJ-10-2018-0647>

WIPO – World Intellectual Property Organization. **Geographical Indications: What do they specify?** Disponível em: https://www.wipo.int/geo_indications/en/ Acesso em: 18 de maio de 2024.

OSTERMANN, Cristina M. et al. Drivers to implement the circular economy in born-sustainable business models: a case study in the fashion industry. **Revista de Gestão**, v. 28, n. 03, pp. 223-240, 2021. <https://doi.org/10.1108/REGE-03-2020-0017>

OSTERMANN, Cristina M. et al. Innovation capabilities for sustainability: a comparison between Green and Gray companies. **European Journal of Innovation Management**, v. 25, n. 04, pp. 1200-1219, 2022. <https://doi.org/10.1108/EJIM-01-2021-0005>

PADILHA, Ana Claudia Machado et al. Inovação Tecnológica em Indústrias Competitivas do Agronegócio: Uma análise na Cooperativa Vinícola Aurora LTDA.–RS. **Revista Estudo & Debate**, v. 17, n. 1, 2010.

PARKER, Craig M.; REDMOND, Janice; SIMPSON, Mike. A review of interventions to encourage SMEs to make environmental improvements. **Environment and Planning C: Government and Policy**, v. 27, n. 2, p. 279-301, 2009.

PFEFFER, Jeffrey; SALANCIK, Gerald R. **The external control of organizations: A resource dependence perspective**. Stanford University Press, 2003.

PRETORIUS, Isak S. Tasting the terroir of wine yeast innovation. **FEMS yeast research**, v. 20, n. 1, p. foz084, 2020.

PRÉVOST, P. et al. Le terroir, un concept pour l'action dans le développement des territoires. **Vertigo - La revue électronique en sciences de l'environnement**, v. 14, n. 1, 2014.

RAMPA, Romain; AGOGUÉ, Marine. Developing radical innovation capabilities: Exploring the effects of training employees for creativity and innovation. **Creativity and Innovation Management**, v. 30, n. 1, p. 211-227, 2021.

REICHERT, Fernanda Maciel; CAMBOIM, Guilherme Freitas; ZAWISLAK, Paulo Antônio. Capacidades e trajetórias de inovação de empresas brasileiras. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, p. 161-194, 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n5p161-194>

REICHERT, Fernanda Maciel et al. Exploring innovation success recipes in low-technology firms using fuzzy-set QCA. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 11, p. 5437-5441, 2016. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.151>

RÉVILLION, Jean Philippe Palma et al. Qualidade sensorial de vinhos tintos finos do Rio Grande do Sul comparados aos importados da Argentina e Chile. **Food Science and Technology**, v. 27, p. 177-180, 2007.

RIBEIRO, J. C; SANTOS, J. F. *Portuguese quality wine and the region-of-origin effect consumers'and retailers'perceptions*. Braga: NIPE – Núcleo de Investigação em Políticas Económicas, 2008.

RICHEY, R. Glenn; DAUGHERTY, Patricia J.; ROATH, Anthony S. Firm technological readiness and complementarity: capabilities impacting logistics service competency and performance. **Journal of Business Logistics**, v. 28, n. 1, p. 195-228, 2007.

ROGERS, Dale S.; LAMBERT, Douglas M.; KNEMEYER, A. Michael. The product development and commercialization process. **The International Journal of Logistics Management**, v. 15, n. 1, p. 43-56, 2004.

ROMIJN, Henny; ALBALADEJO, Manuel. Determinants of innovation capability in small electronics and software firms in southeast England. **Research Policy**, v. 31, n. 7, p. 1053-1067, 2002.

ROSSETTO, Dennys Eduardo et al. Structure and evolution of innovation research in the last 60 years: Review and future trends in the field of business through the citations and co-citations analysis. **Scientometrics**, v. 115, n. 3, p. 1329-1363, 2018.

ROTH, Ana Lúcia et al. Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas: contribuições para o campo de estudos. **Revista de Administração**, v. 47, p. 112-123, 2012.

RUFFONI, Estêvão Passuello et al. R&D investment and the arrangement of innovation capabilities in Brazilian manufacturing firms. **Journal of Technology Management & Innovation**, v. 13, n. 4, p. 74-83, 2018. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242018000400074>

RUFFONI, Estêvão Passuello; REICHERT, Fernanda Maciel. Capabilities and Innovative Performance in the Brazilian Agricultural Machinery Industry. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 24, p. 275-293, 2022.

SALVAGNI, Julice; VALDUGA, Vander; NODARI, Cristine Hermann. Cooperação como propulsora da inovação em turismo na região Uva e Vinho do Rio Grande do Sul, Brasil. In: CALGARO, Cleide; BRASIL, Deilton Ribeiro; GOMES, Magno Federici (Orgs.). **Poder de polícia, desenvolvimento sustentável e socioambientalismo**. Porto Alegre: Editora Fi, p. 155-175, ISBN -978-85-5696-607-0, 2019.

SAUNILA, Minna; UKKO, Juhani. Facilitating innovation capability through performance measurement: A study of Finnish SMEs. **Management Research Review**, 2013.

SAUNILA, Minna; UKKO, Juhani. Intangible aspects of innovation capability in SMEs: Impacts of size and industry. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 33, p. 32-46, 2014.

SAUNILA, Minna. Innovation capability in SMEs: A systematic review of the literature. **Journal of Innovation & Knowledge**, v. 5, n. 4, p. 260-265, 2020.

SCHIAVI, Giovana Sordi et al. On the Path to Innovation: Analysis of Accounting Companies' Innovation Capabilities in Digital Technologies. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 22, p. 381-405, 2020. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v22i2.4051>

SCHUMPETER, J. A. **The Theory of Economic Development**. Transaction, NJ, 1912.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalism, Socialism and Democracy**. New York: Harper, 1942.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Sobrevivência das Empresas no Brasil**. Brasília, 2016.

SICT – SECRETARIA DE INOVAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RS. **Programa INOVA RS**. 2023. Disponível em: <https://programainova.rs.gov.br/inicial> Acesso em: 21 out. 2023.

SIMON, H. A. Bounded Rationality. *In*: Eatwell J., Milgate M., Newman P. (eds). **Utility and Probability**. The New Palgrave. Palgrave Macmillan, London, 1990. https://doi.org/10.1007/978-1-349-20568-4_5

SIMON, H. A. **Models of bounded rationality**: Empirically grounded economic reason, MIT press, v. 3, 1997.

SONG, Michael et al. Marketing and technology resource complementarity: An analysis of their interaction effect in two environmental contexts. **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 3, p. 259-276, 2005.

SOTT, M. K. et al. Agriculture 4.0 and Smart Sensors. The Scientific Evolution of Digital Agriculture: Challenges and Opportunities. **Preprints**, 2021050758, 2021. Doi: 10.20944/preprints202105.0758.v1

STEINBRUCH, Fernanda Kalil et al. Methodological Choices in Innovation Ecosystem Research: A Literature Review. *In*: Seminários em Administração, 25., 2022, São Paulo. **Anais...** São Paulo: XXV SEMEAD, 2022.

STREET, Christopher T.; WARD, Kerry W. Improving validity and reliability in longitudinal case study timelines. **European Journal of Information Systems**, v. 21, p. 160-175, 2012.

SZABO, S.; FERENCZ, V.; PUCIHAR, A. Trust, innovation and prosperity. **Quality Innovation Prosperity**, v. 17 n. 2, p. 1-8, 2013. <https://doi.org/10.12776/qip.v17i2.224>

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TEECE, David J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.

TEIXEIRA, Katiúscia Alice; PUFFAL, Daniel P.; FERRAZZA, Dayane S. Organisational capabilities for innovation: a case study on the management and transactional capability. **International Journal of Business Innovation and Research**, v. 21, n. 4, p. 447-465, 2020. <https://doi.org/10.1504/IJBIR.2020.105981>

TESCARI, Fábio Campos; BRITO, Luiz Artur Ledur. Visão relacional: desafios futuros para uma expectativa não confirmada. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 20, p. 461-487, 2018.

THOMPSON, Marc; HERON, Paul. Management capability and high performance work organization. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 16, n. 6, p. 1029-1048, 2005. <https://doi.org/10.1080/09585190500120806>

TIHANYI, L. From “That’s Interesting” to “That’s Important”. **Academy of Management Journal**, v. 63 n. 2, p. 329-331, 2020. <https://doi.org/10.5465/amj.2020.4002>

TRACY, Sarah J. Qualitative quality: Eight “big-tent” criteria for excellent qualitative research. **Qualitative Inquiry**, v. 16, n. 10, p. 837-851, 2010.

TRIZOTTO, R. C. A. et al. A Década de Fundação Influencia o Desempenho Inovador das Empresas? O Papel da Dependência da Trajetória e das Capacidades de Inovação. *In: Seminários em Administração*, 25., 2022, São Paulo. **Anais...** São Paulo: XXV SEMEAD, 2022.

TRIZOTTO, Rafaela Cabral almeida et al. Startups' innovation capabilities: a systematic literature review to depict core elements. *In: Brave Smart World: Capabilities and Ecosystems for Innovation*, **Proceedings...** 32nd IAMOT Conference, Porto Alegre, 2023.

UL ZIA, Najam; BURITA, Ladislav; YANG, Yumei. Inter-organizational social capital of firms in developing economies and industry 4.0 readiness: the role of innovative capability and absorptive capacity. **Review of Managerial Science**, v. 17, n. 2, p. 661-682, 2023.

VASCONCELOS, Renata Braga B. de; SANTOS, Josete Florencio dos; ANDRADE, Jackeline Amantino de. Innovation in Micro and Small Enterprises: Resources and Capabilities. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 25, 2021.

WEBER, Benjamin; HEIDENREICH, Sven. When and with whom to cooperate? Investigating effects of cooperation stage and type on innovation capabilities and success. **Long Range Planning**, v. 51, n. 2, p. 334-350, 2018. <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2017.07.003>

WEBER, Libby; MAYER, Kyle. Transaction cost economics and the cognitive perspective: Investigating the sources and governance of interpretive uncertainty. **Academy of Management Review**, v. 39, n. 3, p. 344-363, 2014.

WERR, Andreas; BLOMBERG, Jesper; LÖWSTEDT, Jan. Gaining external knowledge—boundaries in managers' knowledge relations. **Journal of Knowledge Management**, 2009. <https://doi.org/10.1108/13673270910997114>

WILLIAMSON, O. E., Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual. **Journal of Law and Economics**, v. 22, n. 2, p. 233-261, 1979. <http://www.jstor.org/stable/725118>

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting**. New York: Free Press, 1985.

WILLIAMSON, O. E. **The mechanisms of governance**. New York: Oxford University Press, 1996.

WINTER, Sidney G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, p. 991-995, 2003.

YAM, Richard CM et al. Analysis of sources of innovation, technological innovation capabilities, and performance: An empirical study of Hong Kong manufacturing industries. **Research Policy**, v. 40, n. 3, p. 391-402, 2011.

YANG, Zhi; NGUYEN, Van Thithuy; LE, Phong Ba. Knowledge sharing serves as a mediator between collaborative culture and innovation capability: an empirical research. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 33 n. 7, p. 958-969, 2018. <https://doi.org/10.1108/JBIM-10-2017-0245>

YIN, R.K. **Case study research: design and methods** (5th ed.), Sage, London, UK, 2015.

YU, W. et al. Operations capability, productivity and business performance. **Industrial Management & Data Systems**, v. 18 n. 1, p. 126-143, 2018. <https://doi.org/10.1108/IMDS-02-2017-0064>

ZAHRA, Shaker A.; NIELSEN, Anders P. Sources of capabilities, integration and technology commercialization. **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 5, p. 377-398, 2002. <https://doi.org/10.1002/smj.229>

ZANCAN, Claudio; DOS SANTOS, Paulo da Cruz Freire; DA CRUZ, Nicholas Joseph Tavares. Mecanismos de coordenação na formação de redes de cooperação: associação dos produtores de vinhos finos do vale dos vinhedos (Aprovale). **Revista de Ciências da Administração**, v. 15, n. 36, p. 193-209, 2013.

ZAWISLAK, P. A. From the “dream of opportunities” to the “nirvana of trust”: Issues for a framework on cooperative agreement stability. **REAd**, v. 10 n. 6, p. 1-22, 2004a.

ZAWISLAK, P. A. Nota Técnica: Economia das Organizações e a Base para o Pensamento Estratégico. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de Estudos Organizacionais: Ação e Análise Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2004b, v. 3, p. 180-185.

ZAWISLAK, Paulo Antônio et al. Innovation capability: From technology development to transaction capability. **Journal of Technology Management & Innovation**, v. 7, n. 2, p. 14-27, 2012. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242012000200002>

ZAWISLAK, Paulo Antônio et al. Influences of the internal capabilities of firms on their innovation performance: a case study investigation in Brazil. **International Journal of Management**, v. 30, n. 1, p. 329, 2013.

ZAWISLAK, P. et al. Dynamic Chain of Innovation and Capabilities Linkages in Agribusiness: Insights for Emerging Countries. **Working Paper...** presented at R&D Management Conference, France, 2019.

ZAWISLAK, Paulo Antonio et al. The dynamic chain of innovation: bounded capabilities and complementarity in agribusiness. **Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies**, v. 13, n. 5, p. 657-670, 2023.

ZHOU, Wenqian; VELAMURI, Vivek K. Practices for building innovation capabilities of local employees at German manufacturing subsidiaries in China. **International Journal of**

Entrepreneurship and Innovation Management, v. 24, n. 4-5, p. 374-392, 2020.
<https://doi.org/10.1504/IJEIM.2020.108251>

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Bloco 1. Ficha de Qualificação

Nome da empresa:

Fundação:

Número de funcionários:

Grau de escolaridade dos funcionários:

Setor de atividade:

Localização Geográfica:

Principal Mercado (local, regional, estadual, nacional, internacional):

Nome do respondente:

Contato do respondente (e-mail e fone):

Função do respondente (cargo):

Grau de escolaridade do respondente:

Posição na Cadeia:

() Insumo (Qual?) _____ [químico, físico/mecânico (equipamentos/implementos), biológico, digital (drones etc.) etc];

() Campo (tamanho da propriedade em hectares): _____

() Intermediário (Qual? ex.: armazenagem, traders, etc.) _____ (medir em tamanho da carteira de clientes, capacidade de armazenamento)

() Indústria/Beneficiamento (tamanho da estrutura em m²): _____

() Comercialização (mercado interno/mercado externo): _____

Bloco 2. Introdução

1. Como surgiu o negócio? (origem do investimento e do conhecimento, por oportunidade de negócio, por empreendedorismo)

2. Na falta de conhecimentos próprios, a quem você recorre? Como? (assistência técnica particular, consultores, fornecedores, clientes, EMATER, EMBRAPA, IRGA, SEBRAE, Institutos Federais, Universidades, Sindicatos, etc.) (comercialização, desenvolvimento produto/processo, certificação, formalização, networking etc.)

3. Qual é o ritmo de mudança na sua empresa? (identificar intervalo de tempo)

Bloco 3. Capacidade de Operações

4. Qual é a média de idade das máquinas e equipamentos em uso na produção?

5. Qual é a sua capacidade produtiva atual?

6. Descreva o processo produtivo da sua empresa

7. Qual destino é dado aos resíduos?

8. A localização importa para o processo produtivo? Como/Por quê?

9. Quais mudanças a empresa realizou no processo produtivo recentemente? E qual o resultado?

10. Quais são as suas limitações/restrições em operações?

Bloco 4. Capacidade de Desenvolvimento

11. Quais os principais insumos? E a procedência destes (nacionais ou importados)?

12. Descreva o(s) produto (s) da empresa e o principal diferencial do produto.

13. Como ocorre o processo de desenvolvimento desses produtos/serviços.

14. Quais mudanças a empresa realizou no(s) produto(s) recentemente? E qual o resultado? (novos produtos; intervalo de tempo).

16. Quais são as suas limitações/restrições para criar produtos ou melhorar os existentes?

Bloco 5. Capacidade de Transação

17. Descreva a atividade comercial da sua empresa (Rotinas de compra e venda - processos comerciais; Canais de Venda - direto, feira, intermediário, atacado, varejo)

18. A empresa já desenvolveu uma marca própria?

19. Como é o transporte/armazenagem da sua empresa?
20. Como é o relacionamento com seus fornecedores? (critérios de seleção: preço, prazo, entrega/logística, sustentabilidade)
21. Como é o relacionamento com seus clientes? (preço, prazo, entrega/logística, etc.)
22. Como é formado o preço de venda?
23. Quais mudanças a empresa realizou na área comercial recentemente? E qual o resultado?
24. Quais são as suas limitações/restrições na comercialização dos produtos?

Bloco 6. Capacidade de Gestão

25. Descreva a gestão da sua empresa (Rotinas gerenciais e organizacionais, estrutura organizacional)
26. Quem é o responsável pela gestão? E qual a experiência dele(a) no negócio? (formação do responsável, visão de negócio, sucessão familiar)
27. Como são tomadas as decisões estratégicas da empresa? (Administração financeira)
28. Como ocorre a contratação e o treinamento de recursos humanos (capacitação, inclusão social, diversidade, salários justos)
29. Quais mudanças a empresa realizou na gestão recentemente? E qual o resultado?
30. Quais são as suas limitações/restrições na gestão?

Bloco 7. Complementaridade (comercial/cooperativa)

31. Qual é a relação da empresa com a organização parceira (comercial/cooperativa)?
32. Quando você começou a comprar da/vender para/cooperar com a organização parceira?
33. O que é comprado da/vendido para/cooperado com a organização parceira (produtos/processos/canais de venda/conhecimento)? Foi uma única compra/venda/cooperação (identificar início do relacionamento)? Ou as compras/vendas/cooperações continuam (verificar temporalidade)?
34. O que levou sua empresa a comercializar/cooperar com a organização parceira? (identificar limitação, decisão “custo-benefício” ou busca por complementaridade – 2º tipo de comercialização)
35. Os recursos (produto/tecnologia/conhecimento) adquiridos nesse relacionamento melhoraram a atuação da empresa? (verificar se melhorou a comercialização com fornecedores/clientes, a gestão do negócio, a operação ou o desenvolvimento de produtos)
36. Foi necessário realizar alguma mudança no funcionamento da empresa para aderir à comercialização/cooperação?
37. Foi realizada uma análise das melhorias para a empresa após essa comercialização/cooperação? (identificar a complementaridade)
38. A organização parceira forneceu algum tipo de treinamento para: você utilizar o produto comprado dela / ela contratar o produto vendido por você / realizar a cooperação? É um processo de treinamento contínuo ou foi pontual?
39. O recurso (bens, conhecimento etc.) adquirido por meio do relacionamento comercial/cooperativo permitiu aumentar os preços de venda dos produtos da sua empresa?
40. Além do que foi comercializado/cooperado, a organização parceira ajudou a sua empresa fornecendo algum conhecimento/bem/serviço sem cobrar nada por isso?
41. Como são firmados os contratos de comercialização/cooperação?
42. Qual é o papel da confiança nessa relação comercial/cooperativa?

APÊNDICE B – MODELO DE TCLE ADOTADO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (PARA MAIORES DE 18 ANOS OU EMANCIPADOS)

Convidamos o(a) Sr.(a) para participar como voluntário(a) da pesquisa de doutorado intitulada “Transações baseadas em capacidades: da limitação à complementaridade para inovar”, que está sob a responsabilidade do pesquisador: XXX, residente na XXX, Fone: XXX, e-mail: XXX. O pesquisador está sob a orientação do Professor Dr. XXX, telefone: XXX, e-mail: XXX. Todas as suas dúvidas podem ser esclarecidas com o responsável por esta pesquisa. Apenas quando todos os esclarecimentos forem dados e você concorde com a realização do estudo, pedimos que assine ao final deste documento, que está em duas vias. Uma via lhe será entregue e a outra ficará com o pesquisador responsável. Você estará livre para decidir participar ou recusar-se. Caso não aceite participar, não haverá nenhum problema, desistir é um direito seu, bem como será possível retirar o consentimento em qualquer fase da pesquisa, também sem nenhuma penalidade.

INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA:

Descrição da pesquisa: O objetivo desta pesquisa é analisar como as empresas complementam a limitação das capacidades de inovação por meio de transações interorganizacionais. Para isto, se faz necessário a realização de entrevistas com empresários e funcionários de empresas em relações comerciais/cooperativas, sendo que estas entrevistas precisam ser gravadas e transcritas para que os dados sejam incluídos na tese que é o resultado desta pesquisa.

Sobre o período de participação: Este ocorrerá por meio de encontros onde haverá entrevistas que duram em média uma hora. Os encontros serão previamente agendados com o(a) participante.

Sobre os riscos: Esta pesquisa não gera riscos à saúde dos participantes, havendo apenas a divulgação das informações necessárias sobre a empresa em meios científicos como tese de doutorado, revistas, eventos e/ou em livros.

Sobre os benefícios: Entende-se que a pesquisa auxilia na propagação de informações sobre como as empresas podem utilizar os relacionamentos interorganizacionais para melhorar suas capacidades para inovar.

Pedimos que você manifeste a sua concordância, nas condições deste termo, em participar voluntariamente desta pesquisa, declarando ter clareza dos objetivos da pesquisa e da garantia de sigilo, privacidade e anonimato em relação aos dados fornecidos. Este consentimento se refere aos dados advindos das visitas e/ou entrevistas realizadas pelo pesquisador em sua empresa, assim como, dados e documentos fornecidos por sua empresa. As informações desta pesquisa serão divulgadas apenas em eventos, publicações científicas (tese de doutorado, artigos científicos, livros, etc.) ou relatórios técnicos, sendo garantido o anonimato das empresas e dos respectivos respondentes que assim desejarem. Os dados coletados não serão repassados para outras empresas. Os dados coletados nesta pesquisa (gravação das entrevistas) ficarão armazenados em computador pessoal, sob a responsabilidade do pesquisador, pelo período mínimo de 5 anos.

Nada lhe será pago e nem será cobrado para participar desta pesquisa, pois a aceitação é voluntária, mas fica também garantida a indenização em casos de danos, comprovadamente decorrentes da participação na pesquisa, conforme decisão judicial ou extra-judicial.

assinatura do pesquisador

assinatura do orientador

CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO VOLUNTÁRIO (A)

Eu, _____, CPF _____, abaixo assinado, após a leitura (ou a escuta da leitura) deste documento e de ter tido a oportunidade de conversar e ter esclarecido as minhas dúvidas com o pesquisador responsável, concordo em participar do estudo “Transações baseadas em capacidades: da limitação à complementaridade para inovar”, como voluntário(a). Fui devidamente informado(a) e esclarecido(a) pelo pesquisador sobre a pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação. Desta forma, autorizo que os dados provenientes da entrevista da qual participei sejam expostos na pesquisa de doutorado e nos trabalhos científicos provenientes dela. Foi-me garantido que posso retirar o meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade.

Autoriza a divulgação do nome da empresa como tendo participado da pesquisa?

- () Sim
() Não

Empresa do participante: XXX, CNPJ: XXX

Assinatura do participante/sócio(a) da empresa: _____