

## **Factores Estratégicos de Sucesso das Adegas Cooperativas em Portugal**

Artur de Oliveira Lopes

Antonio J. Verdú Jover

### **Resumo**

O sector vitivinícola vem passando, ultimamente, por grandes transformações com consumidores mais exigentes, crescente segmentação de mercados e poderosas tendências de concentração. Face a tais condições, as cooperativas vitivinícolas portuguesas enfrentam especiais desafios dado que, em geral, apresentam pequena dimensão e orientações de gestão relativamente tradicionais.

O texto presente visa analisar a importância para as adegas cooperativas de um conjunto de factores – dimensão, equilíbrio financeiro, liderança, orientação para o mercado e orientação para a aprendizagem – que a literatura considera de elevado impacto positivo no desempenho das empresas.

A análise empírica identifica, de forma estatisticamente significativa, uma associação directa do sucesso das adegas cooperativas portuguesas com a dimensão, equilíbrio financeiro e orientação para a aprendizagem e mostra elevadas correlações positivas desta última determinante estratégica com a liderança e com a orientação para o mercado.

## **1 – Introdução**

A indústria agroalimentar tem vindo a passar, nos últimos anos, por grandes transformações. A competição tem-se tornado muito intensa e mais sofisticada.

Neste contexto, a resposta das organizações deverá privilegiar o desenvolvimento e sustentação da sua competitividade através de estratégias apropriadas designadamente no sentido do seu apetrechamento com as necessárias capacidades.

Uma direcção empreendedora e a posse de recursos técnicos e financeiros bem como de conhecimentos e competências dirigidas à aproximação aos consumidores apresentam-se como factores imprescindíveis para o sucesso.

No caso das indústrias de bens correntes, altamente concorrenciais – como é o caso da vinicultura – a escala dos recursos exigidos sobe para os níveis correspondentes ao das grandes empresas.

A orientação para o mercado e para a aprendizagem bem como a liderança têm sido objecto de estudo intenso nos últimos anos. A experiência reconhece a sua importância decisiva e a literatura estuda a sua caracterização e a identificação dos seus impactos e antecedentes. A orientação para o mercado integra tanto uma arregaçada preocupação com clientes e concorrentes como procedimentos de geração e disseminação de inteligência dos mercados. A orientação para a aprendizagem visa criar e disseminar conhecimentos com vista à estratégia e ao funcionamento duradouramente competitivo. Da liderança – que na actual economia deverá ser também empreendedora – espera-se que estabeleça a direcção, inspire e mobilize as pessoas da organização.

A actividade vitivinícola em Portugal é fonte de rendimento de muitas famílias uma vez que o vinho é o produto agrícola mais importante e a área média de cultivo da vinha é muito reduzida (cerca de 1 ha). A maior parte da produção vinícola é escoada através das cerca de cem adegas cooperativas existentes. Estas cooperativas foram maioritariamente constituídas nos meados do século passado, sob impulso do Estado, com vista à integração da actividade agrícola na economia de mercado. Os seus objectivos originais estão cumpridos mas debate-se, actualmente, se a dimensão e as orientações fundamentais de origem – ainda actualmente em vigor – são as mais adequadas.

No próximo capítulo, explicitam-se especificidades das organizações cooperativas designadamente quanto à sua identidade e estratégia. O terceiro, visa explicitar orientações e outras condições estratégicas que, segundo a literatura, podem ser determinantes para um desempenho e desenvolvimento satisfatórios das adegas cooperativas em Portugal. No quarto capítulo apresentam-se os resultados da análise empírica efectuada. O trabalho finaliza com algumas conclusões.

## **2 – Alternativas estratégicas das cooperativas vitivinícolas**

A estratégia de uma empresa é definida como um paradigma de integração das decisões respeitantes a objectivos, recursos e sequências de actividades, numa perspectiva de longo prazo (Mintzberg e Waters, 1985) tendo em conta a dinâmica dos seus contextos, especialmente as movimentações dos concorrentes. A sua definição utiliza, primordialmente, “visão, criatividade e síntese” (Mintzberg et al., 1998, p. 73).

A nível corporativo, a “grande estratégia” define políticas gerais, tem em conta sobretudo perspectivas financeiras e estratégicas e visa a selecção e coordenação das SBUs (“strategic business unit”).

Igor Ansoff (1965) refere um esquema lógico de desenvolvimento de uma empresa multinégócios: crescimento dentro do negócio actual, desenvolvimento no sentido do produto, desenvolvimento no sentido do mercado e diversificação (relacionada ou não relacionada com os outros negócios).

As matrizes concorrenciais, surgidas nos anos sessenta (BCG, ADL, McKinsey, etc.), apresentam um mapa da corporação onde os seus negócios são posicionados em função da atractividade do domínio onde trabalham e da respectiva força competitiva. Em função das expectativas de cada SBU – classificada segundo a terminologia do BCG como criança, estrela, vaca leiteira ou cão – é-lhe indicada uma das seguintes estratégias: investir, colher, reestruturar ou sair (Gluek, 1980).

A estratégia de negócio visa fundamentalmente a consecução de vantagens competitivas em relação aos concorrentes (Porter, 1980; South, 1994). A rentabilidade duradoura assegura-se também com um correcto ajustamento entre a estruturação/utilização dos seus recursos e as possibilidades dos seus mercados.

Segundo o pensamento da organização industrial, a obtenção duradoura de resultados económicos acima da média, por parte de algumas empresas explica-se, fundamentalmente, por um posicionamento singular na respectiva indústria ou grupo estratégico que lhes permite aproveitar ou construir barreiras de entrada, designadamente as economias de escala, a diferenciação de produtos e a vantagem de custos absolutos (Bain, 1956 apud Nayak, 2006). Michael Porter (1980) acrescenta outros tipos de barreiras – a necessidade de capitais, o acesso a canais de distribuição e as políticas governamentais – e identifica cinco forças constituintes da estrutura competitiva cuja ponderação permite seleccionar indústrias e/ou posições de sucesso expectável.

Diversamente desta focagem no exterior das organizações, a teoria dos recursos e capacidades (RBV – “Resource Based View”) afirma que a fonte das vantagens competitivas sustentáveis se encontra na idiossincracia interna da empresa, nomeadamente nos recursos e/ou capacidades que criem valor, sejam raros, imperfeitamente imitáveis e não substituíveis (Barney, 1991). Entre as capacidades, poderemos mencionar as competências de aprendizagem que permitem a criação e disseminação de práticas e conhecimentos únicos e valiosos (Eisenhardt et al., 2000), as competências de rapidez de concepção e entrega de produtos, de qualidade consistente e de promoção de vendas (O’Regan e Ghobadian, 2004) e as competências de trabalho em equipa, de criação de alianças externas e a orientação para o mercado (Wilkins et al., 2004).

No âmbito das estratégias de negócio, Michael Porter (1980) identifica quatro estratégias genéricas básicas – a liderança de custos e a diferenciação tendo em conta que o foco de cada uma pode ser na indústria global ou num seu segmento – e recomenda que se prossiga uma só destas quatro estratégias evitando o meio termo. Mintzberg (1999), referindo-se a esta classificação, afirma que a liderança de custos se poderia chamar, mais apropriadamente, liderança de preços e enumera alguns tipos possíveis de estratégias de diferenciação: em imagem, qualidade, “design”, preço, serviço pós-venda e de indiferenciação (que não visa a diferenciação).

Numa perspectiva de competências, Miles e Snow (1978) classificam as organizações de acordo com os seguintes comportamentos básicos: defensivas, prospectivas, analisadoras e reactivas. As primeiras situam-se habitualmente em poucos domínios de produtos/mercados onde procuram ser especialmente eficientes e nos quais os seus

gestores de topo são altamente especializados; as segundas procuram continuamente novas oportunidades de mercado, tentam responder regularmente às tendências emergentes dos seus contextos e visam sobretudo a inovação; as organizações analisadoras procuram situar-se conjuntamente em domínios de produtos/mercados estáveis e domínios turbulentos – evitando restringir-se a um só – actuando nos primeiros de forma rotineira e eficiente através de estruturas e processos formalizados e nos segundos através da perscrutação, entre os concorrentes, das ideias mais promissoras adoptando-as rapidamente; o comportamento estrategicamente reactivo ocorre em empresas com uma relação estratégia-estrutura menos consistente, o que as inibe, sistematicamente, de ir além da simples reacção aos acontecimentos.

Sónia Teruchkin (2005) descreve as seguintes estratégias de negócio e funcionais prosseguidas por sete empresas brasileiras e uruguaias de vinhos finos (uma das quais, cooperativa vitivinícola):

- 1 - De produto e produção: aumentar a produção, lançar novos produtos, melhorar a qualidade, diferenciar vinhos de qualidade superior e estratégias de custos em vinhos básicos;
- 2 - Para o mercado interno: ampliar e/ou consolidar o mercado, segmentar (por preços) e aumentar o portfólio;
- 3 - Para o mercado externo: aumentar exportações, ampliar e diversificar mercados, diferenciar (segundo critérios de “terroir”, casta, mercados e/ ou canais), optar por vinhos de qualidade e utilizar apenas marca própria;
- 4 - De Recursos Humanos: formação, apetrechamento geral adequado e contratação de pessoal técnico-comercial com diversificação internacional (enólogos, de controlo de qualidade, com experiência de exportação);
- 5 - Estratégias financeiras: investimento (na produção ou comercial) condicionado à existência de recursos financeiros, trabalhar basicamente com capitais próprios, diminuir o endividamento, aumentar os lucros e aumentar as vendas
- 6 - Estratégias de cooperação: Alianças, aquisições e fusões.

As cooperativas vitivinícolas são organizações de viticultores que visam a valorização da sua actividade profissional. Adesão voluntária, controlo democrático e participação económica por parte dos sócios bem como autonomia e independência por parte da organização, tendo em vista a educação, formação, informação e intercooperação dos

membros e o interesse da comunidade, constituem a identidade de uma organização cooperativa de configuração tradicional (Código Cooperativo).

Uma cooperativa é a combinação, num todo integrado, de uma associação de pessoas e de uma empresa económica (Desforges e Vienney, 1980; Book, 1993; Leite, 1994). Numa empresa de capital, a finalidade é a valorização do investimento dos proprietários aos quais cabe o poder fundamental na proporção das suas participações. Numa cooperativa, a finalidade é a promoção integral dos associados e a valorização económica do seu trabalho (Fairbairn, 2003) e o poder é exercido de forma democrática (uma pessoa, um voto).

As finalidades e princípios de uma cooperativa vitivinícola integram especificidades próprias. Como empresa, integra-se no mercado de forma similar à das outras empresas suas concorrentes e tem a finalidade de pagar as uvas entregues pelos viticultores a um preço mais favorável do que o que obteriam se não fossem associados. Como cooperativa visa a promoção integral dos sócios e implica a democraticidade na tomada das decisões fundamentais. Os princípios constitutivos e de funcionamento implicam também uma especial acentuação da dimensão política quer na observância de padrões éticos quer na gestão interna dos conflitos de interesses.

#### Organização cooperativa

	Associação	Empresa
Objectivos	Valorização da actividade profissional dos sócios	Eficiência e eficácia duradouras
Princípios	Associativos e económicos	Económicos

É muito escassa a literatura acerca de estratégias de cooperativas.

Como empresas (económicas) podem utilizar os modelos das estratégias empresariais. Como associação, a democraticidade, a promoção integral dos sócios, a formação e informação profissionais prevalecem como condições ou finalidades primordiais de acordo com a sua identidade. São condições e objectivos constitutivos e são igualmente instrumentos importantes de promoção de uma condução mais profissional das decisões económicas da organização (Bialoskorki Neto, 2002). Este mesmo autor refere ainda

como componentes desta dimensão “o foco da sociedade, do cooperante, da fidelidade contratual, da ética de negócios, da transparência e do desenvolvimento” (pág. 1).

Assim, a estratégia global de uma cooperativa integra estratégias corporativas e de negócios bem como uma estratégia associativa que visa objectivos de promoção integral e de mobilização dos associados e trabalhadores - o que, segundo o autor acabado de citar, pode contribuir em conjunto para “elevar a riqueza do associado ... (e para sustentar) uma vantagem significativa de governança” da organização (pág. 1).

A decisão democrática, a finalidade cooperativa e as formas de transação e obtenção de capitais são, nas cooperativas, fontes de grande capacidade de resiliência mas também de problemas sobretudo na obtenção de financiamentos (Bialoskorski Neto, 2002), agilidade, persistência e capacidade de risco.

Em geral, as organizações cooperativas apresentam como pontos fortes a boa imagem, elevados padrões éticos e independência, o que as torna merecedoras de confiança e as apresenta como fornecedoras de produtos de qualidade segura e de preço justo. Como problemas, notam-se a relativa “lentidão nos processos de decisão, decorrente da gestão democrática” (Nunes et al., 2001, p. 101) e as dificuldades de formação e permanência de uma liderança forte (Lopes et al., 1997).

As adegas cooperativas surgem, em Portugal, nas décadas de cinquenta e sessenta do século passado, por decisão governamental, como forma de regularizar a inserção da agricultura na economia de mercado (Parente, s/d). O sistema político vigente, a fraca capacidade económica da generalidade dos associados e a sistemática dependência do Estado não permitiram a emergência de um genuíno espírito empresarial (Andrade, s/d).

O panorama actual evidencia “profundas assimetrias” designadamente no que se refere à dimensão e modernização técnica. Existem bastantes adegas de sucesso mas existem muitas outras às quais os aumentos das vendas e dos preços dos últimos anos terão permitido o adiamento de uma situação difícil mas manifestamente latente. O associativismo intercooperativo tem-se dirigido principalmente para a representação, formação e estudos e pouco para o desenvolvimento comercial ou da produção e “a área comercial detém pouco peso na estrutura do conjunto das adegas” (Lourenço et al., 2001, p. 150). Algumas cooperativas utilizam certas práticas de marketing mas a maioria dos investimentos é efectuada, fundamentalmente, numa orientação de produção incluindo a qualidade (Fenadegas, 1993 apud Parente, s/d).

A indústria vinícola e os seus contextos interno e externo apresentam hoje às adegas cooperativas alterações substanciais e diferentes das que eram visíveis há poucos anos.

Entre muitos, podem referir-se os seguintes aspectos e dimensões (Nilsson et al., 1997):

- 1 – A União Europeia e a globalização:
  - a) – consumidores mais exigentes em referências, qualidade e segurança;
  - b) – grande segmentação dos mercados com crescente abundância de referências (sociais, regionais, “terroir”, valores, sensações, etc.);
  - c) – indústria agroalimentar em crescente concentração e especialização;
  - d) – distribuição em profunda alteração com a emergência de grandes unidades e a crescente importância do retalho na comercialização de bens de qualidade;
  - e) – uma revolução organizacional com novas estruturas e absoluta exigência de qualidade, flexibilidade e capacidade de aprendizagem.
- 2 – Novas condições de competitividade:
  - a) – importância da dimensão para se manter competitivo (fusões e aquisições);
  - b) – eficiência (verticalização) e eficácia;
  - c) – orientação para o mercado
- 3 – Novas exigências para as cooperativas:
  - a) – de dimensão (fusões) e de novos modelos organizacionais (controlo com associados de gestão e emergência das “new generation cooperatives”);
  - b) – de gestão financeira (novas formas de financiamento, visão mais liberal da remuneração dos recursos financeiros);
  - c) – de marketing (orientação para o mercado, desenvolvimento de produtos e mercados, focagem em mercados regionais, certificação de qualidade);
  - d) – de internacionalização (evolução para o comércio internacional, estabelecimentos no exterior).

Numa análise SWOT para se visualizar possíveis alternativas estratégicas, podem referir-se os seguintes aspectos:

– *Pontos fortes:*

- a) – Marca “adega cooperativa” com boa imagem;
- b) – 11 cooperativas têm “dimensão que permite manter relações de exportação significativa em mais de um país” (Monitor, 2003);
- c) – Boa cobertura do país por parte dos estabelecimentos cooperativos;

– *Pontos fracos:*

- d) – Pequena dimensão da maioria das adegas;
- e) – Dificuldades financeiras;
- f) – Orientação para a produção;

– *Oportunidades:*

- g) – O vinho é considerado uma bebida nobre entre as bebidas correntes;
- h) – Os vinhos portugueses começam a ganhar prestígio internacional;

– *Ameaças:*

- i) – Concorrência externa;
- j) – Paralisação (falência) por dificuldades financeiras.

Admite-se que a maioria das adegas cooperativas em Portugal tenha uma postura comportamental reactiva e, algumas outras, uma postura analisadora ou, eventualmente, defensiva. Em face do fraco peso da estrutura comercial na generalidade das organizações e da ausência de dimensão crítica, torna-se difícil a manutenção de um comportamento prospectivo consistente.

Manuel Granchinho (1997) constata a prática de estratégias de volume entre as maiores adegas cooperativas do Alentejo e de estratégias de focalização entre pequenas cooperativas da mesma região. Como tendências de evolução futura, identifica situações de “incremento da qualidade e tipicidade dos vinhos, aumento da diferenciação de produtos e tentativas de aumento das exportações” (pág. 102).

No entanto, muitas cooperativas vitivinícolas vivem situações mais ou menos difíceis com atrasos mais ou menos prolongados na liquidação das uvas aos associados e ocorrendo, também, situações de falência formal. Ao sector colocam-se enormes desafios que suscitam interrogações decisivas acerca do redimensionamento e das orientações fundamentais. “Perante os ritmos crescentes de competição e liberalização dos fluxos económicos e as rápidas mudanças ou evoluções do comportamento dos consumidores, as adegas terão de se rever e desenvolver para assumirem posições de liderança no mercado, tanto interno como externo, e afirmarem a qualidade dos vinhos que produzem” (Lourenço et al., 2001, p. 150).

### 3 – Factores estratégicos de sucesso

Por factores estratégicos de sucesso entendem-se variáveis referentes a orientações, condições e recursos considerados necessários e suficientes para o sucesso duradouro das organizações e que se julga terem potencial para sustentarem opções estratégicas apropriadas.

Para as empresas, Igor Ansoff (1965) explicita o seguinte conjunto de objectivos (atributos, padrões, prioridades e metas): rendibilidade a longo prazo, crescimento, estabilidade, eficiência interna e flexibilidade (objectivos económicos directos), liquidez e valor da empresa (objectivos económicos indirectos) e filantropia e imagem (responsabilidades e restrições).

Numa perspectiva mais abrangente, Peter Drucker em *The Practice of Management* (1954) refere que o sucesso e a falência de uma empresa são multidimensionais e que as suas finalidades são várias, não sendo umas mais importantes do que outras. Considera que a sobrevivência é o pressuposto fundamental e que há cinco objectivos ou condições – todos necessários – que explicitam e ao mesmo tempo descrevem a natureza da organização empresarial: uma associação de pessoas, inserida na sociedade e na economia, com a missão específica de produzir bens ou prestar serviços de carácter económico, com a característica de ser agente de mudança e de inovação e com a absoluta obrigação de ser rentável.

De acordo com os princípios de funcionamento e a sua identidade, o sucesso de uma organização cooperativa integra a longevidade, o desenvolvimento dos negócios dos associados, a rendibilidade e a satisfação dos sócios (Bruynis et al., 2001).

Embora concebidas para a transposição da estratégia para a prática, as perspectivas do “balanced score card “ (BSC) de Kaplan e Norton (1992) – financeira, clientes, processos internos/inovação e aprendizagem – poderão ser consideradas como o mais conhecido conjunto de determinantes estratégicas das empresas. Trata-se de um conjunto de áreas de extrema importância para o sucesso duradouro destas organizações que deverão ser sistematicamente monitorizados: os resultados financeiros e a gestão financeira, a orientação para o mercado, o apetrechamento de competências operativas e de inovação e a aprendizagem.

As exigências de qualidade, inovação e outros intangíveis da economia actual levam alguns autores a considerar decisivo o trabalho das pessoas e propõem que se acrescente

ao BSC uma quinta perspectiva – cultura e clima organizacionais – que contemple o conjunto de conhecimentos, competências, experiências, criatividade individual, cultura organizacional, reputação e outros activos intangíveis (Yeniuart, 2002).

Sven Book (1993, p. 234) afirma que a democracia cooperativa definida na Declaração de Princípios “deveria incluir uma declaração dizendo que as organizações cooperativas deveriam tomar medidas para incluir os trabalhadores na gestão democrática”.

Michael McGivern et al. (1997) referem o seguinte conjunto de determinantes estratégicas do sucesso das empresas: congruência e cultura organizacionais, capacidades organizacionais e aprendizagem, estrutura da indústria e grupos estratégicos, recursos organizacionais e liderança e visão.

Também os vários modelos de qualidade total propõem um conjunto de áreas de cuja monitorização e gestão, em sistema, se julga ser expectável a obtenção de resultados excelentes (em qualidade, quantidade e sustentabilidade).

No modelo Malcom Baldrige explicitam-se os seguintes cinco factores: liderança, planeamento estratégico, foco no cliente e no mercado, foco nos recursos humanos e gestão dos processos.

No modelo EFQM de Excelência (1999) refere-se a liderança, as pessoas, políticas e estratégias, parcerias e recursos, processos e a orientação para a inovação e aprendizagem.

Yolanda Montegut S. (2006), numa análise dos factores explicativos do êxito dos lagares de azeite cooperativos da Catalunha considera o seguinte conjunto de factores estratégicos: dimensão, factor tecnológico, factor financeiro, qualidade e cooperação.

Neste trabalho, propõe-se o estudo dos cinco seguintes factores estratégicos: dimensão e equilíbrio financeiro – considerados condições necessárias – e liderança, orientação para o mercado e orientação para aprendizagem. A sua actuação, em sistema, poderá constituir-se como condição suficiente de sucesso.

A maioria das adegas cooperativas é de pequena dimensão com capacidade de actuação que pouco ultrapassará o âmbito regional. As suas capacidades técnicas, comerciais e financeiras não lhes permitirão, por si sós, uma actuação profissional para lá da sua região, sendo previsível que a prazo, em face da tendência de globalização, lhes irão

escapar os seus próprios mercados regionais. Uma dimensão razoável é uma condição necessária de actuação eficaz e sustentável.

“A agroindústria, como um todo, está envolvida numa mudança estrutural em termos de internacionalização, interligações e concentração. Às cooperativas, exige-se eficiência e eficácia suficientes para serem competitivas nos seus mercados. Como a competição se torna mais intensa, o modelo de organizações federativas torna-se menos competitivo do que as cooperativas unitárias”. Assim, a nível europeu, detectam-se tendências de formação de grandes cooperativas regionais através de movimentos de fusões e de aquisições de organizações, enfatizando a integração vertical (Nilsson et al., 1997).

As adegas cooperativas produzem sobretudo vinhos correntes e encontram-se num mercado muito concorrencial com vários produtos substitutos e oferta, nalguns casos grandemente concentrada (multinacionais e outras empresas poderosas).

Para continuarem competitivas, as adegas cooperativas poderão tomar o caminho da intercooperação (uma das finalidades do movimento cooperativo) na direcção das operações empresariais, designadamente através da constituição de organismos cooperativos de 2º grau dotados à partida de meios de penetração noutros mercados.

A gestão financeira das adegas cooperativas tem particularidades próprias, entre outras, as derivadas dos mecanismos de decisão e de propriedade e das condições específicas do seu objecto – valorização das entregas dos sócios. Em geral, tem-se menor acesso ao crédito pelas razões referidas e porque as garantias se restringem à viabilidade dos actuais negócios e às garantias reais.

Dado que o equilíbrio financeiro é uma condição indispensável de funcionamento e desenvolvimento sustentáveis, as cooperativas para além de se dotarem de eficazes sistemas técnicos de controlo administrativo poderão criar normativos fundamentais que não permitam decisões de erosão irremediável das suas finanças.

A liderança constitui um recurso nuclear para a mudança de uma organização especialmente no que respeita à mobilização e reunião das energias internas e à gestão favorável de potenciais apoios externos. Se é consensualmente reconhecido que, na actual economia, uma empresa precisa de uma liderança forte e empreendedora para simplesmente sobreviver, é manifesta a evidência da sua necessidade para se conduzirem alterações profundas nessa mesma empresa.

As actividades esperadas de um líder, a alto nível, são desenvolver a visão, tomar decisões, obter e disseminar informações, influenciar pessoas e criar relações (Rego, 1997). Ou, como referem Drucker e Pashek (2007), estruturar e transformar a organização, compatibilizar objectivos, comunicar e gerir o conhecimento, procurar oportunidades e sobretudo ser eficaz.

A competitividade e outros desafios da economia actual apelam a um comportamento empreendedor que inclui inovação, assunção de riscos e proactividade (Covin e Slevin, 1999) e – particularmente nas práticas comerciais – também autonomia e agressividade competitiva (Lumpkin e Dess, 1996). Trata-se de comportamentos críticos cujas formas de concretização terão de ser compatibilizadas com os princípios de funcionamento cooperativo e a dimensão das organizações e que apelam a elevada capacidade de mobilização e relacionamento interpessoal.

A natureza e princípios de funcionamento das organizações cooperativas e as profundas mudanças das orientações empresariais para as novas condições dos mercados implicam a maior atenção, por parte da liderança, ao desenvolvimento da visão organizacional.

Um ideário fundamental (“guiding philosophy”) que integre valores, crenças e um propósito de finalidade da organização cooperativa – congregadores e inspiradores dos associados e dos trabalhadores – e uma expressão clara (“tangible image”) que indique uma missão empolgante e descreva entusiásticamente a utilidade e bondade dos resultados a prosseguir são os elementos componentes da visão de uma organização (Collins e Porras, 1991). A visão estratégica empresarial expressa-se como “uma imagem projectada no futuro do lugar que se quer ver ocupado pelos seus produtos no mercado e do tipo de organização de que se precisa para lá chegar” (Filion, 1991).

Mais especificamente, importa fomentar a visão construindo-a e disseminando-a, potenciar a prossecução de objectivos e a obtenção de resultados satisfatórios, promover um clima de motivação individual, de trabalho em equipa, de compromisso colectivo e de diversidade (Garman et al., 2006). Ou, como refere John Kotter (1996), (1) estabelecer a direcção através do desenvolvimento da visão e da definição da estratégia, (2) influenciar as pessoas (especialmente as mais necessárias) e as equipas e (3) motivar, inspirar e dissolver barreiras.

A orientação para o mercado corresponde à concretização do conceito de marketing de mobilização de toda a empresa para os seus mercados. É considerada um aspecto da

cultura organizacional (Narver e Slater, 1990; Deshpandé et al., 1998), “uma habilidade superior no entendimento e satisfação dos clientes” (Day, 1994, p. 38) e um “conjunto de processos e actividades interfuncionais direccionados à criação e satisfação de clientes” (Kohli e Jaworski, 1990; Deshpandé e Farley, 1993).

Para Narver e Slater (1990), a orientação para o mercado integra os componentes de orientação para o cliente, orientação para os concorrentes e coordenação interfuncional, os quais “compreendem (também) as actividades de aquisição e disseminação de informações e a criação coordenada de valor para o cliente” (pág. 21). Em ambientes dinâmicos, a manutenção da orientação para o mercado torna necessários comportamentos de empreendedorismo e de aprendizagem organizacional para manter a competitividade e obter resultados satisfatórios (Slater e Narver, 1995).

Uma forte orientação para o mercado necessita e impulsiona uma cultura organizacional voltada para fora, uma base compartilhada de conhecimento, coerência da estratégia, estrutura e sistemas e um equilíbrio de diversas capacidades de gestão e de proximidade com o mercado por forma a atrair e reter clientes (Day, 1994).

A orientação para o mercado tem como elementos “a geração da inteligência do mercado por toda a organização relativamente às necessidades actuais e futuras dos clientes, a disseminação da inteligência de mercado através dos departamentos e a resposta da empresa a esta inteligência” (Kohli e Jaworski, 1990, p. 6). A prática destes processos permite uma atenção ao cliente, mais apropriada, aquando da definição e da implementação da estratégia e também a emergência de um clima de confiança gerador de fidelização e de atracção de novos clientes.

Jaworski e Kohli (1993) explicitam também, como antecedentes da orientação para o mercado, a alta direcção da empresa (ênfase que lhe atribui e atitude perante o risco), a dinâmica interdepartamental (conflitos, alianças) e os sistemas organizacionais (formalização, centralização, departamentalização e sistemas de recompensa); como consequências, o comportamento dos empregados (comprometimento, espírito de equipa) e o desempenho organizacional; e como moderadores, a turbulência dos mercados, a intensidade competitiva e a turbulência tecnológica.

As cooperativas enfrentam especiais dificuldades na implementação de uma orientação para o mercado. “A configuração dos direitos de propriedade, as condições de financiamento, o controlo e a cadeia produtiva tendem para uma orientação para a

produção” (Kyriakopoulos, 1998, p. 1). No entanto, a necessidade da reorientação é frequentemente manifestada pela literatura para além da acuidade dos problemas da situação actual. O autor citado, comparando os aspectos das cooperativas orientadas para a produção com um modelo de uma orientação para o mercado, propõe o estabelecimento dos seguintes objectivos estratégicos: “diferenciação de produtos, “branding” e expansão vertical, a prosseguir através de alianças estratégicas, consórcios de R&D e “joint ventures” de marketing e distribuição”, em vez das actuais “estratégias de liderança em custos, produtos com pouco valor acrescentado e expansão horizontal prosseguida através de estruturas federativas e fusões com outras cooperativas”, respectivamente (Kyriakopoulos e Bekkum, 1999, p. 10)

“Uma entidade aprende se, através do seu processamento de informações, se altera o seu potencial de comportamentos” (Huber, 1991, p. 89). A aprendizagem necessita de um espírito de abertura ao diferente e ao novo e associa-se a uma cultura de valorização positiva de insatisfação e questionamento dos desempenhos actuais e dos próprios modelos mentais dominantes.

A aprendizagem organizacional começa com a aquisição de informações consideradas como tendo uso potencial e desenvolve-se com a sua distribuição, partilha, interpretação e integração na memória colectiva, podendo o conhecimento continuar em desenvolvimento através de processos iterativos entre as diferentes fases.

A aquisição de informações externas pode ser fomentada através das cinco atitudes seguintes (Day, 1994a e 1994b apud Perin, 2001, pp. 16 e 17): “busca de informações com uma visão periférica” em relação aos campos habitualmente trabalhados, “pesquisa de mercado com o intuito de antecipar mudanças e incrementar a qualidade”, contacto directo com clientes, benchmark e “realização contínua de experiências” e sua análise.

A atitude motivadora da direcção, a partilha ampla, o ambiente informal e motivado para a aprendizagem ou a criação de grupos diversificados (multidisciplinares) bem como a formação dos associados e dos trabalhadores podem enriquecer a profundidade e diversidade do conhecimento organizacional.

Argyris e Shon (1978) identificam três níveis de aprendizagem: aprendizagem de ciclo simples – adaptativa, segundo Senge (1990) – que corresponde à resposta a problemas e oportunidades dentro dos princípios e normas vigentes; aprendizagem de ciclo duplo – generativa, segundo Senge – que compreende conhecimentos que se suportam em

normas e princípios diferentes dos usuais na organização; e a aprendizagem de ciclo triplo (ou aprendizagem “deutero” – de natureza diferente) que se traduz na abordagem crítica do próprio processo de aprendizagem, contextualizando-o ou enriquecendo-o com outras perspectivas ou seja “aprender a aprender” (Buchel, 1997 apud Perin, 2001). Numa perspectiva funcional, a inovação e a criação situam-se no âmbito da aprendizagem generativa (Senge 1990). Na perspectiva dos mercados, a inovação empresarial é entendida como processos novos que funcionam ou serviços e produtos que são efectivamente percebidos como diferentes.

O processo de aprendizagem organizacional pode conduzir aos seguintes tipos de conhecimento segundo Eric Stein (1994): descritivos e abstractos (conhecimentos técnicos e científicos), prescritivos e abstractos (valores, éticas, políticas e estratégias), descritivos e concretos (pessoas, coisas e acontecimentos) e prescritivos e concretos (regras, normas, procedimentos e rotinas).

Sinkula et al. (1997) propõem um esquema composto pelos três valores organizacionais seguintes que visa detectar a existência de uma orientação para a aprendizagem organizacional tendente a produzir conhecimento relevante acerca dos mercados e de interesse estratégico: (1) compromisso com a aprendizagem – que vai desde a necessidade de compreender as causas e efeitos das actividades à análise dos princípios da aprendizagem; (2) mente aberta – que discute naturalmente a validade de princípios adquiridos e não receia descartar asserções obsoletas; e (3) visão compartilhada – que pode constituir um factor de enriquecimento, proactividade e melhor focalização do conhecimento produzido.

#### **4 – Metodologia e Resultados**

##### **Obtenção dos dados**

Dada a reduzida dimensão do universo cooperativo português, procurou-se obter a opinião de todas as adegas cooperativas nacionais utilizando uma lista de endereços cedida pela Federação Nacional das Adegas Cooperativas de Portugal (Fenadegas).

Com tal finalidade, foi elaborado um questionário de 41 perguntas a enviar ao presidente e ao gerente de cada cooperativa, em envelopes distintos, solicitando respostas independentes. Nas primeiras 35 questões, era pedida a opinião – numa escala

de 1 a 7 (1 = discordo totalmente, 7 = concordo totalmente) – quanto à verificação, na cooperativa de comportamentos ou orientações organizacionais próprios das cinco determinantes estratégicas relevadas da literatura. Nas últimas 6 questões, pedia-se aos dois responsáveis que comparassem o nível de desempenho da sua organização com o dos concorrentes (1 = muitíssimo menor, 7 = muitíssimo maior).

Numa primeira fase, foram enviados pelo correio 218 questionários (109 adegas cooperativas) tendo-se recebido 34 respostas e 10 envelopes devolvidos respeitantes a 5 adegas inactivas. Três semanas depois, repetiu-se o envio (208 questionários) vindo a receber-se mais 18 respostas. Registam-se, assim, 52 respostas correspondentes a 25% das adegas cooperativas nacionais em actividade.

### **Hipóteses, Modelo e Variáveis**

Dada a sua identidade – associação de pessoas e empresa – o sucesso de uma cooperativa deve integrar, simultaneamente, bom desempenho associativo e bom desempenho económico. Assim, propõem-se as duas seguintes hipóteses de investigação:

**H1:** o sucesso associativo das adegas cooperativas em Portugal é afectado positivamente pela sua dimensão, equilíbrio financeiro, liderança empreendedora, orientação para o mercado e orientação para a aprendizagem.

**H2:** o sucesso económico das adegas cooperativas em Portugal é afectado positivamente pela sua dimensão, equilíbrio financeiro, liderança empreendedora, orientação para o mercado e orientação para a aprendizagem.

Para testar estas hipóteses foram utilizados dois modelos de regressão linear múltipla tal como tem sido efectuado por alguns investigadores em situações similares (Wijewardena e Cooray, 1995; Bañon e Sanchez, 2002 – entre outros).

#### Variáveis dependentes:

*Sucesso associativo:* tem em conta indicadores referentes ao preço pago pelas uvas recebidas dos associados e à qualidade dos serviços que lhes são prestados além de um bom desempenho geral.

*Sucesso económico*: inclui a taxa de introdução de novos produtos, o crescimento das vendas, a rentabilidade operacional global e o desempenho geral.

Variáveis independentes:

*Dimensão*: considera o montante das vendas anuais no mercado interno e no mercado externo bem como o volume de investimentos em comercialização e em desenvolvimento de produto.

*Equilíbrio financeiro*: engloba a utilização sistemática da gestão orçamental, a adequação da estrutura dos fundos financeiros, a solvabilidade financeira e os prazos de pagamento.

*Liderança empreendedora*: é constatada pela atitude frente ao risco, a proactividade e o hábito de inovação.

*Orientação para o mercado*: integra a geração de informações do mercado, a respectiva disseminação interna e a resposta ao mercado (Koli e Jaworski, 1990).

*Orientação para a aprendizagem*: inclui compromisso com a aprendizagem, atitude de mente aberta, partilha de opiniões (Sinkula, et al., 1997) e a memória da organização.

### **Análise e discussão dos resultados**

O quadro seguinte apresenta os resultados obtidos com as regressões utilizadas:

Quadro 1

Variáveis independentes	Variáveis dependentes			
	Sucesso associativo		Sucesso económico	
	Beta	T	Beta	t
Orientação para o mercado	–	–	–	–
Orientação para a aprendizagem	–	–	0.444	1.938 **
Liderança empreendedora	–	–	–	–
Dimensão	0.179	2.432 *	0.365	4.476
Equilíbrio financeiro	0.329	3.661	0.211	2.112 *
R <sup>2</sup>	0.448		0.512	
F	7.135		9.226	
Significância	0.000		0.000	

Diferenças estatisticamente significativas: (\*\*):  $p < 0.1$ ; (\*):  $p < 0.05$ ; ( ):  $p < 0.01$

Segundo os resultados das regressões, as variâncias do sucesso associativo e do sucesso económico das cooperativas vitivinícolas portuguesas são explicadas pelas 5 determinantes estratégicas em cerca de 45% e 51%, respectivamente, o que confirma as hipóteses em investigação.

A dimensão e o equilíbrio financeiro estão ambos positivamente associados, de forma estatisticamente significativa ( $p < 0.05$ ), quer ao sucesso associativo quer ao sucesso económico. Acresce notar ainda que o desempenho empresarial (económico) está também fortemente associado com a orientação para a aprendizagem a qual regista o maior Beta das 3 variáveis independentes com associação positiva.

O facto do sucesso associativo não apresentar correlações estatisticamente significativas com nenhuma das 3 determinantes económicas poderá ser explicado, por um lado, pela não associação directa em termos conceptuais das dimensões associativa e económica e, por outro, pela natureza e função fundamentais da organização: a adega cooperativa é sobretudo um instrumento de prestação de serviços aos viticultores (seus proprietários) o que lhe determina algumas limitações à inovação e capacidade de risco.

Também, no caso do desempenho económico, a ausência de correlação com a orientação para o mercado e a liderança empreendedora podem causar, à primeira vista, alguma estranheza. A orientação para o mercado como orientação fundamental tem sido, de algum modo, um conceito ausente da doutrina cooperativa. O empreendedorismo é um termo historicamente estranho ao cooperativismo agrícola português: as adegas cooperativas foram criadas, nos meados do século passado, por um governo conservador e mantidas durante décadas como um instrumento de condicionamento da economia e das populações agrícolas. Em contrapartida, a aprendizagem e a formação são princípios naturais no cooperativismo (Código Cooperativo).

O Quadro seguinte refere as correlações mútuas destas três variáveis independentes:

Quadro 2

		Orientação para o mercado	Liderança empreendedora	Orientação para a aprendizagem
Orientação para o mercado	Pearson correl	1.000	0.662*	0.765*
	Sig. (2-tailed)	.	0.000	0.000
	N	51	51	51
Liderança empreendedora	Pearson correl	0.662*	1.000	0.681*
	Sig. (2-tailed)	0.000	.	0.000
	N	51	51	51
Orientação para a aprendizagem	Pearson correl	0.765*	0.681*	1.000
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	.
	N	51	51	51

( \* ) Correlação significativa a 0.01

Verificam-se correlações mútuas muito fortes entre as três variáveis, sendo que a orientação para a aprendizagem é a variável que apresenta o mais elevado coeficiente de associação com as outras duas variáveis independentes.

Assim, em face desta última circunstância e das questões que envolvem as outras duas variáveis, a afirmação da forte associação da orientação para a aprendizagem com o desempenho económico poderá, eventualmente, indicar também - embora

indirectamente - que tanto a liderança empreendedora como a orientação para o mercado são muito importantes para o mesmo bom desempenho.

## **5 – Conclusões**

O estudo identifica, de forma expressa, três determinantes estratégicas do sucesso das adegas cooperativas em Portugal: a dimensão, o equilíbrio/gestão financeiros e a orientação para a aprendizagem.

A orientação para o mercado e a liderança empreendedora não aparecem directamente associadas, de forma estatisticamente significativa, com o sucesso das cooperativas. No entanto, as suas elevadas correlações com a orientação para a aprendizagem poderão sugerir que também elas têm um importante papel designadamente na potenciação e qualidade das opções estratégicas. A não assumpção expressa da contribuição directa da orientação para o mercado e da liderança empreendedora para o sucesso das cooperativas poderá ter a ver com a generalizada pequena dimensão das organizações e com a histórica orientação para a produção.

A necessidade de dimensão tem sido frequentemente referida pelos dirigentes associativos como condição imprescindível de sobrevivência em face das actuais tendências de concentração e globalização do sector.

O equilíbrio e gestão financeira são naturalmente imprescindíveis em qualquer organização para o seu funcionamento e desenvolvimento. No caso cooperativo, a sua necessidade intensifica-se quer pela menor facilidade de recurso ao financiamento externo quer pela maior exigência de controlo colectivo.

A orientação para a aprendizagem, conforme a análise empírica, é a principal determinante estratégica do sucesso económico. Tal conclusão está também em linha com os princípios cooperativos: educação, formação, informação e intercooperação dos membros. A orientação para a aprendizagem permite a criação e consolidação de competências e a conseqüente possibilidade de opções melhores e mais consolidadas.

## **6 – Referências**

- Andrade, I. R. (s/d): *Cooperativismo em Portugal (das Origens à Actualidade)*. Lisboa, Incoop.

- Ansoff, Igor H. (1965): *Corporate Strategy*. McGraw-Hill.
- Argyris, Chris e Donald Schon (1978): *Organizational Learning: Theory of Action Perspective*. Reading, M: Addison-Wesley.
- Barney, J. B. (1991): “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, (17-1), pp. 99-120.
- Bañon, A. R. e A. A. Sánchez (2002): “Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme”, *Cuadernos de Gestión*, vol. 2, nº 1.
- Bialoskorski Neto, Sigismundo (2002): “Estratégias e Cooperativas Agropecuárias: Um Ensaio Analítico”, *Paper* realizado para o Seminário de Política Económica em Cooperativismo e Agronegócios da UFV.
- Book, Sven Ake (1993): *Valores Cooperativos num Mundo de Mudança*. Lisboa, Incoop.
- Bruynis, C.; P. Goldsmith, D. Hahn e W. Taylor (2001): “Critical Success Factors for Emerging Agricultural Marketing Cooperatives”, *Journal of Cooperation*, 16, pp. 14-24.
- Código Cooperativo Português.
- Collins, James, C. e Jerry I. Porras (1991): “Organizational Vision and Visionary Organizations”, *California Management Review*, 34, 1, pp. 30-52.
- Covin J. e Slevin, D. (1999): “A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior”, *Entrepreneurship Theory and Practices*, 16 (1).
- Day, George S. (1994): “The Capabilities of Market-Driven Organizations”, *Journal of Marketing*, 58 (4) pp. 37-52.
- Desforges, Jean-Guy e Claude Vienney (1980): *Stratégie et Organization de L'Entreprise Coopérative*. Montréal, Les Éditions du Jour.
- Deshpandé, R e J. U. Farley(1993): “Measuring Market Orientation : Generalization and Syntesis”, *Journal of Marketing*, 2 (3), pp. 213-232.
- Deshpandé, R ; J. U. Farley e F. E. Webster (1998): “Corporate Culture, Customer Orientation and Innovatness in Japanese Firms : A Quadrad Analysis”, *Journal of Marketing*, 57 (1), pp. 23-27.
- Drucker, Peter F. (1954): *The Practice of Management*. New York, Harper and Brothers
- Drucker, Peter F. e Paschek, Peter (2007): *As Virtudes Cardeais de um Líder*. Cascais, Ed. Pergaminho.

- Eisenhardt, K. M. e J. A. Martin (2000): “Dynamic Capabilities: What are they ?”, *Strategic Management Journal*, (Oct/Nov), 21 10/11, pp. 1105-1121.
- Fairbairn, Brett (2003): *Three strategic concepts for the guidance of co-operatives*. University of Saskatchewan.
- Filion, Louis J. (1991): *Vision et Relations: Clefs du Succès de l'Entrepreneur*. Montréal, Éditions de Éditions de l'Entrepreneur.
- Garman, Andrew N.; Peter Butler e Lauren Brinkmeyer (2006): “Leadership“, *Journal of Healthcare Management*, 51 (6), pp. 360-364.
- Gluek, W. F. (1980): *Business Police and Strategic Management*. McGraw-Hill.
- Granchinho, Manuel A. Relvas (1997): *As Adegas Cooperativas do Alentejo, Um caso de sucesso de organização cooperativa da produção*. Lisboa, ISEG – Tese de Mestrado.
- Huber, George P. (1991): “Organizational learning: The contributing Process and the Literatures”, *Organization Science*, 2 (1).
- Jaworski, Bernard J. e Ajai K. Kohli (1993): “Market Orientation : Antecedents and Consequences”, *Journal of Marketing*, 57 (3), pp. 53 e segs.
- Kaplan, Robert S. e D. P. Norton (1992): “The Balanced Score Card – Measures that Drive Performance”, *Harvard Business Revue* (70-1), pp. 71-79.
- Kohli, Ajai K. e Bernard J. Jaworski (1990): “Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Mangement Implications”, *Journal of Marketing*, 54 (2), págs. 1-18.
- Kotter, John P. (1996): *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Kyriakopoulos, Kyriakos (1998): “Agricultural Cooperatives: Organizing for Market-Orientation”, *Working Paper* para IAMA World Congress VIII. Uruguai
- Kyriakopoulos, Kyriakos e Onno-Frank van Bekkum (1999): “Market Orientation of European Agricultural Cooperatives: Strategic and Structural Issues”, *Paper* apresentado no IXº Congresso da European Association of Agricultural Economists. Polónia.
- Leite, João Salazar (1994): *Enquadramento Histórico-Social do Movimento Cooperativo*. Lisboa, Incoop.
- Lopes, A., M. Porta e C. Garcia-Gutierrez (1997): *Economia Social e seus Dirigentes*. Lisboa, Incoop.

- Lourenço, Nelson; Manuel Lisboa, Jaime Duarte e Ana R. Dantas (2001): *Adegas Cooperativas em Portugal: Dificuldades e Potencialidades para o Sector Vitivícola*. Lisboa, Eia.
- Lumpkin, G. T. e G. Dess (1996): “Clarifying the Enterpreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance”, *Academy of Management Review*, 21-1.
- Miles R. E. e C. C. Snow(1978): *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York, McGraw-Hill.
- McGivern, Michael H. e Stephen J. Tvorik (1997): “Determinants of Organizational Performance”, *Management Decision*, London, (35-6), pp. 417 e segs.
- Mintzberg, H. (1999): “Reflecting on the Strategy Process”, *Sloan Management Review* (Spring), pp. 21-30.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand B. e Lampel J. (1998): *Strategy Safari*. London, Prentice Hall.
- Mintzberg, H. e Waters, J. A. (1985): “Of Strategies, Deliberate and Emergent”, *Strategic Management Journal* (Jul-Sept), pp. 257 e segs.
- Montegut Salla, Y. (2006): *Análisis de los Factores Explicativos del Éxito Competitivo en las Almazaras Cooperativas Catalanas*. Univeritat de Lleida. Tesis Doctoral
- Narver, J. C. e Stanley F. Slater (1990): “The Effect of Market Orientation on Business Profitability“, *Journal of Marketing*, 54 (4), pp. 20-35.
- Nayak, R. (2006): *Developing Sustainable Corporations in Australia*. Victoria, Swinburne University of Technology. Tese de Doutoramento.
- Nilsson, Jerker; Kyriakos Kyriakopoulos e Gert van Dijk (1997): “Agricultural Cooperatives in the European Union – Current Challenges and Trends”, *Paper* apresentado na conferência de “Rural cooperatives in the perspective of the integration of the EU” em Zakopane/Polónia.
- Nunes, F., Luís Reto e M. Carneiro (2001): *O Terceiro Sector em Portugal: Delimitação, Caracterização e Potencialidades*. Lisboa, Incoop.
- O’Regan N. e Ghobadian, A.(2004): “The Importance of Capabilities for Strategic Direction and Performance”, *Management Decisions*, 42, 1/2, pp. 292-312.
- Parente, Sofia Carvalho (s/d): “Adegas Cooperativas na Região Demarcada dos Vinhos Verdes – Qualidade e Estratégias Comerciais”, *Working Paper*, Instituto Superior de Agronomia, Lisboa.

- Perin, Marcelo G. (2001): *Relação entre Orientação para o Mercado, Aprendizagem Organizacional e Performance*. Porto Alegre, Universidade do Rio Grande do Sul. Tese de Doutorado.
- Porter, M. E. (1980): *Competitive Strategy*. New York, Free Press.
- Rego, A. (1997): *Liderança nas Organizações – Teoria e Prática*. Aveiro, Universidade de Aveiro.
- Sinkula, James M.; William E. Baker e Thomas Noordewier (1997): “A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge and Behavior“ *Academy of Marketing Science Journal*, 25 (4), pp. 305-318.
- Slater, Stanley F. e John C. Narver (1995): “Market Orientation and Learning Organization “, *Journal of Marketing*, 59 (3), pp. 63-74.
- Senge, Peter M. (1990): “A Quinta Disciplina: *Arte, Teoria e Prática da Organização de Aprendizagem*”. São Paulo, Nova Cultural.
- South, S. E. (1994): Competitive Advantage: The Cornerstone of Strategic Think, *Journal of Business Strategy*, Spring 1 (4).
- Stein, Eric W. (1994): “Organizational Memory; Review of Concepts and Recommendations for Management”, *International Journal of Information Management*, 15 (1).
- Teruchkin, S. R. U. (2005): *As Estratégias Empresariais para os Vinhos Finos no Brasil e no Uruguai: Uma Análise Comparada*. Porto Alegre. Tese de Doutorado.
- Wijewardena, H e Shiran Cooray (1995): “Determinants of growth in small Japanese manufacturing firms: Survey evidence from Kobe”, *Journal of Small Business Management*, 33, 4, Oct 1995.
- Wilkens, U.; Menzel, D. e Pawlowsky, P (2004): “Inside the Black-box: Analyzing the Generation of Core Competences and Dynamic Capabilities by Exploring Collective Minds”, *Management Revue*, 15, 1, pp. 8-26.
- Yeniyuart, Sengun (2002): “A Literature Review and an Integrative Performance Measurement Framework for Multinational Companies”, *Paper*, Michigan State University.