

**UNIVERSIDADE DE ÉVORA**  
**DEPARTAMENTO DE GESTÃO DE EMPRESAS**

**ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS EM CONTEXTO DINÂMICO:**

**Lógicas de reorganização das empresas vitivinícolas**

**do Alentejo e da Extremadura face à evolução**

**do Mercado Comum Europeu**

Tese apresentada como requisito para a obtenção do  
grau de Doutor em Gestão de Empresas

**Por:**  
**António João Coelho de Sousa**

Évora  
2000

**UNIVERSIDADE DE ÉVORA**  
**DEPARTAMENTO DE GESTÃO DE EMPRESAS**

**ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS EM CONTEXTO DINÂMICO:**

**Lógicas de reorganização das empresas vitivinícolas**

**do Alentejo e da Extremadura face à evolução**

**do Mercado Comum Europeu**

Tese apresentada como requisito para a obtenção do  
grau de Doutor em Gestão de Empresas

**Por:**  
**António João Coelho de Sousa**

**Sob a orientação de:**  
**Prof. Doutor Ricardo Maria Hernandez Mogollón**

UNIVERSIDADE DE ÉVORA  
120 38 A

Évora  
2000

## ERRATA

<i>Onde se lê</i>	<i>Deve ler-se</i>	<i>Pág.</i>
meu acadêmico	meio acadêmico	13
Dussage	Dussauge	14, 35, 108, 165
quantitativação	quantificação	75
para o cre	para o crescimento	80
prática de vinho	prática de venda de vinho	414

**ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS EM CONTEXTO DINÂMICO:**

**Lógicas de reorganização das empresas vitivinícolas**

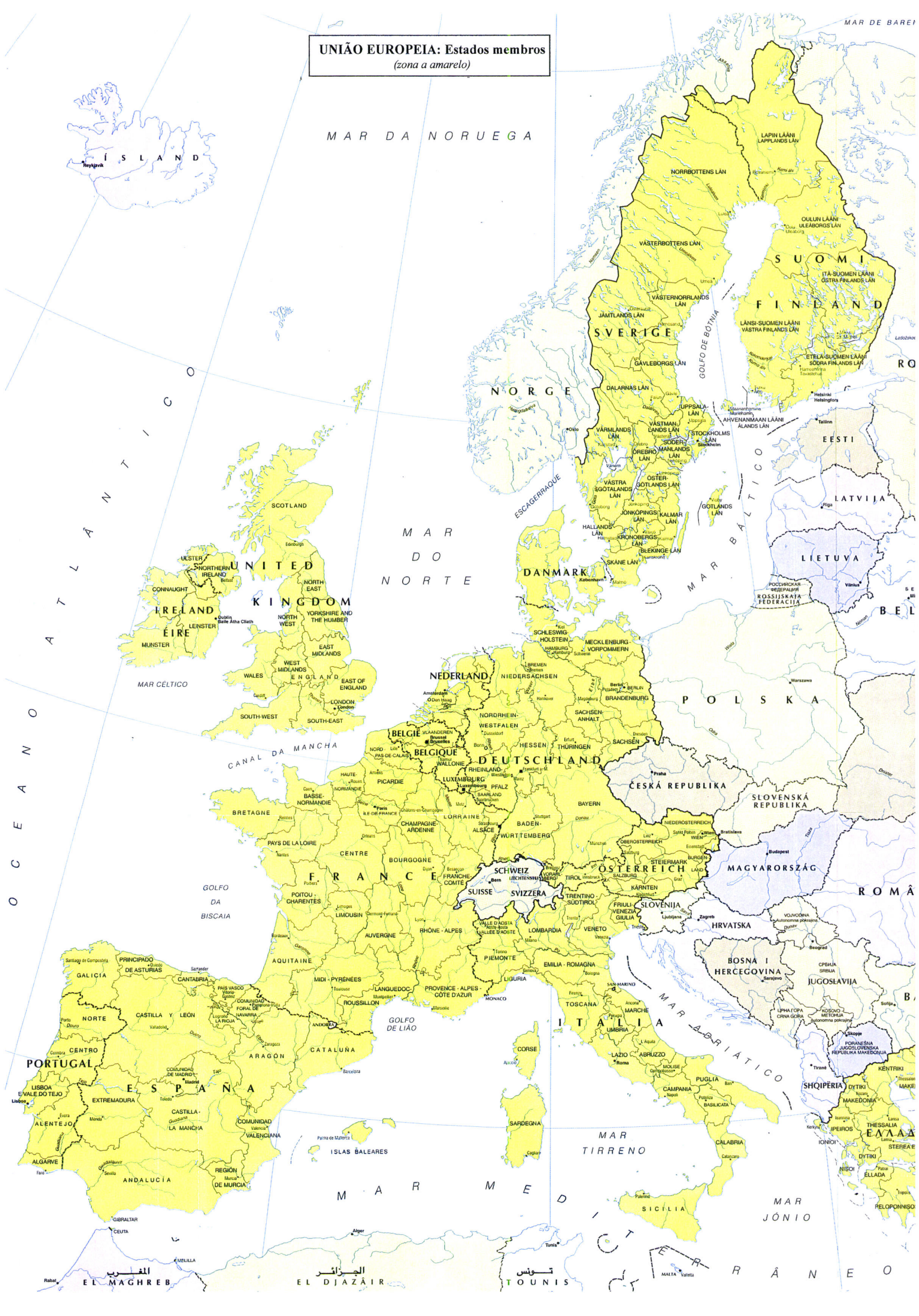
**do Alentejo e da Extremadura face à evolução**

**do Mercado Comum Europeu**

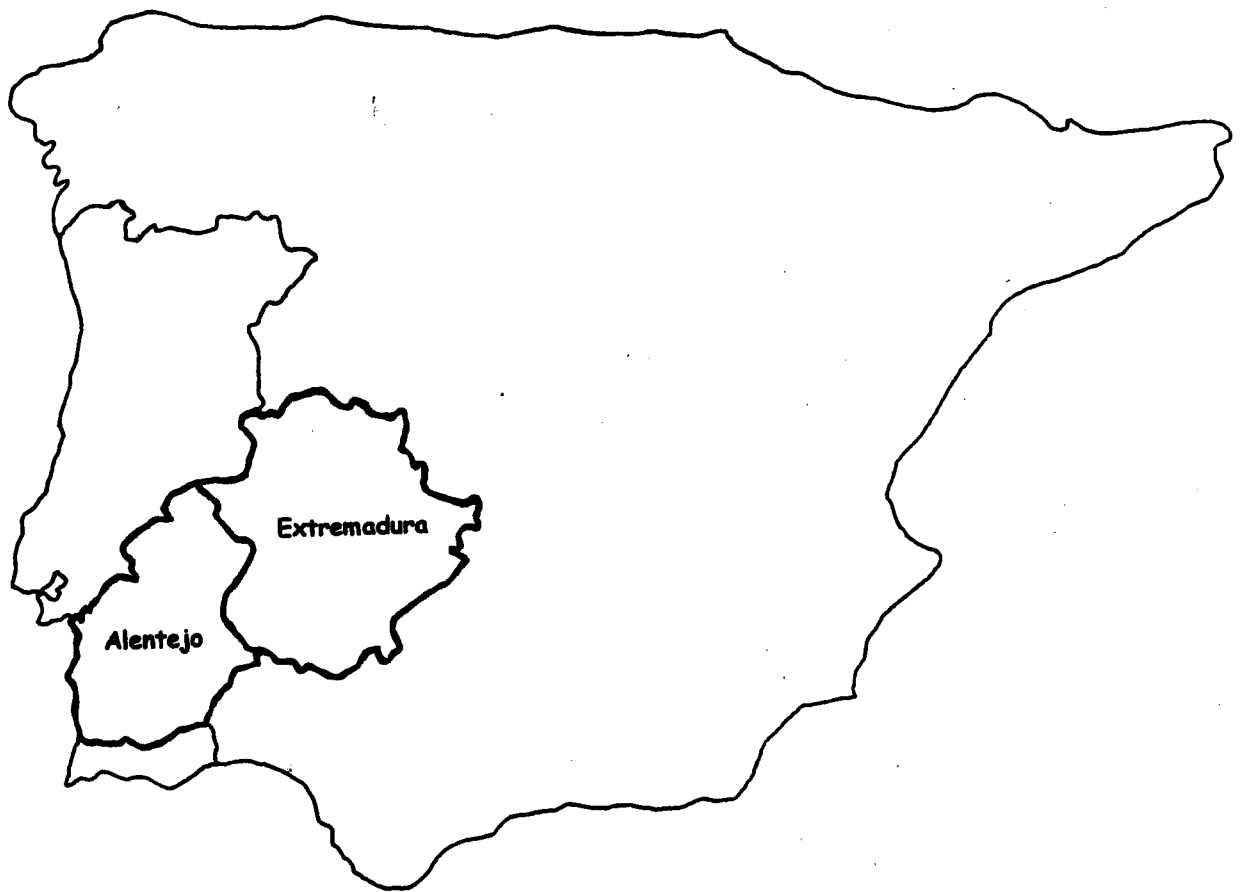


*À Miriam, minha filha.*

**UNIÃO EUROPEIA: Estados membros**  
*(zona a amarelo)*



*Regiões do Alentejo (A) e da Extremadura (E) na península ibérica*



## Agradecimentos

Um trabalho desta natureza contém sempre, directa ou indirectamente, o contributo de várias pessoas. Não querendo esquecer ninguém, saliento, no entanto:

- O orientador deste trabalho, Prof. Doutor Ricardo Hernandez Mogollón, pelo seu empenho nos contactos que me proporcionou, pela confiança que sempre me transmitiu, pela disponibilidade inexcedível que sempre demonstrou;

- Ao anterior Presidente do Conselho de Departamento de Gestão, Prof. Doutor Amílcar Serrão, pelos incentivos que sempre me transmitiu, bem como ao Presidente actual, Prof. Doutor António Serrano, e seu adjunto, Dr. Rui Quaresma, pelo esforço acrescido que tiveram de suportar, por não ter podido disponibilizar-me para dar o devido apoio nas questões relacionadas com a gestão do Departamento;

- À presidente da Comissão Vitivinícola da Região do Alentejo, Eng<sup>a</sup> Maria Clara Roque do Vale, pela disponibilização de informação e contactos com as empresas do Alentejo;

- À presidente do *Consejo Regulador Ribera del Guadiana*, Eng<sup>a</sup> Yolanda Piñero Chacón e ao técnico Ángel Rodríguez Argueta, pela informação prestada e contactos proporcionados com as empresas extremenhas;

- A Imanol Orcajo Etxebarria, director de comunicacion e imagen de FEVAL-Institucion Ferial de Extremadura, pelos contactos preliminares com alguns empresários;

- Ao Prof. Doutor António Sáez Delgado, pela sua colaboração em alguns trabalhos de tradução;

- Ao Dr. Jorge Casas Novas, pelo seu precioso apoio na utilização do programa SPSS e pelo esforço acrescido na leccionação da disciplina de que faz equipa comigo;

- À Dr<sup>a</sup> Margarida Saraiva, pela sua importante colaboração na revisão deste trabalho;

- À Dr<sup>a</sup> Leonor Vacas de Carvalho e todos os colegas que, directa ou indirectamente, contribuíram com conselhos, observações e críticas, para a concretização deste trabalho;

- A todos os dirigentes de empresas e restantes organismos que disponibilizaram as informações solicitadas;

- Aos meus pais, pelo apoio e confiança que sempre me transmitiram;

- À Manuela e à Miriam, como fonte de inspiração, renovação de energia e pelas privações a que foram sujeitas.

A todos o meu muito obrigado !

## Resumo

Tendo como objecto de estudo as empresas vitivinícolas do Alentejo e da Extremadura, este trabalho, procura atingir um determinado conjunto de objectivos. Assim, numa primeira fase, pretende-se:

- Identificar os estilos de reflexão estratégica existentes em cada região, bem como as variáveis contextuais associadas;

- Analisar a importância das diversas variáveis contextuais na formação do perfil de cada estilo de reflexão estratégica, assim como as performances económicas associadas a cada um desses estilos;

Numa segunda fase:

- Comparar os processos estratégicos das duas regiões, para concluir sobre as principais semelhanças e diferenças, ponderando também sobre as suas virtudes e defeitos, no novo contexto competitivo;

- Propor alguns ajustamentos nas arquitecturas estratégicas de cada região, para melhorar a capacidade de actuação das empresas na nova realidade competitiva.

Para atingir estes propósitos, começou-se por realizar uma importante revisão bibliográfica centrada no tema da gestão estratégica. A mesma abarca os diversos quadros metodológicos que marcaram essa área da gestão: do modelo pioneiro de Harvard, às concepções estratégicas mais recentes, associadas à teoria do caos.

De seguida foi construída uma grelha de abordagem, a *GIRE (Grelha Integrada de Reflexão Estratégica)*, a fim de enquadrar as principais características da vertente organizacional das empresas e explorar a sua vertente estratégica. O núcleo central desta grelha é constituído por três elementos que, articulados, consubstanciam a actuação estratégica das empresas: factores contingentes, externos e internos (C),



estilo de reflexão estratégica (R) e performance económica (P). Estes três elementos formam aquilo que o autor denomina de *estudo sistémico C-R-P*.

A GIRE tem, como principais suportes de informação, os questionários implementados junto dos dirigentes de topo das empresas (60 da Extremadura e 32 do Alentejo) e as entrevistas a responsáveis pelos organismos que tutelam o sector em cada região.

O tratamento da informação do questionário é feito através do programa estatístico, *SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)*. Para diagnosticar a vertente organizacional (estruturas e recursos empresariais), é aplicada uma análise estatística univariada a diversas questões do questionário. Para explorar a vertente estratégica em si, são utilizadas técnicas estatísticas bivariadas e multivariadas: análise factorial em componentes principais (ACP) e análise de clusters, respectivamente para confirmação empírica dos tipos de reflexão estratégica e agrupamentos de empresas; análises de variância multivariada e simples (Manova e Anova) para comparação de médias e identificação dos perfis de cada estilo de reflexão estratégica. A caracterização da dinâmica da envolvente competitiva tem subjacente uma abordagem de âmbito mais qualitativo, nomeadamente a análise estrutural das cinco forças competitivas de Porter (para a envolvente transaccional) e a análise clássica PEST (para a envolvente contextual).

Os resultados da aplicação da GIRE relevaram um conjunto de semelhanças e de diferenças entre as empresas das duas regiões. No que concerne às semelhanças, relacionam-se com os estilos de reflexão estratégica utilizados, os sistemas de informação, os recursos produtivos, a dinâmica inovadora e a via estratégica de

desenvolvimento. Quanto às diferenças, situam-se ao nível da lógica produtiva, integração a montante, actividade exportadora e dinâmica comercial.

Para além desses aspectos, importa referir que as empresas de cada região possuem estratégias privilegiadas: na Extremadura a liderança pelos custos, no Alentejo a diferenciação.

O novo contexto competitivo, decorrente da recente Organização Comum de Mercado (OCM) e dos acordos de liberalização de mercados, no âmbito da Organização Mundial do Comércio (OMC), impõem melhoramentos a vários níveis, em ambas as regiões vitivinícolas.

Assim, recomendam-se: mudanças ao nível da vertente humana (executivos de topo), no sentido desta evoluir para o designado estilo de reflexão estratégica empreendedor; melhoramentos nos sistemas de informação e respectivas tecnologias; dinamização do desempenho inovador; alterações ao nível da vertente produtiva (aumento da quantidade, no Alentejo e aumento da qualidade, na Extremadura); investimento na função comercial (reforçar a comunicação, reorganizar as redes de distribuição e progredir nos mercados externos); aposta na diversificação; não negligência da via externa de desenvolvimento estratégico.

Considerando a amplitude do desafio a enfrentar e das medidas sugeridas, será ainda recomendável o empenho de todos os agentes envolvidos no sector: as empresas, as organizações interprofissionais e os poderes públicos.

**Palavras chave:**

Gestão, Estratégia, Modelos de abordagem estratégica, Vinho, Sector vitivinícola, Organização Comum de Mercado, Empresas vitivinícolas, Alentejo, Extremadura.



## Resumen

Este trabajo, que tiene como objeto de estudio las empresas vitivinícolas del Alentejo y de Extremadura, intenta conseguir una serie de objetivos, entre los cuales se encuentran, en una primera fase, los siguientes:

- Identificar los estilos de reflexión estratégica existentes en cada región, así como las variables contextuales asociadas;

- Analizar la importancia de las diversas variables contextuales en la formación del perfil de cada estilo de reflexión estratégica, así como los desempeños económicos asociados a cada uno de esos estilos;

En una segunda fase:

- Comparar los procesos estratégicos de las regiones, para conocer sus principales semejanzas y diferencias, valorando sus virtudes y defectos, en el nuevo contexto competitivo;

- Proponer algunos ajustes en las arquitecturas estratégicas de cada región, para mejorar la capacidad de actuación de las empresas en la nueva realidad competitiva.

Para conseguir estos propósitos, comenzamos realizando una importante revisión bibliográfica centrada en el tema de la gestión estratégica. Ésta abarca los diversos cuadros metodológicos que marcaron esa área de la gestión: desde el modelo pionero de Harvard, hasta las concepciones estratégicas más recientes, asociadas a la teoría del caos.

Después construimos una tabla de trabajo, denominada *GIRE (Grelha Integrada de Reflexão Estratégica - Tabla Integrada de Reflexión Estratégica)*, con el fin de encuadrar las características principales de la vertiente organizativa de las empresas y estudiar su vertiente estratégica. El núcleo central de esta tabla está

constituido por tres elementos que, en articulación, constituyen la sustancia de la actuación estratégica de las empresas: factores contingentes, externos e internos (C), estilo de reflexión estratégica (R) y performance económica (P). Estos tres elementos forman aquello que el autor denomina *estudio sistemático C-R-P*. La *GIRE* tiene como principales soportes de información los cuestionarios cumplimentados por los altos dirigentes de las empresas (60 de Extremadura y 32 del Alentejo) y las entrevistas a reponsables de los organismos que tutelan el sector en cada región vitivinícola.

El tratamiento de la información del cuestionario se realizó con el programa estadístico *SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)*. Para diagnosticar la vertiente organizativa (estructuras y recursos empresariales), se aplica un análisis estadístico univariado a diversas cuestiones del cuestionario. Para estudiar la vertiente estratégica en sí, se utilizan técnicas estadísticas bivariadas y multivariadas: análisis factorial en componentes principales (ACP) y análisis de *clusters*, respectivamente para la confirmación empírica de los tipos de reflexión estratégica y agrupamiento de empresas; análisis de varianza multivariada y simple (Manova y Anova) para comparación de medias y identificación de los perfiles de cada estilo de reflexión estratégica. La caracterización de la dinámica de la envolvente competitiva del sector vitivinícola tiene subyacente un abordaje de ámbito más cualitativo, principalmente el análisis estructural de las cinco fuerzas competitivas de Porter (para el envolvente transaccional) y el análisis clásico *PEST* (para el envolvente contextual).

Los resultados de la aplicación de la *GIRE* revelaron un conjunto de semejanzas y de diferencias entre las empresas de las dos regiones. En lo que concierne a los parecidos, tienen que ver con los estilos de reflexión estratégica utilizados, los sistemas de información, los recursos productivos, la dinámica innovadora y la vía

estratégica de desarrollo. Sobre las diferencias, se sitúan al nivel de la lógica productiva, integración a montante, actividad exportadora y dinámica comercial.

Además de estos aspectos, se debe tener en cuenta que las empresas de cada región tienen estrategias privilegiadas: en Extremadura el liderazgo por los costos, en el Alentejo la diferenciación.

El nuevo contexto competitivo, que proviene de la reciente Organización Común de Mercado (OCM) y de los acuerdos de liberalización de mercados, en el ámbito de la Organización Mundial del Comercio (OMC), imponen mejoras a varios niveles, en ambas regiones vitivinícolas.

Así, se recomienda: cambios al nivel de los recursos humanos (altos ejecutivos), para que se produzca una evolución hacia el estilo de reflexión estratégica emprendedora; mejoras en los sistemas de información y tecnologías respectivas; dinamización del desempeño innovador; alteraciones al nivel de la vertiente productiva (aumento de la cantidad, en el Alentejo, y aumento de calidad, en Extremadura); inversión en la función comercial (reforzar la comunicación, reorganizar las redes de distribución y mejorar en los mercados externos); apuesta por la diversificación ; no negligencia en la vía externa de desarrollo estratégico.

Considerando la amplitud del desafío y de las medidas sugeridas, se hace también recomendable el empeño de todos los agentes del sector: las empresas, las organizaciones interprofesionales y los poderes públicos.

**Palabras clave:**

Gestión, Estrategia, Modelos de abordaje estratégico, Vino, Sector vitivinícola, Organización Común de Mercado, Empresas vitivinícolas, Alentejo, Extremadura.

## Résumé

Ayant pour sujet les entreprises viti-vinicoles des régions Alentejo (Portugal) et Extremadura (Espanha), cet étude se propose, dans un premier temps:

- Identifier les styles de réflexion stratégique existants dans chaque région, tout comme les variables contextuelles associées;

- Analyser l'importance des différentes variables contextuelles pour la formation du profil de chaque style de réflexion stratégique et les performances économiques associées à chacun de ces styles;

Dans un deuxième temps:

- Comparer les procédés stratégiques des deux régions pour en conclure sur leurs principales similitudes et différences et réfléchir sur leurs vertus et défauts dans le nouveau contexte compétitif;

- Proposer certains ajustements dans les procédés stratégiques de chaque région pour améliorer la capacité d'action des entreprises dans la nouvelle réalité compétitive.

Pour atteindre ces objectifs, une importante révision bibliographique a été opérée. Centrée sur le thème de la gestion stratégique, elle touche les différents cadres méthodologiques qui ont marqué ce domaine de la gestion: du modèle pionnier de Harvard aux conceptions stratégiques les plus récentes, associées à la théorie du chaos.

Par la suite, une grille d'abordage a été construite - GIRE (Grille Intégrée de Réflexion Stratégique) - pour faire l'enquadrement des principales caractéristiques du volet organisationnel des entreprises et explorer leur volet stratégique. Le noyau de cette grille est constitué par trois éléments qui, articulés entre eux, consolident l'action stratégique des entreprises: facteurs contingents, externes et internes (C), styles de

réflexion stratégique (R) et performance économique (P). Ces trois éléments forment ce que l'auteur nomme "étude systémique C-R-P".

La GIRE a pour principaux supports d'informations, les questionnaires appliqués aux dirigeants des entreprises (60 en Extremadura et 32 en Alentejo) et les interviews faites aux responsables des organismes qui tutellent le secteur dans chaque région.

Le traitement de l'information du questionnaire est fait à l'aide du programme statistique SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). Pour faire le diagnostic du volet organisationnel (structures et ressources des entreprises), on applique une analyse statistique unidimensionnelle à diverses questions de l'enquête. Pour explorer le volet stratégique lui-même, on utilise des techniques statistiques bidimensionnelles et multidimensionnelles: analyse factorielle en composantes principales (ACP) et analyse de *clusters*, respectivement pour une comparaison empirique des types de réflexion stratégique et regroupements d'entreprises; analyses de variance multidimensionnelle et simples (Manova e Anova) pour comparer les moyennes et identifier les profils de chaque style de réflexion stratégique. La caractérisation de la dynamique de l'environnement compétitif est faite à travers une démarche plus qualitative, comme l'analyse structurelle des cinq forces compétitives de Porter (pour l'environnement particulier du secteur) et l'analyse classique PEST (pour l'environnement général).

Les résultats de l'application de GIRE ont relevé un ensemble de similitudes et de différences entre les entreprises des deux régions. En ce qui concerne les ressemblances, celles-ci se rapportent aux styles de réflexion stratégique utilisés, aux systèmes d'information, aux ressources productives, à la dynamique innovatrice et à la voie stratégique de développement, suivie. Quant aux différences, elles se situent au

niveau de la logique productive, de l'intégration en amont, de l'activité exportatrice et de la dynamique commerciale.

Il importe préciser de même que les entreprises de chaque région possèdent des stratégies qu'elles privilégient: en Extremadura la liderança par les coûts, en Alentejo la différenciation.

Le nouveau contexte compétitif, qui advient de la récente Organisation Commune du Marché (OCM) et des accords de libéralisation de marchés dans le contour de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), imposent aux deux régions des améliorations à plusieurs niveaux.

De ce fait, on recommande: des changements du côté humain (dirigeants), pour que celui-ci puisse évoluer vers un style de réflexion stratégique entreprenant; des améliorations dans les systèmes d'information et respectives technologies; une dynamisation de la performance innovatrice, des altérations au niveau de la production (augmentation de la quantité en Alentejo et de la qualité en Extremadura), un investissement dans la fonction commerciale (renforcer la communication, réorganiser les réseaux de distribution et progresser sur les marchés externes); un enjeu sur la diversification; ne pas négliger la voie externe de développement stratégique.

Tenant compte de l'ampleur du défi et des mesures suggérées, il serait recommandable un engagement de tous les acteurs du secteur: les entreprises, les organisations interprofessionnelles et les pouvoirs publics.

**Mots-clés:** Gestion, Stratégie, Modèle d'analyse stratégique, Vin, Secteur viti-vinicole, Organisation Commune du Marché, Entreprises viti-vinicoles, Alentejo, Extremadura.

## INDÍCE TEMÁTICO

INTRODUÇÃO	1
------------	---

### **PARTE I** **DINÂMICAS DA GESTÃO E REFERENCIAL DE ANÁLISE**

#### CAPÍTULO 1 - QUADRO CONCEPTUAL DE REFERÊNCIA

1.1 Organização como sistema; complexidade relacional e abordagem sistêmica	19
1.2 Dinâmica de mudança e subsistema de gestão; perspectiva contingente	22

#### CAPÍTULO 2 - ENQUADRAMENTO EVOLUTIVO DAS TEORIAS DE GESTÃO E DINÂMICA DAS LÓGICAS ESTRATÉGICAS

2.1 As dinâmicas da gestão empresarial; mudança de paradigma	32
2.2 Lógicas evolutivas: Da vertente organizacional ...	36
2.3 ... À vertente estratégica da gestão	46
<i>Síntese do 2º capítulo</i> ... em jeito de conclusão	51

<p><b>PARTE II</b></p> <p><b>METODOLOGIAS DE ABORDAGEM ESTRATÉGICA</b></p> <p><b>E CONSTRUÇÃO DE UMA GRELHA DE REFLEXÃO</b></p>
---

**CAPÍTULO 3 - CONCEITOS, MODELOS E INSTRUMENTOS DE ABORDAGEM  
ESTRATÉGICA; EVOLUÇÃO E REFLEXÃO COMPARATIVA**

3.1	Introdução	58
3.2	Evolução do paradigma estratégico; da intencionalidade mecanicista à emergência complexa	61
3.3	Os pioneiros da estratégia; génese do planeamento estratégico	65
3.3.1	O modelo LCAG e extensões directas	67
3.3.2	O modelo Vector de Crescimento e extensões directas	71
3.4	A consolidação do planeamento estratégico; matrizes para gerir a diversidade	76
3.4.1	O modelo «Crescimento-Quota de mercado»: matriz BCG	78
3.4.2	As matrizes McKinsey, ADL e o projecto PIMS	83
3.5	A flexibilização do planeamento estratégico; modelos centrados no paradigma competitivo	90
3.5.1	O modelo de riposta estratégica	91
3.5.2	A análise competitiva sectorial	93
3.5.3	A matriz concorrencial BCG <sub>2</sub>	100
3.6	Da abordagem relacional à valorização paralela das componentes tecnológica e humana; outros modelos de intenção estratégica	102
3.6.1	As estratégias relacionais	103
3.6.2	A integração das componentes tecnológica e humana nas abordagens: o espaço estratégico, o modelo «7S» e a abordagem cognitiva	106
3.7	As recentes abordagens; do prolongamento da perspectiva intencional à perspectiva de estratégias emergentes	116
3.7.1	Da análise prospectiva e método dos cenários ...	121
3.7.2	Além da intenção estratégica e pólos de competência ...	124
3.7.3	Além da reengenharia e transformação estratégica ...	131
3.7.4	Uma perspectiva diferente: a estratégia enquanto processo emergente	144
	<b><i>Síntese do 3º capítulo ... em jeito de conclusão</i></b>	<b>163</b>



## CAPÍTULO 4 - REFERENCIAL METODOLÓGICO COMUM E CONSTRUÇÃO DE UMA GRELHA DE ABORDAGEM

4.1 Posicionamento metodológico e lógicas subjacentes	178
4.2 Amplitudes do campo de observação e fases do processo de investigação	
4.2.1 Delimitação do campo de observação	181
4.2.2 Faseamento do processo de investigação	185
4.3 Grelha Integrada de Reflexão Estratégica (GIRE); suporte agregador do quadro metodológico global	186
4.3.1 Estrutura operacional da GIRE; articulação de conceitos técnicos e instrumentos de abordagem	190
4.3.2 Núcleo estratégico das operações; exploração sistémica CRP e definição de métodos, variáveis e indicadores	195

<p style="text-align: center;"><b>PARTE III</b> <b>REALIDADES EMPRESARIAIS; DIAGNÓSTICO DE RECURSOS</b> <b>E EXPLORAÇÃO ESTRATÉGICA</b></p>
---

## CAPÍTULO 5 - CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS E DIAGNÓSTICO DOS RECURSOS

5.1 Características gerais das empresas do Alentejo	214
5.2 Diagnóstico de recursos das empresas do Alentejo	215
5.2.1 Recursos humanos, organizacionais e de informação	215
5.2.2 Recursos técnico-produtivos	224
5.2.3 Recursos comerciais	231
5.3 Características gerais das empresas da Extremadura	239
5.4 Diagnóstico de recursos das empresas da Extremadura	240
5.4.1 Recursos humanos, organizacionais e de informação	240
5.4.2 Recursos técnico-produtivos	247
5.4.3 Recursos comerciais	252
<i>Síntese do 5º capítulo ... em jeito de conclusão</i>	258

<b>CAPÍTULO 6 - EXPLORAÇÃO ESTRATÉGICA; ABORDAGEM SISTÊMICA “C-R-P” (Contexto - Reflexão - Performance)</b>	<b>263</b>
6.1 O contexto de acção das empresas: envolvente contextual e envolvente transaccional	264
6.1.1 Contexto mundial e europeu: referenciais em evolução	265
6.1.1.1 Importância do sector vitivinícola comunitário e tendência evolutiva das principais magnitudes	265
6.1.1.2 OCM do vinho e incidências da OMC: aspectos relevantes	290
6.1.2 Envolventes contextuais nacionais e regionais: enquadramentos genéricos	297
6.1.2.1 A realidade portuguesa e alentejana	297
6.1.2.2 A realidade espanhola e extremeña	303
6.1.3 Envolvente transaccional portuguesa e alentejana: dinâmicas específicas do sector vitivinícola	307
6.1.3.1 Quadro institucional e regulamentar	307
6.1.3.2 Estruturas produtivas e concorrenciais	315
6.1.3.3 Clientes e fornecedores: referenciais da organização do mercado interno, das tendências do consumo e do mercado externo	321
6.1.3.4 Atractividade e estrutura do sector; modelo das cinco forças	329
6.1.4 Envolvente transaccional espanhola e extremeña: dinâmicas específicas do sector vitivinícola	331
6.1.4.1 Quadro institucional e regulamentar	332
6.1.4.2 Estruturas produtivas e concorrenciais	335
6.1.4.3 Clientes e fornecedores: referenciais da organização do mercado interno, das tendências do consumo e do mercado externo	336
6.1.4.4 Atractividade e estrutura do sector; modelo das cinco forças	341
6.2 Estilos de reflexão estratégica, variáveis contextuais e performance económica das empresas alentejanas	344
6.2.1 Identificação dos estilos de reflexão estratégica por grupos de empresas	344
6.2.2 Relações entre variáveis de contexto, estilos de reflexão e performance	347
6.3 Estilos de reflexão estratégica, variáveis contextuais e performance económica das empresas extremeñas	352
6.3.1 Identificação dos estilos de reflexão estratégica por grupos de empresas	352
6.3.2 Relações entre variáveis de contexto, estilos de reflexão e performance	354
<b><i>Síntese do 6º capítulo... em jeito de conclusão</i></b>	<b>359</b>

**PARTE IV**  
**REFLEXÃO COMPARATIVA: PROCESSOS DOMINANTES DE ACÇÃO**  
**E AJUSTAMENTOS NAS ARQUITECTURAS ESTRATÉGICAS**  
**REGIONAIS; PROPOSTAS E PERSPECTIVAS**

<b>CAPÍTULO 7 - SEMELHANÇAS E DIFERENÇAS DE FUNDO ENTRE</b> <b>AS DUAS REALIDADES VITIVINÍCOLAS REGIONAIS;</b> <b>VECTORES ESTRATÉGICOS DE ACTUAÇÃO</b>	
7.1 Das diferenças e semelhanças fundamentais ...	372
7.2 Aos vectores estratégicos de actuação mais, ou menos, diferenciada	379
<b>CAPÍTULO 8 - DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL NO NOVO CONTEXTO</b> <b>COMPETITIVO; SUGESTÕES ESTRATÉGICAS</b> <b>E AJUSTAMENTOS NECESSÁRIOS</b>	
8.1 A amplitude do desafio: da conseguida modernização da função produtiva, ao indispensável investimento comercial, outras dimensões proeminentes a melhorar	396
8.2 Um potencial a ter em conta, impondo uma dinâmica de envolvimento global	428
CONCLUSÃO	433
BIBLIOGRAFIA	444
ANEXOS (volume à parte)	

## INDÍCE DE FIGURAS

### INTRODUÇÃO

Fig. I.1 - Síntese da GIRE	11
----------------------------	----

### CAPÍTULO 1

Fig. 1.1 - Sistema organizacional (SO)	19
Fig. 1.2 - Sistema relacional "organização / meio envolvente"	21
Fig. 1.3 - Dinâmicas da mudança; Principais subsistemas ambientais e subsistema de gestão: interacção evolutiva	24

### CAPÍTULO 2

Fig. 2.1 - Cronologia das principais correntes de pensamento organizacional e metodologias de abordagem estratégica	35
Fig. 2.2 - O pentágono da dinâmica evolutiva da gestão	36
Fig. 2.3 - Lógica evolutiva das correntes organizacionais	53
Fig. 2.4 - Evolução das principais abordagens de análise estratégica	54

### CAPÍTULO 3

Fig. 3.1 - Relações "Gestão estratégica/Gestão corrente"; zonas de posicionamento	58
Fig. 3.2 - Paradigmas estratégicos; referenciais de enquadramento conceptual	63
Fig. 3.3 - Fases do ciclo de vida do produto	65
Fig. 3.4 - Estrutura do modelo LCAG	68
Fig. 3.5 - Matriz SWOT (simplificada)	70
Fig. 3.6 - Esquematização do modelo Vector de Crescimento	72
Fig. 3.7 - O Vector de Crescimento; lógicas de expansão e de diversificação	73
Fig. 3.8 - Os quatro posicionamentos do método SPACE	75
Fig. 3.9 - A matriz BCG	80

Fig. 3.10 - O triângulo de sucesso BCG	82
Fig. 3.11- A matriz McKinsey	84
Fig. 3.12 - A matriz ADL	86
Fig. 3.13 - O modelo de riposta estratégica de Ansoff	92
Fig. 3.14 - As cinco forças competitivas de um sector	94
Fig. 3.15 - As estratégias genéricas de Porter	95
Fig. 3.16 - Curva em U das estratégias genéricas; afundamento no espaço mediano	96
Fig. 3.17 - A cadeia de valor de uma empresa	97
Fig. 3.18 - A matriz concorrencial BCG <sub>2</sub>	101
Fig. 3.19 - As estratégias relacionais; instrumento de abordagem	104
Fig. 3.20 - A estratégia de campeão	105
Fig. 3.21 - A estratégia sem rede	105
Fig. 3.22 - O espaço estratégico tridimensional da empresa	108
Fig. 3.23 - O modelo «7S» de Peters e Waterman	112
Fig. 3.24 - Abordagem prospectiva da estratégia e construção de cenários	122
Fig. 3.25 - Pólos de competência e arquitectura estratégica	127
Fig. 3.26 - Concepção tradicional vs. Concepção de empresa horizontal num projecto de reengenharia	136
Fig. 3.27 - Escola de transformação estratégica: objectivos	139
Fig. 3.28 - O Modelo de transformação estratégica (simplificado)	141
Fig. 3.29 - Modelos de mudança estratégica vs modelos clássicos <i>fit</i>	143
Fig. 3.30 - Um guia dinâmico para a emergência de estratégias	158
Fig. 3.31 - Esquemas simplificados de abordagem estratégica: perspectiva clássica vs perspectiva emergente	168
Fig. 3.32 - Uma tipologia dos modelos de abordagem estratégica: dinâmica da envolvente e características do processo estratégico	170
Fig. 3.33 - Modelos mais marcantes de abordagem estratégica: cruzamento da dimensão racional com a dimensão operacional	172

#### CAPÍTULO 4

Fig. 4.1 - Estrutura metodológica global: GIRE como elemento de agregação e operacionalização	187
Fig. 4.2 - GIRE; agregação de componentes e concretização de objectivos	190
Fig. 4.3 - Tipos de reflexão estratégica: cruzamento das dimensões “formalização e antecipação”	197
Fig. 4.4 - Articulação sistémica C-R-P; factores, variáveis e indicadores utilizados	202

#### CAPÍTULO 5

Fig. 5.1 - Idade das empresas ( <b>Alentejo</b> )	214
Fig. 5.2 - Repartição das empresas segundo a sua dimensão	215
Fig. 5.3 - Natureza da estrutura organizacional	216
Fig. 5.4 - Perfil do dirigente de topo	217
Fig. 5.5 - Prioridade dos objectivos do dirigente	218
Fig. 5.6 - Dinâmica inovadora	219

Fig. 5.7 - Tempo de trabalho do dirigente com assuntos produtivos e comerciais	220
Fig. 5.8 - Empresas (%); âmbito e sofisticação do respectivo SI/TI	222
Fig. 5.9 - Empresas (%) e investimento em SI/TI: montante e períodos	222
Fig. 5.10 - Empresas (%) e extensão da informatização	223
Fig. 5.11 - Alterações mais significativas na vinha das empresas	225
Fig. 5.12 - Idade média da vinha das empresas	226
Fig. 5.13 - Produções de VQPRD, VR e VM	227
Fig. 5.14 - Investimentos nas empresas: períodos, sectores e montantes	229
Fig. 5.15 - Fontes de financiamento do investimento	230
Fig. 5.16 - Vendas no mercado externo	233
Fig. 5.17 - Quantidade de marcas de produtos	234
Fig. 5.18 - Comercialização de vinho a granel	234
Fig. 5.19 - Mercados de exportação e previsões de vendas	236
Fig. 5.20 - Publicidade e promoção: montantes e meios mais utilizados	237
Fig. 5.21 - Idade das empresas ( <b>Extremadura</b> )	239
Fig. 5.22 - Repartição das empresas segundo a sua dimensão	240
Fig. 5.23 - Natureza da estrutura organizacional	241
Fig. 5.24 - Perfil do dirigente de topo	241
Fig. 5.25 - Prioridade dos objectivos do dirigente	242
Fig. 5.26 - Dinâmica inovadora	243
Fig. 5.27 - Tempo de trabalho do dirigente com assuntos produtivos e comerciais	244
Fig. 5.28 - Empresas (%); âmbito e sofisticação do respectivo SI/TI	245
Fig. 5.29 - Empresas (%) e investimento em SI/TI: montante e períodos	246
Fig. 5.30 - Empresas (%) e extensão da informatização	247
Fig. 5.31 - Idade média da vinha das empresas	247
Fig. 5.32 - Alterações mais significativas na vinha das empresas	248
Fig. 5.33 - Produções de VM e de VQPRD	249
Fig. 5.34 - Investimentos nas empresas: períodos, sectores e montantes	250
Fig. 5.35 - Fontes de financiamento do investimento	251
Fig. 5.36 - Vendas no mercado externo	253
Fig. 5.37 - Mercados de exportação e previsões de vendas	253
Fig. 5.38 - Quantidade de marcas de produtos	254
Fig. 5.39 - Comercialização de vinho a granel	255
Fig. 5.40 - Publicidade e promoção: montantes e meios mais utilizados	256

## CAPÍTULO 6

Fig. 6.1 - Estrutura da superfície de vinha nos países da União Europeia (1997)	268
Fig. 6.2 - Importância relativa da produção vinícola nos diversos Estados membros da UE (média 1995/97)	269
Fig. 6.3 - Evolução do consumo de vinho nos países da UE (1977/1997): grupo dos três maiores produtores mundiais	275
Fig. 6.4 - Evolução do consumo de vinho nos países da UE (1977/1997): grupo dos pequenos e médios produtores mundiais	276
Fig. 6.5 - Evolução do consumo de vinho nos países da UE (1977/1997): grupo dos não produtores	276

Fig. 6.6 - Evolução do consumo de vinho fora da UE (1977/1997): principais países	277
Fig. 6.7 - Imposto especial sobre o vinho nos diferentes Estados membros da UE	279
Fig. 6.8 - Evolução do consumo por categoria de vinho, na UE	280
Fig. 6.9 - Principais exportadores mundiais de vinho	282
Fig. 6.10 - Principais importadores mundiais de vinho	283
Fig. 6.11 - Saldo do comércio de vinho (intra e extra UE - média 1995/97)	283
Fig. 6.12 - Instrumentos da anterior OCM do vinho	292
Fig. 6.13 - A transição por etapas do sector vitivinícola português	309
Fig. 6.14 - As oito sub-regiões da região vitivinícola «DOC Alentejo»	313
Fig. 6.15 - Esquema genérico de comercialização do vinho no mercado interno português	323
Fig. 6.16 - Evolução do consumo de vinho <i>per capita</i> em Portugal	325
Fig. 6.17 - Circuitos de comercialização do vinho para o mercado externo	327
Fig. 6.18 - As seis comarcas da região vitivinícola «D.O. Ribera del Guadiana»	334
Fig. 6.19 - Evolução da relação “produção/consumo” em Espanha	337
Fig. 6.20 - Circuitos do mercado do vinho espanhol	338
Fig. 6.21 - Evolução do consumo de vinho <i>per capita</i> em Espanha	339
Fig. 6.22 - Estilos de reflexão estratégica nas empresas do Alentejo; resultados das análises estatísticas	345
Fig. 6.23 - Estilos de reflexão estratégica nas empresas da Extremadura; resultados das análises estatísticas	353

## CAPÍTULO 7

Fig. 7.1 - Principais semelhanças e diferenças das realidades vitivinícolas alentejana e estremenha; factores condicionantes das estratégias	373
Fig. 7.2 - Fontes de vantagem competitiva (Alentejo e Extremadura)	384
Fig. 7.3 - As estratégias genéricas de Porter aplicadas às empresas alentejanas	385
Fig. 7.4 - As estratégias genéricas de Porter aplicadas às empresas estremenhas	385
Fig. 7.5 - Posicionamento dos produtos no ciclo de vida do sector (Alentejo)	386
Fig. 7.6 - Posicionamento dos produtos no ciclo de vida do sector (Extremadura)	386
Fig. 7.7 - Posicionamento dos produtos das empresas alentejanas na matriz BCG	392
Fig. 7.8 - Posicionamento dos produtos das empresas estremenhas na matriz BCG	392

## CAPÍTULO 8

Fig. 8.1 - Sugestões de linhas de acção estratégica: aplicação da nova análise SWOT às empresas vitivinícolas do Alentejo e da Extremadura	405
--	-----

## CONCLUSÃO GERAL

Fig. C.1 - Dinâmica global, mudança de quadro competitivo e reorientação organizacional e estratégica	434
---	-----

## **INDÍCE DE QUADROS**

### **INTRODUÇÃO**

Quadro I.1 - Estrutura da população activa e do VAB, por sector de actividade, nas duas regiões	4
---	---

### **CAPÍTULO 3**

Quadro 3.1 - Objectivo e metodologia comuns de BCG, McKinsey e ADL (síntese)	89
Quadro 3.2 - Estratégias genéricas / competências, recursos e processos requeridos	96
Quadro 3.3 - As oito características da excelência empresarial	112
Quadro 3.4 - Pólos de competência vs domínios de actividade estratégica: duas formas de análise contrastantes	129
Quadro 3.5 - Metodologia e equipa de um projecto de reengenharia	135
Quadro 3.6 - As dez escolas estratégicas de Mintzberg	146
Quadro 3.7 - Principais diferenças entre a perspectiva estratégica tradicional e a nova perspectiva subjacente às propostas de Mintzberg	148
Quadro 3.8 - Síntese evolutiva dos principais referenciais da abordagem estratégica	165

### **CAPÍTULO 4**

Quadro 4.1 - Relações entre variáveis contingentes e tipos de reflexão estratégica	209
Quadro 4.2 - Relações entre tipos de reflexão estratégica e performance	210



## CAPÍTULO 6

Quadro 6.1 - Principais magnitudes do sector na EUR 15 e no mundo (médias 1995/97)	265
Quadro 6.2 - Peso dos vinhos e mostos, e outros produtos relevantes, na Produção Final Agrícola: UE e principais países produtores (1996)	266
Quadro 6.3 - Rendimento médio familiar / Unidade de trabalho familiar das explorações vitícolas: comparação entre países da UE (média 1994/95)	267
Quadro 6.4 - Evolução da produção mundial de vinho	271
Quadro 6.5 - Evolução da superfície mundial de vinha	272
Quadro 6.6 - Consumo global de vinho no mundo, por continentes	274
Quadro 6.7 - IVA sobre o vinho nos diferentes Estados membros da UE	279
Quadro 6.8 - Exportações dos países comunitários para fora da UE, por categoria de vinho	286
Quadro 6.9 - Balanços simplificados de aprovisionamento do vinho na Eur 15 (excluindo stocks)	288
Quadro 6.10 - Características da vinha portuguesa, por regiões	316
Quadro 6.11 - Balanço simplificado de aprovisionamento do vinho em Portugal (excluindo stocks)	328
Quadro 6.12 - Aplicação do modelo das cinco forças ao sector vitivinícola do Alentejo	330
Quadro 6.13 - Aplicação do modelo das cinco forças ao sector vitivinícola da Extremadura	342
Quadro 6.14 - Relações entre variáveis contextuais e estilos de reflexão estratégica (Alentejo)	348
Quadro 6.15 - Relações entre performance e estilos de reflexão estratégica (Alentejo)	351
Quadro 6.16 - Relações entre variáveis contextuais e estilos de reflexão estratégica (Extremadura)	355
Quadro 6.17 - Relações entre performance e estilos de reflexão estratégica (Extremadura)	357

## CAPÍTULO 7

Quadro 7.1 - Matriz de produtos-mercados das empresas vitivinícolas alentejanas	380
Quadro 7.2 - Matriz de produtos-mercados das empresas vitivinícolas extremenhas	380

## INTRODUÇÃO

*“ Chamei o meu ser que pensa  
para ralar com o que sente.  
Sempre que os ponho em presença  
sorrio piedosamente ”*

*- António GEDEÃO -  
Flores de Cera*

A história económica e social de Portugal e de Espanha apresenta, nas três últimas décadas, alguns pontos comuns. Três acontecimentos maiores marcam esse paralelismo:

- O fim dos regimes ditatoriais, nos dois países, nomeadamente com a revolução de Abril de 1974 e a morte de Franco, em Novembro de 1975, que desencadearam uma nova dinâmica política e social;

- A adesão de ambos à Comunidade Europeia, em Janeiro de 1986, implicando a prazo a inserção crescente na divisão europeia do trabalho, com uma nova dinâmica económica;

- A sua integração na União Económica e Monetária, em Maio de 1998, implicando um conjunto de novas reformas estruturais.

De entre os sectores de actividade económica, aquele que constitui o “calcanhar de Aquiles” da economia portuguesa é o sector agrícola. Os atrasos acumulados, a estagnação da produção e a inércia de estruturas colocam-no numa situação delicada. A situação do seu congénere espanhol, ainda que melhor, também enferma de alguns problemas.

Os espaços geográficos de reflexão deste trabalho (Alentejo e Extremadura) apesar de evidenciarem, em valores absolutos, importantes diferenças ao nível sócio-económico, apresentam, no entanto, algumas similaridades relativas, das quais convém desde já destacar: o défice de competitividade que, em termos macro-económicos, se reflecte na debilidade do Produto Interno Bruto (PIB) de ambas as regiões; no reduzido tamanho dos seus sectores industriais; e, especialmente, nos elevados níveis de desemprego em relação aos valores nacionais. Tanto o Alentejo como a Extremadura são regiões classificadas, em termos europeus, como regiões de

objectivo-1 por não alcançarem 75% da média do PIB/habitante da União Europeia. Esse indicador, segundo os mais recentes dados Eurostat<sup>1</sup>, situando-se na ordem dos 55% para a Extremadura e 60% para o Alentejo, coloca as duas regiões entre o grupo das 25 mais pobres da União Europeia<sup>2</sup>. Quanto ao desemprego, ele supera largamente nas duas regiões as médias nacionais<sup>3</sup>: 28% da população activa na Extremadura e 8% no Alentejo, de acordo com dados do INE de cada país, referentes a 1998.

A região do Alentejo com 27 000 Km<sup>2</sup>, ocupa cerca de um terço do território de Portugal continental e representa, segundo esta última fonte estatística, 5% da população total<sup>4</sup> e 4% do PIB nacional. Essas características já lhe valeram da parte de alguns autores o qualificativo «periferia da periferia» (Carrière, 1989: 73).

Historicamente considerado o "celeiro de Portugal", o Alentejo apresenta hoje uma população activa afecta maioritariamente ao sector terciário (61%), depois ao secundário (25%) e ao primário (14%). Neste último, que representa cerca de 14% do VAB regional, predominam as culturas cerealíferas de sequeiro<sup>5</sup>, assim como as oleaginosas<sup>6</sup> e algumas espécies florestais, nomeadamente o sobreiro, cuja extracção de cortiça constitui uma importante fonte de riqueza (a região é a primeira produtora mundial de cortiça). O olival e a vinha são culturas regionais também muito características e de grande potencial. A pecuária está bem representada com ovinos (cerca de 50% do efectivo nacional), bovinos (20%), caprinos (20%) e suínos (17%).

<sup>1</sup> Divulgados, no início de 1999, pelo *VI Relatório Periódico sobre a Situação e Evolução Sócio-Económica das Regiões na Comunidade*, com dados relativos a 1996.

<sup>2</sup> A Extremadura é a 9ª região mais pobre, ocupando a mesma posição de 1986, embora, nesse ano, o indicador fosse ainda mais baixo (44%). O Alentejo surge na 16ª posição, quando, em 1986, era a 3ª região mais pobre (com um PIB/habitante de 37% da média europeia).

<sup>3</sup> As taxas de desemprego, em Espanha e em Portugal, são, respectivamente, de 18,6% e 4,8%, em 1998.

<sup>4</sup> Com cerca de 500 000 habitantes, o Alentejo tem uma densidade populacional na ordem de 20 habitantes/Km<sup>2</sup>, quando a média nacional se situa em 108 habitantes/Km<sup>2</sup>.

<sup>5</sup> Segundo dados do INE, o trigo, a aveia e a cevada representam, cada qual, mais de 80% da produção do país.

<sup>6</sup> Nomeadamente o girassol que, de acordo com a mesma fonte, representa cerca de 78% da produção nacional.

Convém salientar ainda o potencial desenvolvimento de culturas de regadio, associadas à construção da barragem de Alqueva, com os cerca de 110 000 hectares de terreno a irrigar.

**Quadro I.1 - Estrutura da população activa e do VAB, por sector de actividade, nas duas regiões**

	<i>Portugal</i> 100%	<i>Alentejo</i> 100%	<i>Extremadura</i> 100%	<i>Espanha</i> 100%
População activa (1997)				
- Sector primário	13%	14%	16%	8%
- Sector secundário*	31%	25%	25%	30%
- Sector terciário	56%	61%	59%	62%
VAB p.m. (1996)				
- Sector primário	4%	14%	7%	4%
- Sector secundário**	36%	34%	31%	33%
- Sector terciário	60%	52%	62%	63%

NOTAS:

\*A construção e obras públicas representa 8% Alentejo 9% Extremadura 12% Espanha 9%

\*\*A construção e obras públicas representa 6% Alentejo 5% Extremadura 14% Espanha 9%

VAB p.m. - Valor Acrescentado Bruto a preços de mercado.

FONTE:

*Eurostat (para a população activa)*

*Estatísticas das Regiões Fronteiriças - INE / Junta de Extremadura, 1998 (para o VAB).*

O sector secundário, com 34% do VAB regional, tem como principais actividades a construção (pública e privada), a indústria extractiva de rochas ornamentais, nomeadamente o mármore e o granito e, ainda, a indústria extractiva de materiais metálicos. A indústria transformadora está pouco desenvolvida. O tecido industrial da região pode considerar-se bastante débil pois, de acordo com dados do INE, no cômputo nacional o Alentejo não representa mais de 4% das unidades industriais do país, 2% das pessoas nelas empregadas e do VAB da indústria portuguesa. A pequena empresa, muitas vezes artesanal, constitui a empresa-tipo do sector industrial da região.

Quanto ao sector terciário, ele representa 52% do VAB regional, sendo o comércio, o turismo e a administração pública as principais actividades.

Por sua vez, a região da Extremadura, com uma superfície de 42 000 Km<sup>2</sup>, ocupando cerca de um décimo do território espanhol, é também uma região fundamentalmente agrícola, encontrando-se entre as menos desenvolvidas e com menor densidade populacional (26 habitantes/Km<sup>2</sup>) de Espanha (78 habitantes/Km<sup>2</sup>). Com cerca de um milhão de habitantes, representa aproximadamente 3% da população total e 3% do PIB, segundo dados do INE.

A estrutura da população activa da Extremadura por sectores de actividade é muito idêntica à do Alentejo: o sector terciário ocupa 59% dos activos, o secundário 25% e o primário 16%.

O peso do sector primário no VAB regional (7%), tal como no Alentejo, é superior ao seu congénere a nível nacional (4%). Mais de metade da produção agrícola resulta de uma agricultura de sequeiro e de uma exploração pecuária extensiva, estando, por isso, muito dependente de factores climáticos.

O sector secundário, de reduzido tamanho<sup>7</sup> e peculiar composição<sup>8</sup>, contribui com 31% do VAB regional. As indústrias de construção e transformadoras são as mais representativas.

Finalmente, no sector dos serviços (62% do VAB), o comércio, o turismo e os serviços públicos constituem, também como no Alentejo, as principais actividades económicas.

Em traços gerais e salvaguardando as respectivas escalas, as duas regiões apresentam características muito semelhantes: uma predominância do sector terciário,

---

<sup>7</sup> No cômputo nacional, a Extremadura representa cerca de 2% das unidades industriais espanholas, 1% das pessoas nelas empregadas e do VAB da indústria do país.

<sup>8</sup> Mais de 60% do sector é composto pela indústria de Electricidade e Água, devido à importante produção de energia eléctrica de origem nuclear.

com uma ocupação de activos relativamente próxima da média comunitária (65%); um sector industrial charneira, também próximo dos valores médios da comunidade (30%), em termos de população activa, com a construção civil e as obras públicas a serem importantes no desenvolvimento regional, e as indústrias transformadoras, principalmente no Alentejo, a revelarem-se algo débeis; por fim, um sector agrícola historicamente implantado, a ocupar uma proporção de activos muito superior à média comunitária (5%)<sup>9</sup> e com culturas tradicionais (cereais de sequeiro) em dificuldades, devido à implementação da reforma da Política Agrícola Comum (PAC) e das novas orientações da Organização Mundial do Comércio (OMC).

Perante este cenário, será de toda a conveniência dar prioridade à exploração de culturas mais competitivas e à transformação dos respectivos produtos na sua região de origem. Essa lógica integrada de produção-transformação, criando condições para gerar e reter regionalmente mais valor acrescentado, potencializa uma espiral de riqueza endógena capaz de sustentar vantagens competitivas duradouras. A actividade vitivinícola surge, nessa perspectiva, como uma actividade com enorme potencial sobre a qual recaem expectativas que legitimam alguma esperança face ao desafio inerente à sua integração na Organização Comum do Mercado (OCM) do vinho. No entanto, importa ter presente que limitações tecnológicas, deficiências de estruturas e indefinição de estratégias podem comprometer as suas possibilidades de sucesso.

Assiste-se, hoje, tanto no Alentejo como na Extremadura, a uma dinâmica de reconversão e modernização empresarial no seio do sector vitivinícola. Dessa dinâmica dependerão os êxitos ou os fracassos futuros, com todas as consequências que daí

---

<sup>9</sup> Tanto o Alentejo (19º) como a Extremadura (16º) estão entre as 25 regiões comunitárias com mais população activa ocupada no sector primário.

decorrem para o desenvolvimento das próprias regiões.

Este quadro contextual, justifica esta reflexão sobre a (re)orientação estratégica e a transformação de estruturas nas empresas alentejanas e extremenhas. Nessa perspectiva, diversas **questões pertinentes** são levantadas, pressionando a intenção de contribuir com alguns elementos de resposta:

- Que tipo (ou tipos) de reflexão estratégica privilegiam as empresas vitivinícolas de cada região para responder às exigências do contexto ou para criar novas oportunidades de mercado?

- Que variáveis contingentes lhe(s) estão associadas? Qual o perfil de cada tipo de reflexão estratégica adoptado?

- Existem semelhanças ou diferenças substanciais? Que ajustamentos perspectivar? Quais as principais linhas de acção a desenvolver?

As **motivações centrais** que estão na origem de um trabalho desta natureza prendem-se com:

- As potencialidades do sector vitivinícola e sua importância económico-social nos países e regiões em causa. Por um lado, como recurso endógeno capaz de promover o desenvolvimento em sintonia com as teorias económicas e orientações de política europeia, que insistem na aplicação de estratégias de desenvolvimento regional, baseadas na utilização eficiente desse tipo de recursos. Por outro e em complemento, como factor de fixação da população nestas regiões em processo de desertificação humana acelerada;

- A actualidade dos temas em discussão, dando continuidade a um trabalho de investigação desenvolvido no âmbito do mestrado;



- O carácter oportuno que os resultados em torno da problemática em questão podem proporcionar, dando a conhecer, em pleno período de transformação do sector, o posicionamento estratégico e as lógicas de actuação (presente e futura) de empresas de duas regiões fronteiriças que, apesar de fisicamente próximas, mantiveram desde sempre pouco intercâmbio cultural, económico e científico.

- A intenção de continuidade e progressão na carreira académica.

Estas são as razões que orientam o desenvolvimento deste trabalho, cujos **objectivos específicos** consistem em:

- Identificar, nas empresas vitivinícolas do Alentejo e da Extremadura, os principais tipos de reflexão estratégica e variáveis contextuais associadas;

- Analisar a importância das diversas variáveis contextuais, externas e internas, reflectindo sobre os perfis de cada tipo de reflexão estratégica;

- Analisar a relação entre tipo de reflexão estratégica e rendibilidade das empresas.

A obtenção destes três propósitos procura dar algum contributo, ainda que modesto, para a passagem de uma óptica redutora de arquitectura da estratégia, a uma óptica contingente: o processo estratégico adoptado, assim como a sua performance, dependem da combinação de parâmetros de contingência, não existindo, em termos absolutos, nem grandeza nem decadência de um qualquer processo estratégico, tudo está dependente do contexto. Pretende-se ainda:

- Comparar os processos e conteúdos estratégicos das empresas das duas regiões (semelhanças, diferenças, virtudes e defeitos);

- Propor ajustamentos na sua arquitectura para melhorar a actuação no quadro da actual OCM.

No intuito de atingir os objectivos propostos, a investigação é desenvolvida a partir da articulação das seguintes hipóteses:

### **Hipótese I**

A dinâmica do contexto competitivo, decorrente da integração na OCM do vinho e dos acordos da OMC, pressupõe lógicas estratégicas contingentes, indutoras de performances económicas diversas.

### **Hipótese I.a**

A dinâmica do contexto competitivo do sector vitivinícola reflecte níveis acrescidos de turbulência e incerteza.

### **Hipótese I.b**

O tipo de reflexão estratégica está associado às características contextuais das empresas.

### **Hipótese I.c**

Existe relação entre tipo de reflexão estratégica e performance económica.

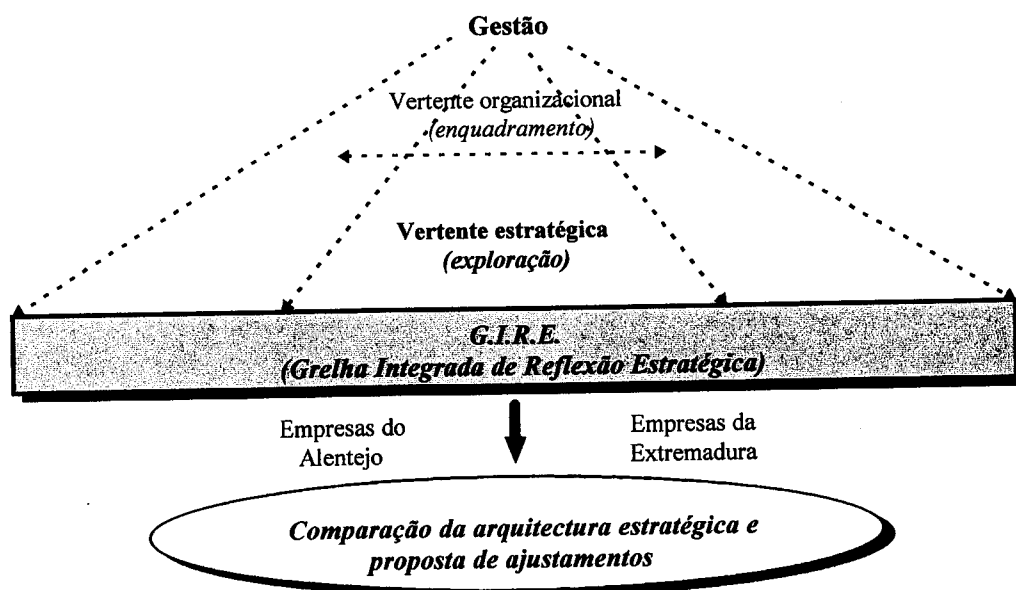
A hipótese I, remete para a natureza relativista ou contingente da gestão: rejeita-se a noção de métodos e técnicas universais, supostamente aplicáveis e válidos para todas as situações, contrapondo-se a existência de uma variedade de alternativas, sendo uma delas a mais apropriada para cada situação específica. Ou seja, a prática da gestão é considerada eminentemente situacional e circunstancial. Esta hipótese, de âmbito voluntariamente genérico, transmite, assim, o referencial orientador da investigação, sendo, por imperativos de operacionalidade, desagregada em três hipóteses mais específicas.

Para testar as hipóteses, propõe-se que a **metodologia** tenha subjacente uma lógica de contingência sistémica capaz de apreender a complexidade empresarial e do seu contexto ambiental, decompondo essa complexidade em subsistemas de interacção dinâmica<sup>10</sup>. Esta postura conceptual é operacionalizada pela aplicação de uma grelha de abordagem construída para o efeito, a GIRE-Grelha Integrada de Reflexão Estratégica.

Esta grelha, entrando em linha de conta com as especificidades do seu objecto de aplicação (tipo de empresas, sector de actividade, zonas geográficas) e os objectivos referidos para este trabalho, pretende enquadrar as características principais da vertente organizacional das empresas e explorar a sua vertente estratégica, apoiando-se num corpo coerente de métodos e instrumentos de abordagem, seleccionados com base numa reflexão crítica dos desenvolvimentos metodológicos propostos por diversos autores, ao longo das últimas quatro décadas. A aplicação da GIRE terá como propósito final comparar a arquitectura estratégica das empresas das duas regiões e propor ajustamentos para melhorar a sua actuação, no quadro da actual OCM.

---

<sup>10</sup> Importa ter presente que a complexidade de uma situação está directamente relacionada com o número e variedade de elementos que são inerentes a essa situação e a incerteza advém da natureza e ritmo das interacções de todos esses elementos.

**Fig. I.1 - Síntese da GIRE**

Fonte: Elaboração própria

A grelha tem como suportes de informação:

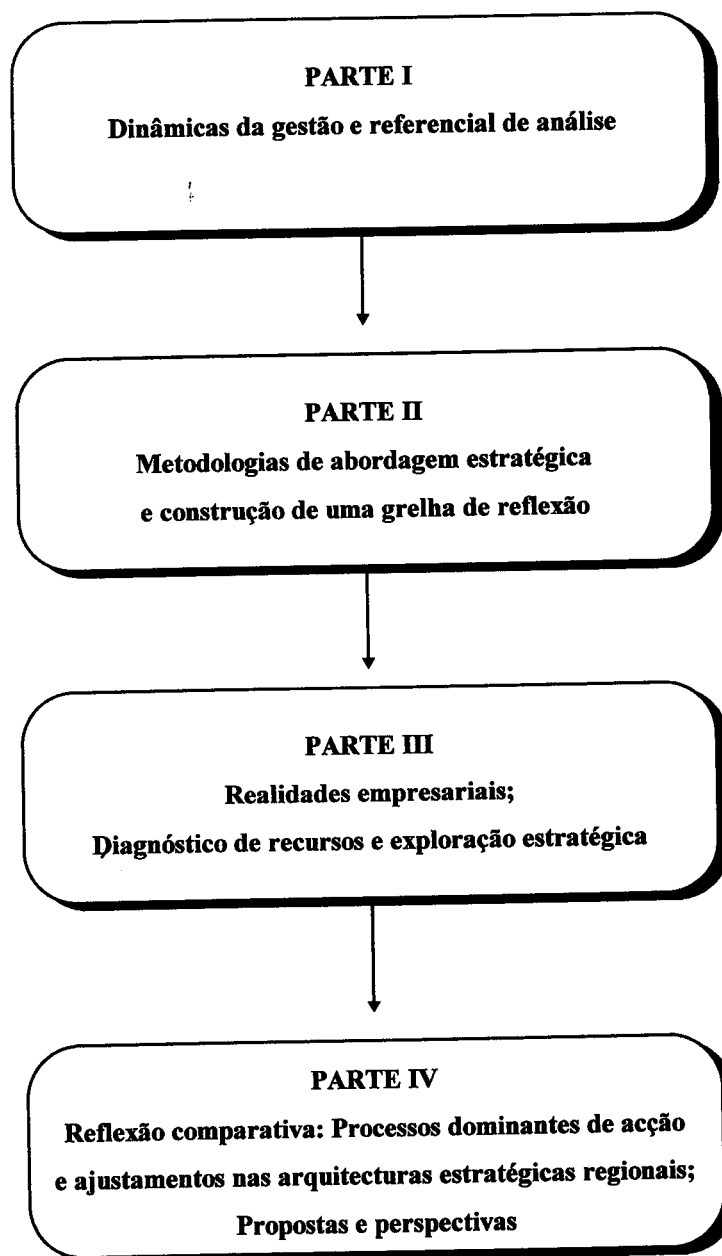
- uma pesquisa bibliográfica da literatura das especialidades (gestão empresarial e vitivinicultura);

- uma investigação no terreno, comportando, por um lado, contactos em Espanha e em Portugal, junto de especialistas das áreas da gestão e da vitivinicultura, e por outro, entrevistas directas a dirigentes de topo de 92 empresas (32 do Alentejo e 60 da Extremadura), sob a forma de um inquérito através de questionário. Esta amostra representa, em cada região, mais de 75% do número de empresas vitivinícolas, do total da produção de vinho e da sua comercialização.

Em suma, a metodologia que se propõe, pretende combinar a recolha e síntese bibliográfica, a observação directa, o diagnóstico da realidade empresarial e a reflexão criativa, tendente a delimitar e compreender a problemática em estudo, sugerindo

linhas de actuação estratégica capazes de melhorar a competitividade das empresas do sector num quadro concorrencial agressivo, marcado pela globalização dos mercados.

O plano de trabalho é segmentado em quatro partes, inspirando-se numa sequência lógica de apreensão dos problemas estratégicos:



A **primeira parte**, define o quadro conceptual que orientará o desenvolvimento do trabalho. O primeiro capítulo desenvolve a concepção de organização enquanto sistema, para definir a abordagem sistémica como referencial de análise da complexidade empresarial. Posiciona o papel do subsistema de gestão no complexo relacional "empresa/meio envolvente", caracterizando as dinâmicas do meio envolvente pela descodificação dos elementos potencializadores de estabilidade ou instabilidade, que estão na origem das mudanças de paradigma da gestão. O segundo capítulo, centrando-se na evolução desse paradigma, faz uma síntese do "estado da arte" das vertentes organizacional e estratégica, abordando com espírito crítico as teorias de organização, desde a Organização Científica do Trabalho até à Teoria Contingencial. Articula essas correntes com os desenvolvimentos da abordagem estratégica, situando o seu contexto de origem e especificando a sua tendência evolutiva.

A **segunda parte** começa por discutir, numa perspectiva crítica, as diferentes fases da abordagem estratégica e respectivos modelos e instrumentos de decisão que têm contribuído para a evolução do paradigma estratégico (capítulo 3):

- a impulsão do meu académico como pioneiro do planeamento estratégico altamente formalizado, nos anos sessenta: o modelo de Harvard e de Ansoff, com posteriores prolongamentos directos, nomeadamente a matriz *SWOT*<sup>11</sup>, de Weirich e o diagrama *SPACE*<sup>12</sup>, de Rowe, Mason e Dickel, ambos em princípios dos anos oitenta;
- a irrupção dos gabinetes de consultoria em estratégia e o domínio das matrizes de carteira de actividades, nos anos setenta: modelos *BCG*<sup>13</sup>, *McKinsey* e *ADL*<sup>14</sup>, não

---

<sup>11</sup> *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats.*

<sup>12</sup> *Strategic Position and Action Evaluation.*

<sup>13</sup> *Boston Consulting Group.*

<sup>14</sup> *Arthur D. Little.*

esquecendo a iniciativa de um projecto conjunto das comunidades empresarial e científica: o projecto PIMS<sup>15</sup>;

- o crescimento da competição económica e a análise dessa competitividade, nos anos oitenta: modelo de riposta estratégica de Ansoff, abordagem de Porter e modelo BCG<sup>2</sup>;

- a abertura da abordagem estratégica a outras formas relacionais para além da concorrência e a atracção pelo sistema de gestão japonês com a tecnologia e os recursos humanos como imperativos estratégicos, ainda nos anos oitenta: estratégias relacionais do grupo HEC<sup>16</sup>, espaço estratégico de Dussage e Ramanantsoa, modelo dos "7S" de Peters e Waterman e abordagens cognitivas da estratégia;

- a gestão da mudança nos anos noventa: análise prospectiva e método dos cenários de Godet, modelos centrados na análise de recursos «pólos de competência de Hamel e Prahalad», modelos centrados na redefinição de processos «reengenharia de Hammer e Champy e transformação estratégica de Gouillart»;

- a perspectiva não intencional da estratégia para gerir a complexidade: a estratégia enquanto processo emergente, explorada por Mintzberg e Stacey.

Em seguida (capítulo 4), é construída a grelha de reflexão estratégica a aplicar às empresas vitivinícolas do Alentejo e da Extremadura. São definidos os princípios que estão na base da sua construção, assim como a sua estrutura global e os instrumentos de análise que integra, para diagnosticar a vertente externa e interna das referidas empresas.

---

<sup>15</sup> *Profit Impact of Market Strategy*.

<sup>16</sup> *Hautes Etudes Commerciales*.

Na **terceira parte**, com base na informação recolhida pelos questionários e tratada através do programa estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), analisa-se a realidade empresarial de cada região. O capítulo 5, com base em análises estatísticas univariadas, caracteriza genericamente as empresas e faz um diagnóstico detalhado dos respectivos recursos. O capítulo 6 explora a vertente estratégica, segundo uma lógica que se denominou C-R-P (Contexto - Reflexão - Performance). Estes três elementos são articulados sistemicamente para identificar as características do contexto de acção, os tipos de reflexão estratégica adoptados e a performance económica a eles associada. O capítulo começa com a caracterização dos ambientes mundial e europeu. Depois, as envolventes contextuais, nacionais e regionais, são diagnosticadas utilizando o método PEST (análise dos contextos político, económico, social e tecnológico). Para a envolvente transaccional é utilizado o método das cinco forças de Porter. Quanto ao estudo dos estilos de reflexão estratégica, a sua confirmação empírica é feita através de análises factoriais em componentes principais (ACP) e no agrupamento das empresas utiliza-se a análise de clusters. Finalmente, são feitas análises de variância simples (anovas) e multivariada (manovas), para identificar o perfil de cada tipo de reflexão estratégica associado às variáveis contextuais, assim como as performances económicas subjacentes.

A **quarta parte**, identifica e compara os processos dominantes de acção estratégica em cada região, levantando algumas pistas de reorientação estratégica para o futuro. O capítulo 7 reporta-se às principais semelhanças, diferenças, virtudes e deficiências, ao nível dos recursos, opções e perfis de actuação estratégica. No capítulo 8, reflecte-se sobre a amplitude dos desafios a suplantarem, sintetizam-se os principais



factores críticos de sucesso e elabora-se uma matriz SWOT que sugere linhas estratégicas renovadas de actuação.

Por fim, conclui-se sobre as mudanças concretas a introduzir na actual arquitectura estratégica das empresas de cada região, no sentido de melhorar a sua competitividade e possibilidade de sucesso no novo quadro competitivo.

***PARTE I***

***DINÂMICAS DA GESTÃO E REFERENCIAL DE ANÁLISE***

## CAPÍTULO 1

### **QUADRO CONCEPTUAL DE REFERÊNCIA**

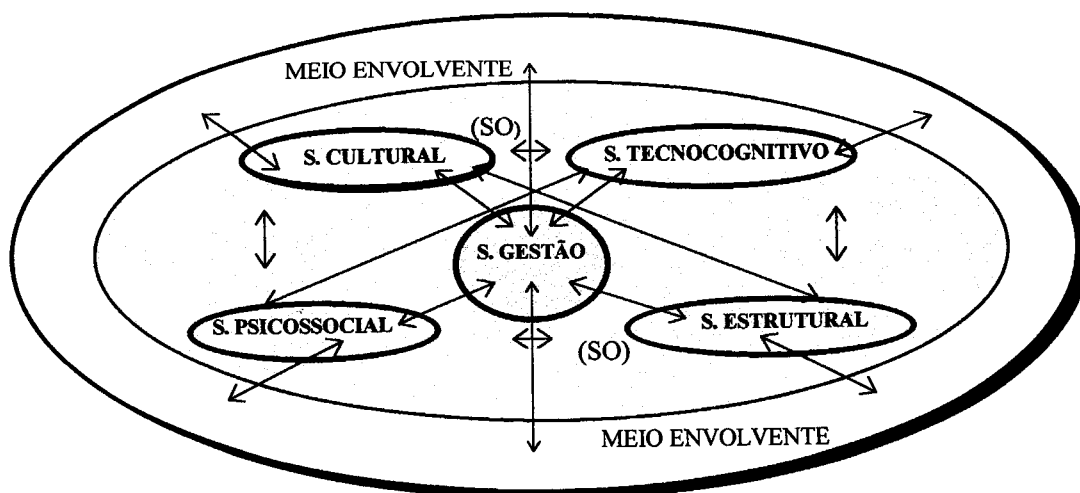
*“ A dimensão tempo é primordial na mudança. Não basta vestir um “zulu” à europeu para que ele se comporte como europeu”*

*- G. FAURE -*

## 1.1 Organização como sistema; complexidade relacional e abordagem sistémica

A palavra organização vem do grego *organon*, que significa instrumento. De forma simplista pode-se definir organização como uma forma de associação humana criada para alcançar objectivos específicos. Existem, no entanto, outras definições bem mais completas. De entre elas, saliente-se a de Bertrand e Guillemet (1994: 14), que consideram uma organização como «um sistema, situado num meio, que compreende: um subsistema cultural (intenções, finalidades, valores e convicções), um subsistema tecnocognitivo (conhecimentos, técnicas, tecnologias e experiência), um subsistema estrutural (divisão formal e informal do trabalho), um subsistema psicossocial (pessoas que têm relações entre elas), assim como um subsistema de gestão (planificação, controlo e coordenação)», todos interagindo entre si e com o meio envolvente.

**Fig. 1.1 - Sistema organizacional (SO)**



FONTE : Inspirado em Bertrand e Guillemet (1994).

Esta concepção de organização, como sistema dinâmico, encontra as suas raízes no interior de duas áreas do conhecimento, que emergiram e se desenvolveram no decorrer deste século. Por um lado, a sistémica, considerada *grosso modo* como a

ciência dos sistemas, cuja origem se deve ao biólogo Ludwig Bertalanffy, com a conceptualização da Teoria Geral dos Sistemas<sup>17</sup>. Por outro lado, a cibernética, considerada, em termos genéricos, como a ciência do controlo da informação dos sistemas, cujas raízes remontam a 1948 e se devem a Norbert Wiener, matemático no *Massachusetts Institute of Technology* (MIT)<sup>18</sup>. Os seus estudos atraíram o entusiasmo de outras disciplinas científicas e, os teóricos das organizações, inspirando-se neles, retomaram a maior parte dos conceitos para as suas análises.

Se se considerar, à semelhança da organização, o meio envolvente como um conjunto de elementos em interacção, ou seja, um sistema também ele composto de subsistemas: por um lado, o político, o científico, o religioso, o económico e o social, entre outros, que formam a chamada envolvente contextual; e por outro lado, os concorrentes, os fornecedores, os clientes, os sindicatos, os accionistas, que constituem, entre outros, a envolvente transaccional; então, ver-se-á aumentar consideravelmente a complexidade das interacções possíveis (v. *figura 1.2*).

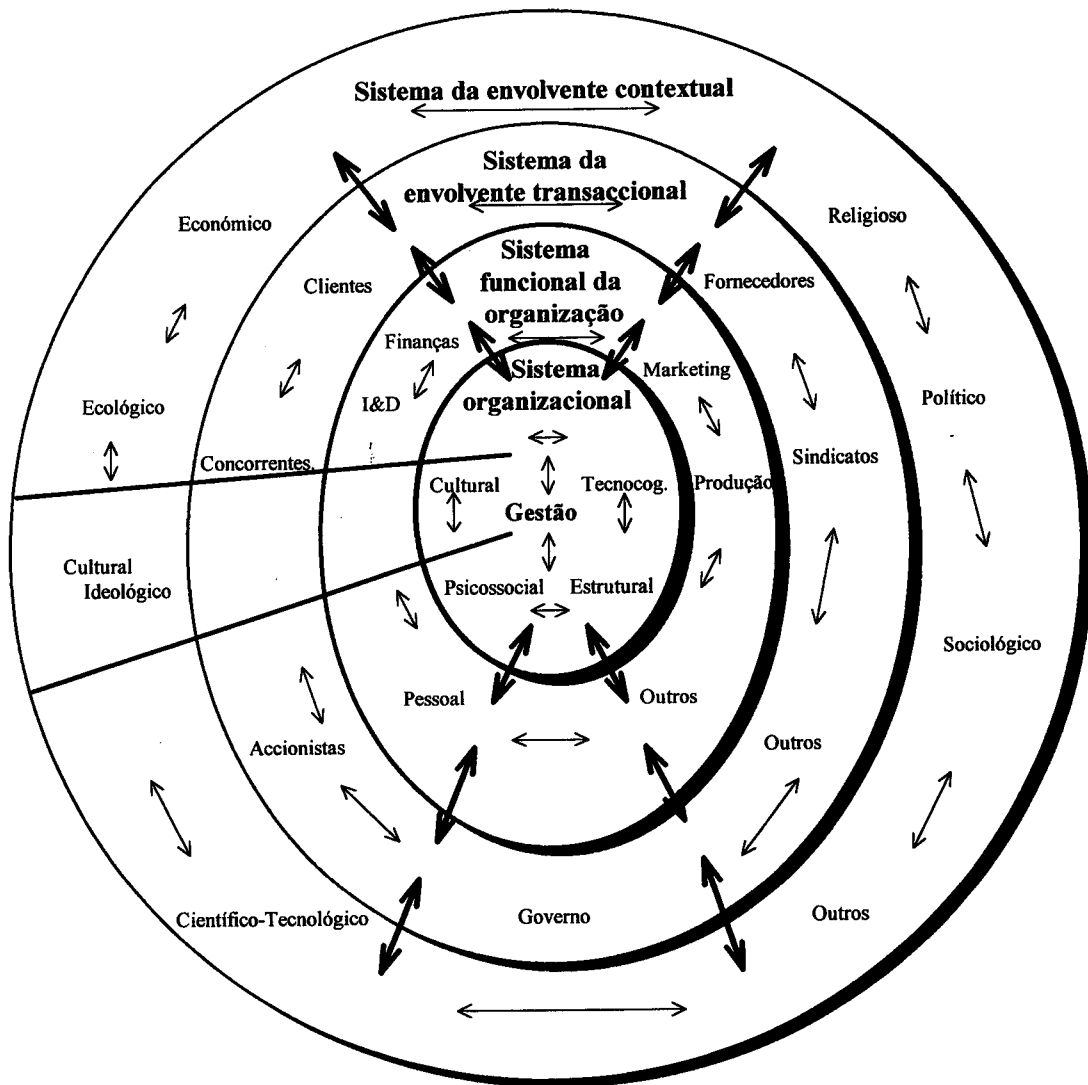
Nessa complexidade interactiva, o operário, o gestor, a empresa, o sector de actividade, o país..., são considerados simultaneamente elementos de sistema e sistemas que interagem, sendo como tal que devem ser analisados. Isso exigirá uma atitude mental rigorosa e a utilização de metodologias adequadas para que a percepção das ligações possa ter legibilidade e validade.

---

<sup>17</sup> Apesar dos primeiros trabalhos de Bertalanffy remontarem aos anos 20, só em 1968 é que ele publica aquela que é considerada a obra clássica da literatura sistémica, *General System Theory*. Nela se encontram muitas referências históricas, de entre as quais a que precisa a caracterização de sistema aberto e dos princípios da própria Teoria Geral dos Sistemas, assim como as suas origens, em 1940 e 1945, respectivamente.

<sup>18</sup> Foi nesse ano que ele publicou a primeira obra de cibernética, *Cybernetic: Or Control and Communication in the Animal and Machine*. Na ausência duma terminologia comum para definir um novo campo científico, Wiener escolheu o vocábulo “cibernética” para designar o campo da teoria do controlo e da comunicação, quer nas máquinas quer nos seres vivos. Foi buscar esse termo ao grego *kubernétes*, sinónimo de piloto.

**Fig. 1.2 - Sistema relacional “organização / meio envolvente”**



Fonte: Elaboração própria

A abordagem sistémica, como o fizeram destacar Bertrand e Guillemet (*ibid.:* 15) «é um processo de modificação das organizações que pega em elementos diferentes para os colocar juntos e dar-lhes uma certa unidade viva». É ela que perspectiva as organizações numa óptica relacional intra e intersistemas, permitindo apreender a sua natureza complexa e respectivas características de coesão ou de

equilíbrio dinâmico. Ultrapassa a concepção de empresa constituída por compartimentos estanques, objecto privilegiado da chamada abordagem analítica que estuda um sistema isolando-o e decompondo-o em partes independentes.

A lógica sistémica estimula a modelização do todo organizacional e a apreensão do seu efeito sinérgico<sup>19</sup>. Ao contrário da lógica analítica, que se centra na especialização, a sistémica tem subjacente uma óptica de reflexão globalizante e um rigor metodológico, que permite analisar um sistema de interacções complexas, colocando em evidência as características específicas de cada subsistema, assim como as relações entre eles e com o meio envolvente.

Assim, propõe-se para este trabalho a concepção sistémica como referencial, que enquadra a metodologia a utilizar para compreender a complexidade das empresas, enquanto sistemas e explorar a sua vertente estratégica.

## **1.2 Dinâmica de mudança e subsistema de gestão; perspectiva contingente**

«Se há alguma coisa que é certa hoje em dia, é que os gestores e os executivos de amanhã farão coisas que serão ainda mais diferentes daquilo que os gestores e executivos fazem hoje» (Drucker 1996: 9). Esta afirmação é bem reveladora da exigência de abertura mental de adesão à mudança, que é feita aos gestores. A realidade empresarial deverá ser entendida, actualmente, na dimensão dinâmica do evoluir de situações políticas, sociais, religiosas, económicas, culturais e técnicas. Nessa perspectiva, a atitude face à mudança é condicionada fortemente pela

---

<sup>19</sup> Igor Ansoff (1989: 85), um dos pioneiros da gestão estratégica, define esse efeito como o efeito “2+2=5” para indicar que a empresa consegue através da interacção de actividades um resultado maior que a soma dos resultados parciais de cada uma.

permeabilidade da empresa aos valores<sup>20</sup>, ideias e princípios que dão corpo às dimensões político-ideológica, doutrinal-religiosa e cultural do contexto envolvente e que constituem efectivamente factores de receptividade ou de resistência à mudança. Na figura anterior, simbolizou-se tal facto por um segmento em cunha dirigido ao cerne do sistema orgânico-funcional da empresa: o subsistema de gestão.

Os fenómenos de mudança assumem, assim, um carácter global e interactivo, em que alterações nos subsistemas do meio envolvente induzem alterações nos subsistemas funcionais e organizacionais das empresas que, quando significativas, conduzem à alteração dos princípios e práticas empresariais. É a interactividade deste processo que garante a evolução da gestão nas suas vertentes estratégica e organizacional.

Nos últimos vinte anos e, em particular, nos anos 90, o mundo empresarial tem vindo a sofrer grandes alterações, que consubstanciam uma mudança de fundo: a transição para a sociedade pós-industrial ou como lhe chama Peter Drucker no seu recente livro *Managing in a Time of Great Change*, a sociedade do conhecimento. Esta macromudança tem como *pivots* três dimensões maiores: a tecnológica<sup>21</sup>, a cultural e a económica.

Assiste-se, assim, a um processo vertiginoso de renovação de teorias e práticas empresariais, consubstanciado na evolução da envolvente ambiental para níveis crescentes de complexidade e de incerteza e nas respostas da gestão, seguindo lógicas de simples adaptação à envolvente ou até de actuação sobre ela, para a transformar.

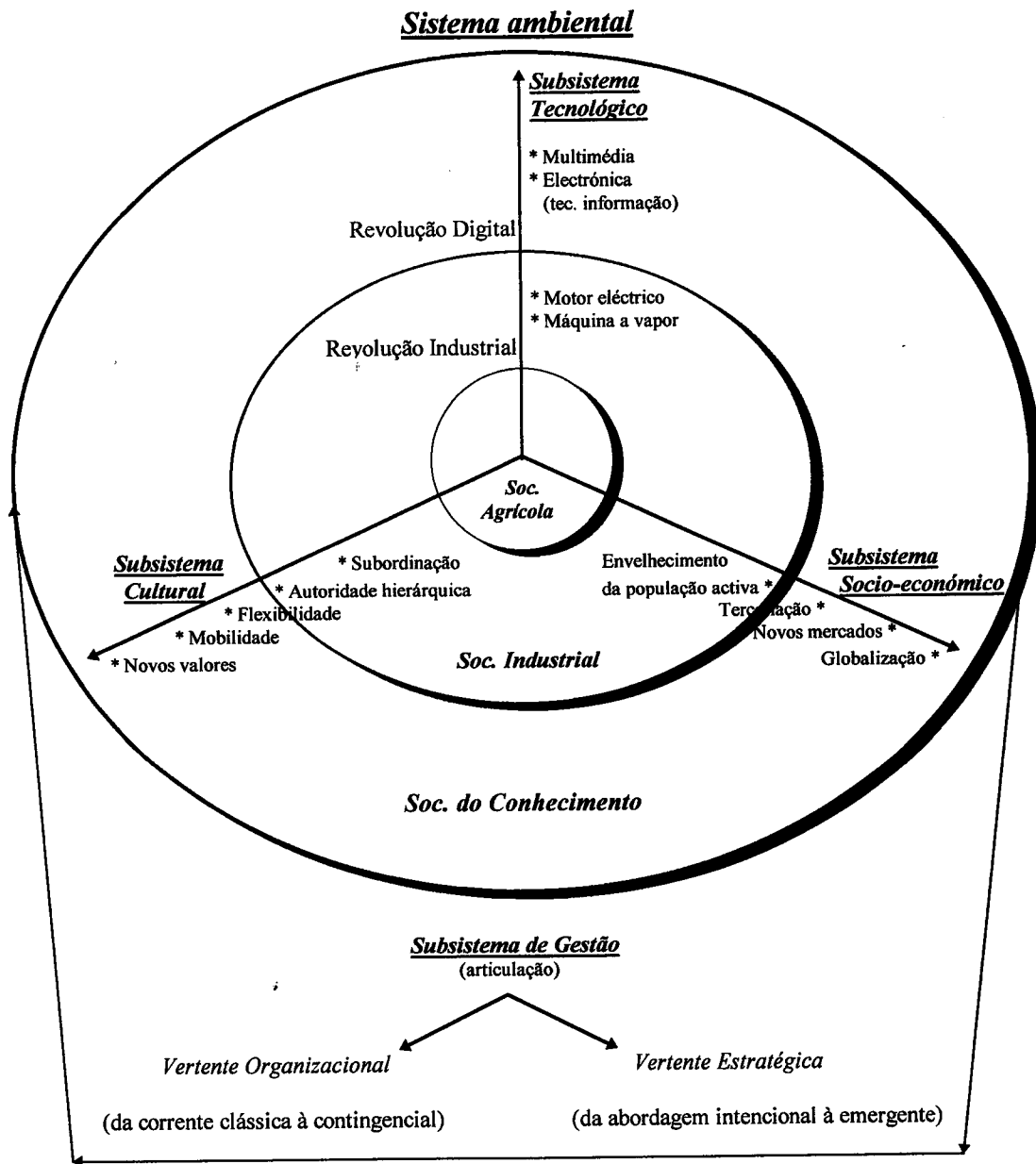
---

<sup>20</sup> «Valores são regras normativas que influenciam os seres humanos nas suas atitudes» (Kast e Rosenweig, 1985: 24).

<sup>21</sup> Por forma a incluir-se a diversidade de processos directa e indirectamente aplicáveis à actividade produtiva da empresa, utiliza-se neste trabalho o conceito de tecnologia na sua acepção mais ampla, englobando não só o conjunto de processos materiais ou instrumentais, mas também imateriais ou cognitivos, necessários à realização de uma actividade.



**Fig. 1.3 - Dinâmicas da mudança; Principais subsistemas ambientais e subsistema de gestão: interação evolutiva**



Fonte: Elaboração própria

A dinâmica de mudança tem sido largamente impulsionada pelo avanço da técnica. Com efeito, a história revela que na base de alterações radicais e do próprio progresso económico e social estão normalmente vagas de mutação tecnológica. A

conquista medieval da força energética da água e do vento abriu o caminho à Renascença. A máquina a vapor está ligada à Revolução Industrial do século XIX. O motor eléctrico ao arranque da civilização industrial do século XX. Na segunda metade do nosso século, a nova vaga tecnológica abrange a electrónica e as tecnologias de informação, lançando as sementes da chamada sociedade do conhecimento. Nesta, «os tradicionais factores de produção, a terra, o trabalho e o capital, não desaparecem, mas tornam-se secundários. Podem ser obtidos, e facilmente, desde que exista conhecimento especializado» (Drucker, *op.cit.*: 78). Este encontra-se correlacionado com a produção e a circulação de informação. Daí que informação e comunicação estejam para a sociedade do conhecimento como o petróleo e a energia eléctrica estavam para a sociedade industrial. A informação e as tecnologias a ela associadas passam a ser os recursos estratégicos, que vieram alterar radicalmente o mundo empresarial, passando as empresas a organizar-se em função deles. Em muitos casos tornou-se necessário, por imperativos de competitividade, transformar radicalmente a empresa (*reengineering*), reduzir níveis de gestão (*downsizing*), contratar serviços especializados no exterior para tarefas internas (*outsourcing*), estabelecer níveis de referência para o desempenho (*benchmarking*), melhorar técnicas de controlo de qualidade (*total quality*), promover o espírito de grupo e dar maior responsabilidade e poder de decisão aos trabalhadores (*empowerment*), minimizar *stocks* nos armazéns (*just-in-time*), fazer alianças para alargar a base de clientes sem necessidade de investir muito capital (*franchising*) e promover estruturas relacionais em rede (*networking*). Enfim, poderíamos continuar a enumerar exemplos de conceitos e práticas de gestão<sup>22</sup>,

---

<sup>22</sup> Optou-se por manter os termos na língua original pois alguns deles não têm tradução portuguesa consensual.

relativamente recentes, que surgiram impulsionados pela macromudança do contexto empresarial, induzida pelo desenvolvimento do subsistema tecnológico.

Ao nível socio-económico, de entre os fenómenos com impacto directo nas teorias e práticas de gestão, salientamos primeiramente o envelhecimento da população activa e a sua ocupação crescente em actividades ligadas aos serviços. Acresce, ainda, a emergência de um novo perfil social, com uma nova classe a ter cada vez maior peso, «os trabalhadores do conhecimento», como lhes chama Peter Drucker (*op.cit.*: 206). Os novos trabalhadores terão que ser “pessoas educadas”, não somente no sentido tradicional do termo mas também no sentido de alguém que aprendeu a aprender de forma contínua e permanente (sob pena de rapidamente ficar obsoleto), revelando, simultaneamente, capacidades para aplicar os conhecimentos adquiridos. A exigência destes novos requisitos estão na origem de fenómenos de desemprego endémico, agravados ainda pelo já referido envelhecimento da população activa. Esta transição do perfil do trabalho nos países desenvolvidos terá também fortes impactos nos países mais pobres. Estes perdem uma das suas mais importantes vantagens comparativas, a mão-de-obra barata. O seu desenvolvimento ter-se-à que basear, agora, na vantagem comparativa emergente, o conhecimento e a sua aplicação, o que implica mão-de-obra qualificada e melhor remunerada.

Na vertente económica, propriamente dita, salientam-se as alterações verificadas ao nível dos mercados. Por um lado, deixou de se raciocinar em termos de mercado regional ou nacional, isolado ou virtualmente autosuficiente, para se assumir uma postura virada para um mercado global e interdependente. Hoje em dia, as pessoas podem comprar o que quiserem, a quem quiserem e onde quiserem, pelo que as empresas, ainda que operem, essencialmente, na esfera nacional, terão que

considerar e enfrentar, pelo menos potencialmente, a concorrência externa, vinda de qualquer parte do globo. A distinção entre economia interna e economia internacional deixou de ser uma realidade económica, por muito que permaneça uma realidade política, social ou cultural. Por outro lado, há alterações na tipologia dos mercados, pois os mercados emergentes não são de bens de consumo, nem de bens de produção tradicionais, são mercados que servem, simultaneamente, tanto produtores como consumidores. Envolvem áreas tão diversas como a informação e a comunicação (potencializadoras do fenómeno de globalização); o lazer, a saúde e a educação; o ambiente, nomeadamente energias alternativas e agrobiologia; as infraestruturas físicas, especialmente os sistemas de transporte. Na vertente económica importa ainda salientar as mudanças nas relações de poder entre agentes económicos. O centro de poder desloca-se dos produtores para os distribuidores, pois estes concentraram-se e estão mais próximos do acto que determina a cadência do sistema produtivo - a compra - podendo mais facilmente condicioná-lo.

Quanto ao subsistema cultural, convém reter as alterações nas relações entre organizações e ainda entre estas e as pessoas que nelas trabalham. Verifica-se a tendência para as pessoas trabalharem para as organizações mas, cada vez mais, deixarem de ser empregados dessas mesmas organizações. O novo modelo de relação, que funciona nos dois sentidos, assenta na flexibilidade e na mobilidade. «A sociedade do conhecimento é uma sociedade de mobilidade, porque as pessoas já não ficam onde nasceram, nem em termos de geografia, nem em termos de posição social e de estatuto» (Drucker *op.cit.*: 228). O trabalhador possui o principal factor de produção - o conhecimento - e sob essa perspectiva é independente e altamente móvel. O trabalhador independente, a contrato ou em part-time, são as referências do novo

modelo relacional. No que concerne às relações entre as organizações assiste-se, cada vez mais, ao desenvolvimento de formas relacionais baseadas na troca de conhecimento, ou seja, parcerias sob a forma de um contratante que fornece serviços (*outsourcing*) ou de partilha de uma nova empresa estrangeira (*joint-venture*). Neste contexto, valores como “subordinação” e “autoridade” perdem terreno a favor de “participação”, “auto-ajuda” e “confiança”. Numa sociedade caracterizada por índices de competitividade e mobilidade crescentes, são esses os valores referenciais, capazes de estimular a criatividade e a inovação.

Será neste contexto sistémico, em permanente e acelerada evolução para níveis crescentes de complexidade e de incerteza, que o subsistema de gestão terá de ganhar consistência para gerir, numa perspectiva contingente, a ampla gama de interesses não necessariamente concordantes. É a ele que «cabe identificar, gerar e administrar desequilíbrios controlados, visando adequar a empresa ao seu meio ambiente e combinar os recursos endógenos de forma a otimizar os resultados, face aos objectivos a atingir» (Zorrinho, 1990: 41). É o centro “nervoso” que coordena o conjunto na confrontação com contingências diversas, preocupando-se, em cada situação, com a dinâmica empresarial a empreender que, quer na sua vertente estratégica quer na sua vertente organizacional, se tem caracterizado pela evolução, para níveis crescentes de flexibilidade, abandonando gradualmente a rigidez e determinismo tradicionais.

Após esta breve caracterização das dinâmicas da intensa rede relacional "empresa/envolvente", propõe-se como referencial de desenvolvimento deste trabalho, para além da referida concepção sistémica, que permite uma visão integrada do

funcionamento global da empresa, uma concepção contingente do subsistema de gestão. Traduzindo-se esta, na possibilidade de uma multiplicidade de reacções estratégicas capazes de garantir, numa base flexível e descentralizada, uma abertura permanente à dinâmica da evolução de um ambiente crescentemente instável.

Este posicionamento conceptual enquadra-se naquilo que Mayer (1978: 3) designa como «temas mortos», dada a sua evidência teórica e empírica: as organizações como sistemas abertos e a dependência, das regularidades observáveis no seu funcionamento, de factores contingentes. No entanto, será pertinente salientar que embora estas ideias pareçam fazer parte do património da gestão, observam-se por vezes recaídas, que em nada beneficiam a disciplina. Conforme faz lembrar Miguel Cunha (1996: 290):

A lógica de sistema fechado continua, pelo menos em algumas áreas e apesar das aparências em contrário, a ser usada por muitos gestores, académicos, políticos, etc. Só a ausência de uma lógica sistémica pragmática e englobante, permite que algumas organizações continuem, em nome de um reduzido número de postos de trabalho e à custa de processos e tecnologias obsoletos, a actuar numa lógica de sistema fechado. As empresas (...) egocêntricas constituem um bom exemplo. Quanto à lógica contingencial, (...) o campo exulta quando uma nova receita de gestão se espalha e promete feitos e resultados nunca antes alcançados. Modelos e técnicas um-minuto fazem as delícias de uma multidão de gestores e universitários confundidos com a diversidade das perspectivas e com as insuficiências tantas vezes demonstradas por ocasião do confronto entre perspectivas e realidades.

Assim, não querendo engrossar o número de recaídas a que Miguel Cunha faz alusão, parte-se da referência conceptual “sistémico-contingente”, inspiradora de uma

melhor compreensão da natureza multidimensional, complexa e aberta do comportamento estratégico da empresa, para construir uma grelha de abordagem estratégica que, tendo em conta a especificidade e circunstancialidade de situações do seu objecto de aplicação (empresas, sector de actividade, envolvente), integra contributos de diferentes correntes.

## CAPÍTULO 2

# **ENQUADRAMENTO EVOLUTIVO DAS TEORIAS DE GESTÃO E DINÂMICA DAS LÓGICAS ESTRATÉGICAS**

*“ Os problemas que temos de enfrentar  
não podem ser superados no quadro do nível  
de pensamento que existia quando foram criados ”*

*- Albert EINSTEIN -*



## 2.1 As dinâmicas da gestão empresarial; mudança de paradigma

É condição fundamental para a sobrevivência e desenvolvimento de uma empresa a eficiência e a eficácia do desempenho do seu subsistema de gestão. Eficiência no sentido de conseguir a melhor afectação dos recursos materiais e imateriais e eficácia na perspectiva de atingir os objectivos a que se propôs, sejam eles de natureza económica ou social, através da produção de bens ou serviços destinados a satisfazer as necessidades identificadas num determinado mercado. Estas ao estarem em evolução permanente, estimulam o subsistema de gestão a manter dinâmicas renovadas de actuação.

As opções de gestão de hoje são diferentes das que herdámos da sociedade industrial e as desta diferentes das opções da sociedade agrícola. É esta capacidade de resposta evolutiva diferenciada que está na origem das mudanças de paradigma da gestão, quer na vertente estratégica, pela renovação contínua de quadros conceptuais e modelos de abordagem, quer na vertente organizacional, pela evolução das correntes teóricas da gestão.

Nos últimos 100 anos, a forma de encarar a empresa assim como os factores determinantes do seu bom funcionamento evoluiu significativamente. Assistiu-se à transição progressiva de uma gestão fechada, orientada para a produção em massa destinada a satisfazer as necessidades funcionais (alimentação, vestuário ...), estimulando a estandardização de processos produtivos e a burocratização de processos administrativos, para uma gestão aberta ao meio, orientada, essencialmente, para o consumidor e onde flexibilidade de processos e criatividade inovadora constituem as lógicas de actuação.

Inicialmente, o contexto empresarial era de estabilidade, pois existia uma espécie de aliança entre empresa e cliente. As necessidades funcionais deste estavam longe da saturação e garantiam à empresa o total escoamento dos seus produtos. Até finais dos anos sessenta, o problema da qualidade da produção não se colocava e a concorrência era praticamente inexistente. As empresas tinham, assim, reunidas as condições para atingir com relativa facilidade o seu principal objectivo - a maximização do lucro.

No entanto, no início da década de setenta, na sequência da progressiva satisfação das necessidades funcionais, a concorrência passa a estar no centro das preocupações. A competição ao pressionar a redução dos preços dos produtos proporciona a libertação duma parte dos rendimentos para outros consumos. Novas dimensões, tais como o conforto e o lazer, mais ligadas à dimensão psíquica do homem, às suas representações conceptuais, começam a ganhar importância na sociedade. Estão na origem de novas necessidades, designadas de não-funcionais, que importa satisfazer e que escapam à lógica de actuação anterior centrada no homem, enquanto ser físico. A partir de então, a aliança entre empresa e cliente entra em ruptura, pois as novas necessidades ao estarem condicionadas por representações mentais são susceptíveis de variações mais rápidas no espaço (de um indivíduo a outro) e no tempo (de um dia ao outro). Os mercados tornam-se, gradualmente, menos previsíveis, impondo uma redefinição de parâmetros e de lógicas de gestão. O preço passa a não ser o factor decisivo da compra. Conceitos como "centralização", "normalização", "efeito escala" e "efeito experiência" perdem importância a favor de "autonomia", "diferenciação", "flexibilidade" e "inovação".

A envolvente estável e previsível, cuja base geradora de riqueza era material, pois a maximização do lucro era condicionada quase exclusivamente por investimentos

materiais associados a uma afectação óptima de recursos, também materiais, pela via da normalização de tarefas, deixa de ser a norma e passa a ser a excepção. A instabilidade e incerteza ambiental ganha terreno, sendo os factores imateriais a determinar o valor duma empresa. A fonte que gera riqueza fica fortemente associada a investimentos imateriais, nomeadamente à especialização de competências e à valorização do factor humano. A gestão desse factor, articulada com a integração de novas tecnologias, passa a ser determinante no desempenho empresarial.

O paradigma da gestão evoluiu, assim, duma lógica centrada nos recursos materiais para uma lógica onde recursos imateriais, autonomia e flexibilidade são cruciais para o desenvolvimento da empresa. Em suma, passou-se de uma lógica onde:

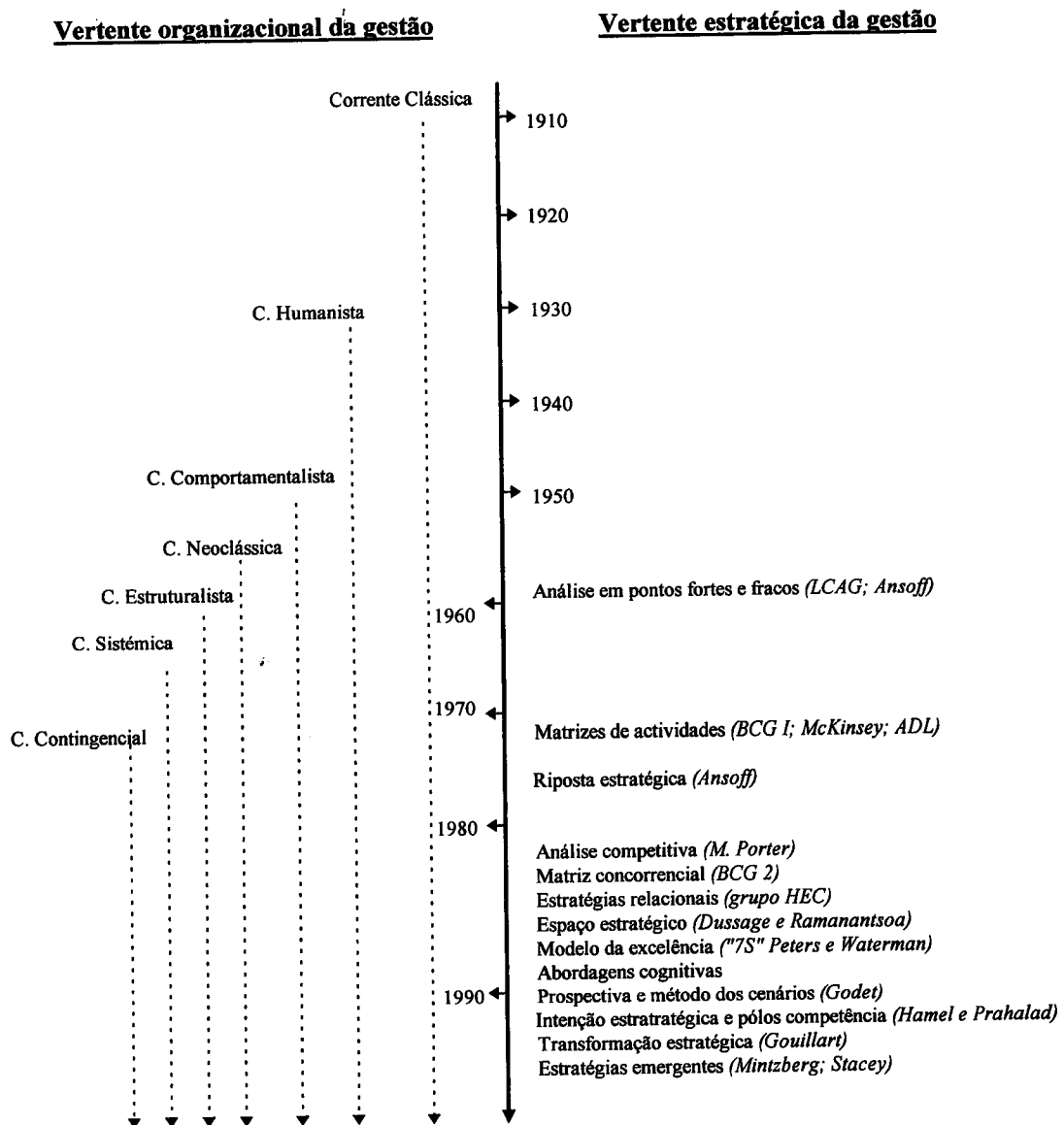
- o futuro é sobredeterminado pela capacidade produtiva da empresa (óptica interna, fechada);
- as grandes decisões se limitam à afectação de recursos materiais;
- a gestão é normalizada;
- a medida do desempenho é dada pela diferença entre o real e o previsto (controlo de gestão);

a uma lógica em que:

- o futuro não se pode dissociar das características do meio envolvente (óptica aberta ao exterior);
- as preocupações de gestão se centram na dimensão imaterial, tanto em termos de recursos como de satisfação de necessidades de mercado;
- a gestão é flexível;
- a medida de desempenho é dada pela avaliação da contribuição de cada um no processo de inovação e de criação de valor (autonomia criativa).

Entre os dois extremos paradigmáticos, a gestão empresarial, nas suas vertentes organizacional e estratégica, passou por um processo evolutivo gradual com cada nova abordagem a apoiar-se na precedente para traduzir uma perspectiva diferente de considerar a empresa.

**Fig. 2.1 - Cronologia das principais correntes de pensamento organizacional e metodologias de abordagem estratégica**

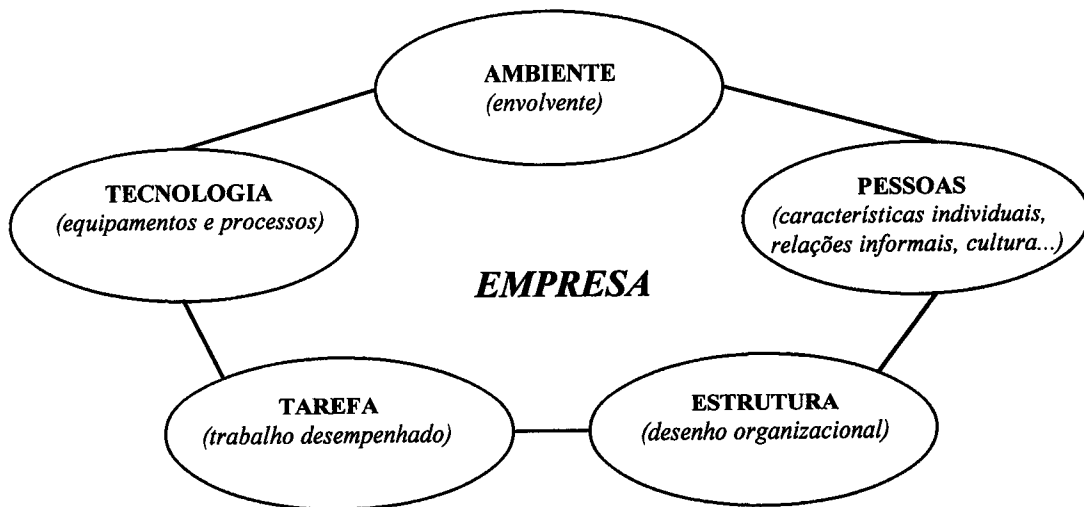


Fonte: Elaboração própria

## 2.2 Lógicas evolutivas: Da vertente organizacional ...

Importa notar que cada corrente de pensamento não deverá ser considerada, em absoluto, melhor que as anteriores, antes traduz preocupações diferentes, relacionadas com a ênfase dada a cada uma das variáveis determinantes da vida dum empresa. Nesta linha, Idalberto Chiavenato (1993: 12ss.) descreve a evolução da doutrina da gestão apoiando-se em cinco variáveis, que considerou básicas para qualquer empresa:

**Fig. 2.2 - O pentágono da dinâmica evolutiva da gestão**



Fonte: Adaptado de Chiavenato (1993)

Cada corrente de pensamento privilegia uma ou mais variáveis em detrimento das demais. *A Corrente Clássica* centrou-se, com a Administração Científica de Taylor (1911), nas tarefas (actividades executadas pelos operários numa fábrica) com o intuito de maximizar a eficiência da empresa. Paralelamente, Henri Fayol (1916), fundador da Teoria Clássica de Administração, ao perseguir o mesmo objectivo, colocou no entanto a ênfase na estrutura, ou seja, na forma como os órgãos componentes da empresa são dispostos e nas suas interrelações. A Corrente Clássica, perspectivando o

Homem como "máquina", consubstanciou importantes contribuições nos domínios da organização racional da produção (estudo de tempos, produção em série...) e da definição das funções administrativas (prever, organizar, coordenar, comandar e controlar).

Em reacção aos excessos da Corrente Clássica, nomeadamente a sobrevalorização dos aspectos técnicos e formais, o racionalismo levado ao extremo e o mecanicismo, surge na década de trinta a *Corrente Humanista*. Esta coloca o Homem no centro das organizações, valorizando os aspectos psicológicos e sociológicos em detrimento dos demais. A Corrente Humanista tem a sua origem na Teoria das Relações Humanas, decorrente da experiência coordenada por Mayo (1933) na fábrica de Hawthorne, da Western Electric em Chicago, onde se comprovou que a relação entre condições físicas e eficiência dos operários pode ser afectada por variáveis psicológicas e sociais. Kurt Lewin (1935) e as suas ideias de Psicologia Dinâmica, foi também importante no humanismo da administração. O trabalhador começa, assim, a ser encarado como "Homem social" cujas motivações vão muito além das recompensas materiais. A sociologia das organizações e o condicionamento comportamental resultante da interacção de agregados sociológicos passam a ser os domínios mais importantes no seio da empresa.

A partir de finais dos anos quarenta, em consequência dos desenvolvimentos demasiado simplistas e demagógicos a que conduziu a Teoria das Relações Humanas, surge a *Corrente Comportamentalista*, ainda centrada nas pessoas da organização mas rejeitando as concepções ingénuas e "românticas" da anterior corrente. Teóricos comportamentalistas tais como Simon (1945) e a sua Teoria das Decisões, McGregor (1960) e as Teorias X e Y, Maslow (1954) e a Hierarquia das Necessidades, Herzberg

(1966) e a Teoria dos Dois Factores, inserindo-se nesta corrente, desenvolvem as suas investigações considerando o homem como "Homem administrativo", ou seja, enquanto elemento numa organização com objectivos que podem diferir dos seus. É valorizada a importância da tomada de decisão no sucesso das organizações e desenvolvem-se abordagens sobre liderança, na perspectiva de potenciar a motivação e reduzir os conflitos entre os objectivos organizacionais e individuais. São dados grandes contributos no domínio da cultura empresarial.

Apesar da profunda influência das ciências do comportamento no campo da gestão, os princípios básicos da Corrente Clássica nunca foram totalmente removidos e ressurgem, revistos e melhorados, por alguns autores, formando a *Corrente Neoclássica*. Esta, sendo ecléctica e tendo o pragmatismo como preocupação de fundo, procura de forma ampla e flexível integrar tarefas, pessoas e estruturas. Os aspectos económicos reassumem importância, pelo que a prossecução de objectivos e a maximização do lucro constituem condições fundamentais para a existência de uma empresa. Será em função desses factores que ela será dimensionada, estruturada e orientada. O movimento neoclássico reúne grande número de autores, dos quais se devem salientar aqueles que pelas suas contribuições ficaram ligados ao início do movimento. Autores como Drucker (1954), Dale (1955) e Ansoff (1965), entre outros, embora se baseiem nos princípios fundamentais da Escola Clássica, assumem no entanto uma postura mais pragmática e integram conceitos de outras correntes de pensamento. É, aliás, na sequência dessa postura que são desenvolvidas técnicas de planeamento empresarial como, por exemplo, a técnica de Gestão Por Objectivos, cuja formulação se deve essencialmente a Peter Drucker, em meados dos anos cinquenta.

Em contestação tanto à filosofia Humanista, pelo seu romantismo simplista, como à filosofia Clássica, pelo seu mecanicismo, surge uma outra *corrente* denominada de *Estruturalista*. Muito embora as suas origens remontem à década de quarenta, quando autores como Burnham (1941) e Selznick (1947), inspirando-se na Teoria da Burocracia do sociólogo alemão Max Weber<sup>23</sup> estendem os seus conceitos à gestão, é só em finais dos anos cinquenta que é definido um conjunto de princípios interorganizacionais que dão corpo à denominada Teoria Estruturalista. Evolui-se de uma abordagem intraorganizacional, eminentemente introspectiva, para uma abordagem interorganizacional, envolvendo a interacção entre entidades num determinado espaço económico. Embora predomine a ênfase na estrutura, encarando o homem como "Homem organizacional", entra-se em consideração com uma outra variável, o ambiente. Essa postura tem subjacente a passagem da concepção de organização como sistema fechado, onde se estudam aspectos meramente internos, para sistema aberto em constante interacção com o meio ambiente. Admite-se a existência de conflitos organizacionais geradores de tensões, cuja resolução conduz à mudança e à inovação. De filosofia eminentemente crítica e globalizante, a Corrente Estruturalista, onde se destacam contributos de autores como Etzioni (1962), Blau e Scott (1962), Peter e Hull (1969), marca a transição para um outro movimento - o sistémico.

*A Abordagem Sistémica*, cujas raízes e traços caracterizadores já tivemos oportunidade de salientar, realça a importância das variáveis exógenas (ambientais)

---

<sup>23</sup> A sua obra foi muito vasta. Com a tradução de alguns dos seus livros para a língua inglesa a Teoria da Burocracia estendeu-se, nos Estados Unidos, à gestão. O seu primeiro livro a definir os princípios da Teoria, escrito em 1930 e traduzido para inglês por Talcott Parsons, foi: *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*, Scribner, Nova Iorque, 1958.



sobre as tarefas, a estrutura organizacional, o comportamento das pessoas e como determinantes da eficiência e eficácia empresarial. A empresa é vista como um sistema aberto, constituído de subsistemas interdependentes que se relacionam com um sistema global, a envolvente. A necessidade de assegurar a coordenação e de melhorar a qualidade das decisões nesse complexo relacional está na origem da importância crescente dos sistemas de informação e comunicação. Os teóricos sistémicos encararam o homem como "Homem funcional" e aproveitando o desenvolvimento das tecnologias de tratamento automático da informação, refinaram algumas técnicas e teorias de apoio ao processo de decisão operacional, das quais destacamos a Teoria dos Jogos, a Teoria dos Grafos e a Programação Linear. A Corrente Sistémica, considerada como uma síntese integradora de alguns conceitos das correntes anteriores, coloca a ênfase no ambiente, desenvolve novas concepções e consolida a abordagem da empresa como sistema aberto em interação com o meio envolvente. Autores como Rice (1963), Bertalanffy (1968), Ackoff e Sasieni (1968), Kast e Rosenzweig (1970), inserem-se nesta corrente.

Posteriormente, a abordagem sistémica foi enriquecida com a integração da dimensão tecnológica que, tal como o ambiente, passa a ser considerada uma condicionante da gestão das empresas. Surge assim a *Corrente Contingencial* que, comungando das linhas gerais de todas as correntes anteriores, assume um carácter relativista e situacional no sentido de mostrar que nada é absoluto. Defende a inexistência duma única e ideal maneira (*the best way*) de gerir uma organização, já que tal depende dos factores contextuais. A universalidade é substituída pela circunstancialidade do ajustamento da empresa a situações específicas de ambiente e

tecnologia. Daí a importância para o gestor contingencial de desenvolver capacidades de diagnóstico para aplicar conceitos e instrumentos apropriados à resolução de problemas situacionais. Autores com contributos importantes, como Chandler (1962), Woodward (1965), Lawrence e Lorsch (1967, 1970), Galbraith (1973, 1977), entre outros, inserem-se nesta corrente multifacetada, que encara o homem como "Homem contingencial", de postura não só reactiva, pela adaptação dos princípios e técnicas de gestão ao meio envolvente e à tecnologia, mas também de postura proactiva, actuando sobre essas variáveis para provocar, por antecipação, consequências previstas dentro das possibilidades concedidas pela incerteza. Tudo isso exigirá capacidade criativa, inovadora e flexível. A flexibilidade pressupõe a possibilidade de mudar com suficiente rapidez. A criatividade exige irregularidade e instabilidade para eliminar velhas percepções e padrões de comportamento, abrindo novos caminhos. A inovação impõe um corte com o passado de resultado imprevisível.

As correntes sistémica e contingencial constituem os últimos desenvolvimentos teóricos consolidados em matéria de organização. No entanto, a evolução está longe de parar pois a complexidade, imprevisibilidade e incerteza crescentes do mundo dos negócios pressiona novos desenvolvimentos. Assim, a partir das perspectivas sistémica e contingencial da realidade, já foi lançada a ponte para as denominadas ciências da complexidade e sua transposição para o mundo da gestão. Está em construção uma nova corrente de abordagem que, na decorrência de descobertas científicas recentes sobre o comportamento de sistemas dinâmicos, preconiza novas premissas para o sucesso empresarial em mercados de dinâmica instável. A demonstração científica que prova que certos tipos de sistemas, designados de *feedback* não linear, funcionam num

estado de instabilidade limitada entre dois equilíbrios extremos, levou ao desenvolvimento dum corpo coerente de princípios que formam a chamada Teoria do Caos<sup>24</sup>. Segundo esta teoria, as dinâmicas desses sistemas são tão complexas e instáveis que as relações entre causa e efeito, em vez de directas e imediatas, são distantes no tempo e no espaço e, portanto, difíceis de detectar. Sistemas desse tipo desenvolvem-se passando por fases de instabilidade limitada e produzem espontaneamente novas orientações e novas formas de ordem. Contudo, torna-se quase impossível prever o seu futuro específico a longo prazo, pois o acaso prepondera no desenrolar do seu comportamento.

Ao transpor os princípios da Teoria do Caos para o mundo empresarial, Ralph Stacey (1994: 26) identifica as empresas excelentes como sistemas de *feedback* não linear:

Estes sistemas falham quando são levados a situações de equilíbrio estável; falham no sentido em que caem na simples repetição do seu passado. Mas estes sistemas têm êxito, são criativos, quando são sustentados longe-do-equilíbrio em estados de instabilidade limitada. Há razões científicas para uma nova abordagem de gestão porque a tradicional baseia-se em pressupostos de dinâmicas de sistemas que sabemos agora não serem verdadeiros. A antiga abordagem baseia-se no pressuposto de que as dinâmicas de êxito são estabilidade e regularidade. A nova abordagem entende que as dinâmicas de êxito são irregularidade e instabilidade limitada.

---

<sup>24</sup> Cientistas da natureza, matemáticos e analistas de sistemas, demonstraram que se um sistema for afastado do equilíbrio estável em direcção a um equilíbrio de explosiva instabilidade, tendente à sua desintegração, passa por um estado intermédio de instabilidade limitada, altamente complexo, irregular e imprevisível. Caos foi o nome que deram a essa fase e ao comportamento a ela associado. Não tem o sentido comum de confusão total ou completa desordem mas antes o de uma combinação de ordem e desordem, em que padrões de comportamento se desenrolam continuamente de forma aleatória e imprevisível, mantendo no entanto o sistema em funcionamento. Desenvolvimentos pormenorizados sobre esta problemática são tratados por diversos investigadores: Gleick (1987), Stewart (1989), Senge (1990), Stacey (1990).

Nesta perspectiva, uma empresa de sucesso é identificada como um sistema que funciona num estado de não equilíbrio, num estado de "caos científico", que gera instabilidade mesmo na ausência de alterações da envolvente. A sua relação com a envolvente não é de simples adaptação ou pro-acção mas, fundamentalmente, de interacção criativa, no sentido de explorar positivamente e em tempo real a instabilidade para gerar variedade e desenvolver novas orientações capazes de transformar a sua própria envolvente. Assim, a instabilidade, longe de ser inimiga do êxito, é considerada vital para que a empresa se mantenha continuamente inovadora.

É negada a hipótese de existência de receitas ou modelos únicos, conducentes ao êxito inovador, aplicáveis à generalidade das situações. «O mais que se pode fazer é descrever as situações que parecem dar a grupos de pessoas a possibilidade de aprender quais são as abordagens eficazes em cada nova situação à medida que se envolvem nela» (Stacey, *ibid.*: 30). A necessidade de desenvolver capacidades de reflexão, seguindo uma óptica de sistema, para perspectivar soluções em função de cada situação concreta, comprova a inspiração directa desta abordagem, ainda em construção, nas duas últimas escolas de pensamento da gestão atrás referidas: a sistémica e a contingencial.

Conscientes que toda e qualquer tentativa para definir uma cronologia das correntes de pensamento organizacional constitui, por natureza, uma tarefa delicada, não se quis contudo deixar de o fazer. A permeabilidade das fronteiras entre as diversas teorias, a possibilidade de esquecer etapas importantes ou atribuir demasiada atenção a aspectos julgados marginais, constituem os riscos subjacentes. Uma vez assumidos, parece ter-se conseguido caracterizar, ainda que em traços muito gerais, as fases

marcantes da evolução do pensamento organizacional. Um pouco como no progresso da medicina, cada novo desenvolvimento apoiou-se no precedente pretendendo substituí-lo. Cada teoria organizacional surgiu e desenvolveu-se como resposta aos problemas empresariais mais relevantes da sua época, valorizando este ou aquele aspecto, no intuito de apresentar as soluções mais adequadas.

No início do século, pioneiros como Taylor, Fayol e Mayo lançaram as bases científicas da gestão. Num enquadramento estável e altamente previsível, as preocupações centraram-se unicamente nos mecanismos internos de funcionamento da empresa. Esta, era considerada como uma "caixa negra" que tinha como primeira preocupação a produtividade dos indivíduos e dos grupos para conseguir maximizar o lucro. A crença de que o êxito decorria directamente da racionalização de problemas organizacionais de carácter interno, conduziu à formulação de receitas genéricas que procuravam transformar-se, no imediato, em acções de sucesso.

Posteriormente, por pressão do desenvolvimento económico-social e consequente introdução de factores de instabilidade, a empresa passou a ser vista como um sistema aberto que interage com o meio envolvente. A gestão passa, então, a integrar novas preocupações. A racionalização técnico-económica dos métodos sofre profunda transformação, a "racionalidade absoluta", indutora de optimização, é substituída pela "racionalidade limitada", que pressupõe apenas soluções satisfatórias. A multidimensional natureza humana do agente produtivo e do consumidor ganha maior importância. Insiste-se na necessidade de conhecer os aspectos externos à empresa, como base para a tomada de decisões. Nessa linha, o processo de tomada de decisão, passando a exigir maior sofisticação de instrumentos de apoio, obriga ao desenvolvimento de equipamentos de tratamento automático de informação. Na

sequência das interações entre a empresa e a envolvente, o processo de decisão passou a diferenciar-se por níveis. Alguns autores propuseram tipologias várias para classificar esses níveis. De entre elas, saliente-se a proposta de Ansoff (1989: 28-29) que classifica as decisões em três categorias: as estratégicas, as administrativas e as operacionais. Segundo ele:

as decisões operacionais visam obter da exploração corrente o máximo de proveitos. Incidem sobre questões como a fixação dos níveis de preços, a promoção das vendas, a previsão do programa de produção e do nível de *stocks*, por forma a rentabilizar as operações correntes. As decisões estratégicas são aquelas que se preocupam principalmente com os problemas externos, e não internos, da empresa, especificamente com a escolha dos produtos a serem fabricados e dos mercados em que irão ser vendidos. A estratégia consiste em definir o domínio de actividade da empresa e em decidir sobre os tipos de actividades a desenvolver.

Nestas condições, a estratégia é vista, por um lado, como a ponte necessária entre a empresa e o mundo, expressando-se através da definição de objectivos e de uma forma de crescimento, tendo por base o estudo das oportunidades e ameaças do mercado, e por outro, das forças e fraquezas competitivas da empresa. Por último, as decisões administrativas (*id.*, *ibid.*):

cujo objecto é gerir os recursos com vista a obter os melhores resultados possíveis. Os problemas administrativos consistem, por um lado, na organização das estruturas da empresa (relações de autoridade e de responsabilidade, fluxos de trabalho e de informação, canais de comunicação) e, por outro lado, em assegurar a aquisição e o desenvolvimento dos recursos (aprovisionamento, formação, financiamento, aquisição de equipamentos).

Em suma, as decisões administrativas dizem respeito à estruturação dos recursos empresariais, de modo a fornecer uma resposta apropriada às exigências impostas pela estratégia definida. Verifica-se assim uma concordância de Ansoff com a tese defendida por Chandler (1962), segundo a qual a estrutura segue a estratégia que, por sua vez, deve atender à dinâmica do mercado.

### 2.3 ... À vertente estratégica da gestão

Apesar de alguns autores terem utilizado, pelo menos desde os anos quarenta, o termo estratégia no âmbito da gestão, é a partir de princípios da década de sessenta que esse domínio começa a ser alvo de estudos formais e autónomos aplicados à empresa. Desde então, a estratégia tem sido objecto de inúmeras reflexões que induziram conceitos diversos sem que se tenha chegado a um consenso total. Para além da já referida concepção de Ansoff, o termo estratégia é objecto dos mais diversos conteúdos semânticos que variam de autor para autor:

- «Principais objectivos, propósitos ou metas assim como as políticas e planos para os atingir, estabelecidos de modo a definir em que negócio a empresa está ou quer estar e que tipo de empresa é ou quer ser» (Andrews, 1971);

- «Modelo ou plano que integra as principais metas e políticas de uma organização, expressando ao mesmo tempo a sequência coerente de acções a realizar» (Quinn, 1980);

- «Relacionar uma empresa com a sua envolvente, compreendendo uma acção ofensiva ou defensiva face à mudança, para criar uma posição sustentável, tendo em conta as cinco forças do sector em que está presente» (Porter, 1980);

- «Padrão de acção ao longo do tempo» (Stacey, 1991);
- «Luta para superar as limitações de recursos através de uma procura criativa e infundável da melhor afectação de recursos» (Hamel e Prahalad, 1994);
- «Conjunto de decisões e acções da empresa que, de uma forma consistente, visam proporcionar aos clientes mais valor que o oferecido pela concorrência» (Freire, 1997).

Na diversidade de concepções existentes é possível identificar a repetição regular de alguns termos:

- o termo "objectivos"; é estratégica toda a abordagem que visa a definição de objectivos a longo prazo, e a determinação dos meios para os atingir;
- o termo "plano"; é estratégica a abordagem que se centra no planeamento da afectação de recursos para um horizonte temporal alargado;
- o termo "envolvente ambiental"; é estratégica a decisão conducente a tornar e manter uma empresa competitiva numa envolvente ambiental de grande concorrência;
- o termo "mudança"; é estratégica qualquer decisão que implique mudanças importantes, estruturais, na gestão das empresas.

Estas acepções estão, de alguma maneira, incluídas numa das definições mais completas do conceito de estratégia, a fórmula dos «5P» de Henry Mintzberg (1987):

- P de *plan*, no sentido de plano de acção, voluntário e consciente;
- P de *pattern*, ou modelo de acção formalizado e estruturado;
- P de *ploy*, ou manobra destinada a atingir um objectivo específico;
- P de *position*, ou posicionamento favorável dadas as condições da envolvente;
- P de *perspective*, no sentido de percepção de posicionamento futuro.



As diferentes combinações destes cinco P's dão expressão a diferentes tipos de abordagens estratégicas.

Os primeiros modelos de abordagem estratégica devem-se à comunidade científica universitária, sendo da autoria de professores da escola de *Harvard*, o modelo LCAG de Learned, Christensen, Andrews e Guth, e da escola de *Carnegie*, o modelo Vector de Crescimento de Ansoff. Eles marcaram o início do processo evolutivo dos instrumentos de apoio à decisão estratégica, que passou por fases distintas, dentro duma lógica de actualização, face às mudanças da envolvente empresarial.

Assim, num contexto de crescimento económico e de relativa estabilidade, aos pioneiros universitários da análise estratégica, seguiram-se, a partir de finais da década de sessenta, as matrizes de gestão de carteiras de actividades, elaboradas e difundidas pelos grandes gabinetes internacionais de consultoria e um projecto conjunto das comunidades empresarial e académica: as matrizes BCG, McKinsey, ADL e o projecto PIMS.

A crise económica da segunda metade dos anos setenta veio alterar completamente o quadro metodológico da análise estratégica. Os modelos tradicionais de planeamento estratégico, demasiado pesados, rígidos e onerosos, entraram em descrédito por não responderem aos problemas decorrentes do aumento da competição e conseqüente turbulência das dinâmicas empresariais. Novas abordagens e instrumentos de decisão, de cariz mais flexível e baseados no paradigma competitivo ou em outras formas relacionais, foram desenvolvidos, a partir de finais dos anos setenta, pela comunidade académica e gabinetes de consultoria. De entre eles, salientam-se, a análise competitiva de Porter, a matriz concorrencial BCG<sub>2</sub> e as

estratégias relacionais do grupo HEC. Paralelamente, afirmando a tecnologia e os recursos humanos como imperativos estratégicos e sob a inspiração do sistema de gestão japonês, desenvolveram-se outras abordagens: o espaço estratégico de Dussage e Ramanantsoa, o modelo dos 7S's ou excelência de Peters e Waterman e as abordagens cognitivas. A estratégia passa a valorizar a dimensão heurística apoiando-se na criatividade e na intuição. Em vez de planos, que são alvo de forte contestação, enfatiza-se a necessidade de desenvolver culturas e visões partilhadas como mecanismos indutores de sucesso. Começa a falar-se mais em pensamento que em planeamento estratégico. Aquele, ao valorizar as dimensões heurísticas «combina o método com a inspiração e induz a reformulação criativa das questões e a determinação das melhores soluções para a empresa» (Freire, 1997: 32).

Posteriormente, a partir de finais da década de oitenta, face ao ritmo de mudança a certeza das previsões, com base no planeamento estratégico formal, reduziu-se ainda mais. A preocupação central consiste antes de mais na resposta imediata às mudanças e flutuações externas ou internas, do que na previsão, a longo prazo, de soluções óptimas. As empresas evoluem para uma abordagem estratégica capaz de aliar capacidades de resposta rápida a capacidades de análise prospectiva. Assiste-se a um certo retorno dos princípios de racionalidade, com a reflexão a ser direccionada para a análise de recursos e para as transformações necessárias. Surge uma nova vaga de instrumentos de abordagem: o método dos cenários ou análise prospectiva de Godet; a intenção estratégica e pólos de competência de Hamel e Prahalad; a redefinição de processos da reengenharia de Hammer e Champy e da transformação estratégica de Gouillart.

Todas as abordagens até aqui referidas têm subjacente a concepção do processo estratégico como algo pré-definido e estruturado que resulta numa estratégia intencional.

Já em plena década de noventa surge um movimento, impulsionado por Mintzberg e Stacey, que defende uma perspectiva diferente de encarar e conceber o processo de formação da estratégia: a emergência de estratégias resultante, em grande medida, de factores desordenados dos foros político, social e emocional, sem que exista qualquer intenção prévia.

O próximo capítulo analisa os principais modelos de decisão estratégica, comparando os seus limites, contextos de aplicação, utilidade prática e contributo para o desenvolvimento do processo estratégico. Sem pretender ser exaustivo, procura apenas apresentar, numa perspectiva evolutiva, as orientações e tendências mais marcantes da metodologia de abordagem estratégica. Procura, ainda, evitar cair na tentação, bastante comum em gestão, de privilegiar os últimos desenvolvimentos, a última moda, em detrimento de construções mais antigas, mas também, provavelmente, mais sólidas. Como salienta Mintzberg (1999: 19) «o tempo trabalha a literatura e a prática da gestão estratégica como trabalha o vinho em barris: ele revela a excelência». É por isso que os autores clássicos e respectivos desenvolvimentos teórico-práticos têm sempre o seu espaço, qualquer que seja o domínio da ciência ou da técnica.

### **Síntese do 2º capítulo ... em jeito de conclusão**

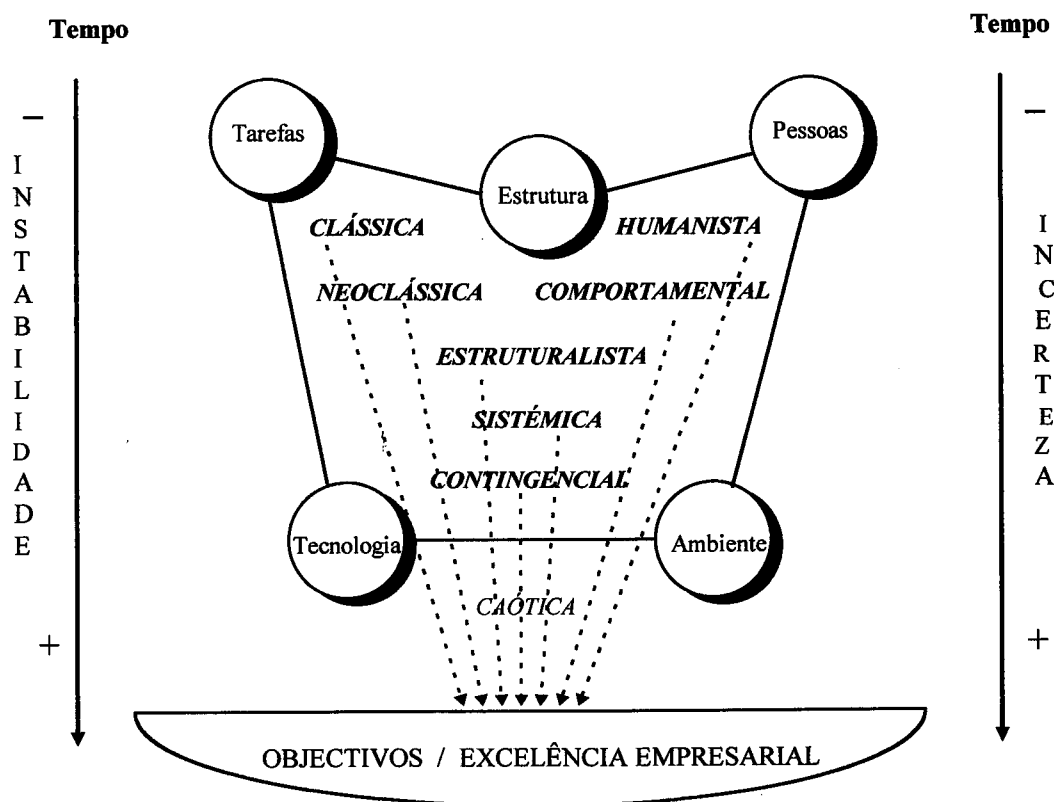
Até final do século XIX reinou grande empirismo na gestão das empresas. Só no início da época contemporânea a atenção de pensadores e empresários se virou para o estudo da empresa de forma sistemática e formal, com o objectivo de construir uma doutrina orientadora. Desde então, o significado e amplitude do conceito de gestão tem evoluído continuamente. Entendida de início como a simples ordenação a alguém para realizar um trabalho ou serviço num contexto relativamente estável, a gestão passou a um conceito mais amplo, identificando-se com a combinação de recursos, materiais e imateriais, de molde a atingir objectivos determinados num contexto de crescente instabilidade e incerteza. A evolução, tendo subjacente uma mudança gradual de paradigma, traduz a dinâmica renovadora das vertentes organizacional e estratégica da gestão das empresas.

O desenvolvimento da gestão processa-se de forma, simultaneamente, dialéctica e aditiva. Dialéctica porque, por um lado, resulta a maioria das vezes do confronto de pontos de vista contrários (como entre a corrente clássica e a corrente humanista) e, por outro, de uma interacção permanente entre a prática interveniente e o referencial teórico que a enquadra. Aditiva porque cada nova teoria ou acção se constrói frequentemente sobre as anteriores não as rejeitando totalmente.

Não é de crer que a passagem de lógicas clássicas (algorítmicas, de otimização, de racionalidade) para lógicas de relações humanas (motivadoras, de ética), para lógicas sistémico-contingenciais (integradoras, adaptativas) e para lógicas caóticas (transformadoras, imprevisíveis), seja um movimento do erro para a verdade. Cada lógica estabelecida é simplesmente uma janela adicional para visualizar uma organização, sendo, para alguns problemas, umas janelas mais úteis que outras.

Em gestão, normalmente, não são os problemas que mudam mas a sua importância relativa, o que provoca os pesos diferentes das lógicas adoptadas. No entanto, é importante que se refira que todo o processo evolutivo tem, ele próprio, também subjacente uma lógica global estruturalmente convergente, traduzindo-se essa convergência na assimilação da própria divergência contingencial e no quadro conceptual da excelência empresarial. Conforme refere Carlos Zorrinho (1990: 42):

as abordagens clássica, humanista, neoclássica, estruturalista e comportamental da gestão, e os princípios que lhe estão subjacentes, constituem hoje os fundamentos científicos do sistema de gestão, articulados sistémicamente a partir da análise da tecnologia e do ambiente específico, ou da adaptação de experiências bem sucedidas, com tecnologias e ambientes similares. Assiste-se assim a uma partilha dinâmica dos objectos de incidência das teorias e dos métodos e técnicas que delas decorrem, com cada escola tentando alargar o seu âmbito de excelência, garantindo assim o processo competitivo de evolução científica, sem pôr em causa a natureza contingencial das opções concretas.

**Fig. 2.3 - Lógica evolutiva das correntes organizacionais**

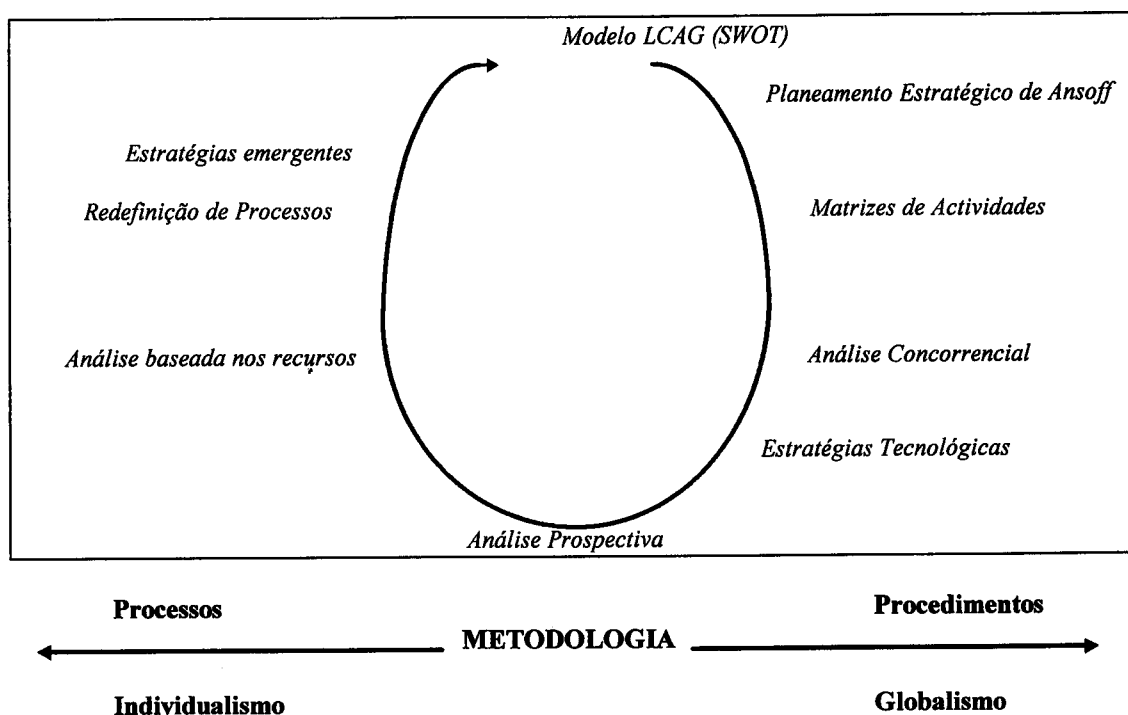
Fonte: Inspirado em Zorrinho (1990)

Numa empresa moderna é possível encontrar em eficaz coexistência, princípios, conceitos e técnicas provenientes das mais diversas correntes organizacionais. Os princípios gerais de direcção e a gestão por objectivos da escola neoclássica, as questões de liderança da abordagem humanista, a racionalidade de circuitos da corrente estruturalista, a cultura organizacional da abordagem comportamental, a investigação operacional da escola matemática inserida na concepção integrada da corrente sistémica, os sistemas dinâmicos e a abordagem da complexidade no âmbito da perspectiva caótica, ainda em construção, são globalmente conceitos, técnicas e instrumentos indispensáveis à organização e direcção empresarial moderna.

No que respeita à vertente estratégica da gestão, domínio nuclear deste estudo, só a partir da segunda metade deste século ela começou a ser alvo de atenção especial e a conquistar autonomia no seio da gestão de empresas.

Os primeiros modelos de abordagem estratégica surgiram na década de sessenta, iniciando-se, desde então, uma dinâmica evolutiva que, a partir de meados dos anos oitenta, se acentuou com a multiplicação de propostas de novos modelos de abordagem. O sentido dessa dinâmica evolutiva pode ilustrar-se, muito resumidamente, recorrendo ao “relógio de Mintzberg”, com algumas adaptações e simplificações pessoais:

**Fig. 2.4 - Evolução das principais abordagens de análise estratégica**



Fonte: Adaptado de Hampden-Turner (1990) e Sandberg (1992).

As abordagens à direita do "relógio" propõem, sobretudo, modelos formais de decisão e tendem a identificar as "melhores" decisões estratégicas, com base numa análise supostamente racional, objectiva e completa da situação existente. Os modelos da esquerda recorrem a uma abordagem menos positivista, mais heurística e descritiva, podendo-se até dizer exploratória das situações, preocupando-se essencialmente com as competências distintivas de cada empresa e com a descrição e o questionamento dos seus processos de decisão.

Esta evolução, como refere Marchesnay (1993b:72), «ao mesmo tempo que traduz uma crítica aos procedimentos e modelos prescritivos revela-se a favor da análise de processos e das abordagens descritivas. Repugnando o globalismo metodológico ou determinismo geral, na linha do *one best way*, defende o individualismo metodológico». Admite-se, assim, que as vantagens competitivas duradouras não são exclusivamente determinadas pelo posicionamento das empresas no mercado, mas também pelas suas competências específicas (história, identidade, recursos específicos ...) capazes de modelar a envolvente. Este é o princípio orientador dos modelos mais recentes de abordagem estratégica, estejam eles imbuídos da perspectiva intencional da estratégia ou da perspectiva emergente.

Em suma, as diversas correntes de abordagem estratégica partiram duma concepção mecânica e analítica da estratégia, desenvolvendo modelos de planeamento exageradamente rígidos e pesados, que fizeram perder o contacto com o terreno, para evoluir no sentido de abordagens mais contingentes e chegar ao estudo dos processos, introduzindo flexibilidade de análise para responder à complexidade e incerteza da envolvente com soluções rápidas de âmbito estratégico, numa lógica intencional ou emergente.



***PARTE II***

***METODOLOGIAS DE ABORDAGEM ESTRATÉGICA  
E CONSTRUÇÃO DE UMA GRELHA DE REFLEXÃO***

### CAPÍTULO 3

## **CONCEITOS, MODELOS E INSTRUMENTOS DE ABORDAGEM ESTRATÉGICA; EVOLUÇÃO E REFLEXÃO COMPARATIVA**

*“ Reparta o seu conhecimento.  
É uma forma de alcançar a imortalidade”*

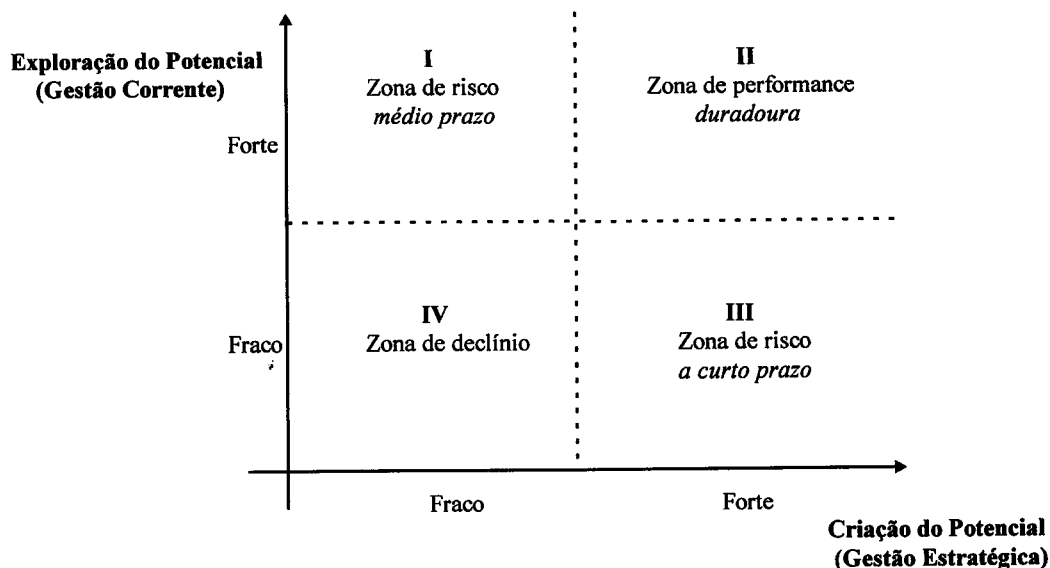
*- Dalai LAMA -  
(líder espiritual tibetano)*

### 3.1 Introdução

«Se a gestão corrente permite realizar, a gestão estratégica deve colocar a empresa em posição de realizar» (Ansoff, 1989: 331). Por outras palavras, enquanto a gestão estratégica está directamente implicada na realização de investimentos materiais ou imateriais capazes de potenciar crescimento e desenvolvimento, a gestão corrente preocupa-se com a conversão desses investimentos ou potencial instalado, em resultados.

Alain Martinet (1989: 23) delimita as relações entre essas duas dimensões da gestão, através do seguinte gráfico:

**Fig. 3.1 - Relações "Gestão estratégica / Gestão corrente" ; zonas de posicionamento**



Fonte: Martinet (1989).

Escalonando cada eixo de fraco a forte, com passagem por um limiar mínimo, são identificadas quatro zonas nas quais se pode situar uma empresa:

-Na zona I, estão as empresas que têm uma boa gestão corrente mas que esquecem os aspectos estratégicos. As empresas não dão a devida atenção a investimentos de potencial estratégico e arriscam-se a prazo, por incapacidade de manter os níveis de resultados, a cair na zona IV - zona de declínio;

- Na zona II, as empresas aliam uma boa gestão corrente a uma boa gestão estratégica. Estas empresas souberam reinvestir de forma contínua, pelo que o seu potencial de desenvolvimento se mantém em bom nível. A eficiência da gestão corrente permitiu-lhes bons resultados, a curto prazo. Devem, no entanto, manter-se vigilantes contra eventuais ameaças que possam pôr em causa essa situação;

- A zona III, é a chamada zona de empresas em "crise de crescimento". Por terem pretendido atingir níveis de desenvolvimento rápido, os investimentos estratégicos foram excessivos e desequilibraram a gestão corrente;

- A zona IV, alia défices de gestão estratégica a défices de gestão corrente. O potencial de desenvolvimento da empresa é fraco, bem como a sua capacidade operativa.

Este esquema, ao classificar as empresas segundo uma tipologia de situações estratégico-operacionais, tem a virtude de relacionar esses dois domínios da gestão e identificar os seus principais nós de estrangulamento. Se aparentemente o eixo vertical parece de relativamente fácil "aproximação", tal já não acontece com o eixo horizontal pelas numerosas dimensões a considerar (produtos, mercados, tecnologias, organização, envolvente global ...). A criação dum potencial estratégico forte pressupõe uma fase prévia de análise das dinâmicas do meio envolvente das empresas e das suas capacidades internas. Assim, uma envolvente em permanente evolução para níveis crescentes de complexidade e incerteza, ao exigir das empresas flexibilidade

acrescida e capacidade de resposta renovada, impõe a afinação dos métodos e instrumentos de análise e decisão estratégica. Daí que, desde o início dos anos sessenta até aos nossos dias, se tenha assistido a um processo contínuo de renovação das metodologias de abordagem estratégica.

Nos últimos tempos, pela necessidade de responder em tempo real aos constrangimentos da envolvente, a gestão estratégica tem-se aproximado muito da gestão corrente, ao ponto de com ela ser confundida. Michael Porter (1996), num artigo relativamente recente, publicado na *Harvard Business Review*, veio pôr um pouco de ordem nessa confusão. Nele distingue claramente eficiência operacional de estratégia. Para Porter, eficiência operacional significa exercer actividades semelhantes melhor do que os rivais. No entanto, sendo essa eficiência operacional de fácil difusão através de mecanismos de imitação, não assegura vantagens competitivas durante períodos de tempo prolongados. Por sua vez, a estratégia consiste em escolher deliberadamente um conjunto diferente de actividades e integrá-las no intuito de oferecer uma combinação única de valor. Quando as actividades se complementam, os rivais pouco beneficiarão da imitação, a não ser que consigam copiar o sistema completo. Assim, enquanto a eficiência operacional se centra nas actividades numa perspectiva individual, a estratégia põe a tónica na combinação e integração dessas actividades. A primeira ganha em volatilidade e a segunda, impregnada de modelos e instrumentos de apoio à decisão, ganha em consistência e sustentabilidade.

Este capítulo revê os principais conceitos, modelos e instrumentos que marcaram a evolução da abordagem estratégica em cada época. Discute os fundamentos dessa evolução, situando os seus contextos de origem, a sua utilidade e os seus limites.

### **3.2 Evolução do paradigma estratégico; da intencionalidade mecanicista à emergência complexa**

O quadro referencial que tem dominado o processo estratégico, consiste «num conjunto de procedimentos ordenados, racionais e intencionais, que integram as acções individuais num padrão organizacional coerente e capaz de proporcionar o ajustamento a uma determinada envolvente» (Stacey, Fonseca, Cunha, 1996: 59). Nesta perspectiva a estratégia resulta duma intenção, consubstanciada num plano formal composto de três fases distintas: análise/formulação, implementação e controlo.

Inicialmente identificado como um conjunto de procedimentos muito formalizado, rígido e centralizado em especialistas externos ou nos gestores de topo, o planeamento estratégico, evoluiu em flexibilidade e descentralização, mantendo no entanto a concepção tradicional da estratégia como realização duma intenção. Os modelos preconizados passaram a ser menos normativos e prescritivos que os anteriores, baseando as suas conclusões na evidência empírica da análise factual em diversos sectores industriais.

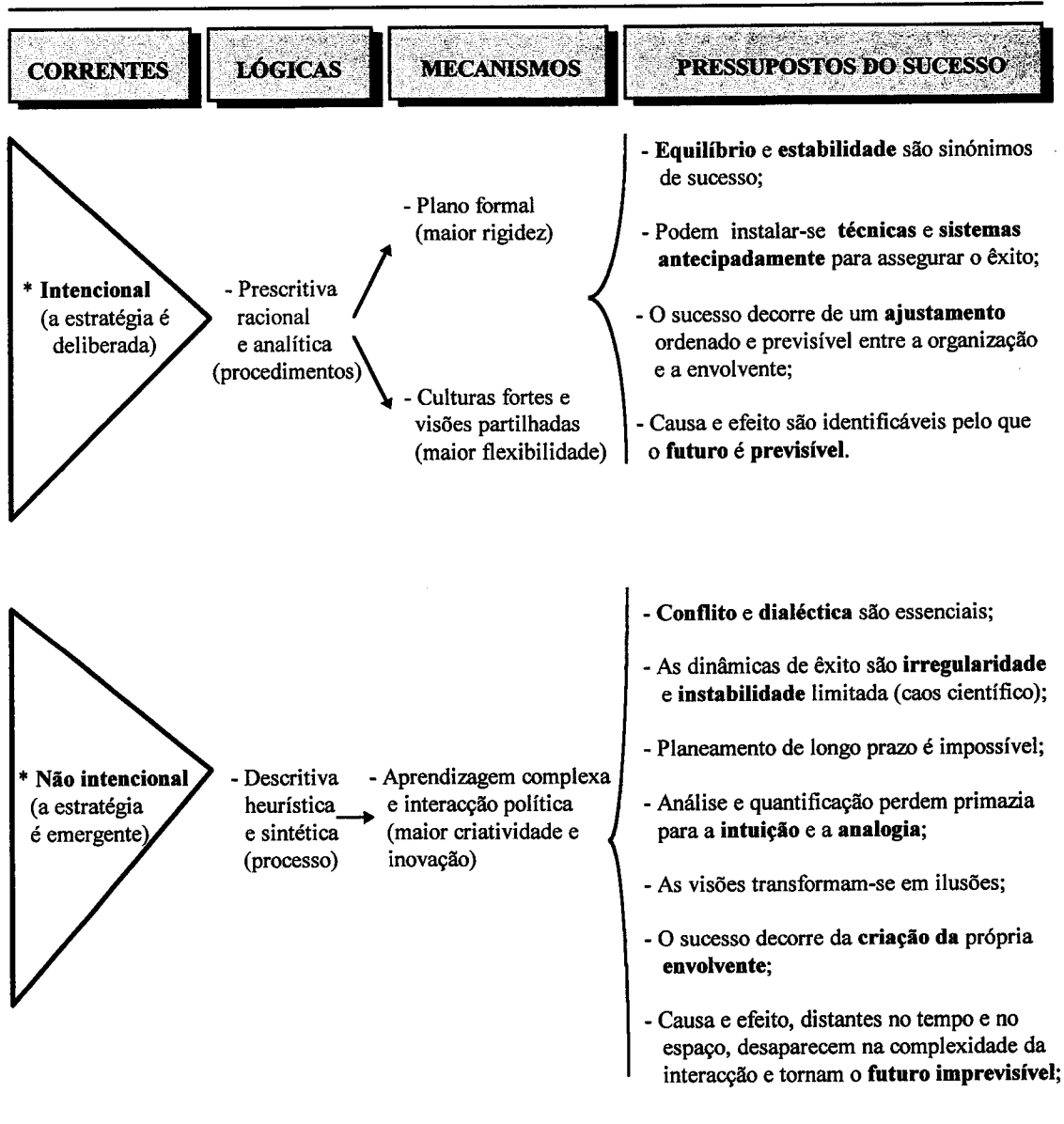
De entre os inúmeros autores que concebem a estratégia como um processo de planeamento, Igor Ansoff constitui a referência maior. Também ele, flexibilizando a sua concepção inicial, integra a corrente renovadora do planeamento estratégico. Nesta, autores como Porter (1995), defendem que a essência da estratégia consiste em ser flexível para lidar com a competição, diagnosticando a envolvente industrial e adaptando a empresa às suas mudanças. Hamel e Prahalad (1989), apresentando uma perspectiva mais dinâmica, postulam que a mortalidade é uma característica inevitável a todas as vantagens competitivas e que a intenção da organização deverá ir muito além dos simples mecanismos de adaptação à envolvente. Deverá tentar criar a sua própria

envolvente competitiva, procurando moldá-la às suas capacidades internas. Por sua vez, Peters e Waterman (1982), centrando a sua análise nas pessoas da organização, advogam as estratégias de sucesso como o resultado da criação de culturas fortes e visões partilhadas, instrumentos que, em substituição do plano formal, fornecem, segundo eles, a unidade, consistência e regularidade necessárias aos níveis de desempenho pretendido.

Um movimento diametralmente afastado da noção de que a estratégia resulta de um plano ou de qualquer outro tipo de realização intencional (culturas e visões partilhadas) teve início nos trabalhos de Mintzberg e Waters (1982). Esse movimento preconiza a emergência de estratégias sem uma prévia intenção compreensiva. Nessa perspectiva, a elaboração da estratégia compreende algo mais que modelos racionais, integra factores dos foros político, social e emocional que, por natureza, se afastam duma lógica estruturável. É postulada a valorização de variáveis heurísticas (associadas à interacção complexa entre as pessoas e à sua própria intuição), indutoras de criatividade e inovação, em detrimento das ferramentas do planeamento intencional que, segundo a concepção dos autores que integram o movimento, tendem a empurrar a empresa para um estado de "cristalização". Esta corrente fundamenta a sua argumentação na observação empírica e em descobertas científicas, relativamente recentes, sobre as dinâmicas dos sistemas complexos, em áreas tão diversas como a matemática, a física, a biologia e outras ciências da natureza. Conforme foi referido anteriormente, Ralph Stacey (1991), transpondo essas descobertas para o mundo dos negócios, deu um contributo importante para a fundamentação científica da tese subjacente a esta última corrente de abordagem.

As linhas mestras dos quadros referenciais do processo estratégico podem ser sintetizadas da seguinte forma:

**Fig. 3.2 - Paradigmas estratégicos; referenciais de enquadramento conceptual**



Fonte: Inspirado em Stacey (1994) e Stacey, Fonseca e Cunha (1996).

As correntes intencional e não intencional constituem dois extremos teóricos de encarar o processo estratégico. Não está provado de forma concludente que a primeira



obtem melhores resultados que a segunda<sup>25</sup>. De igual modo, a perspectiva não intencional, sendo muito recente, também não apresenta ainda um corpo de conceitos suficientemente consolidado pelos resultados práticos. Perante tais factos e partindo da convicção que «a função dos gestores consiste em serem imaginativos e em criarem novos conhecimentos, para além de armazenarem informação que deverá ser recuperada na espiral de planeamento seguinte» (Stacey, Fonseca e Cunha op. cit.: 77), concebemos a estratégia como uma combinação de intencionalidade racional, suportada por instrumentos ou modelos analíticos de apoio à decisão, com intuição e imaginação capazes de questionar os limites dos próprios modelos utilizados e agilizar o processo, antecipando assim surpresas pela criatividade e inovação.

Antes de se passar à apresentação e discussão dos principais modelos de abordagem, importa explicitar uma asserção que é comum aos quadros referenciais do processo estratégico (seja a intencionalidade ou a emergência): a relação "mudança ambiental/mudança empresarial" está no centro das preocupações, induzindo reacções de adaptação ou encorajando atitudes mais ambiciosas no sentido de criar ou moldar a envolvente a favor da empresa. É a dinâmica deste binómio, potenciada por factores tão diversos como o progresso do conhecimento científico, a pressão do sector de consultoria empresarial ou fenómenos de moda, que está na origem da multiplicação de conceitos, modelos e instrumentos de abordagem estratégica, desde os anos sessenta até aos nossos dias.

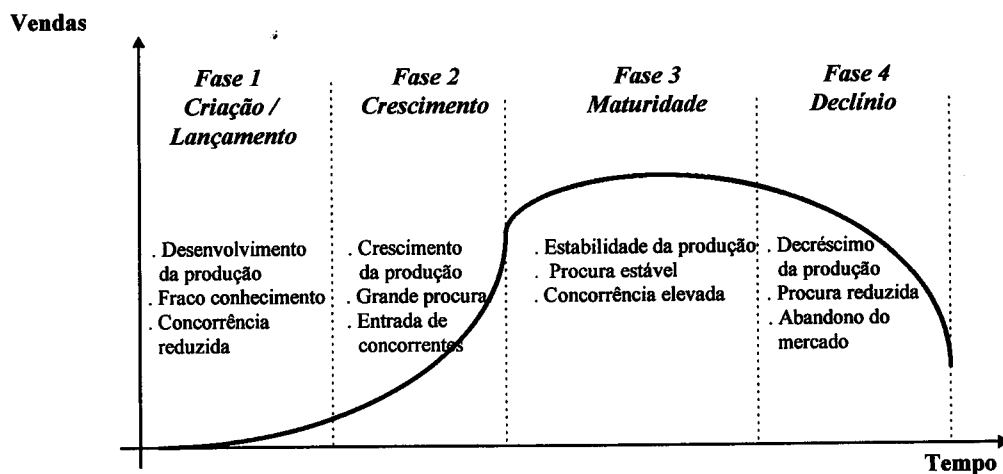
---

<sup>25</sup> Existem estudos que efectivamente têm tentado provar a relação positiva entre planeamento estratégico formal e desempenho. De entre nove estudos dirigidos por Greenley (1986), cinco deles concluíram da existência dessa relação e quatro não a conseguiram provar. Outras duas investigações, realizadas por Pearce, Freeman e Robinson (1987) e por Shrader, Taylor e Dalton (1984), também não conseguiram provar que essa relação fosse estatisticamente forte ou relevante. Daí que a ligação positiva entre gestão estratégica intencional e sucesso organizacional se encontre longe de ter sido confirmada de forma concludente e empiricamente fidedigna.

### 3.3 Os pioneiros da estratégia; génese do planeamento estratégico

Disciplina inspirada do domínio militar, a estratégia empresarial desenvolve as suas raízes inicialmente no âmbito da economia industrial e depois nas teorias de marketing. De facto, se a teoria económica favoreceu as primeiras reflexões implícitas sobre estratégia empresarial por intermédio do conceito de ciclo de vida da empresa, proposto em finais do século XIX pelo economista inglês Alfred Marshall (1890), foi principalmente no âmbito do marketing que se construíram de forma explícita as premissas da análise estratégica. A base dessa abertura explícita à reflexão estratégica encontra-se na aplicação do conceito de ciclo de vida aos produtos, desenvolvida inicialmente por Dean (1950), com posteriores ajustamentos de outros autores, nomeadamente Levitt (1965). Na sua versão simplificada e mais difundida, o ciclo de vida do produto apresenta quatro fases: criação/lançamento, crescimento, maturidade e declínio. A configuração do ciclo e consequentemente das vendas varia com o tipo de produto. Para um produto de consumo corrente normal o ciclo tem a seguinte configuração:

*Fig. 3.3 - Fases do ciclo de vida do produto*



Fonte : Inspirado em Marchesnay (1993).

Como se pode observar, em cada fase, as vendas têm comportamento diverso, reflectindo diferentes situações de mercado. São fracas na primeira fase (os consumidores conhecem mal o produto), crescem rapidamente na segunda (o produto é conhecido e teve aceitação), estabilizam na fase de maturidade (a entrada de novos concorrentes e a forte competição provocam a saturação do mercado) e, finalmente, decrescem (o produto envelhece, perde originalidade e é substituído por produtos novos).

A utilidade do conceito de ciclo de vida do produto advém da prescrição de estratégias específicas para cada fase, sua implementação articulada no tempo e, ainda, na visão global que proporciona sobre as actividades da empresa. Apesar deste leque de utilidades, rapidamente se deu conta das insuficiências do conceito, inequivocamente mais direccionado para o marketing do que para a análise estratégica. Esta, exige um estudo mais profundo de algumas variáveis, que no conceito de ciclo de vida do produto são tratadas de forma muito superficial. Referimo-nos, concretamente, a variáveis relacionadas com a envolvente concorrencial e com a organização interna das empresas, afinal as grandes dimensões que enquadram a reflexão estratégica.

As primeiras abordagens estratégicas são desenvolvidas pela comunidade científica universitária, sob a forma de planeamento. O primeiro modelo de planeamento estratégico deve-se a Gilmore e Bradenbourg (1962). Contudo, a notoriedade e a consagração desse suporte para elaboração de estratégias só serão atingidas, em 1965, com a Formulação Estratégica da Escola de Harvard e o Vector de Crescimento de Ansoff.

### **3.3.1 O Modelo de LCAG e extensões directas**

A simplicidade deste modelo em relação ao seu precedente<sup>26</sup>, o prestígio da instituição e a notoriedade de quem o concebeu, os professores Learned, Christensen, Andrews e Guth<sup>27</sup>, pode ter estado na origem da sua consagração em termos de pioneirismo do planeamento estratégico.

Inspirados no estudo de uma centena de empresas, os autores conceptualizaram o modelo a partir de uma lista de variáveis consideradas relevantes, ordenando-as segundo um raciocínio lógico, de interacções sucessivas. O quadro de análise resultou numa estrutura formalizada constituída de cinco fases, conforme mostra a figura da página seguinte.

O diagnóstico externo privilegia a análise das tendências da envolvente em todas as suas dimensões (económica, política, legal, tecnológica, sociocultural) e para o conjunto de actores (concorrentes, clientes, Estado), no intuito de as identificar como oportunidades ou ameaças. O diagnóstico interno analisa as funções da empresa (I&D, financeira, produção, comercial e pessoal) e os seus aspectos organizacionais, com o objectivo de identificar os pontos fortes e fracos e traçar o seu perfil concorrencial.

Da conjugação dos dois diagnósticos deverá sair uma síntese que, equacionando vantagens e desvantagens, riscos e incompatibilidades, permitirá deduzir sobre as possibilidades de acção. Essa síntese deverá ter ainda em atenção não só os objectivos gerais, largamente condicionados aos valores dos dirigentes, mas também os valores dominantes da sociedade e respectiva responsabilidade social da empresa.

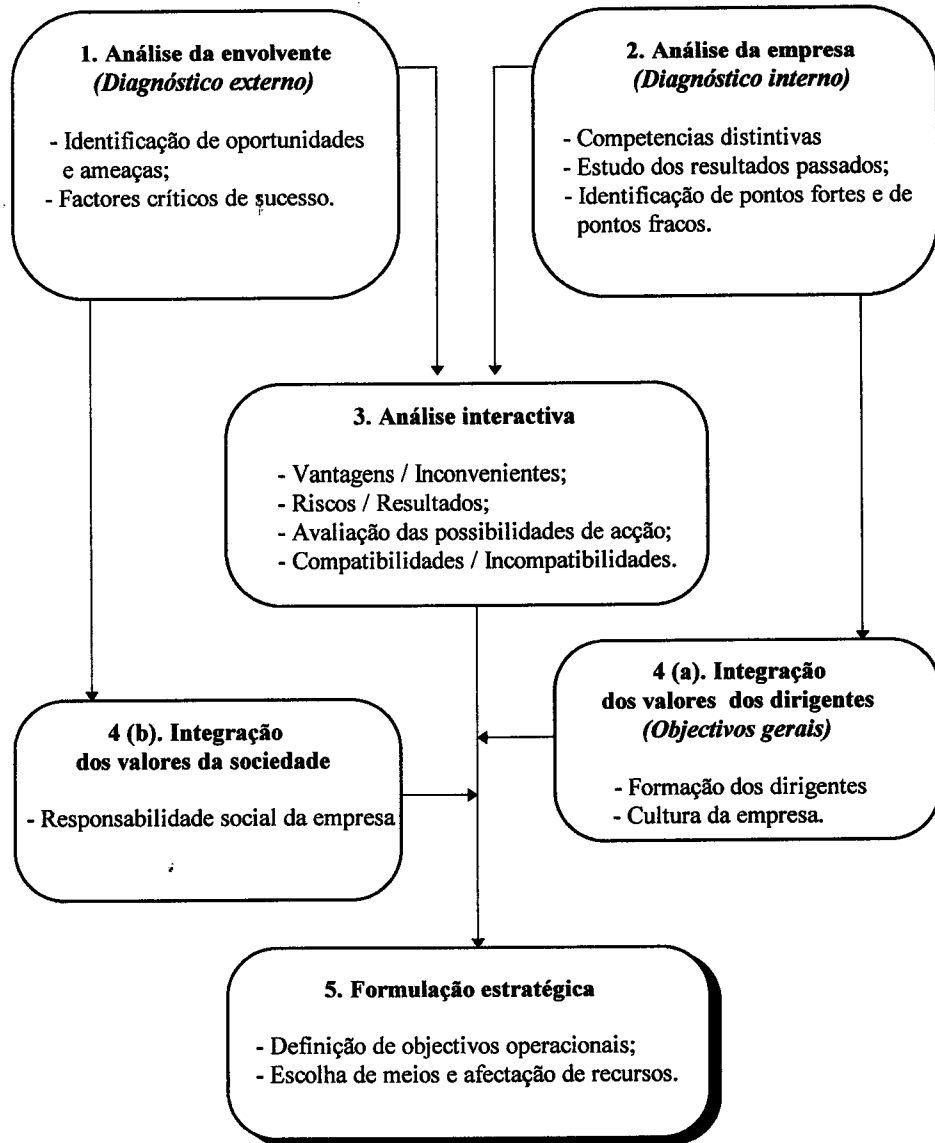
---

<sup>26</sup> Gilmore e Bradenbourg construíram um modelo de 42 etapas.

<sup>27</sup> O modelo é vulgarmente conhecido como modelo LCAG, em referência às iniciais dos nomes dos seus quatro autores.

Finalmente, confrontando as acções possíveis com os objectivos gerais fixados, serão definidas as estratégias a implementar.

**Fig. 3.4 - Estrutura do modelo LCAG**



Fonte : Adaptado de Learned et al. (1965).

Este modelo, apesar do enorme sucesso que teve na sua época junto das comunidades científica e empresarial, ao ponto de, ainda hoje, ser considerado o modelo-base de formulação estratégica, não está obviamente isento de críticas. De entre elas destacam-se as seguintes:

- o seu determinismo, uma vez que oculta processos não estritamente racionais de formulação estratégica como, por exemplo, a intuição e a imitação;

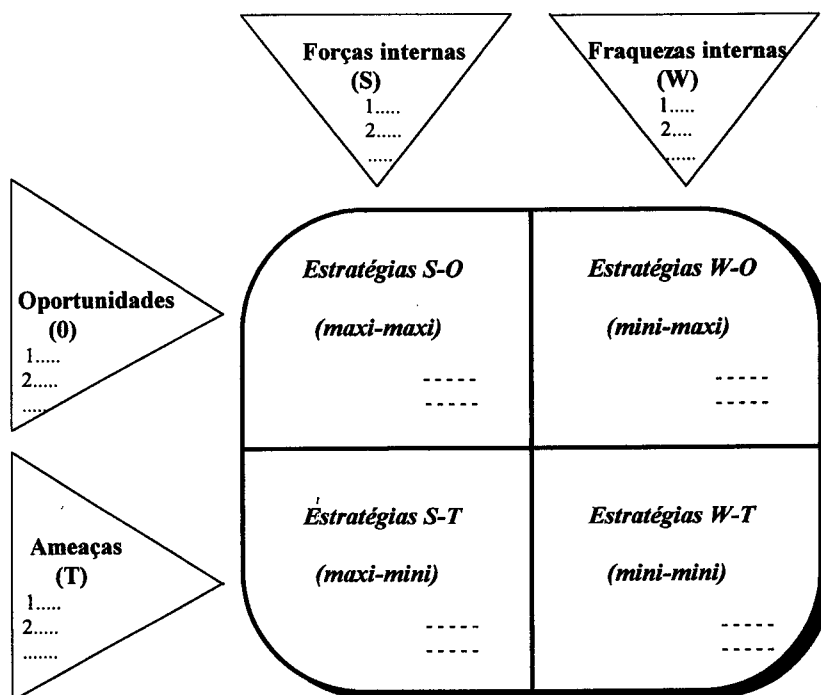
- a sua universalidade, uma vez que defende a sua aplicação a qualquer organização ou contexto e sugere, no prolongamento do raciocínio clássico *do "one best way"*, a estruturação de um processo de decisão objectivo que proporcionará inevitavelmente a melhor solução;

- a sua insuficiência, pois limita-se à fase de formulação da estratégia de negócio (*business strategy*), não estendendo a reflexão à fase da sua implementação nem ao domínio da estratégia global (*corporate strategy*).

Importa ainda lembrar que a lógica subjacente ao modelo LCAG inspirou o desenvolvimento de uma metodologia, ainda hoje bastante utilizada, no âmbito da estratégia empresarial: a metodologia *SWOT analysis*. Com efeito, Weihrich (1982), para melhorar a operacionalização do modelo LCAG, desenvolveu um instrumento de análise denominado matriz *SWOT* (*S: Strengths, W: Weaknesses, O: Opportunities, T: Threats*) que, cruzando forças e fraquezas da empresa com oportunidades e ameaças da envolvente, sugere comportamentos estratégicos diversos (*v. figura seguinte*).

A matriz de Weihrich inclui quatro segmentos que traduzem outros tantos tipos de orientações estratégicas.

**Fig. 3.5 - Matriz SWOT (simplificada)**



FONTE: Adaptado de Weihrich (1982).

Muito sinteticamente, o segmento *S-O/maxi-maxi* traduz a situação preferida por qualquer empresa, pois representa estratégias de maximização dos pontos fortes para valorizar as oportunidades que se deparam. A situação *S-T/maxi-mini* sugere a exploração dos pontos fortes existentes para minimizar ou eliminar as ameaças da envolvente. Na posição *W-O/mini-maxi*, a empresa encontra-se debilitada para poder tirar partido do mercado e três alternativas se lhe deparam para melhorar a sua capacidade: apostar numa lógica de investimentos internos, cooperar com um concorrente ou abandonar o espaço estratégico. Por último, a situação *W-T/mini-mini* sendo a mais precária, deixa muito pouco espaço de manobra: a empresa pode tentar sobreviver abandonando somente algumas actividades, na expectativa de inverter progressivamente os seus pontos fracos e fazer desaparecer as ameaças ou, então, optar pela liquidação total.

Mais recentemente, foi proposta uma nova versão da matriz SWOT, em substituição da original. A nova versão «enquadra os pontos fortes e fracos da empresa nas oportunidades do meio envolvente e no tempo, substituindo as ameaças pela variável tempo» (Freire, 1997: 144). Isto porque a componente temporal tem vindo a ganhar peso no pensamento estratégico e, para um bom estrategista, as ameaças constituem sempre oportunidades latentes.

O quadro de análise SWOT, ao proporcionar uma postura activa e interrogativa, privilegia o aprofundamento do estudo da relação entre a empresa e a sua envolvente. No entanto, também não está isento de críticas: para além do excesso de determinismo, a quantidade de informação que requer e os custos que implica tiram-lhe operacionalidade, acrescentando, ainda, o facto de ser direccionado, exclusivamente, para empresas monoprodutivas ou pouco diversificadas.

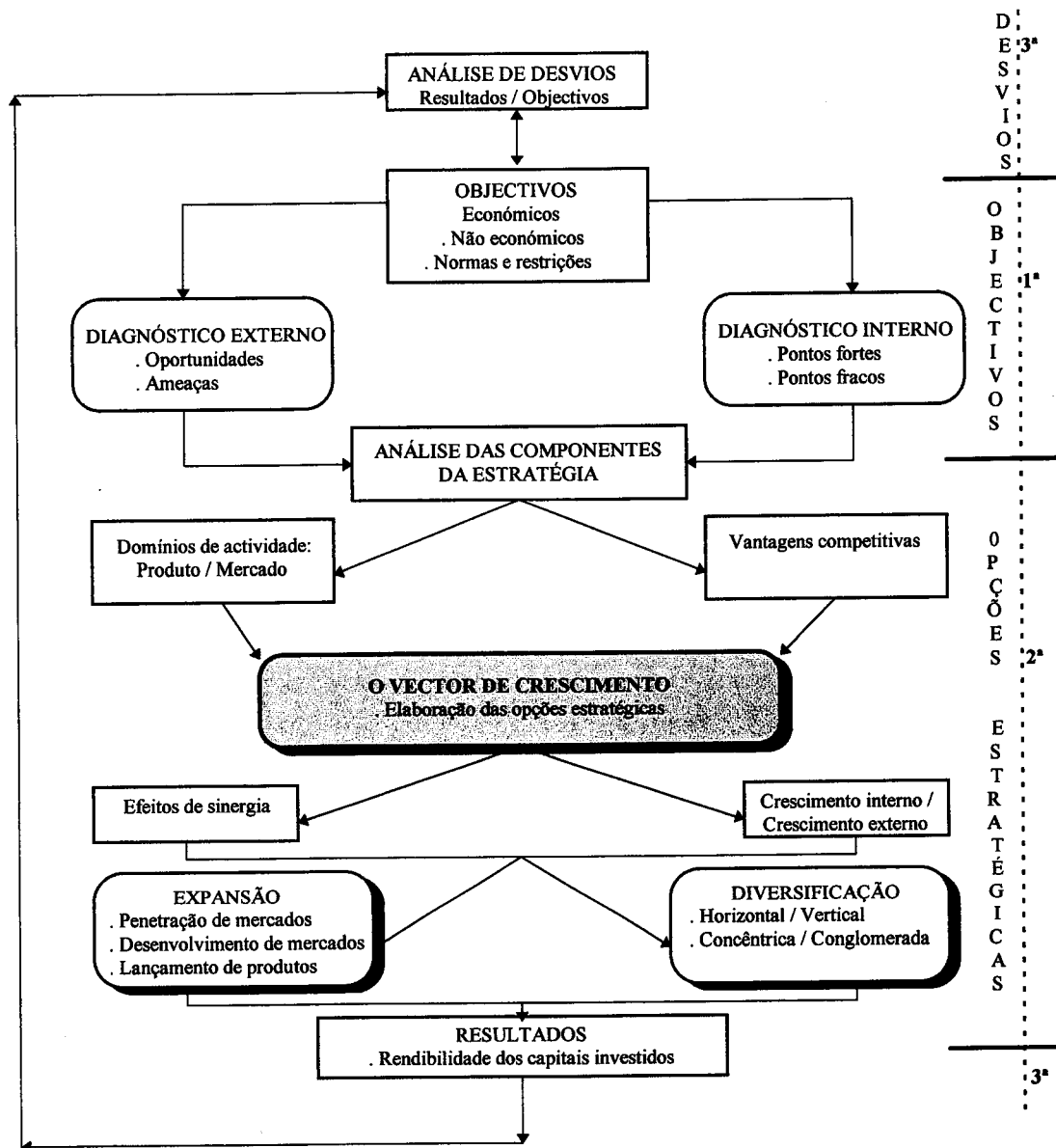
Os trabalhos de Igor Ansoff, estendendo a reflexão a situações pluriprodutivas, vieram enriquecer bastante o conteúdo e a forma de abordagem estratégica.

### ***3.3.2 O Modelo Vector de Crescimento e extensões directas***

Este modelo surge nos Estados Unidos, no mesmo ano (1965) do modelo LCAG. Apesar das lógicas de desenvolvimento serem idênticas, Ansoff vai mais longe e articula as possíveis estratégias de negócio com uma estratégia global. Para além disso, preocupa-se com a operacionalidade, propondo explicitamente um conjunto de manobras estratégicas. O modelo de Ansoff compreende três fases distintas: a elaboração do sistema de objectivos da empresa, a preparação das opções estratégicas, a confrontação dos objectivos definidos com os resultados alcançados.



**Fig. 3.6 - Esquematização do Modelo Vector de Crescimento**



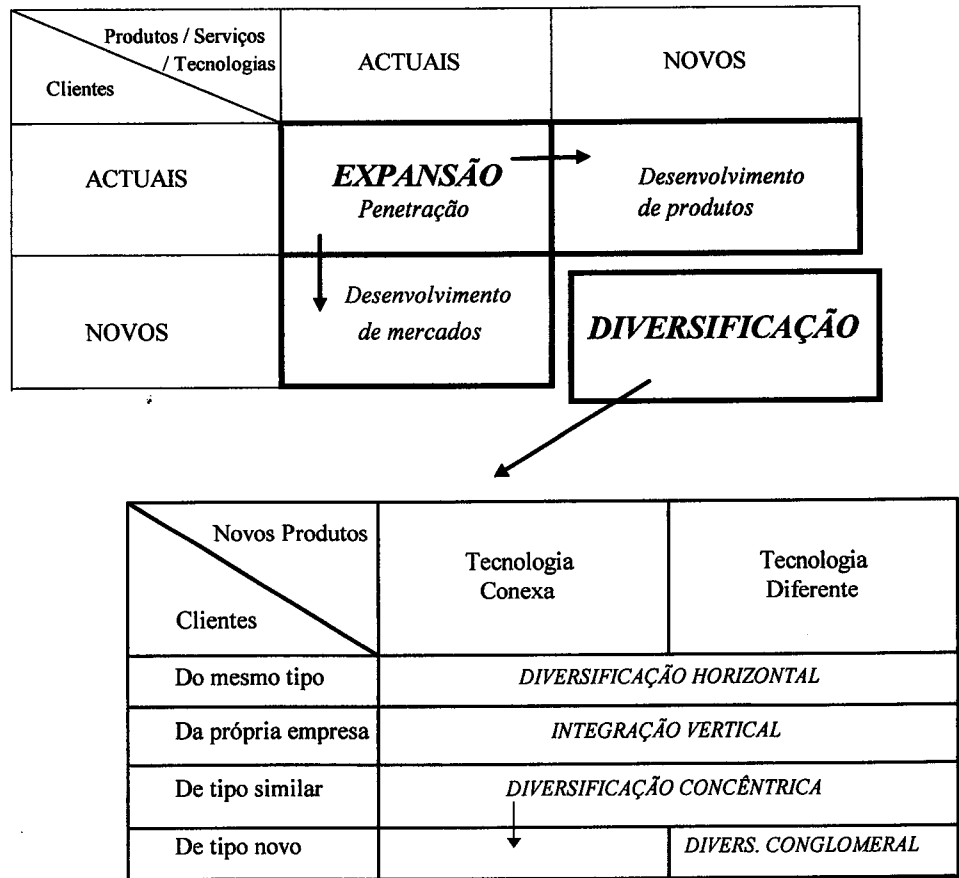
Fonte : Adaptado de Ansoff (1965).

O sistema de objectivos tem em conta não só os valores dominantes dos dirigentes mas também as características fundamentais da envolvente e da própria empresa. É filtrado através de diagnósticos (interno e externo), que permitem avaliar o perfil da empresa em relação ao perfil de competências exigido para melhorar as probabilidades de sucesso. A elaboração da estratégia assentará na opção pelo vector

de crescimento que se pretende seguir - a expansão ou a diversificação. Essa decisão é ponderada com a análise dos domínios de actividade possíveis e vantagens competitivas que a empresa detém, no sentido de projectar as vias de crescimento e os potenciais efeitos de sinergia. Uma vez tomada a decisão e implementada a estratégia, os resultados serão comparados com os objectivos previamente definidos, identificando-se, assim, os respectivos desvios que serão objecto de correcção. Este processo de retroalimentação garantirá a melhoria da eficácia de todo o sistema.

O vector de crescimento é considerado o *pivot* do modelo de Ansoff. É ele que baliza as direcções possíveis que a empresa pode seguir em termos estratégicos.

**Fig. 3.7 - O Vector de Crescimento; lógicas de expansão e de diversificação**



Fonte: Adaptado de Ansoff (*ibid.*).

A matriz de quatro casas identifica as vias de crescimento alternativas ou simultâneas: expansão e/ou diversificação. As estratégias de expansão baseiam-se no desenvolvimento da actividade de base da empresa e as de diversificação traduzem uma ruptura radical, que afasta a empresa da sua actividade de base.

O contributo deste modelo, em termos metodológicos e conceptuais, é consensualmente reconhecido:

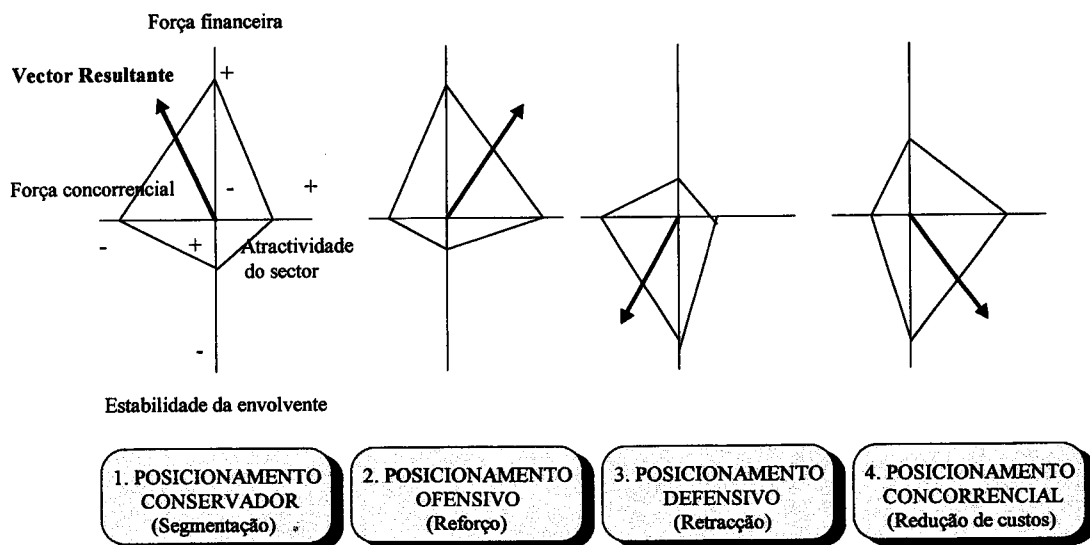
- a tipologia de manobras estratégicas que propõe, nos seus principais aspectos, ainda hoje não é posta em causa;
- a definição dos domínios de actividade (produtos/mercados), a identificação de vantagens competitivas, a opção das formas de desenvolvimento por crescimento interno ou externo e a exploração dos efeitos de sinergia (que ilustram a passagem duma análise *business strategy* a uma análise *corporate strategy*), permanecem elementos incontestáveis no domínio da estratégia empresarial.

O modelo não está, no entanto, isento de críticas. Uma das principais prende-se com as limitações da sua utilização, pois ao ser exclusivamente direccionado para envolventes em crescimento deixa sem resposta outro tipo de situações, tais como períodos de crise que requerem acções estratégicas totalmente diferentes das propostas. O próprio autor consciente disso, introduz, mais tarde (anos 70), algumas modificações que irão estar na base da concepção de um outro modelo de abordagem, o Modelo de Riposta Estratégica.

Ainda no prolongamento directo do modelo do Vector de Crescimento, três autores, Rowe, Mason e Dickel (1982), propõem o diagrama *SPACE (Strategic Position and Action Evaluation)*, no intuito de dar mais operacionalidade ao modelo inicial de Ansoff. O diagrama estende o diagnóstico estratégico a quatro dimensões: às

dimensões clássicas, vantagem competitiva da empresa (força concorrencial) e situação estratégica do sector (atractividade), juntam-se outras dimensões, uma interna e outra externa, o potencial financeiro e a estabilidade da envolvente. Este método traduz uma visão quadridimensional do vector de crescimento. A quantificação das quatro dimensões, com base numa selecção prévia de variáveis afectas a cada dimensão, permitirá identificar um dos quatro posicionamentos genéricos possíveis e associar a cada qual um conjunto de prescrições estratégicas.

**Fig. 3.8 - Os quatro posicionamentos do método SPACE**



Fonte : Adaptado de Rowe, Mason e Dickel, (1982).

Para evitar a exaustividade assim como o afastamento em relação ao objectivo traçado para este capítulo, não se discutirá com mais pormenor o funcionamento deste método. No entanto, convirá referir que se o contributo de Rowe, Mason e Dickel veio enriquecer em alguns aspectos a metodologia de análise estratégica, nomeadamente fornecendo aos decisores um instrumento que integra a hipótese de instabilidade da

envolvente, noutros aspectos fica aquém da própria mensagem de Ansoff. Não toma em consideração os efeitos de sinergia e a análise restringe-se de novo ao nível *business*, tornando necessários tantos diagramas de posicionamento quantas as actividades de negócio da empresa, sem que seja prevista a sua articulação numa visão estratégica de conjunto. Acresce a isso, a dificuldade de avaliação quantitativa das variáveis que representam cada uma das dimensões em análise e o carácter mecânico das prescrições decorrentes do posicionamento estratégico.

O ciclo de pioneiros da análise estratégica termina em finais dos anos sessenta. Se, por um lado, os seus trabalhos lançaram as bases duma reflexão estratégica formal e sistematizada, por outro, os modelos propostos revelaram também deficiências em termos de operacionalidade e capacidade de acompanhamento duma envolvente que evoluía para níveis crescentes de turbulência.

Uma nova entidade irá emergir como motor de desenvolvimento de técnicas de análise e modelos de decisão mais adaptados à realidade ambiental, assumindo o protagonismo que até então tinha sido do meio académico universitário: os gabinetes de consultoria estratégica. Estes, vão abrir uma nova era no domínio do planeamento estratégico, a era das matrizes de carteiras de actividades.

### **3.4 A consolidação do planeamento estratégico; matrizes para gerir a diversidade**

A multiplicação dos instrumentos e modelos de análise estratégica, no decurso da década de setenta, resultou, entre outras causas, da necessidade de facilitar as opções estratégicas das empresas que diversificaram as suas actividades. Havia que comparar, segundo métodos homogéneos, domínios de actividade diferentes e gerir

uma carteira. A lógica de abordagem universal dos modelos precedentes, baseada numa lista exaustiva de variáveis a articular não permitia dar resposta aos problemas emergentes. Norteados pelo imperativo de operacionalidade, os três principais gabinetes de consultoria norte-americanos centram a análise estratégica apenas num número reduzido de variáveis-chave e desenvolvem modelos que tiveram grande aceitação nos anos setenta: as matrizes do *Boston Consulting Group* (BCG), de *McKinsey* (McK) e de *Arthur D. Little* (ADL). Para além destes, há que referir também o projecto PIMS gerido pelo *Strategic Planning Institute*.

A lógica dominante das abordagens traduz «uma marcha de sentido inverso ao do modelo de base da formulação estratégica (modelo LCAG), desprezando toda a universalidade e concentrando-se no essencial. Este essencial pode ser resumido num só conceito, que designamos por vantagem competitiva, cuja identificação, manutenção e defesa a longo prazo se torna na grande questão da estratégia das empresas» (Strategor, 1988: 27). A vantagem competitiva é aferida pela avaliação de duas dimensões: o interesse estratégico dos domínios de actividade (valor para a empresa) e a posição concorrencial da empresa nesses domínios. Para tal, será indispensável um trabalho prévio de segmentação estratégica, de identificação de factores críticos de sucesso e de afectação de recursos financeiros.

A segmentação estratégica consiste em recortar uma empresa em domínios de actividade homogéneos, sendo cada domínio a unidade básica do raciocínio estratégico. A sua identificação é feita através de uma bateria de critérios, de entre os quais se destacam, o tipo de clientes, os circuitos de distribuição, a concorrência, o mercado pertinente, a tecnologia e as competências necessárias.

Os factores críticos de sucesso traduzem muito simplesmente as competências e recursos que uma empresa deve possuir para ser competitiva num determinado segmento estratégico.

Afectar recursos financeiros, entre os diversos segmentos de actividade que compõem a carteira de uma empresa, constitui a terceira preocupação das matrizes estratégicas.

O objectivo consiste em articular as estratégias de cada segmento, assim como os recursos financeiros que consomem ou geram, com uma estratégia global. Nessa perspectiva, as matrizes são simultaneamente ferramentas *de business strategy* e de *corporate strategy*.

#### **3.4.1 O Modelo "Crescimento-Quota de Mercado": Matriz BCG**

Bruce Henderson (1969), fundador do *Boston Consulting Group* e oriundo do gabinete ADL, desenvolve a análise estratégica com base em estudos empíricos centrados, essencialmente, em indicadores económicos: correlação entre rentabilidade e quota de mercado, curva de experiência e nível de custos, fluxos financeiros e afectação de recursos à carteira de actividades. As opções estratégicas resultam da análise dos diversos Domínios de Actividade Estratégica (DAE) numa matriz.

A construção da matriz tem subjacente três hipóteses teóricas:

- Cada DAE da carteira é caracterizado pela taxa de crescimento da procura que suscita, estando essa taxa directamente ligada à fase do ciclo de vida do domínio;
- A quota de mercado relativa da empresa nesse DAE mede e amplifica os efeitos de experiência, que por sua vez vão determinar a posição concorrencial e as potenciais capacidades financeiras;

- Em resultado das duas hipóteses anteriores, cada DAE insere-se num ciclo financeiro, consubstanciado em equilíbrios ou desequilíbrios entre capacidades e necessidades de financiamento.

O modelo BCG integra assim vários conceitos importantes, nomeadamente o de ciclo de vida do produto, como indicador da taxa de crescimento do DAE e o de efeito de experiência<sup>28</sup>, que induz a redução de custos unitários, à medida que a empresa conhece melhor o domínio e ganha experiência na produção e comercialização. Ainda nesta linha de redução de custos e associado ao efeito de experiência, o modelo BCG envolve ainda o conceito de economias de escala e de inovação<sup>29</sup>.

Assim, o principal objectivo, senão o exclusivo, será de crescer mais rapidamente que os concorrentes em capacidade de produção, de tecnologia e de distribuição, de modo a beneficiar de todos os efeitos redutores de custos e ganhar quota de mercado. Esse crescimento exige, no entanto, disponibilidade de recursos financeiros que, em última análise, constituem o regulador da velocidade de acumulação de experiência e consequentemente de custos. A combinação do crescimento com a lógica financeira está na base da configuração da matriz BCG.

A matriz articula-se em torno de duas variáveis estratégicas:

- a taxa de crescimento do DAE<sup>30</sup>, que indica as necessidades de liquidez;
- a quota de mercado relativa da empresa<sup>31</sup> que, indiciando a rendibilidade ou

<sup>28</sup> Apesar desse conceito ter sido objecto de numerosos estudos empíricos, desde os anos quarenta, «é ao *Boston Consulting Group* que se deve a sua sistematização e utilização estratégica sob a forma de lei de experiência, enunciando que o custo unitário de um produto homogéneo, em unidades monetárias constantes, diminui numa percentagem fixa previsível cada vez que a produção acumulada duplica» (Allouche e Schmidt, 1995: 45).

<sup>29</sup> Diminuição de custos unitários através do aumento do volume de produção (economias de escala) ou através da introdução de novos processos de fabrico (economias de inovação).

<sup>30</sup> Representada no eixo das ordenadas e reflectindo o crescimento do mercado, assume normalmente como valor intermédio a taxa de crescimento do PIB.

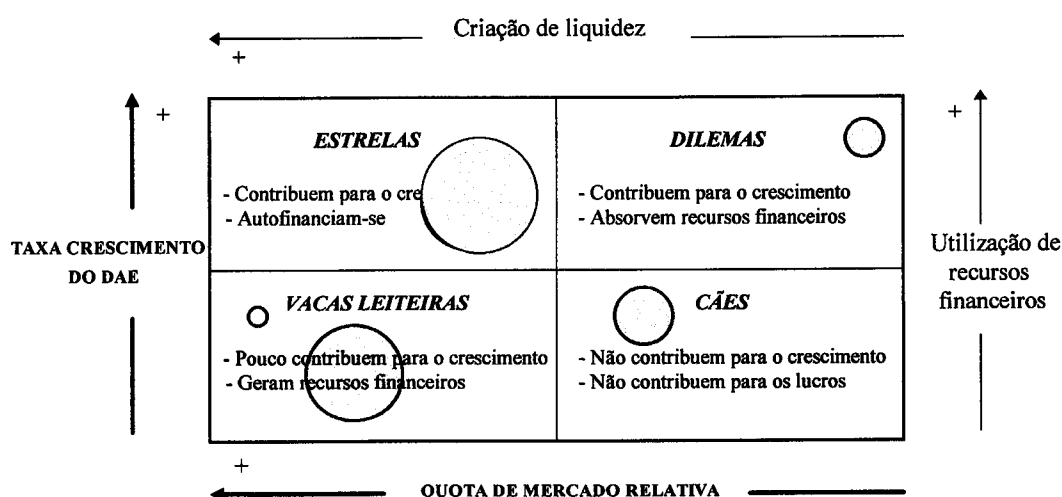
<sup>31</sup> Representada no eixo das abcissas, reflecte o quociente entre a quota de mercado da empresa e a do maior concorrente. Numa escala da direita para a esquerda, o valor mediano assumido é 1 (aí a quota de mercado da empresa iguala a do maior concorrente).



recursos financeiros libertos, traduz a sua posição concorrencial.

Cada DAE, representado na matriz através de círculos de diâmetro variável, consoante o seu peso no volume de vendas global da empresa, apresenta situações diferentes em termos de taxa de crescimento, de posição concorrencial e, conseqüentemente, de fluxos de liquidez. A matriz ao representar o posicionamento de cada DAE possibilita uma visão sinóptica de conjunto.

**Fig.3.9 - A Matriz BCG**



Fonte: adaptado de Boston Consulting Group (1974).

São definidos quatro quadrantes de posicionamento, associando a cada um prescrições estratégicas distintas.

O quadrante das "vacas leiteiras" (*cash cow*), inclui um DAE de fraco crescimento, que representa uma posição forte num mercado maduro. Como a taxa de crescimento de mercado é reduzida, o nível de investimento necessário é mais baixo. Em contrapartida, as vendas são elevadas e geram fluxos financeiros importantes. A

empresa deve rendibilizar estes DAE, praticando uma gestão rigorosa de reinvestimento em actividades prometedoras.

Os "cães" (*dogs*) são DAE em declínio e com fraca posição de mercado. Consomem poucos capitais mas também não libertam fluxos financeiros significativos. A prazo são um perigo para a empresa. As estratégias empresariais passarão pelo abandono ou manutenção temporária de expectativas, na condição de não se proceder a qualquer investimento e existirem, ainda, algumas hipóteses de transformar esses DAE em actividades geradoras de liquidez.

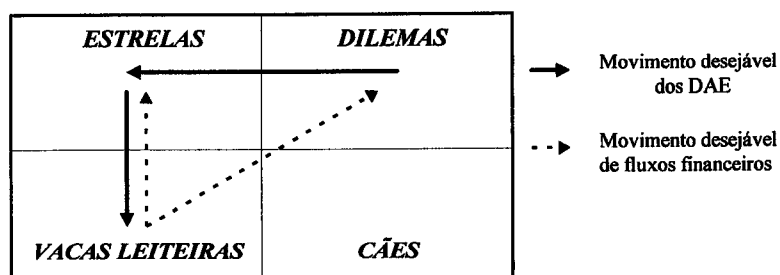
Os "dilemas ou pontos de interrogação" (*question mark*), constituem DAE pouco rendíveis mas que apresentam elevada taxa de crescimento. É o caso de produtos jovens em fase de lançamento. São deficitários em termos de fluxos financeiros mas apresentam potencial de desenvolvimento. Exigem, no entanto, investimentos importantes para acompanhar a progressão do mercado. Devido aos efeitos de escala e de experiência, deverá optar-se entre investir fortemente (para conquistar quota de mercado) ou abandonar, dependendo a decisão de critérios tais como a dimensão futura do mercado, a sinergia com outras actividades, o volume de investimento necessário, a capacidade financeira da empresa.

As "estrelas" (*stars*) são os DAE com taxas de crescimento elevadas e, normalmente, líderes de mercado. Se geram muitos fundos, por um lado, também os exigem, por outro, pois a manutenção ou acréscimo de quotas num mercado em crescimento obriga a níveis de investimento elevados. Assim, a criação e a necessidade de fundos aproximam-se, sendo o *cash flow* moderadamente positivo. As decisões estratégicas passarão por tentar manter a posição dominante, esperando que, com o

progressivo envelhecimento da actividade, a "estrela" se transforme em "vaca leiteira" geradora de forte liquidez.

Da conjugação das diversas prescrições estratégicas acabadas de referir, pode-se extrair uma regra fundamental para gerir a carteira de DAE e, que, segundo o BCG, traduz o percurso do êxito: a empresa ao procurar manter uma carteira de domínios equilibrada e em crescimento, deve dispor de "vacas leiteiras", que assegurem o financiamento de DAE de futuro e com forte crescimento - os "dilemas" - preparando em simultâneo a transformação destes em "estrelas".

**Fig. 3.10 - O triângulo de sucesso BCG**



Fonte: Adaptado de BCG (ibid.).

O modelo BCG, pelo seu carácter operacional e solidez do seu suporte teórico, teve enorme êxito e de certa maneira respondeu aos objectivos a que se propôs, nomeadamente «apoiar a tomada de decisão sobre que produtos a desenvolver, a estratégia para cada um desses produtos e articular estas decisões com a necessidade de uma estratégia global de equilíbrio na obtenção e utilização de fundos» (Cardoso, 1995: 118). No entanto, é possível apontar-lhe algumas críticas decorrentes do seu reducionismo e rigidez. Por um lado, reduz o seu campo de aplicação a actividades de volume, considerando o custo como o único factor crítico de sucesso. Sabe-se que,

hoje, liderar em custos e deter a maior quota de mercado já não são condições suficientes para garantir o êxito empresarial. Este passa também pelo desenvolvimento de estratégias de diferenciação, potenciadas por factores de qualidade e inovação. A focalização no concorrente principal para medir a quota de mercado relativa traduz também o reducionismo latente do modelo. Por outro lado, haverá que referir a rigidez das prescrições estratégicas, centradas numa lógica exclusivamente economico-financeira, negligenciando a influência de outras dimensões.

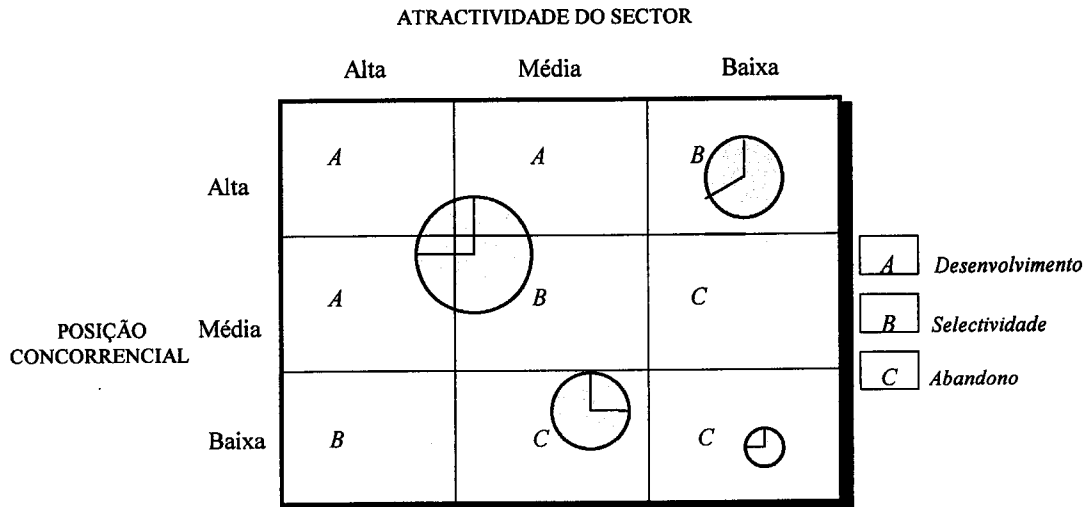
### ***3.4.2 As matrizes McKinsey, ADL e o projecto PIMS***

#### ***«A matriz de McKinsey»***

Este modelo, através duma conceptualização mais genérica, procura evitar o dogmatismo simplista dos pressupostos do BCG. Se para o modelo BCG, como vimos, a vantagem competitiva se traduz numa liderança em custos decorrente do crescimento quer dos DAE quer da quota relativa de mercado, para o modelo McKinsey, outros parâmetros são considerados para além dos custos.

O quadro estratégico de McKinsey é construído pela articulação de duas variáveis: em ordenadas, a "posição concorrencial" da empresa no DAE, avaliada através de diversos parâmetros (quota de mercado, crescimento, custos, rendibilidade, tecnologia, imagem, qualidade, recursos humanos...); em abcissas, o valor ou "atractividade do sector", medido a partir também de diversos parâmetros (dimensão, taxa de crescimento, lucros, barreiras à entrada...). Aceita-se, assim, que a fonte de vantagem competitiva não se esgota na minimização dos custos. Para além disso, admite-se, ao contrário da BCG, que uma empresa mesmo com uma quota de mercado reduzida pode ser bem sucedida.

**Fig.3.11 - A Matriz McKinsey**



Fonte: Inspirado em Ohmae (1982).

Os DAE são representados por círculos cuja dimensão é proporcional à sua importância no volume de vendas global da empresa. A quota de mercado detida no sector é ilustrada nesse círculo por um ângulo, sendo que 100% equivalem a 360°.

A matriz recomenda uma estratégia para cada quadrante. Basicamente a empresa deve desenvolver-se nas zonas onde o valor do sector e a posição concorrencial são interessantes (zonas A). Se esta última condição não for preenchida (zona B - quadrante inferior esquerdo), convém seleccionar um investimento forte ou, então, abandonar pura e simplesmente. Deve seleccionar os investimentos nos posicionamentos médios (zona B- quadrantes central e superior direito), no intuito de rendibilizar o valor do sector ou a sua posição concorrencial. Finalmente, as zonas fracas (zonas C), sugerem a retirada total ou parcial dos DAE aí posicionados.

A abordagem multicritério, que estrutura esta matriz, introduz flexibilidade ao diagnóstico estratégico. Com efeito, os critérios seleccionados para aferir cada um dos eixos da matriz, podem ser diferentes consoante o tipo de empresa e serem modificados ao longo do tempo, de acordo com a evolução da envolvente e da própria empresa. Esta abordagem antecipa de certa maneira a influência que posteriormente a escola da contingência viria a ter no âmbito da decisão estratégica. É menos redutora que a abordagem BCG pois para além do volume, considera a diferenciação como um referencial a tomar em conta no processo estratégico.

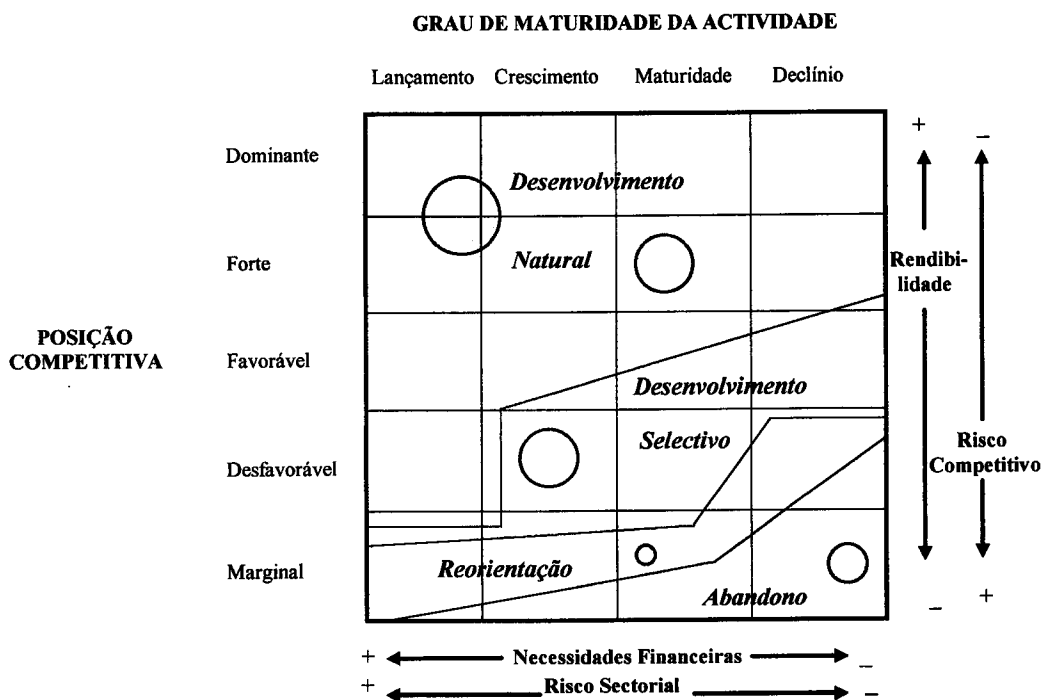
As limitações do modelo estão relacionadas com a falta de rigor, que muitas vezes lhe é apontada em virtude da subjectividade inerente à selecção e avaliação dos critérios que vão determinar o posicionamento dos DAE na matriz.

#### **«A matriz de Arthur D. Little (ADL)»**

Baseada na mesma lógica das antecedentes, esta matriz dá grande importância ao ciclo de vida da actividade que, por sua vez, articula com a posição competitiva da empresa.

Tal como nas matrizes anteriores, a matriz ADL compreende duas fases. A primeira define a segmentação estratégica da carteira por centros de actividade estratégica (CAE). A segunda fase posiciona os CAE na matriz pela articulação da sua posição competitiva, avaliada de acordo com uma bateria de critérios, com o grau de maturidade da actividade, definido em função da fase do ciclo de vida em que se encontram. Para além disso, descreve a afectação de recursos financeiros e as opções estratégicas.

**Fig.3.12 - A Matriz ADL**



Fonte: Adaptado de Ader (1981).

O grau de maturidade da actividade, medido tal como na matriz BCG, a partir da taxa de crescimento, permite avaliar as necessidades financeiras das actividades.

A posição competitiva, medida, tal como na matriz McKinsey, a partir dos factores críticos de sucesso definidos, avalia a competitividade da empresa relativamente aos seus principais concorrentes.

Há correlação positiva entre rendibilidade e posição competitiva, entre necessidades financeiras e riscos sectoriais e correlação negativa entre rendibilidade e risco competitivo. Assim, muito sinteticamente, numa actividade em fase de lançamento ou de crescimento, as necessidades financeiras são elevadas e só uma

posição forte ou dominante poderá evitar défices de liquidez e possibilitar o autofinanciamento. Quanto menos favorável for a posição competitiva, menor será a rendibilidade e maior será o risco competitivo. As actividades maduras ou em declínio não exigem normalmente grandes necessidades financeiras. Em consequência, quanto melhor for a posição competitiva, maiores serão os excedentes de liquidez e menores serão os riscos.

A matriz ADL recomenda também um conjunto de estratégias consoante a posição na matriz. As estratégias a considerar são de quatro tipos:

- O "desenvolvimento natural", que compreende não só as actividades nas quais a empresa tem uma boa posição competitiva, mas também as actividades consideradas de futuro, mesmo em fase de lançamento. Implica a realização de fortes investimentos para acompanhar o desenvolvimento;

- O "desenvolvimento selectivo", para actividades de posição competitiva média (ou até fraca), compreende a selecção de nichos que possam desempenhar melhorar a posição e rendibilizar as actividades, sem grandes montantes de investimento;

- A "reorientação", para actividades com fraca posição competitiva, implica a opção entre melhorar a posição competitiva ou recuar progressivamente;

- O "abandono", para actividades de pouco rendimento e posição competitiva marginal, poderá reduzir o risco de estrangulamento financeiro.

No cômputo geral, o modelo ADL apresenta, sensivelmente, as mesmas vantagens e inconvenientes do modelo McKinsey.



**«O Projecto PIMS (Profit Impact of Market Strategy)»**

Inicialmente, lançado pela *General Electric* e pela *Harvard Business School*, em meados dos anos setenta, o projecto PIMS<sup>32</sup> foi posteriormente gerido pelo *Strategic Planning Institute* e teve a adesão de um vasto conjunto de empresas americanas e europeias.

A abordagem PIMS desenvolveu-se a partir duma base de dados sobre as empresas aderentes e respectivos mercados. O seu objectivo consistia em identificar as variáveis estratégicas que afectavam a rentabilidade e o *cash flow* das diversas actividades. As análises estatísticas permitiram isolar cerca de 30 variáveis estratégicas, das quais se destacavam a quota de mercado (considerada a variável chave da rentabilidade), a taxa de crescimento das actividades e a intensidade do investimento (de correlação negativa com a rentabilidade).

Pela projecção informática de estratégias, o PIMS propunha vários modelos de desenvolvimento para as empresas aderentes.

Como instrumento de apoio à tomada de decisão estratégica foram-lhe apontadas enormes limitações. As principais críticas foram direccionadas ao exagerado mecanicismo em torno das variáveis económicas para explicar o sucesso empresarial, sendo as componentes humana e organizacional totalmente esquecidas.

Inclui-se nesta secção esta breve referência ao PIMS pela sua originalidade enquanto iniciativa conjunta das comunidades empresarial e científica na concepção de um instrumento de apoio à decisão estratégica. Todavia, importa ter presente que neste domínio, durante os anos setenta, os instrumentos mais divulgados e que tiveram maior

---

<sup>32</sup> O PIMS é detalhadamente apresentado em Thiétart (1984).

aceitação foram os três modelos matriciais dos principais gabinetes de consultoria da altura: BCG, McKinsey e ADL. Esses modelos, como se teve oportunidade de constatar, apesar de diferirem em muitos aspectos, são na sua generalidade similares quanto ao objectivo e à metodologia utilizada.

**Quadro 3.1 - Objectivo e metodologia comuns dos modelos BCG, McKinsey e ADL (Síntese)**

OBJECTIVO	Permitir, a empresas diversificadas, a elaboração de uma estratégia global que integre, numa perspectiva de equilíbrio, as estratégias de cada uma das suas actividades.
METODOLOGIA	<p style="text-align: center;">Quatro fases:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Decompor a empresa em segmentos estratégicos independentes (DAE nas matrizes BCG e McK ou CAE na matriz ADL);</li> <li>2) Avaliar esses segmentos estratégicos quanto: <ul style="list-style-type: none"> <li>- à sua posição competitiva (competitividade-rendibilidade, risco concorrencial),</li> <li>- ao seu valor intrínseco (interesse, risco sectorial, necessidades financeiras);</li> </ul> </li> <li>3) Posicionar os segmentos na matriz que irá prescrever as estratégias a seguir;</li> <li>4) Analisar a estrutura da carteira de segmentos para identificar a estratégia global</li> </ol>

Fonte: Elaboração própria

Sendo possível identificar importantes limitações em cada um dos modelos, convém não ignorar o seu enorme contributo para a difusão e aperfeiçoamento da análise estratégica, nomeadamente através de um quadro metodológico simples e formalizado para gerir a diversidade de actividades de cada empresa.

Concebidos para dar resposta aos problemas decorrentes de um contexto económico em crescimento, adaptam-se mal às exigências da envolvente dos anos oitenta, onde a internacionalização da economia, as inovações tecnológicas e a

desaceleração do crescimento, modificam as relações entre os actores económicos e intensificam a pressão concorrencial.

Reforçando a tónica no paradigma competitivo ou em aspectos ligados à tecnologia e à cultura organizacional, são desenvolvidos novos modelos e instrumentos de decisão estratégica, quer pelos gabinetes de consultoria quer pela comunidade científica.

### **3.5 A flexibilização do planeamento estratégico; modelos centrados no paradigma competitivo**

Durante as décadas de sessenta e setenta, a maior parte das empresas, atraídas pelas numerosas oportunidades decorrentes de uma economia em crescimento e encorajadas por um planeamento estratégico formalizado, lançaram-se na diversificação dos seus negócios. No entanto, houve necessidade de corrigir essa trajectória, em virtude da crise económica que se instalou a partir da segunda metade da década de setenta. A fase em que a estratégia recomendável era, invariavelmente, crescer e diversificar estava ultrapassada. Face à natureza dos novos problemas, deu-se uma viragem estratégica, no sentido da recentragem na respectiva actividade de base das empresas.

Esta viragem tem como «inovação principal o regresso em força ao contexto, como factor explicativo da estratégia» (Strategor, *op.cit.*: 28).

### 3.5.1 O modelo de riposta estratégica

A surpresa estratégica resulta de um acontecimento brusco na envolvente da empresa, que rompe com a continuidade das tendências passadas, podendo esse acontecimento ser encarado pelas empresas como ameaça ou oportunidade. Num ambiente turbulento e incerto, as situações de surpresa e de urgência multiplicam-se e exigem da parte dos dirigentes suficiente preparação para as gerirem. Essa preparação pressupõe uma vigilância apertada sobre os sinais, por mais ténues que eles sejam, que indiquem a emergência de descontinuidades na envolvente.

Ansoff concebeu e propôs um modelo global de gestão, para fazer face a situações de surpresa estratégica. Esse modelo assenta numa dinâmica relacional forte entre equipas de planeamento, direcção geral, grupos de projecto e unidades operacionais. Os seus mecanismos de *feedback* operacional e estratégico garantem os reajustamentos necessários para preparar as respostas estratégicas.

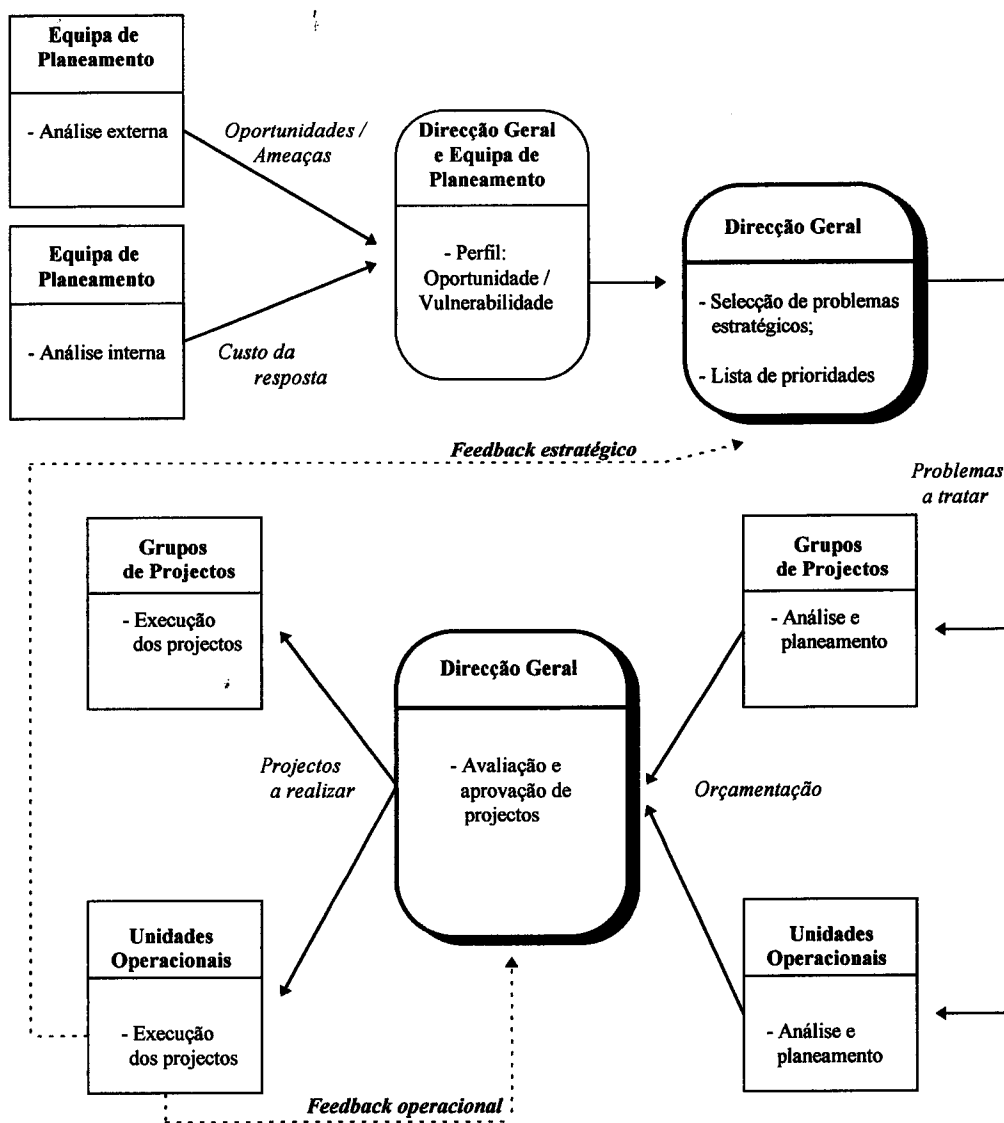
Em traços largos, o modelo integra a análise de uma diversidade de elementos num sistema global de gestão, que deverá responder estrategicamente às surpresas da envolvente. Para esse fim, ele é decomposto em duas grandes fases:

- Identificação das oportunidades e ameaças (O/A) emergentes, identificação do grau de conhecimento que a empresa possui delas (sentido, fontes, consequências) e sua análise específica. Ansoff propõe, para esta fase, a utilização da metodologia clássica de análise de impactes: uma vez identificados os problemas que poderão ameaçar a empresa, estima-se, com base em técnicas de análise quantitativa, o efeito de cada um desses problemas sobre cada domínio de actividade estratégica (DAE);

- Identificação das respostas estratégicas possíveis, sua preparação e dinâmica de implementação. Após a análise das O/A para cada DAE da empresa, identificam-se

as respostas potenciais e estima-se para cada resposta o grau de preparação da empresa, o tempo necessário à sua implementação e a respectiva relação custo/benefício. Ansoff sublinha o facto de que as respostas estratégicas serão tanto mais rápidas e eficazes quanto melhor a empresa dominar o sistema de gestão de surpresas previamente criado.

**Fig. 3.13 – O modelo de riposta estratégica de Ansoff**



Fonte: Ansoff (1975).

### 3.5.2 A análise competitiva sectorial

Na sua óptica de economista industrial, Porter põe a tónica em dois aspectos que, quanto a ele, determinam as opções estratégicas: a atractividade do sector e a posição competitiva da empresa. Para Porter, a estratégia consiste em estar presente num sector atractivo e, ao mesmo tempo, conseguir boas *performances* nesse sector.

Assim, a análise estratégica, que preconiza, pressupõe um diagnóstico do contexto competitivo do sector em que a empresa actua e/ou daqueles em que pretende actuar no futuro, articulado com um outro diagnóstico ao nível das competências da empresa.

No que concerne ao diagnóstico externo, a abordagem do autor parte de duas hipóteses:

- a concorrência num determinado sector depende de cinco forças principais, que determinam a sua atractividade e a sua rendibilidade (o grau de rivalidade existente, o poder negocial dos clientes e dos fornecedores, a ameaça de novos concorrentes e de produtos substitutos - v. *figura 3.14*);

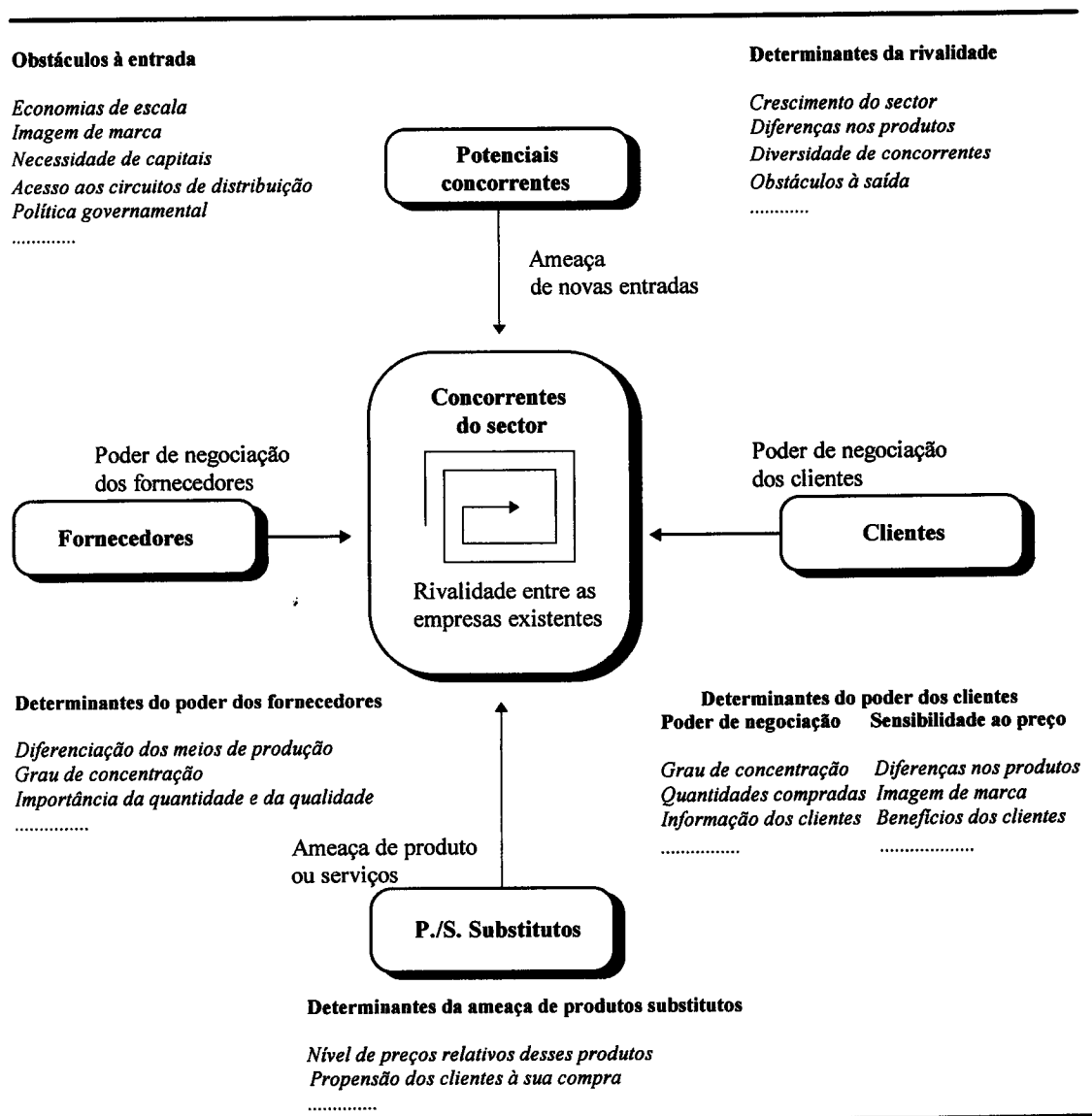
- quanto maior for a intensidade dessas forças, mais fraca será a atractividade e a rendibilidade potencial da actividade.

Cada uma das forças competitivas é avaliada em função de diversas variáveis que, no seu conjunto, vão determinar a rendibilidade da empresa. Assim, situações de intensa concorrência, conjugada com fortes poderes negociais de clientes e fornecedores, conduzem normalmente a cortes nos preços e/ou prestações de serviços adicionais gratuitos, com a conseqüente delapidação das margens comerciais. A situação agravar-se-à se, em complemento, existir a ameaça de entrarem novos concorrentes ou produtos substitutos.

A avaliação do sector só fica completa com a avaliação da intervenção, directa ou indirecta, do Estado e do acaso sobre as cinco forças competitivas.

A partir da informação sobre a envolvente actual deve-se tentar prever a sua evolução no futuro. Deverão ser identificadas as variáveis que possam implicar alterações importantes e antecipar as suas consequências ao nível das vantagens competitivas da empresa, ponderando os cenários daí decorrentes. Tal procedimento assegura uma gestão mais flexível em ambiente de incerteza.

**Fig. 3.14 - As cinco forças competitivas de um sector**



Fonte: Adaptado de Porter (1980).

Para escolher a estratégia mais adequada, a análise da dinâmica sectorial deve articular as competências da empresa, ou seja, ponderar sobre as forças ou fraquezas que a colocam ou não em vantagem perante os concorrentes. Porter propõe três estratégias genéricas: liderança em custos, diferenciação e concentração num segmento específico.

**Fig. 3.15 - As estratégias genéricas de Porter**

		Superioridade competitiva	
		Custos Baixos	Diferenciação
Domínio competitivo (mercado alvo)	Amplio	1. <i>DOMINAÇÃO PELOS CUSTOS</i>	2. <i>DIFERENCIAÇÃO</i>
	Restrito	3A. <i>CONCENTRAÇÃO baseada em custos baixos</i>	3B. <i>CONCENTRAÇÃO baseada na diferença</i>

Fonte: *Idem*.

As empresas podem optar entre visar um alvo amplo (todo o mercado) ou um alvo mais restrito (um segmento de mercado). No primeiro caso, procuram uma vantagem competitiva em custos e oferecem produtos a custos e preços de venda mais baixos que a concorrência, beneficiando dos efeitos de escala e de experiência (*estratégia 1*), ou, então, diferenciam o produto ou serviço oferecido (*estratégia 2*), a partir de diversos factores tais como qualidade, imagem e distribuição, procurando maximizar a satisfação do cliente cobrando um preço superior. No segundo caso, as empresas concentram-se num nicho de mercado e apoiam-se na estratégia em custos baixos (*estratégia 3A*) ou na diferenciação do produto e/ou serviço (*estratégia 3B*).



Cada uma das opções estratégicas exige competências, recursos e processos específicos. De entre eles salientam-se os seguintes:

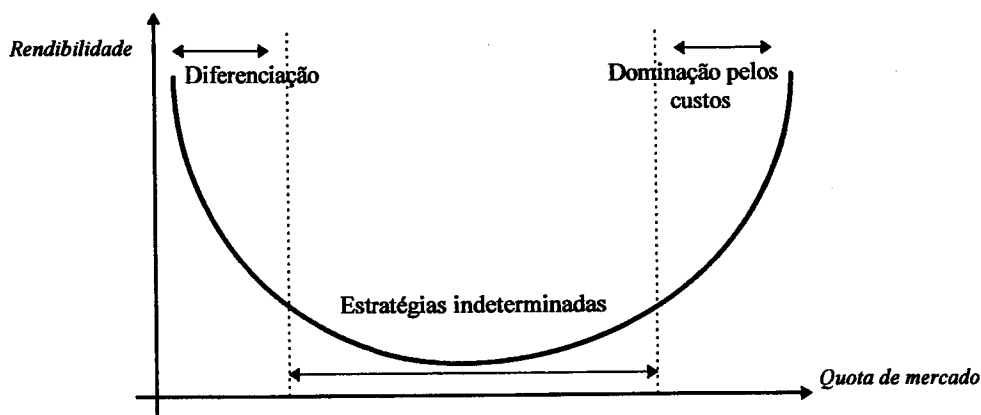
**Quadro 3.2-Estratégias genéricas / competências, recursos e processos requeridos**

<b>Liderança global em custos</b>	Sistema de distribuição eficiente Design simples dos produtos Supervisão estreita da produção Controlo de custos rigoroso
<b>Diferenciação</b>	Competência em <i>Marketing</i> Ambiente criativo Bons níveis de I&D Reputação de qualidade ou liderança tecnológica
<b>Concentração</b>	Orientação de uma das opções anteriores para um segmento específico

FONTE: Adaptado de Cardoso (op.cit.).

Porter chama a atenção para o perigo daquilo que denomina de "mediania estratégica", ou seja, a opção por estratégias indeterminadas ou mistas de custos e diferenciação. Segundo ele, a incompatibilidade de objectivos e as incoerências serão de tal ordem que resultarão em fracasso. O autor ilustra esse facto pela curva "quota de mercado-rendibilidade", em forma de «U».

**Fig. 3.16 - A curva em «U» das estratégias genéricas; fundamento no espaço mediano**

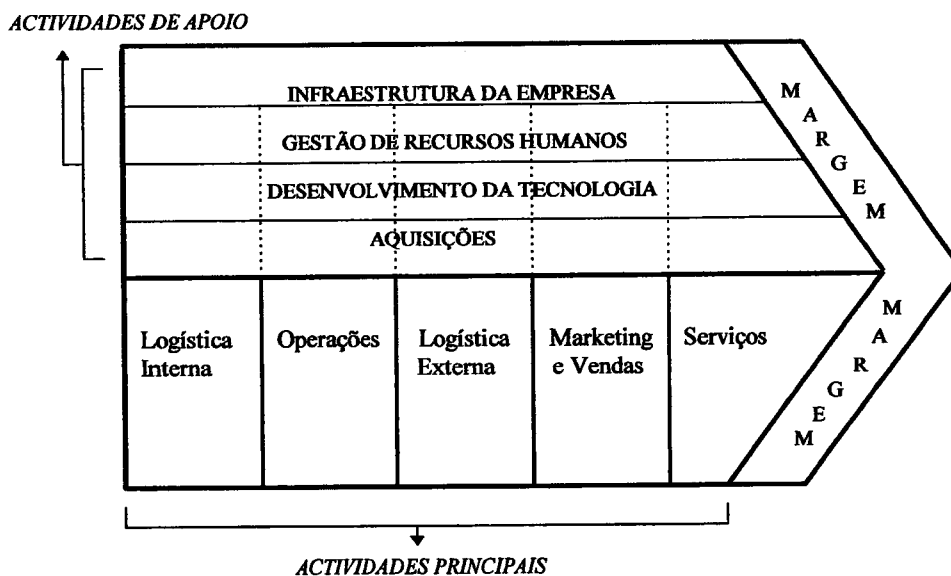


Fonte: Porter (op.cit.).

Para explorar e fundamentar as opções estratégicas, Porter introduz ainda na sua abordagem o conceito da cadeia de valor. Com ele estende a abordagem ao domínio interno das empresas para diagnosticar as suas competências específicas.

A cadeia de valor parte da hipótese que cada uma das actividades desenvolvidas na empresa poderá ser decisiva para a obtenção de uma vantagem competitiva, seja de diferenciação ou de custos. Com base nesse pressuposto, torna-se, então, necessário desagregar a empresa nas suas actividades estrategicamente relevantes e interdependentes para avaliar o comportamento dos custos e das potenciais fontes de diferenciação. Sabendo que a formação do valor para o cliente é feita na empresa através de actividades principais (ligadas directamente à produção e à venda) e de actividades de apoio, Porter estrutura a cadeia de valor da seguinte forma:

**Fig. 3.17 - A cadeia de valor de uma empresa**



Fonte: *Idem*.

A margem da cadeia de valor traduz a diferença entre o valor total proporcionado pelas actividades da empresa e o seu custo total. A análise detalhada dos custos das actividades e das suas contribuições de valor, assim como das suas interligações, permite detectar oportunidades de redução de custos ou de diferenciação capazes de potenciar vantagens competitivas.

Porter introduz ainda na abordagem o conceito de sistema de valor da indústria, como sendo o sistema resultante da inter-relação entre as cadeias de valor dos fornecedores, da empresa, dos canais de distribuição e dos clientes. É a composição específica de cada cadeia de valor e do sistema de valor, que torna as empresas diversas, em custos ou em diferenciação, traduzindo-se tal facto em vantagens ou desvantagens competitivas, com base nas quais a empresa optará por uma das referidas estratégias genéricas.

O modelo, ao proporcionar uma forma renovada de reflectir sobre os problemas de estratégia, é aplicável tanto a empresas de grande dimensão como a pequenas e médias empresas.

Se as teorias sobre as três estratégias genéricas e a curva em «U» acabaram mais tarde por ser desacreditadas pela prática, nomeadamente pela implementação, com êxito, de estratégias centradas ao mesmo tempo nos custos e na diferenciação em qualidade (indústria automóvel japonesa), as noções de análise competitiva sectorial e de cadeia de valor mantêm o seu interesse estratégico. Tanto assim é que este último conceito, familiarizado pelo autor, foi integrado em desenvolvimentos metodológicos posteriores. O modelo "Proposição de Valor e Sistema de Acumulação de Valor", proposto por Lanning e Phillips (1982) é exemplo disso. Para além deste, a cadeia de valor constitui a base dos mais recentes modelos de abordagem estratégica que focam a

análise nos processos da empresa. Acresce a isto o facto de o conceito de vantagem competitiva continuar a ser o núcleo da maioria das abordagens de âmbito estratégico.

A análise de Porter, de cariz aparentemente universal, é susceptível de se adaptar à contingência das envolventes sectoriais, conforme o próprio autor demonstrou quando distinguiu cinco tipos de sectores de actividade e os articulou com a formulação de estratégias: sectores dispersos, onde nenhuma empresa detém uma quota de mercado importante; sectores novos ou emergentes, em forte crescimento na sequência de mudanças económicas, tecnológicas ou sociais; sectores maduros, também designados de sectores básicos, normalmente de fraco crescimento; sectores em declínio ou em crise; e sectores mundiais, difundidos internacionalmente.

Acresce que a abordagem apresenta também um cariz sistémico, pois para além de considerar a cadeia de valor como um sistema de actividades interligadas, que faz parte de um complexo sistémico ainda maior (a cadeia de valor da industria), sugere ainda que cada empresa, integrando um agregado (*cluster*) de várias empresas, não deverá estabelecer a sua estratégia isolada do comportamento desse sistema dinâmico de que faz parte. Esta percepção da importância do pensamento sistémico no desenvolvimento de estratégias competitivas foi levada ainda mais além quando Porter (1990) estendeu a sua análise a um sistema mais alargado, dentro do qual as cadeias de valor da empresa e da industria operam: o contexto nacional<sup>33</sup>.

---

<sup>33</sup> Porter identificou quatro factores específicos que formam o denominado “diamante nacional” e que determinam as vantagens competitivas de um país, podendo moldar o ambiente a favor de alguns sectores de actividade: as condições dos factores produtivos; as condições da procura; as industrias relacionadas e de suporte; e a estratégia, estrutura e rivalidade empresariais. Para além deles, a acção governamental, a sorte e o acaso também poderão desempenhar um papel importante no processo.

### 3.5.3 A matriz concorrencial BCG<sub>2</sub>

À imagem de Porter, o *Boston Consulting Group* tomou consciência da necessidade de se raciocinar em termos de tipologias de indústrias e não de uma indústria supostamente universal, nomeadamente a indústria de volume, base do modelo BCG<sub>1</sub>.

Assim, retomando a lógica matricial e partindo do pressuposto que o efeito de experiência só devia ser procurado no caso de actividades em que o volume de produção fosse uma vantagem competitiva determinante, os consultores do BCG abandonam a matriz "quota de mercado-crescimento" e propõem um instrumento mais abrangente: a matriz concorrencial. Esta, desenvolve a análise estratégica em torno de dois critérios, a dimensão da vantagem competitiva e o número de fontes de diferenciação.

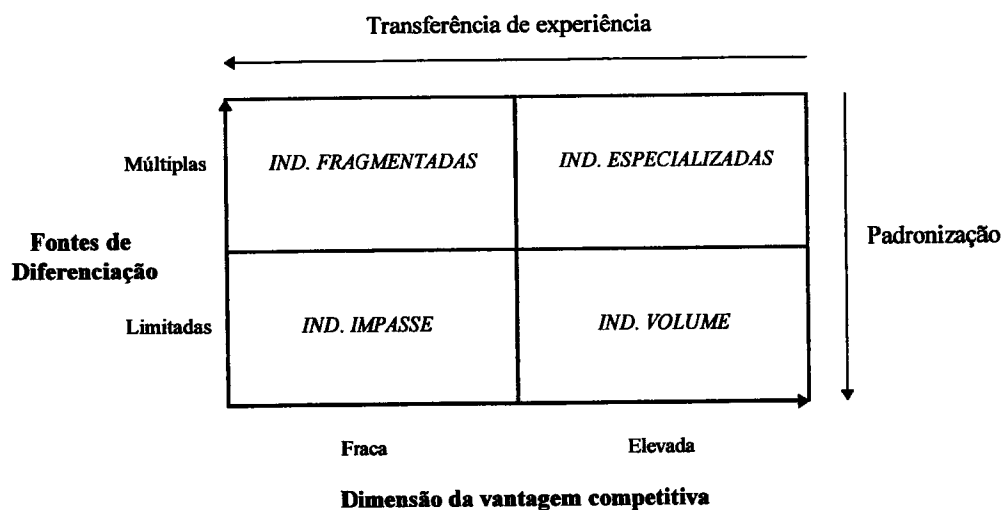
A dimensão da vantagem é aferida pelo desvio entre o líder de mercado e o concorrente marginal, quer em termos quantitativos (vantagem de custo), quer em termos qualitativos (desvio de qualidade, de imagem, etc). O número de fontes de diferenciação representa a diversidade de possibilidades de criação de vantagens baseadas nas diferenças sobre os concorrentes.

Pelo cruzamento dos dois critérios obtém-se a matriz BCG<sub>2</sub>, que delimita quatro tipos de sistemas concorrenciais (indústrias), aos quais correspondem factores de sucesso específicos. A matriz articula ainda dois conceitos suplementares:

- A probabilidade de transmissão de experiência, que é inversamente proporcional à dimensão da vantagem competitiva (quanto menor for a vantagem, maior será a probabilidade do *know-how* e da tecnologia serem difundidas);

- A padronização, que é reflexo contrário da diversidade de fontes de diferenciação (quanto menores forem as fontes de diferenciação possíveis mais padronizado será o produto).

**Fig. 3.18 - A matriz concorrencial BCG<sub>2</sub>**



Fonte: Adaptado de Boston Consulting Group (1982, 1985).

Nas indústrias de volume, as economias de escala constituem a regra de funcionamento. Existe banalização de produtos e o factor determinante da vantagem competitiva é o custo, pelo que a prazo só a posição de líder é segura.

Nas indústrias especializadas, as fontes de diferenciação são múltiplas e as vantagens competitivas potenciais são elevadas. As empresas de sucesso concentram-se em nichos de mercado bem definidos.

As indústrias fragmentadas têm poucas barreiras à entrada e à saída, caracterizando-se pela coexistência de grande número de pequenas empresas concentradas em nichos de mercado bem delimitados. As inovações são, no entanto,



rapidamente difundidas, tornando frágil a enorme diversidade de fontes de diferenciação existente e efêmeras as vantagens competitivas.

Nas indústrias de impasse, os produtos estão também banalizados e comportam poucas possibilidades de diferenciação. A concorrência incide sobre os preços, mas os custos são pouco sensíveis ao volume de produção. Nem o volume nem a diferenciação proporcionam vantagens competitivas sustentadas. São indústrias de capital intensivo e de fortes barreiras à saída.

Partindo desta classificação, o *Boston Consulting Group* identifica várias estratégias, consoante o tipo de indústria em que a empresa está instalada. Muito sinteticamente pode-se considerar três comportamentos estratégicos distintos: (a) explorar as regras em vigor (sobretudo nas indústrias de volume e especializadas), (b) transformar as regras de jogo sem modificar o sistema (sobretudo nas indústrias fragmentadas), (c) transformar o sistema pela antecipação de evoluções da oferta, da procura e de outras características da envolvente, introduzindo uma inovação radical (ideal para uma indústria de impasse).

### **3.6 Da abordagem relacional à valorização paralela das componentes tecnológica e humana; outros modelos e instrumentos de intenção estratégica**

Os modelos precedentes são direccionados, em exclusivo, para apoiar a decisão em situações concorrenciais. Contudo, considerar a concorrência como regra universal e determinante única das opções estratégicas é uma hipótese redutora da realidade, pois «a perspectiva concorrencial não esgota o campo estratégico das empresas, este é composto de diferentes actores com os quais elas mantêm relações, mais sob a forma de luta e cooperação do que de pura concorrência» (Martinet, 1988: 56).

Assim, para além da competição o espaço de reflexão estratégica abrange outras formas relacionais que importa reter. Daí que, muitas vezes, conceitos como o ciclo de vida, segmentação estratégica, curva de experiência, vantagem competitiva ou sinergia, não permitam apreender de forma completa e fiel todas as facetas de âmbito estratégico. É necessário fazer apelo a outros elementos e considerar outras abordagens.

Nesta linha e tomando como ponto de partida as carências constatadas, surge, na década de oitenta, uma nova forma de abordagem estratégica originária de uma equipa de professores franceses da escola HEC (*Hautes Etudes Commerciales*)<sup>34</sup>: a abordagem relacional. Ainda nos anos oitenta e paralelamente a esta última, desenvolve-se uma outra corrente metodológica, que coloca a tecnologia e os factores humanos no centro da análise estratégica. Os principais modelos que marcaram essa corrente foram "o espaço estratégico tridimensional", proposto por Dussauge e Ramanantsoa (1987) e ainda o modelo dos "7S", de Peters e Waterman (1982).

### ***3.6.1 As estratégias relacionais***

A abordagem proposta integra as noções dos modelos clássicos, complementando-as com a conceptualização de relações extra-concorrenciais, que ligam a empresa aos diversos actores da sua envolvente (Estado, outras empresas, grupos de pressão...). «Uma estratégia diz-se relacional quando se baseia não na lei da concorrência, mas em relações privilegiadas que a empresa estabelece com certos parceiros do seu contexto» (Strategor, *ibid.*: 178). A noção de concorrência não fica ausente, mas torna-se secundária, no âmbito de acordos relacionais, que escapam às

---

<sup>34</sup> Anastassopoulos, Blanc, Nioche, e Ramanantsoa (1985) e Strategor (1988).

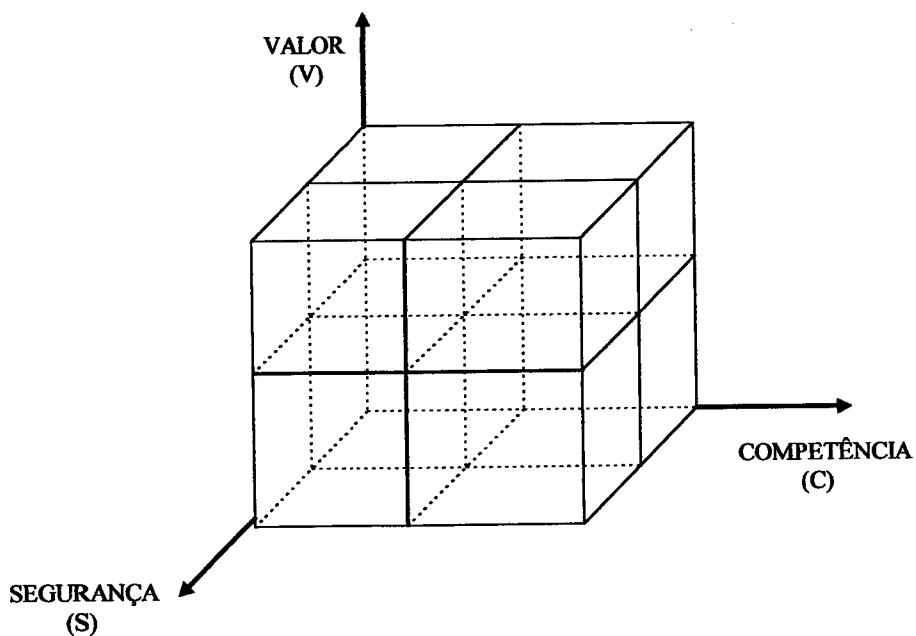


regras normais do mercado e que possibilitam à empresa construir bolsas de segurança, que a podem proteger da competição.

A abordagem relacional acrescenta às duas dimensões presentes nos modelos de análise competitiva, nomeadamente ao valor dos domínios de actividade e às competências da empresa nesses domínios, uma terceira dimensão, a segurança da relação "empresa-parceiros".

Pelo cruzamento das três dimensões e numa escala simplificada (forte/fraco), obtém-se um espaço cúbico (*v. figura seguinte*), que delimita para cada domínio de actividade da empresa oito estratégias possíveis.

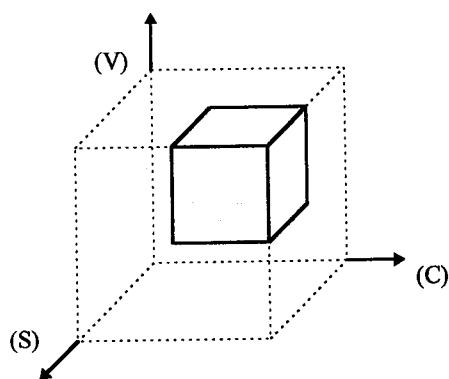
**Fig. 3.19 - As estratégias relacionais; instrumento de abordagem**



Fonte: Strategor (*ibid.*).

A estratégia de campeão (S+/ V+/ C+), como se pode observar na figura seguinte, traduz um posicionamento dominante nas três dimensões: o domínio de actividade tem um forte valor, corresponde a uma competência comprovada da empresa, a qual soube garantir seguranças relacionais elevadas.

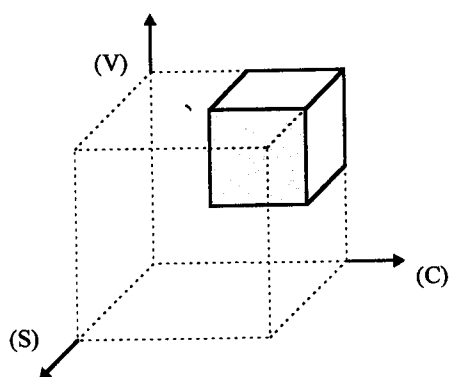
**Fig. 3.20 - A estratégia de campeão**



Fonte: *Idem*.

A estratégia sem rede (S-/ V+/ C+), centra-se nas competências distintivas e no valor do domínio de actividade, ambos elevados, descurando a segurança das relações.

**Fig. 3.21 - A estratégia sem rede**



Fonte: *Idem, ibidem*.

As restantes combinações das três dimensões consideradas estão na origem de mais seis tipos de estratégias, que de seguida se sintetizam: a aventureira (S-/ V+/ C-), a estratégia filho do papá (S+/ V+/ C-), a estratégia de assistido (S+/ V-/ C-), a filantrópica (S+/ V-/ C+), a técnica (S-/ V-/ C+) e a suicida (S-/ V-/ C-).

Esta abordagem, com a introdução da variável segurança relacional (boas relações com os poderes públicos, acordos de cooperação com outras empresas...), alarga o espaço estratégico da empresa, abrindo-lhe novas oportunidades em situações desesperadas e julgadas irreversíveis pelos modelos concorrenciais puros. No entanto, o inverso também será de considerar, pois a obsessão em preservar a segurança das relações, poderá acomodar demasiadamente a empresa, levando-a a desaproveitar oportunidades para as quais possui competências específicas.

Enfim, a abordagem relacional permite dar conta de um maior número de situações reais que não tinham o tratamento devido na maioria das análises tradicionais.

A crítica de fundo prende-se com a pouca profundidade do estudo das relações entre a empresa e os parceiros. As variáveis que determinam as opções relacionais, a escolha dos parceiros e a natureza dos acordos a celebrar não são objecto de tratamento explícito no modelo.

### ***3.6.2 A integração das componentes tecnológica e humana nas abordagens***

#### ***«Conceitos e modelos de orientação tecnológica»***

A tecnologia é um factor tratado de modo incipiente nos modelos precedentes, sendo, apenas, considerado como um dos inúmeros factores que podem condicionar a posição competitiva das empresas. Contudo, o ritmo acelerado da inovação tecnológica, a partir de finais da década de setenta, e o seu consequente impacte na

actividade produtiva, tornou insustentável essa situação. Desde então, a tecnologia passou a ser encarada como uma das mais importantes fontes de vantagem ou desvantagem competitiva, que importa por isso manter sob vigilância<sup>35</sup>.

A inovação tecnológica, ao induzir a aceleração do ciclo de vida dos produtos, poderá relançar ou atrasar o desenvolvimento da actividade empresarial, provocando-lhe uma nova juventude ou a sua obsolescência, com todas as consequências daí decorrentes, em termos de reposicionamento da empresa, no respectivo universo competitivo. Nesta ordem de ideias, o sucesso empresarial passará pela obtenção de um adequado património tecnológico, cujas potencialidades técnico-económicas devem ser convenientemente exploradas. Esta preocupação conduziu à integração explícita na reflexão estratégica da inovação tecnológica como potencial factor do desenvolvimento sustentado da empresa.

Foram concebidos diversos modelos e instrumentos de análise, tratando a tecnologia como dimensão autónoma. Uns colocam-na como a principal variável a ter em conta nas opções estratégicas (o *bonzai* tecnológico japonês ou os cachos tecnológicos franceses)<sup>36</sup>, relegando para segundo plano as outras variáveis. Outros modelos, menos radicais, articulam ao mesmo nível a dimensão tecnológica com as outras dimensões. Nesta linha encontra-se o modelo de análise estratégica do gabinete

---

<sup>35</sup> Especialistas de previsão tecnológica consideram que o processo de evolução da tecnologia se assemelha a curvas em «S», resultantes da articulação dos recursos investidos no seu desenvolvimento (I&D) com a eficácia das suas aplicações. Conseguir situar uma tecnologia no seu ciclo evolutivo constitui um elemento decisivo da estratégia tecnológica das empresas. Para maiores desenvolvimentos, ver Foster e McKinsey (1986).

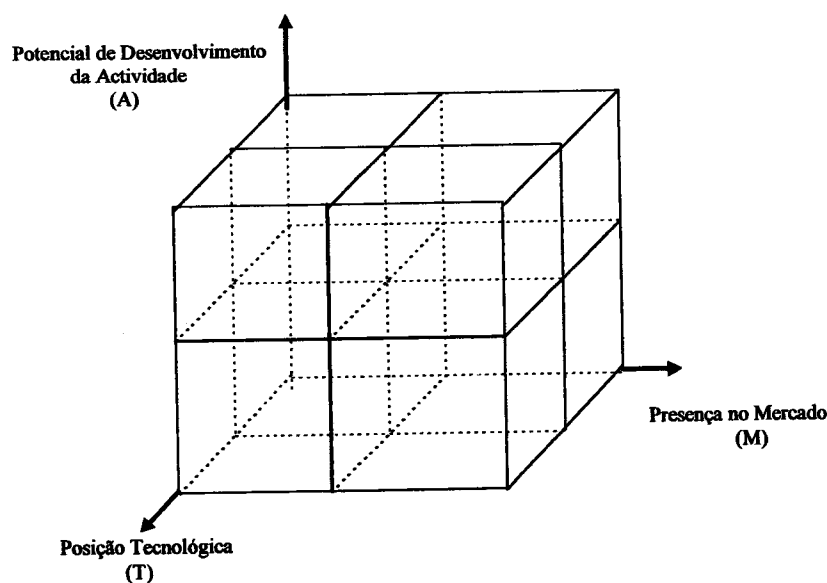
<sup>36</sup> De inspiração japonesa, o *bonzai* tecnológico é uma representação esquemática, sob a forma de árvore (um *bonzai*), das estratégias assentes na tecnologia. As raízes representam as tecnologias genéricas que asseguram as bases de competência de uma empresa; o tronco, o potencial tecnológico (competências específicas), que determinará a definição da estratégia global; os ramos representam os sectores de actuação da empresa; e os frutos ilustram os pares de produtos/mercados.

Por sua vez, os cachos tecnológicos não são mais que a versão francesa do *bonzai* tecnológico. Maiores desenvolvimentos destas duas representações esquemáticas e conceptuais são tratadas em GEST-AA.VV. (1986) e SEST-AA.VV. (1984).

SRI *International*<sup>37</sup>, as estratégias tecnológicas do gabinete ADL<sup>38</sup> e o **espaço estratégico tridimensional** de Dussage e Ramanantsoa (1987). Apresenta-se de seguida este último, por ser aquele que oferece a abordagem mais completa e que melhor articula estratégia com tecnologia.

Partindo da ambiguidade subjacente ao modelo ADL<sup>39</sup>, Dussage e Ramanantsoa, fiéis à representação tridimensional da escola HEC, propuseram um quadro de análise articulando três critérios (ordenados segundo a escala binária "forte/fraco"): o potencial de desenvolvimento da actividade, a presença no mercado (medida a partir do grau de penetração, redes de distribuição, imagem) e a posição tecnológica (medida pelo grau de domínio das tecnologias fundamentais para o desenvolvimento da actividade).

**Fig. 3.22 - O espaço estratégico tridimensional da empresa**



Fonte: Dussage e Ramanantsoa (1987).

<sup>37</sup> Cf. Tassel (1983). "SRI- Stanford Research Institute".

<sup>38</sup> Cf. Ader (1981).

<sup>39</sup> A ambiguidade resulta do facto das variáveis "posição tecnológica" e "posição concorrencial" (articuladas numa matriz 3x3 segundo a escala: forte/favorável/defensável) serem tratadas como independentes, o que distorce um pouco a análise já que na prática tal não se verifica, pois a posição concorrencial duma empresa está, em parte, sempre dependente da sua posição tecnológica.

O modelo permite identificar oito posicionamentos e respectivas estratégias específicas. Assim, se para uma determinada actividade, a empresa possui **situações convergentes** de posicionamento no mercado e de potencial tecnológico (ambas fracas ou ambas fortes «M-/ T- ou M+/ T+»), está-se perante as quatro situações clássicas da matriz BCG<sub>1</sub>:

- Quando o potencial de desenvolvimento da actividade é limitado «A-», esta apresenta-se como um "cão ou peso morto" ou como uma "vaca leiteira", conforme a empresa disponha duma presença no mercado e de uma posição tecnológica fracas «A-/ M-/ T-» ou fortes «A-/ M+/ T+». A empresa deve, no primeiro caso, abandonar a actividade (a não ser que consiga gerar, através dela, sinergias com outras actividades) e, na segunda situação, procurar sobretudo assegurar uma boa gestão de liquidez sem proceder a grandes investimentos;

- Se a actividade possui um potencial de desenvolvimento atractivo «A+», estamos perante um "dilema" ou uma "estrela", consoante a empresa possua uma presença no mercado e um domínio das tecnologias fracas «A+/ M-/ T-» ou fortes «A+/ M+/ T+». Na primeira destas situações, a empresa deve proceder a investimentos elevados, para melhorar simultaneamente as duas dimensões estratégicas enfraquecidas. No segundo caso, deve manter a posição alcançada, através da permanente recriação dos argumentos estratégicos de que dispõe.

A perspectivação das estratégias ultrapassa os limites do quadro de análise clássico, quando a empresa se encontra em **situações divergentes** de presença no mercado e de posição tecnológica «M+/ T- ou M-/ T+»:

- Se o potencial de desenvolvimento da actividade é fraco «A-», verifica-se um mero alargamento da lógica estratégica BCG. Nestas condições, a actividade pode

classificar-se como "vaca leiteira", quando a empresa tem uma boa presença no mercado e uma posição tecnológica limitada «A-/ M+/ T-», ou como "peso morto", no caso de se verificar o contrário «A-/ M-/ T+». Na primeira situação deve procurar sobretudo manter um razoável nível de rendibilidade, enquanto que na segunda deve canalizar a respectiva competência tecnológica para outras actividades;

- No entanto, quando a actividade apresenta um forte potencial de desenvolvimento «A+» e a empresa possui uma deficiente presença no mercado associada a uma boa posição tecnológica «A+/ M-/ T+», ou o inverso «A+/ M+/ T-», encontramos-nos perante aquilo que os autores denominam de "dilemas parciais" (risco comercial ou risco tecnológico), cuja afirmação estratégica apela ao estabelecimento de estratégias de aliança entre empresas.

A exploração deste modelo demonstra que a constituição de um adequado património tecnológico e o aproveitamento das respectivas potencialidades, em articulação com outras variáveis, implica uma intervenção activa da empresa no respectivo ambiente externo, através do estabelecimento de relações complexas de conflito e cooperação expressas em estratégias puramente competitivas ou em estratégias de tipo relacional. Esta postura pressupõe, no entanto, que a empresa tenha promovido com antecedência «o desenvolvimento adequado e coerente do seu potencial humano, sem o qual a capacidade de afirmação técnico-económica virtual, induzida pela inovação tecnológica se revela parcial, conjuntural e ilusória na medida em que se geram disfuncionamentos socio-económicos que impedem a sua viabilização estratégica» (Tolda, 1990: 56). Neste pressuposto, a componente humana será objecto também de tratamento privilegiado no âmbito da estratégia empresarial. O culto de princípios de excelência, baseados essencialmente na valorização de aspectos ligados à

cultura organizacional, está na base do desenvolvimento de outros modelos de reflexão estratégica.

**«Conceitos e modelos centrados nos aspectos culturais e humanos»**

Uma nova abordagem, de cariz essencialmente psicossociológico e que explora largamente o conceito de cultura empresarial, ganha adeptos nos anos oitenta. É uma abordagem de natureza essencialmente qualitativa que, rejeitando o racionalismo convencional das análises quantitativas, privilegia a enumeração de princípios que irão supostamente resolver as dificuldades empresariais decorrentes da recessão do início da década.

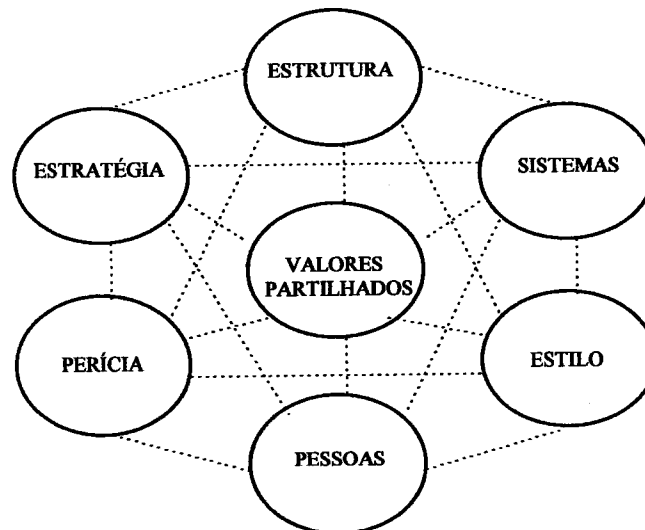
A viragem de estilo e de método é inspirada no sucesso industrial japonês pois «na ausência de diferenças estruturais manifestas relativamente às empresas americanas e europeias, mostrou-se tentador usar como explicação as diferenças relacionadas com aspectos culturais» (Taillieu, 1996: 347). Nesta linha de viragem são pioneiros Peters e Robert Waterman (1982), então consultores de McKinsey, com os princípios de **excelência empresarial**.

A abordagem empírica dos dois autores, baseada na análise de 62 empresas americanas de sucesso, procura identificar traços comuns que fundamentem a excelência empresarial. O seu modelo tem subjacente a hipótese que o desempenho de uma empresa e a eficácia da mudança organizacional não dependem exclusivamente da estratégia e da estrutura mas, também e sobretudo, das relações entre estratégia, estrutura, sistemas e procedimentos, estilo de gestão, perícia, pessoas e valores



partilhados da empresa. Estas sete variáveis formam o denominado modelo «7S»<sup>40</sup>, representado na figura que se segue.

**Fig. 3.23 - O modelo «7S» de Peters e Waterman**



Fonte: Peters e Waterman (*ibid.*).

O modelo não define *a priori* nenhuma hierarquia entre as variáveis. A estratégia é considerada apenas como uma variável que, em inter-relação com as outras, contribui para o sucesso empresarial.

Com base na aplicação do modelo, Peters e Waterman identificam oito atributos que caracterizam a excelência:

**Quadro 3.3 - As oito características da excelência empresarial**

1. Inclinação para a acção;
2. Proximidade do cliente;
3. Autonomia e espírito criativo;
4. Produtividade pela motivação das pessoas;
5. Mobilização em torno dum valor chave;
6. Concentração no que se sabe fazer;
7. Preservação de estruturas simples e ligeiras;
8. Aliar flexibilidade e rigor.

Fonte: Peters e Waterman (*Ibidem*)

<sup>40</sup> Strategy, Structure, Systems, Style, Skill, Staff, Shared-values.

Os autores verificaram, assim, que a gestão das empresas excelentes nada tinha a ver com os métodos excessivamente racionais e analíticos do planeamento formal. Apesar de se inserirem na corrente da estratégia intencional, rejeitam o plano, enquanto instrumento ao serviço da intenção estratégica, propondo em sua substituição outros instrumentos destinados a regular o comportamento e a conduzir a empresa rumo a um futuro pré-determinado. Esses instrumentos são as visões e as culturas fortes.

A literatura em torno do conceito de excelência empresarial e das relações entre cultura e estratégia é abundante<sup>41</sup>. Se essa literatura teve o mérito de sensibilizar os responsáveis das empresas para a importância dos factores humanos e culturais e de pôr em causa os modelos de decisão racionais, frequentemente redutores da realidade, deve, no entanto, censurar-se-lhe o facto de, muitas vezes, não ter sabido evitar a universalidade simplista, o normativismo perigoso e o encantamento irreflectido. Estes aspectos negativos, resultantes da vontade descomedida de privilegiar a dimensão intuitiva, irracional e humana da gestão, chamaram a atenção para a necessidade de rever e melhorar as metodologias de abordagem das relações entre cultura e estratégia. Relembre-se que Peters e Waterman, perante as situações difíceis em que caíram posteriormente a maioria das empresas que tinham classificado de excelentes, foram forçados a redefinir os princípios de excelência, que na altura consideraram como universais e eternos.

---

<sup>41</sup> A título de exemplo, para além da obra conjunta de Peters e Waterman (1982), pioneira na matéria, refira-se também: Peters e Austin (1985), reforçando a reflexão sobre os mesmos princípios de excelência empresarial; Peters (1987) e Waterman (1990), redefinindo os princípios iniciais; Martinet (1984), evocando a gestão estratégica como uma tríade, de estruturas, representações e comportamentos, sendo as representações o substrato da cultura empresarial; Thévenet (1986), propondo uma metodologia completa para implementar a "auditoria de cultura" como condição prévia de qualquer reflexão sobre estratégia; Atamer e Calori (1993), defendendo também uma metodologia de diagnóstico, na qual os recursos humanos são objecto duma análise tão completa quanto os recursos técnicos e financeiros.

Ainda no âmbito dos recursos humanos, para além da importância da cultura organizacional na formulação e implementação das estratégias, importa também considerar o condicionamento directo que a personalidade do dirigente ou líder poderá ter no processo. Alguns investigadores, debruçando-se sobre esta questão, integraram nos seus estudos a hipótese de influência da dimensão cognitiva no processo de decisão estratégica. Nessa linha, Jacques Lauriol (1994) desenvolveu uma abordagem que, através da modelização de cartas cognitivas representantes dos processos de pensamento dos dirigentes em toda a sua complexidade, distingue uma série de variáveis interligadas que são determinantes no processo de decisão.

A **abordagem cognitiva** da estratégia, originária da década de setenta<sup>42</sup>, não foi alvo de grandes atenções durante muito tempo. Só em finais dos anos oitenta, princípios de noventa, ela começou a ser objecto de estudos com impacto mais generalizado<sup>43</sup>. No entanto, se por um lado esse tipo de abordagem constitui uma via capaz de renovar a reflexão e de gerar novos instrumentos no domínio da estratégia, por outro, também lhe são imputadas algumas limitações, que deixam antever ainda um longo percurso de investigações por percorrer. A este propósito, será importante lembrar as observações de Laroche e Nioche (1994) sobre as relações entre cognição e decisão/acção estratégica. Estes autores deduzem três níveis de limitações na abordagem cognitiva da estratégia: limitações no pressuposto de base, no instrumento de apoio (carta cognitiva) e no próprio processo de análise. Em primeiro lugar, o pressuposto de que o pensamento explica a acção é largamente discutível. Em segundo

---

<sup>42</sup> Cf. Axelrod (1976); Bougon, Weik e Binkhorst (1977).

<sup>43</sup> Cf. Walliser (1989); Huff (1990); Weik e Roberts (1993); Munier e Orlean (1993).

lugar, a carta cognitiva carece ainda de investigações mais profundas para poder ultrapassar o simples estatuto de "metáfora" ou "artefacto" e ser aceite, sem reservas, como instrumento que represente de maneira empiricamente realista os processos de pensamento dos decisores. Por último, a abordagem tem tendência a simplificar excessivamente a complexidade dos processos organizacionais e individuais, sugerindo-se por isso, prudência na sua interpretação.

Esta breve incursão, no universo das aproximações entre a estratégia e a componente humana de uma organização, permitiu deduzir a enorme importância da integração de tal dimensão no processo de abordagem estratégica e, ao mesmo tempo, também fez salientar as fragilidades decorrentes de utilizações, cientificamente discutíveis, ainda que atraentes, de instrumentos derivados da cultura e da excelência empresariais. A este respeito, para parafrasear Michel Weill (1995: 226), «será necessário, na qualidade de um observador que se esforce por ser neutro, relativizar esses instrumentos, mostrando que eles são, em grande parte, o reflexo de um meio envolvente novo (imprevisível) e que o seu valor é aferido pelos resultados alcançados e conseqüente permanência nesse meio». A prática revela que essa permanência foi efêmera, tendo a utilização abusiva desses instrumentos sido travada pela tomada de consciência dos custos inerentes à sua tentação excessiva para o irracional.

### **3.7 As recentes abordagens; do prolongamento da perspectiva intencional à perspectiva de estratégias emergentes**

A natureza e o ritmo a que se sucederam as transformações no final da década de oitenta, no panorama político, económico e social abalaram a credibilidade dos princípios, instrumentos e técnicas de gestão anteriores. A evolução rápida, por mudanças bruscas, ricas de intensa interactividade, tornaram manifestamente insuficiente a capacidade de resposta do arsenal clássico da gestão, concebido para ambientes bem mais protegidos e estáveis. De entre as mudanças, que mais profundamente alteraram o contexto competitivo, importa destacar:

- A queda de muros políticos, a constituição de poderes executivos supranacionais, a eliminação de barreiras alfandegárias à escala europeia (União Europeia – UE) ou à escala norte-americana (Associação de Comércio Livre Norte-Americana – NAFTA), os acordos internacionais de liberalização do comércio entre os vários blocos económicos (Acordo Geral sobre as Pautas Aduaneiras e o Comércio – GATT, actualmente OMC- Organização Mundial do Comércio);
- A concorrência agressiva à escala mundial, com particular destaque para os países asiáticos;
- A sofisticação dos consumidores, exigindo maior diversidade, menor preço e melhor qualidade dos produtos e serviços;
- O conhecimento e aprendizagem contínua que, a par da tecnologia, são considerados factores de produção de primeira ordem;
- O desenvolvimento tecnológico a ritmo alucinante.

O mundo contemporâneo transformou-se, assim, num complexo sistema interactivo, que exige das empresas uma postura global. Todas concorrem, directa ou

indirectamente, em todos os mercados, junto de clientes informados e cada vez mais exigentes, que refinaram os seus critérios de escolha. Os produtos e serviços são lançados em simultâneo por todo o lado. Vastas massas de consumidores têm acesso à oferta de produtos de todas as origens, dispõem de informação fiável sobre as suas características e preços, fazendo as opções em função da prestação efectiva dos fornecedores e não em função da sua nacionalidade ou origem do produto. Este fenómeno de globalização de mercados e empresas é induzido pela difusão das comunicações, disseminação das tecnologias de informação e diminuição acentuada de preços, tornada possível pelas técnicas e métodos modernos de produção e distribuição.

Este ambiente proporciona às empresas, por um lado, oportunidades de penetração para os seus produtos e serviços noutros mercados e países, que não os tradicionais mas, por outro, ameaça também estes últimos mercados com o risco de serem “invadidos” por concorrentes de todas as origens. Perante tal panorama, tornou-se fundamental aliar sensibilidade e compreensão de âmbito local com capacidade de reflexão em termos de presença global e de acção planetária. «A globalização, com todo o cortejo de oportunidades, riscos e complexidades que dela advêm, não oferece alternativas, a era das empresas locais ou nacionais, abrigadas no casulo doméstico, acabou definitivamente» (Casais, 1995: 65). Assim, a gestão estratégica, da década de noventa, deverá privilegiar as seguintes linhas de actuação:

- Melhorar ou pelo menos manter a competitividade, tendo em atenção que os factores que a determinam já não são a produtividade, ou a qualidade, ou o preço, ou a rapidez de entrega, mas todos em simultâneo;

- Explorar as potencialidades das novas tecnologias de informação e de comunicação, atendendo a que elas criam uma nova relação de espaço e de tempo, relevando a disponibilidade e acessibilidade do saber e a sua importância, como competência decisiva da eficácia e do desenvolvimento do potencial criativo da empresa;

- Compreender as expectativas do cliente, substituindo a tradicional visão de produto pela de funcionalidade baseada nas suas necessidades; o posicionamento competitivo deve referenciar-se aos clientes e não aos concorrentes, tomando aqueles como fonte de oportunidades e de inovação;

- Investir nos recursos imateriais, propiciando condições de formação permanente para desenvolver o conhecimento individual e colectivo na empresa e aumentar assim os níveis de motivação, confiança e autonomia, factores que potencializam a qualidade e a inovação.

Esta postura de actuação estratégica aumentará as probabilidades de manter e/ou desenvolver, de forma permanente, as capacidades efectivas de inovação da empresa, que constituem afinal o principal pilar de sustentação do sucesso duradouro num contexto dinâmico, de mudança imprevisível.

A percepção da estratégia, englobando muito mais que opções pontuais no tempo, feitas por elites de decisores, que perspectivam o futuro em evolução continuada do presente, inicia, na década de noventa, uma verdadeira revolução de paradigma conceptual, onde se assume abertamente a ruptura com o passado e a perda de eficácia do planeamento estratégico. Nessa linha, Mintzberg (1994a: 251) é corrosivo no ataque ao planeamento estratégico, afirmando de forma peremptória que «os benefícios de um plano formal são inferiores aos seus malefícios para o

desenvolvimento estratégico porque separa o inseparável, confunde o global com o somatório das partes e predetermina o imprevisível».

Com efeito, nos últimos anos, o futuro tornou-se tão incerto e é gerado num ambiente tão pouco previsível, que não faz qualquer sentido continuar a desenvolver e a utilizar métodos que pretendem antecipar ou prever aquilo que se tornou imprevisível. Assim, no actual contexto, mais que tentar prever o futuro, importa construí-lo. O período é de descoberta e reinvenção onde o conceber domina sobre o prever. A postura estratégica que emerge apoia-se numa capacidade de mudança permanente de geração de competências, com especialização em actividades e processos que criam valor e *outsourcing* de actividades de suporte. Importa ter presente que, o que ontem era uma competência essencial, geradora de valor diferencial para o cliente (por ex. a qualidade), pode transformar-se amanhã numa mera aptidão convencional e rotineira, condicionante do posicionamento competitivo da empresa.

O movimento de reinvenção da estratégia assumindo, sem reservas, a transitoriedade rápida das realidades contextuais, tem subjacente que o futuro não é mais uma simples extrapolação do passado: oportunidades que à primeira vista pareciam evolucionárias revelam-se revolucionárias, tornando os mercados altamente voláteis. Este movimento tem, assim, implícito que é necessário repensar em termos estratégicos praticamente tudo. Desde a definição do negócio, a percepção de tecnologias e competências necessárias, até ao redesenho de sistemas organizacionais e redefinição de espaços pertinentes de actuação. Tal empreendimento obriga a desaprender grande parte do passado e a considerar a incerteza não como ameaça mas como fonte de oportunidades. Uma nova arquitectura estratégica capaz de orientar o



desenvolvimento das empresas, no contexto da década de noventa e rumo ao século XXI, está em construção.

A literatura de gestão estratégica, produzida nos últimos anos, é abundante em reflexões e metodologias renovadas. Enfatizando a dinâmica complexa e incerta da envolvente, dá primazia ao estudo da organização interna numa lógica de proacção, ou interacção reconfigurativa, em detrimento da lógica tradicional de reacção/adaptação da empresa à envolvente. Nessa perspectiva, a focalização no cliente, recursos e competências distintivas da empresa, nos processos e na aprendizagem organizacional, a par da redefinição de actividades e redução de tempos, passam a constituir as linhas mestras de novos desenvolvimentos teóricos e metodológicos de autores de primeira referência. De entre eles, destacam-se Helmer (1983), Buigues (1985) e Godet (1985, 1991), no âmbito da análise prospectiva e método dos cenários; Stalk (1988, 1990) com modelos de abordagem estratégica baseada no tempo; Hamel e Prahalad (1989, 1990, 1994) com a intenção estratégica e os pólos de competência para competir pelo futuro; Collis (1991), Atamer e Calori (1993), sobre a abordagem estratégica baseada nos recursos; o gabinete BCG (1991) e a sua plataforma estratégica; Hammer (1993, 1995) e Guillard (1993), sobre a reengenharia de processos e a transformação estratégica; Drucker (1992, 1995) e as suas reflexões sobre gestão da mudança; Stacey (1991, 1992, 1993) e Mintzberg (1994, 1998), com a aprendizagem organizacional, os ataques ao planeamento estratégico, discussões sobre gestão do caos e formação de estratégias emergentes.

A lista, longe de ser completa, salienta, apenas e tão só, algumas reflexões que tiveram grande impacto junto do meio académico e empresarial e que constituem

marcos importantes no progresso recente da ciência estratégica. Discutem-se de seguida algumas dessas contribuições.

### 3.7.1 *Da análise prospectiva e método dos cenários ...*

De origem latina, a atitude prospectiva<sup>44</sup> resultou numa aversão crescente ao determinismo e acaso. Contudo, tal não implica que se considere a prospectiva como sinónimo de previsão pois, enquanto esta constrói um futuro à imagem do passado, apoiando a extrapolação de tendências em modelos deterministas e quantitativos, a prospectiva não encara o futuro dessa maneira, antes o considera múltiplo e incerto. Nesse sentido, a abordagem prospectiva abre a imaginação a outras representações, numa abordagem global e sistémica, que integra análises não só quantitativas mas também qualitativas, admitindo rupturas com tendências do passado. São estas características que a distinguem dos métodos clássicos de previsão, quantitativos, mais parcelares e seguindo uma lógica de continuidade evolutiva. Michel Godet, um dos autores que mais se distinguiu no âmbito da prospectiva estratégica<sup>45</sup>, resume em breves palavras o conceito de análise prospectiva, identificando-o com «uma reflexão para iluminar a acção presente à luz dos futuros possíveis» (1991: 22).

Essa reflexão tem inerente uma metodologia que se traduz numa multiplicidade de maneiras de construir cenários<sup>46</sup>, mais ou menos simplistas, mais ou menos sofisticados, decorrentes do encadeamento de diversas etapas e métodos específicos.

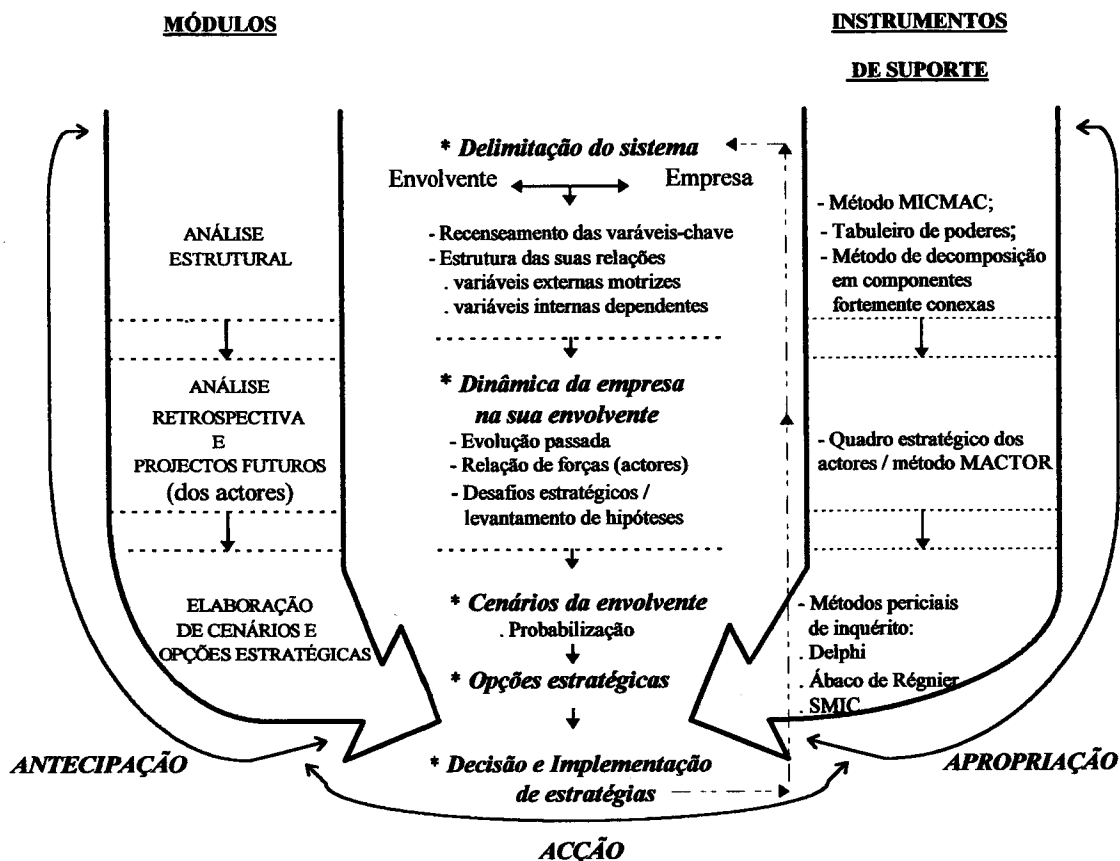
---

<sup>44</sup> O verbo *prospicere*, significa olhar para longe ou de longe, discernir alguma coisa que está à nossa frente.

<sup>45</sup> As reflexões de Godet sobre prospectiva estratégica remontam a meados dos anos setenta (1974, 1975, 1977) e estendem-se até à década de noventa (1985, 1991). A análise prospectiva encontra-se mais difundida no mundo latino que no mundo anglo-saxónico, este mais virado para métodos de previsão baseados em modelizações puramente quantitativas - Cf. Dalkey (1972); Helmer (1972, 1981, 1983); Ducos (1980, 1983).

<sup>46</sup> É preciso ter presente que um cenário não é a realidade futura, mas um meio de a representar, ou seja, «é um conjunto formado pela descrição de uma situação futura e do encaminhamento dos acontecimentos que permitem passar da situação de origem à situação futura» (Bluet e Zemor, 1970: 21).

**Fig. 3.24 - Abordagem prospectiva da estratégia e construção de cenários**



Fonte: Inspirado em Helmer (1983), Buigues (1985), Godet (1991).

Muito sinteticamente, a abordagem prospectiva pode decompor-se em três grandes módulos, contendo cada um deles instrumentos específicos de suporte:

- *A análise estrutural*, que delimita o sistema ‘envolvente-empresa’ (campo de análise e horizonte temporal), identificando as variáveis mais importantes e as suas relações. Num primeiro tempo procura-se obter uma representação tão exaustiva quanto possível do sistema para, depois, através da utilização de métodos matriciais de impactos cruzados, reduzir a sua complexidade às variáveis verdadeiramente essenciais. De entre esses métodos salientem-se o MIC/MAC - Matriz de Impactos Cruzados / Multiplicação Aplicada a uma Classificação, de Godet (1991), o tabuleiro

de poderes de Ténière-Buchot (1990) e o método de decomposição em componentes fortemente conexas de Lefebvre (1982)<sup>47</sup>.

- *A análise retrospectiva e dos projectos futuros*, que proporciona a compreensão do passado da empresa e dos actores envolvidos (outras empresas, sindicatos, Estado...), a fim de formular hipóteses sobre tendências, acontecimentos ou rupturas. Este módulo é crucial para a elaboração de cenários pois, sem uma análise fina dos projectos de cada actor, das suas motivações, condicionalismos e meios de acção, os cenários arriscam-se a carecer de pertinência e de coerência. Para sistematizar toda a informação, são construídos quadros estratégicos dos actores, cujo valor informativo poderá ser explorado através do denominado método MACTOR, proposto por Godet (1995).

- *A elaboração de cenários, sua probabilização e definição de opções estratégicas*, constitui o terceiro módulo da abordagem prospectiva. Uma vez definidos os diferentes cenários possíveis, há que seleccionar os mais prováveis através de métodos periciais, para servirem de orientação às opções estratégicas a tomar. Tais métodos, ao assentarem na confrontação de pontos de vista de grupos de peritos, permitem tomar consciência da maior ou menor variedade de opiniões e, conseqüentemente, obter uma noção probabilista (ainda que subjectiva) das hipóteses que os vários cenários terão de se verificarem. De entre os métodos mais difundidos destacam-se, o Delphi<sup>48</sup>, o SMIC<sup>49</sup> e o Ábaco de Régnier<sup>50</sup>.

---

<sup>47</sup> Os desenvolvimentos de cada um destes métodos, assim como de todos os outros que são referenciados no âmbito da prospectiva, são convenientemente dissecados nas referidas obras dos autores que os conceberam. A sua discussão não tem grande pertinência no âmbito deste trabalho.

<sup>48</sup> Foi criado e desenvolvido por Helmer (1983).

<sup>49</sup> O método SMIC (Sistemas e Matrizes de Impactos Cruzados) foi criado, no ano de 1973, em França, no Departamento dos Programas do Commissariado para a Energia Atómica, sendo posteriormente adaptado à gestão por Godet (1974, 1991).

<sup>50</sup> Foi seu autor o médico economista F. Régnier, em meados da década de 70. O método é discutido pormenorizadamente em Régnier (1989).

Em suma, a abordagem global da prospectiva estratégica apropria-se, numa lógica de adaptação a futuros prováveis, de um conjunto de métodos e instrumentos muito específicos e diversificados para adequar a acção estratégica a contextos de mudança.

Contudo, nem sempre esse propósito é cabalmente conseguido. As razões prendem-se normalmente com a dificuldade, a morosidade e a parcialidade da análise, decorrentes, por um lado, das especificidades dos métodos subjacentes, exigindo conhecimento muito especializado e, por outro, da focalização na envolvente da empresa, não integrando as dimensões internas de análise dos recursos, dos sistemas de valores e objectivos dos dirigentes, ou integrando, relega-as para um plano secundário e dependente, não lhes reconhecendo força suficiente para produzir mudanças na própria envolvente e para regenerar as estratégias empresariais.

Importa ter presente que, em termos estratégicos, as capacidades de resposta, flexibilidade e mudança exigem não só uma boa apreensão da envolvente mas também uma análise pertinente dos recursos. Os desenvolvimentos mais recentes da abordagem estratégica vão nesse sentido, dando inclusivamente a primazia aos recursos da empresa.

### ***3.7.2 Além da intenção estratégica e pólos de competência ...***

Essencialmente virados para a vertente externa da empresa, os modelos e instrumentos de abordagem estratégica começam, a partir do início da década de noventa, a privilegiar cada vez mais a análise da organização interna. Essa viragem traduz uma ruptura teórica e metodológica com a abordagem tradicional. A análise baseada nos recursos (*resource-based analysis*), rompendo com a perspectiva de

desenvolvimento estratégico focalizada nos produtos/mercados, põe a tónica nos recursos internos, materiais e imateriais: a estratégia passa, então, a ser condicionada pelo nível de recursos disponíveis na empresa.

Partindo de tal premissa, Collis (1991: 50) evoca e valida duas hipóteses que se demarcam das hipóteses inerentes às explicações estratégicas tradicionais:

- a evolução histórica de uma empresa condiciona de forma determinante as suas opções estratégicas;

- fenómenos sociais complexos, ou activos imateriais, podem estar na origem de uma vantagem competitiva duradoura e influenciar a estrutura da organização.

Três conceitos importantes reforçam estas hipóteses: intenção estratégica (*strategic intent*), pólos de competência (*core competences*) e capacidades organizacionais (*organizational capabilities*), os dois primeiros desenvolvidos por Hamel e Prahalad (1989, 1990) e o terceiro pelo gabinete BCG (1991). Esses conceitos foram fundamentais na consolidação da reflexão centrada nos recursos, acabando por ser operacionalizados sob a forma de modelos de abordagem estratégica: o modelo de intenção estratégica e pólos de competência e o modelo da plataforma estratégica BCG.

Dada a grande proximidade conceptual e metodológica dos dois modelos, optou-se pela discussão daquele que cronologicamente é mais antigo e teve maior impacto no universo estratégico recente.

**« O modelo de intenção estratégica e pólos de competência - IEPC »**

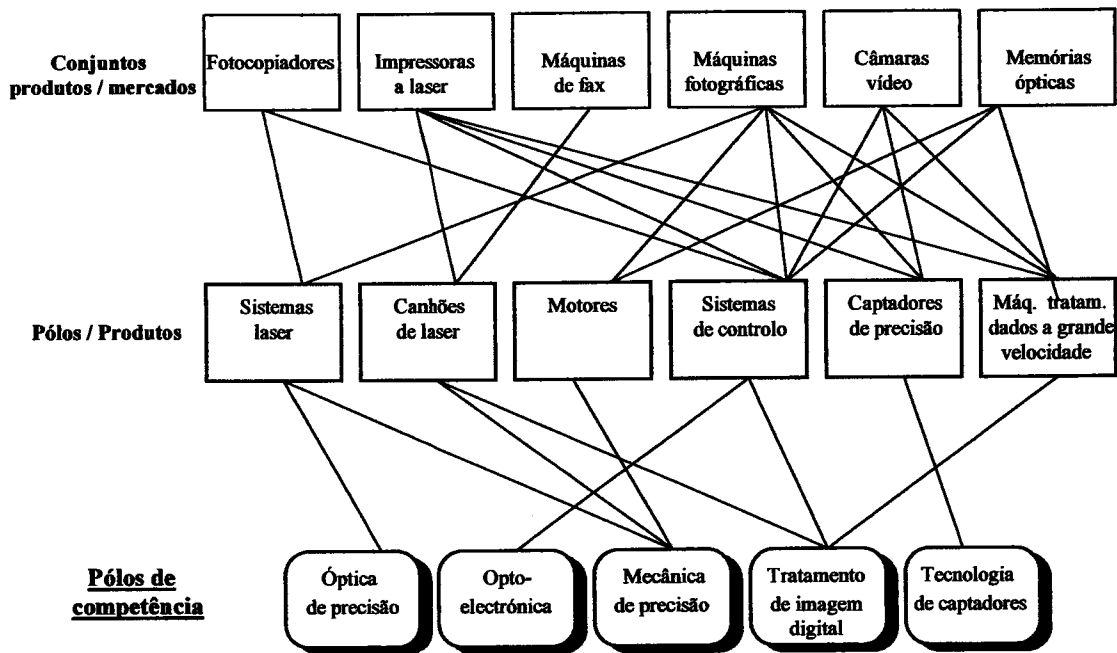
O desenvolvimento deste modelo resulta de uma forte reacção de Hamel e Prahalad contra abordagens anteriores, mais concretamente contra aquelas que dominaram os anos oitenta, nomeadamente a análise estrutural de Porter e a matriz concorrencial BCG. Os dois autores desmontam os fundamentos dessas abordagens para demonstrar as suas limitações e conseqüente inaptidão ao contexto da década de noventa. Noções tradicionais, como economias de escala, segmentação, quotas de mercado e obrigatoriedade inequívoca de escolha entre diferenciação e volume, são postos em causa perante a redistribuição de posições competitivas ocorridas, onde, por exemplo, empresas com fracas quotas de mercado conseguiram superar líderes desses mesmos mercados<sup>51</sup>.

Hamel e Prahalad propõem novos conceitos para renovar a estratégia: o conceito de pólo de competências e o conceito de intenção estratégica. O pólo de competências é identificado como «a aprendizagem colectiva da empresa, nomeadamente em matéria de integração dos diferentes tipos de tecnologias, em matéria de organização do trabalho e de criação de valor, em matéria de comunicação e de mobilização» (Prahalad e Hamel, 1990: 81). Cada empresa possui, assim, uma certa forma de organização e de perícia tecnológica, que reflectem o seu conhecimento colectivo e que podem ser desdobradas de maneira a oferecerem funcionalidades únicas no mercado. A força competitiva de uma empresa resulta da manutenção e desenvolvimento dessas competências específicas, considerando-se o restante (subprodutos, produtos, mercados...) uma sua consequência e não uma causa.

---

<sup>51</sup> Canon *versus* Xerox, Fuji *versus* Kodak, Komatsu *versus* Caterpillar.

**Fig. 3.25 - Pólos de competência e arquitectura estratégica (exemplo da empresa Canon)**



Fonte: Prahalad e Hamel (1990).

No modelo IEPC, os pólos de competência alimentam pólos/produtos, ou seja, produtos intermédios em torno dos quais se desenvolve a oferta de produtos finais da empresa<sup>52</sup>. Cada pólo/produto gerará, por sua vez, uma série de produtos finais com destino ao mercado.

O conjunto é, assim, construído a partir da base, onde os pólos de competência constituem as raízes de uma arquitectura estratégica para assegurar o futuro. Essa arquitectura, «traduzindo um vínculo essencial entre o hoje e o amanhã, entre o curto prazo e o longo prazo, mostra à organização que competências necessita começar a desenvolver agora, que novos grupos de clientes precisa começar a entender agora,

<sup>52</sup> No exemplo da Canon representam elementos essenciais de *know-how*, sob a forma de componentes ou subprodutos.



que novos canais deverá explorar agora, para interceptar o futuro» (Hamel e Prahalad 1995: 127).

De desenvolvimento aparentemente simples, a maior dificuldade da abordagem reside precisamente na identificação do seu elemento base: os pólos de competência essenciais da empresa. Os autores sugerem como meios analíticos para esse efeito três testes:

- O teste de acesso: um pólo de competência proporciona o acesso a uma grande variedade de mercados e/ou gera novos produtos ou serviços<sup>53</sup>;
- O teste do cliente: um pólo de competência é valorizado pelo cliente<sup>54</sup>;
- O teste de defesa: um pólo de competência é de difícil imitação<sup>55</sup>

Identificados e validados os pólos de competência essenciais pela sua aprovação cumulativa nos três testes, caberá à empresa dotar-se dos meios necessários para os manter e desenvolver, uma vez que eles representam as raízes da estratégia e do crescimento orgânico ou interno da empresa<sup>56</sup>.

Uma das originalidades da abordagem está em fazer desaparecer a tradicional segmentação e o conseqüente raciocínio estratégico em termos de domínios de actividade estratégica (DAE). A concorrência não se efectua mais de segmento para segmento, mas de empresa para empresa.

<sup>53</sup> Determinadas tecnologias, por exemplo, apesar de serem indispensáveis à existência de um mercado, não tendo aplicação fora dele, não devem por isso ser consideradas pólos de competência;

<sup>54</sup> Há que ter presente que este só lhe atribui valor se se aperceber do benefício significativo que aquele lhe proporciona.

<sup>55</sup> Caso seja facilmente copiado não deve ser considerado pólo de competência.

<sup>56</sup> Importa referir que o modelo de Hamel e Prahalad privilegia o crescimento interno em detrimento do crescimento externo, por aquisições ou fusões, tão em voga nos anos oitenta.

**Quadro 3.4 - Pólos de competência vs domínios de actividade estratégica: duas formas de análise contrastantes**

<b>Fundamentos de competitividade</b>	Os produtos actuais	As empresas na sua globalidade
<b>Estrutura da empresa</b>	A carteira de actividades descrita em termos de 'produtos - mercados'.	A carteira de competências e de pólos de produtos.
<b>Afectação de recursos</b>	As actividades constituem a unidade de análise. O capital é afectado actividade por actividade.	As competências constituem unidade de análise. Os dirigentes afectam capital e talento.
<b>Valor acrescentado da Direcção</b>	A optimização da rendibilidade da empresa pela afectação de capital entre as diversas actividades.	O melhoramento da arquitectura estratégica e a construção de competências para assegurar o futuro.

Fonte: Prahalad e Hamel (*op.cit.*).

Enquanto o conceito de pólos de competência representa a vertente prática da abordagem e é o ponto de partida para construir a arquitectura estratégica, o conceito de intenção estratégica, também introduzido pelos mesmos autores, representa a dimensão conceptual subjacente ao desenvolvimento dessa arquitectura. A intenção estratégica é «a obsessão de vencer no longo prazo, por exemplo dez ou vinte anos, é a arte de criar deliberadamente um desequilíbrio entre a ambição e os recursos actuais da empresa, é também a arte de mobilizar todas as forças da empresa na conquista da liderança» (Hamel e Prahalad, 1989: 64), exprimindo-se, normalmente, numa frase concisa, à imagem de certos *slogans* publicitários<sup>57</sup>.

Nas suas reflexões mais recentes (1996, 1997), Hamel desmonta os mitos do processo estratégico convencional, reforçando as sua convicções a favor de uma

<sup>57</sup> Exemplo de Canon: "bater Xerox"; exemplo de Komatsu: "cercar Caterpillar".

«estratégia revolucionária» com base na qual «as empresas devem mudar radicalmente os fundamentos da concorrência no seu sector» (1997: 72).

Os méritos da abordagem IEPC no processo regenerativo da estratégia para além da reflexão em termos de pólos de competência, proposta em substituição dos tradicionais DAE, prendem-se com mais dois aspectos:

- Enquanto a abordagem tradicional, numa lógica reactiva, pressupõe a adaptação dos recursos existentes às oportunidades da envolvente, a IEPC, numa postura de proacção e foco nos recursos, cria deliberadamente rupturas entre estes e as ambições estratégicas;

- Para resolver essas rupturas, reabilita o papel dos dirigentes de topo na concepção e desenvolvimento da estratégia, considerando-os actores centrais no processo e na mobilização de toda a empresa na procura de novas vantagens competitivas.

Importa acrescentar que a abordagem teve, como referencial de construção e desenvolvimento, empresas de sectores de actividade ainda jovens, em pleno desenvolvimento e de forte conteúdo tecnológico. Tal facto faz levantar algumas reservas quanto à sua subentendida universalidade e conseqüente exequibilidade em empresas de sectores maduros ou de fraco conteúdo tecnológico.

### ***3.7.3 Além da reengenharia e transformação estratégica ...***

Durante várias décadas, os desenvolvimentos conceptuais em matéria de estratégia tiveram subjacente a noção de vantagem competitiva duradoura como pilar de sustentação do sucesso empresarial. Essa perspectiva, adequada a contextos empresariais relativamente estáveis e previsíveis, perde, no entanto, pertinência em ambientes instáveis.

A massificação dos fluxos de informação, a velocidade das mudanças na envolvente e a consequente precariedade de posições competitivas adquiridas são factores que, ao induzirem o carácter incerto das situações estratégicas e o subjacente redimensionamento da variável tempo, impulsionaram a renovação da ciência estratégica. De uma lógica estratégica tradicional, centrada exclusivamente numa perspectiva de horizonte temporal alargado (longo prazo) e na noção de que a reflexão deve anteceder a acção, evolui-se para uma lógica de abordagem preocupada em agilizar a gestão estratégica, dotando-a de capacidade de actuação em tempo real (curto prazo). Donald Schön (1987) criou a expressão «reflexão na acção» para descrever essa capacidade tão necessária no estrategista.

Nesta perspectiva, o estrategista, mais que um descobridor de estabilidades pouco frequentes, deverá ser um arquitecto da estratégia: construtor de conceitos, que participa na criação do seu próprio objecto de estudo (abordagem construtivista). O conceito de competências essenciais, discutido anteriormente, assim como os de reengenharia de processos e de transformação estratégica, que se irão discutir, são exemplos precursores dessa forma de abordagem.

Assim, num contexto volátil, a noção de vantagem competitiva duradoura não é senão fruto da imaginação. Nesse contexto, o testemunho do fracasso de praticamente todas as fontes de vantagens competitivas “duradouras” sugere que a mobilidade estratégica é mais importante que a própria estratégia, ou seja, é da capacidade de transformação contínua da empresa que dependerá o sucesso, mais que da capacidade para formular “a boa estratégia”. Daí o interesse em ajudar as empresas a transformar-se, em vez de perseguir um hipotético estado estratégico permanente. Como refere Francis Guillard «o equilíbrio estratégico não existe, o que existe são situações à espera de serem desestabilizadas: o concorrente que hoje tem êxito será ultrapassado em pouco tempo se não for capaz de ‘se reinventar’ perpetuamente; não há estado estratégico final, o que há são estados transitórios» (Guillard, 1993: 15). Nesta perspectiva, o sucesso empresarial, requerendo agilidade de actuação, pressupõe uma abordagem simultânea da vertente estratégica e operacional da empresa, no sentido de assegurar uma capacidade de mudança permanente ao nível da formulação da estratégia e dos comportamentos quotidianos.

O modelo de transformação estratégica proposto por Guillard, apoiando-se na reengenharia de processos de Hammer e Champy para os desenvolvimentos de nível operacional da empresa, propõe-se assegurar essa capacidade de mobilidade estratégico-operacional permanente.

**« A reengenharia de processos empresariais »**

Introduzido na terminologia da gestão por Hammer, em 1990, o termo “reengenharia” só três anos mais tarde ganharia grande popularidade no mundo empresarial, quando esse autor, em conjunto com Champy, o retomou e desenvolveu.

A reengenharia é «o repensamento fundamental e redesenho radical dos processos de negócio para alcançar melhorias dramáticas em indicadores de desempenho críticos e contemporâneos, tais como custos, qualidade, nível de serviço e rapidez» (Hammer e Champy, 1995: 44). A definição engloba quatro palavras-chave, que sugerem a filosofia subjacente a essa técnica de gestão e a postura necessária para a implementar: fundamental, radical, dramáticas e processos. Fundamental, no sentido de um projecto de reengenharia questionar e pôr em causa os fundamentos ou princípios que estão na origem das actividades desempenhadas no seio de uma empresa. Radical, significa ir à raiz das coisas, não introduzir mudanças superficiais mas inventar formas completamente novas de realizar o trabalho: pretende-se reinventar os processos de negócio e não apenas melhorá-los ou modificá-los ligeiramente. Os autores ao referirem que a reengenharia é orientada para a obtenção de melhorias dramáticas, pretendem reforçar a ideia de que não se procuram ganhos marginais, mas dar saltos substanciais em termos de desempenho. Finalmente, os processos de negócio que, entendidos como uma série de actividades empresariais interligadas que produzem um resultado com valor para o cliente, constituem as unidades estruturantes de um projecto de reengenharia.

A reengenharia de processos, colocando a tónica no redesenho radical dos processos de trabalho, rompe com a filosofia convencional de construção dos modelos organizacionais: a fragmentação do trabalho em tarefas simples e rotineiras, integradas

num processo fragmentado. Com a aplicação bem sucedida da reengenharia o trabalhador terá tarefas complexas, mas integradas num processo simplificado. Assim, no novo modelo de organização:

- as unidades de negócio deixam de ser organizadas por departamentos funcionais e baseiam-se em equipas de processos (serviços multifuncionais);
- os trabalhadores passam de especialistas a generalistas, responsáveis por várias tarefas que integram um processo;
- a estrutura organizacional passa de hierárquica a horizontal;
- a carreira profissional deixa de evoluir na estrutura hierárquica para se suportar no saber e competências.

As alternativas que se deparam para implementar um projecto de reengenharia são tão diversas quanto diversos são os sectores de actividade económica, as actividades que se realizam no seio de uma empresa e, portanto, a natureza dos processos em causa. Por essa razão e também porque cada empresa de consultoria procurou dar um certo cunho pessoal à abordagem, não existem dois projectos de reengenharia iguais, apesar de todos eles possuírem um denominador comum: a ênfase colocada na optimização de um processo completo e não no desempenho local de uma única função. Desta característica procede uma metodologia de referência que pressupõe uma sequência de etapas e de instrumentos a aplicar, envolvendo um conjunto de pessoas organizadas em equipa (*v. quadro 3.5*).

Dado o seu carácter radical, a reengenharia ganhou rapidamente muitos adeptos e muitos críticos. Propondo uma lógica atractiva, que conciliava objectivos de redução significativa de custos com promessas de criação de valor para o cliente, conquistou o mundo empresarial, principalmente o norte americano, e tornou-se a abordagem

preponderante da gestão, na primeira metade da década de noventa. No entanto, à medida que os resultados esperados não se materializavam, revelando taxas de insucesso largamente superiores a 50% dos projectos realizados, as críticas, oriundas tanto do meio empresarial como do meio académico, foram aumentando.

**Quadro 3.5 - Metodologia e equipa de um projecto de reengenharia**

ETAPAS	INSTRUMENTOS
<p>- <i>Definição duma visão de futuro para a empresa</i></p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>- <i>Identificação e análise dos processos existentes e selecção dos processos-chave</i></p> <p>(identificar desconexões, tarefas sem valor acrescentado e duplicação de actividades)</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>- <i>Redefinição dos processos-chave</i></p> <p>(gerar ideias e soluções inovadoras)</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>- <i>Implementação de um projecto/piloto "6 a 12 meses"</i></p> <p>(testar soluções e demonstrar benefícios no curto prazo)</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>- <i>Alargamento e aprofundamento do projecto de reengenharia "entre dois a 4 anos"</i></p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <p>- cadeia de valor</p> <p>- benchmarking</p> <p>- mapa de processos</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>- brainstorming</p> </div>
<b>EQUIPA DE DESENVOLVIMENTO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Um líder ; gestor de topo (processo "top down");</li> <li>- Um responsável de processo (<i>process owner</i>); quadro superior responsável directo de um processo específico e respectiva reengenharia;</li> <li>- Uma equipa de reengenharia (<i>reengineering team</i>); pessoas internas ou externas à empresa, que fazem o diagnóstico de um processo existente e o redesenam;</li> <li>- Uma comissão dirigente (<i>steering committee</i>); grupo de quadros superiores que, normalmente presidido pelo líder, avalia periodicamente o progresso;</li> <li>- Um perito (<i>reengineering czar</i>); indivíduo responsável pelo desenvolvimento das técnicas e instrumentos de abordagem e por obter sinergias entre os diversos projectos de reengenharia que decorrerem em simultâneo.</li> </ul>	

Fonte: Inspirado em Hammer e Champy (1993) e Hammer e Stanton (1995).



As principais observações críticas dirigidas à abordagem são as seguintes:

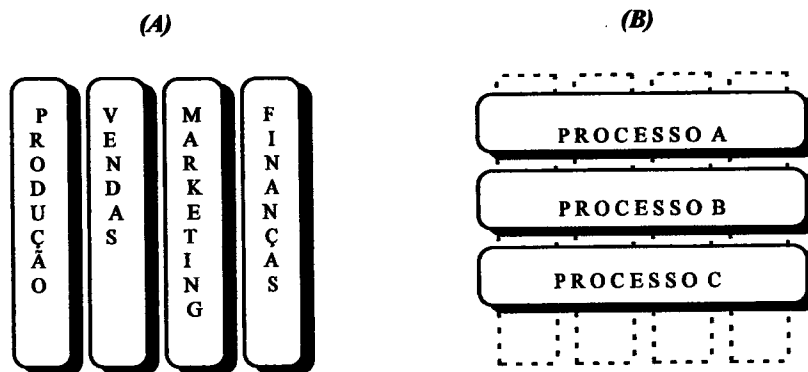
- A reengenharia é acusada de um pacote de ideias pouco inovador, onde «não existe um único conceito ou técnica que não possa ser encontrado na literatura da gestão antes do termo ter sido importado para a gestão» (Shaughnessy, 1996: 51);

- Para além desse reparo, os autores são ainda criticados por ignorarem os estudos organizacionais, dos últimos 50 anos, e apresentarem a reengenharia como a única alternativa viável (*The one best way*) para obter sucesso;

- As críticas centram-se ainda nos danos irreversíveis que poderão ser causados a uma organização e no tratamento das pessoas como objectos, equiparando-as a custos da empresa, fazendo lembrar a Administração Científica de Taylor.

A maioria dos benefícios atribuídos à reengenharia está associada à utilidade do conceito que lhe serve de suporte, o conceito de *empresa horizontal*: estrutura achatada e de concepção transfuncional que, tendo por base a integração dos processos de trabalho, garante mais flexibilidade e melhor resposta ao cliente.

**Fig. 3.26 - Concepção tradicional (A) vs concepção de empresa horizontal num projecto de reengenharia (B)**



*Lógica funcional (fragmentação de processos)*    *Lógica transfuncional (integração de processos)*

Fonte: Elaboração própria

Finalmente, importa salientar que a reengenharia, enquanto técnica direccionada essencialmente para a obtenção de melhorias operacionais significativas, não se substitui à estratégia. Por isso, não deverá ser aplicada sem ser articulada com a estratégia da empresa. Se é fundamental que o projecto de reengenharia se inspire numa visão estratégica previamente definida, também convém ter em atenção que a melhor das estratégias poderá fracassar, se não for assegurada a eficiência operacional da empresa.

Nesta perspectiva, a reengenharia é encarada como parte integrante de uma nova arquitectura de transformação empresarial que, num ambiente fluido e mutável, articulando níveis estratégicos e operacionais, visa responder com rapidez às exigências do mercado: essa arquitectura é proposta pela escola de transformação estratégica.

#### **« O modelo de transformação estratégica »**

O movimento de transformação estratégica, formalizado, em França, por Gouillard e Gemini Consulting, surge, no início dos anos 90, como resposta a um contexto de crise generalizada das empresas europeias e americanas. Partindo da premissa que a mudança é a única constante do mundo económico moderno e que a velocidade de reacção é a nova vantagem competitiva, a escola de transformação baseia a gestão da mudança na flexibilidade estratégica e na redefinição global da empresa.

A transformação estratégica representa a síntese de várias influências de origem estratégica, operacional e tecnológica. De herança estratégica reconhece-se particularmente a influência do modelo *Intenção Estratégica e Pólos de Competência*. De origem mais operacional reconhece-se a influência da *Reengenharia de Processos*.

De âmbito tecnológico, as influências de Harvard<sup>58</sup> e do MIT<sup>59</sup>, integrando a tecnologia de informação como fonte de criatividade e transformação.

A escola de transformação estratégica compreende, segundo Guillard (1993: 180ss), três objectivos simultâneos:

- A reconcepção da empresa e dos seus problemas que, sob o ponto de vista conceptual, se traduz numa mudança de paradigma estratégico (conteúdo da estratégia) e, em termos operacionais, consubstancia a mobilização de recursos e tarefas para a acção (processo de desenvolvimento da estratégia);

- A reestruturação contínua da empresa que, numa óptica de minimização de custos, compreende movimentos de carteira de actividades (aquisições e cessões) e reengenharia de processos de trabalho e de ambientes organizacionais e tecnológicos;

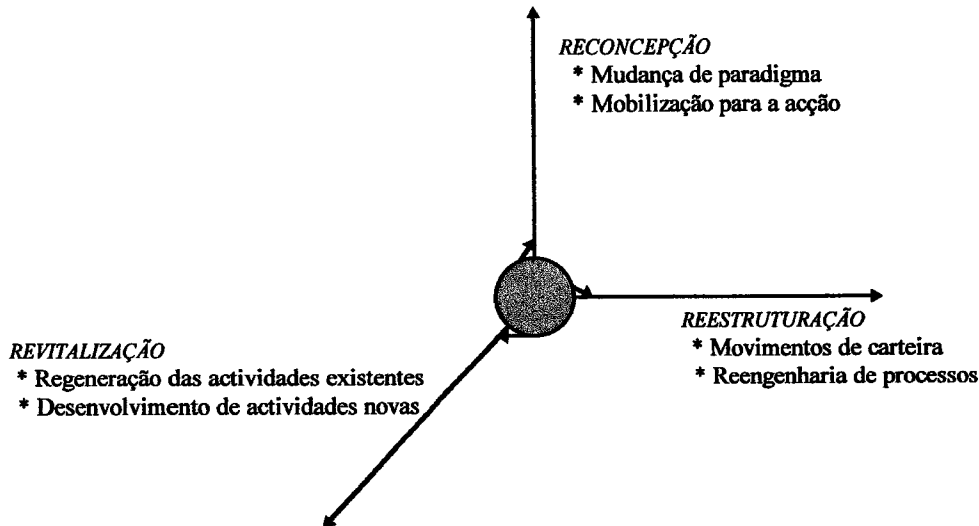
- A revitalização da empresa que, numa óptica de maximização de proveitos e geração de crescimento, compreende para além da regeneração das actividades existentes também o desenvolvimento de actividades novas<sup>60</sup>.

O êxito da transformação estratégica está dependente da concretização dos três objectivos. Conseguir simplesmente um ou dois deles não é suficiente. A simples reconcepção dos problemas empresariais, apesar de muitas vezes se apresentar intelectualmente satisfatória e sedutora, revelar-se-à frustrante, se não for acompanhada de acções concretas (esforços de reestruturação e de revitalização).

<sup>58</sup> Nomeadamente dos investigadores Cash, McFarlan e McKenney, (1992).

<sup>59</sup> A influência do Massachusetts Institute of Technology decorreu do trabalho de Venkatraman (1991).

<sup>60</sup> O desenvolvimento de novas actividades, sendo, a prazo, a melhor fonte de revitalização da empresa, constitui também o domínio onde a influência do modelo de Intenção Estratégica e Pólos de Competência é mais notória.

**Fig. 3.27 - Escola de transformação estratégica: objectivos**

Fonte: Inspirado em Guillard (1993)

Estes objectivos revelam a natureza integradora e operacional da abordagem. Integradora porque, apoiando-se numa visão abrangente da estratégia, engloba, simultaneamente, as opções estratégicas fundamentais e o conjunto de processos que permitem a sua implementação<sup>61</sup>. Para além disso, compreende também conceitos e instrumentos de modelos precedentes: análise de recursos, pólos de competência, intenção estratégica, análise de valor, etc.. Operacional, porque a abordagem é pragmática na mobilização da mudança e foco nos resultados, conciliando reduções de tempo e de custos com o desenvolvimento de novas actividades empresariais indutoras de crescimento.

Em termos metodológicos, a concepção sistémica constitui a base do modelo de transformação estratégica: é assumido que a mudança de uma componente induzirá efeitos sobre todo o sistema. Daí a atenção acrescida que os autores colocam na necessidade de assegurar não só a integração dos métodos e técnicas do modelo, mas

<sup>61</sup> Organização do trabalho, recursos humanos, tecnologias de produção, sistemas de informação, etc..

também a coordenação de esforços na sua aplicação. É nessa perspectiva que preconizam «uma dose de *activity-based costing* para os problemas de custos, três doses de *strategic intent* e de *core competence* para os males de estratégia e três pílulas de *process reengineering* para os excessos de efectivos, salvaguardando, em função da realidade individual de cada empresa, a compatibilidade de integração das três terapias e a sua coerência, tanto em termos conceptuais como de implementação prática» (Allouche e Schmidt, 1995b: 98).

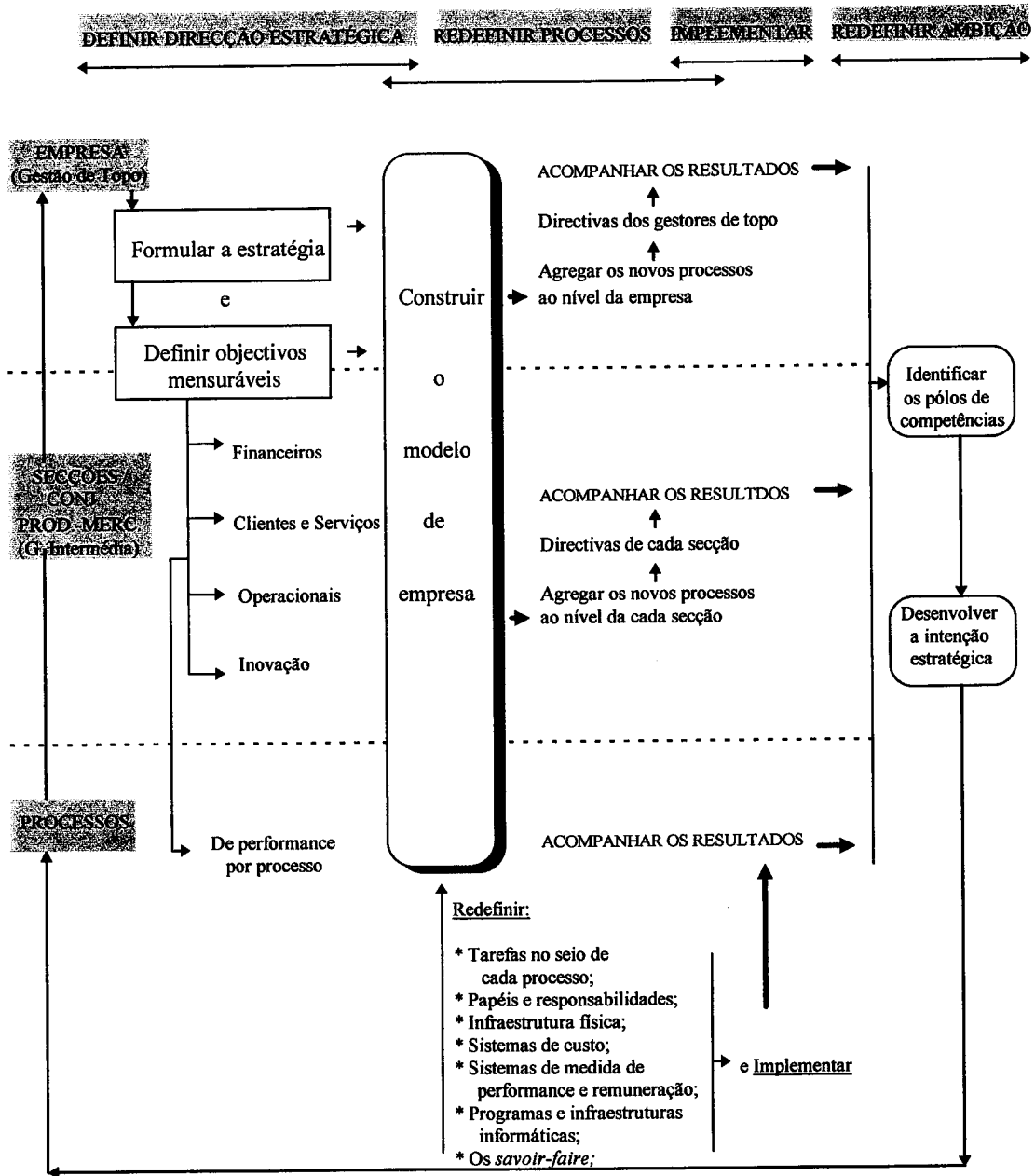
A arquitectura do modelo sugere uma transformação estratégica, que articula três níveis (v. *figura 3.28*): empresa na sua globalidade, secções, processos; com quatro fases interactivas: definição da direcção estratégica da empresa e de cada secção, redefinição de processos (mudar os comportamentos), implementação de novos processos (transformar os conceitos em realidade) e reconcepção da ambição ou visão estratégica, em particular os seus pólos de competência e a sua intenção estratégica.

Assim, a formulação da estratégia constitui o ponto de partida do processo de transformação da empresa. Depois de definida, normalmente num seminário de reflexão dos gestores de topo, ela é desagregada em objectivos sectoriais, mensuráveis num *tableau de bord*.

Uma vez identificada a direcção estratégica há que redefinir os processos de trabalho. A fase de reconcepção dos processos constitui tarefa árdua, não só pelo número de processos que envolve, mas também pelas mudanças que implica ao nível da cultura empresarial vigente. Para salvaguardar possíveis disfuncionamentos é previamente construído o modelo de empresa pretendido que, funcionando como

mecanismo integrador, facilitará as ligações entre as diferentes fases da transformação estratégica.

**Fig. 3.28 - O modelo de transformação estratégica (simplificado)**



Fonte: Adaptado de Guillard (1993).

O êxito estratégico é condicionado pela rapidez na implementação da nova imagem de empresa concebida nas duas primeiras fases. A velocidade de transformação dos processos, dos papéis e responsabilidades, das infraestruturas físicas, dos sistemas

de medida de desempenho, das tecnologias e dos *savoir-faire*, constitui a derradeira fronteira estratégica.

Finalmente, importa assegurar a interactividade do modelo de transformação, apreciando o caminho percorrido e reflectindo sobre os pólos de competência, a intenção estratégica da empresa e a necessidade de redefinir ambições.

A atractividade do modelo de transformação estratégica está na sua abordagem integrada e pragmática que, remetendo para a imagem de empresa camaleão, se propõe assegurar a única vantagem competitiva duradoura num mundo altamente volátil: a capacidade de transformação contínua e rápida da empresa. Ao mesmo tempo operacional e estratégica, actuando em simultâneo sobre custos e proveitos e centrando-se na obtenção de resultados, ela pretende regenerar permanentemente a fonte da sua credibilidade.

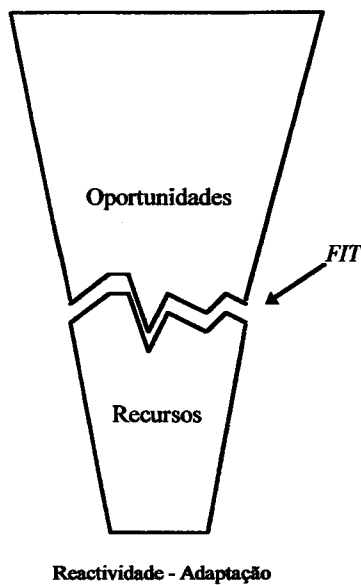
No entanto, a abordagem não está isenta de críticas. De entre elas, saliente-se o carácter universal e o tom “maravilhoso” dos resultados, que os seus defensores preconizam. Com efeito, se, em termos genéricos, os modelos de transformação proporcionam alguma capacidade de resposta às mutações rápidas da envolvente dos anos noventa, eles não podem, no entanto, aspirar a ser universalmente aplicáveis e invariavelmente eficazes, sob pena de conduzirem, em algumas situações, a mudanças traumatizantes e mesmo fatais para a empresa. A elevada taxa de fracasso da aplicação generalizada desses modelos, durante a primeira metade da década de noventa, confirma a pertinência desta crítica à pretensa eficácia universal.

Os modelos discutidos, nesta secção 3.7, diferenciam-se claramente dos anteriores num aspecto importante: a forma de conceber a relação entre a empresa e a

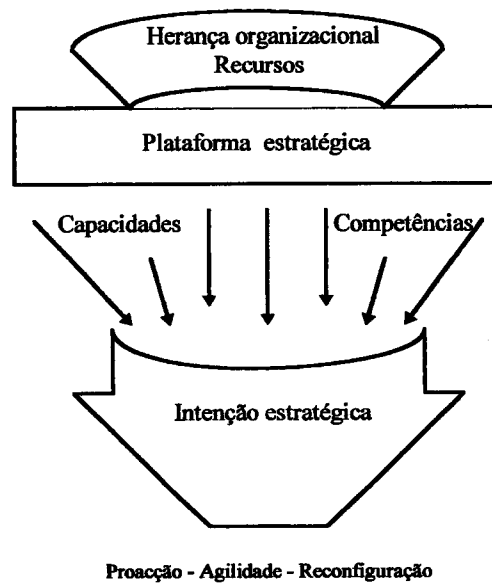
sua envolvente. Enquanto os modelos antecedentes visam a adaptação da empresa à envolvente (modelos clássicos *fit*), a nova geração de modelos visa, essencialmente, a transformação da empresa e da própria envolvente.

**Fig. 3.29 - Modelos de mudança estratégica vs modelos clássicos *fit***

*Modelos estratégicos clássicos:  
adaptação dos recursos às oportunidades*



*Modelos de nova geração, centrados na  
análise de recursos e transformação estratégica:  
reconcepção da empresa e criação de oportunidades*



Fonte: Elaboração própria

Assim, numa época de mudança descontínua e permanente, onde a agilidade dos sistemas de gestão adquire importância fundamental, a gestão estratégica virou-se para a análise de recursos e desenvolvimento de competências distintivas, privilegiando a reconfiguração da empresa e da sua envolvente: a simples adaptação já não é considerada suficiente.

Os últimos modelos continuam, no entanto, a inserir-se na corrente convencional, que assume a estratégia como o resultado de escolhas intencionais.



### ***3.7.4 Uma perspectiva diferente: a estratégia enquanto processo emergente***

A perspectiva clássica, que tem dominado tanto no mundo académico como entre gestores e consultores, consiste em considerar o processo estratégico como um conjunto de procedimentos sequenciais, essencialmente racionais, e formulados pelos gestores de topo, para posterior implementação e controlo. A ênfase é colocada no ajustamento a uma determinada envolvente e na coerência da acção estratégica. A estratégia é, assim, assumida como um padrão de acção intencional que, decorrente de um processo analítico, formalizado e previamente definido, procura assegurar o sucesso competitivo.

Todos os modelos de abordagem anteriormente discutidos, assentando num conjunto de pressupostos convencionais, tidos como inquestionáveis, nomeadamente sobre estabilidade, coerência e capacidade de antevisão do futuro, inserem-se na denominada corrente intencional e prescritiva da estratégia. Embora os seus mecanismos de suporte possam ir do plano estratégico formal à visão partilhada e cultura forte, todos esses modelos perspectivam a estratégia bem sucedida como o resultado da realização de escolhas intencionais.

Um movimento diametralmente afastado da perspectiva convencional, que tem dominado os desenvolvimentos conceptuais e práticos do processo estratégico, é consubstanciado na convergência das reflexões de diversos investigadores de primeira referência, para uma concepção comum e alternativa sobre a natureza da abordagem estratégica: um processo desordenado que conduz a estratégias que emergem sem uma prévia intenção compreensiva.

Este movimento, cujas raízes podem remontar aos anos setenta e oitenta, conhece o seu principal desenvolvimento a partir do início da década de noventa, tendo como autores mais representativos Henry Mintzberg e Ralph Stacey.

As investigações conduzidas por Mintzberg, na faculdade de gestão da Universidade McGill<sup>62</sup>, compreendem uma série de estudos empíricos, que o levam a alterar a sua tipologia inicial (1973) de escolas do pensamento estratégico e a distinguir estratégia deliberada de estratégia emergente. A primeira colocando a tónica no controlo<sup>63</sup> e a segunda elegendo a aprendizagem como elemento central na construção da estratégia<sup>64</sup>.

Mintzberg contesta de forma contundente a abordagem estratégica clássica, argumentando que os modelos e instrumentos subjacentes são ineficazes para gerir a empresa em ambientes cada vez mais dinâmicos e complexos, e propõe uma via alternativa de tratamento das questões estratégicas. Essa contestação frontal surgiu na sequência da proposta da sua nova tipologia de escolas, feita, em 1990, e desenvolvida posteriormente (1998).

As chamadas Escolas Prescritivas são aquelas que têm por objectivo prescrever uma estratégia e proceder à sua implementação, seguindo uma postura racionalista, baseando-se, quer em estudos de casos (escola do desenho), quer na análise dos problemas estratégicos a partir de um sistema formal de planeamento (escola de planeamento), quer em modelos de posicionamento e de resposta estratégica da

---

<sup>62</sup> Ver, Mintzberg (1972, 1978, 1987); Mintzberg e Waters (1982, 1984, 1985); Mintzberg, Taylor e Waters (1984); Mintzberg e McHugh (1985); Mintzberg, Brunet e Waters (1986); Mintzberg, Otis, Shamsie e Waters (1988); e Mintzberg e Austin (1996).

<sup>63</sup> Forma de assegurar que as intenções são concretizadas pela acção.

<sup>64</sup> Forma de compreender pela acção o sentido original da intenção, abrindo, em simultâneo, espaço a outras direcções.

empresa num determinado sector (escola do posicionamento). Este grupo de escolas coloca a ênfase no conteúdo e no resultado da estratégia, sendo o que exerce maior influência até ao início da década de noventa.

**Quadro 3.6 - As dez escolas estratégicas de Mintzberg**

GRUPOS DE ESCOLAS	ESCOLAS	FORMAÇÃO DA ESTRATÉGIA
<b>Escolas Prescritivas ou Racionalistas</b>	Concepção ou Desenho Planeamento Posicionamento	<i>Conceptual</i> <i>Formal</i> <i>Analítica</i>
<b>Escolas Descritivas ou do Processo</b>	Empreendedora Cognitiva Aprendizagem Poder Cultural Ambiental Configuração	<i>Visionária</i> <i>Mental</i> <i>Emergente</i> <i>Política</i> <i>Ideológica</i> <i>Reactiva</i> <i>Transformacional</i>

Fonte: Inspirado em Mintzberg (1990a, 1998).

As Escolas Descritivas, menos formais e mais próximas do processo real de formulação das estratégias, reúnem um conjunto de enfoques que, segundo Mintzberg, se encontram bastante dispersos mas que representam respostas específicas de algumas empresas às mudanças da década de noventa. A ênfase no processo de criação da estratégia constitui o aspecto comum e mais relevante deste grupo de escolas. O processo é o objecto de observação crítica e de explicação dos êxitos e dos fracassos.

A tipologia com toda a carga crítica, protagonizada por Mintzberg, às escolas racionalistas, mais especificamente à escola do planeamento estratégico<sup>65</sup>, e defesa convicta das ideias centrais das escolas do processo, principalmente da escola da aprendizagem<sup>66</sup>, desencadeou um interessante debate, durante o período 1990-1994, entre Mintzberg e o representante máximo da escola do planeamento, Igor Ansoff<sup>67</sup>.

Em suma, Mintzberg identifica um conjunto de diferentes maneiras de delinear estratégias, que se podem resumir segundo duas perspectivas opostas. A tradicional, ancorada no conceito dominante, de que o sucesso contempla as organizações cujos gestores desenvolvem planos que estabelecem intencionalmente o ponto futuro para o qual deverá convergir o trabalho de todos. A perspectiva mais recente, apontando para a conceptualização do desenvolvimento das organizações de sucesso sob termos diferentes, nomeadamente, como um processo no qual comunidades de pessoas aprendem juntas a criar e a descobrir a via evolutiva que a organização seguirá no futuro.

Mintzberg argumenta que a perspectiva tradicional só é possível em ambientes razoavelmente estáveis. Em envolventes complexas e instáveis, onde a criatividade e a inovação são factores críticos de sucesso, a abordagem mais adequada será a segunda.

---

<sup>65</sup> As críticas de Mintzberg (1994) envolvem a desmontagem das armadilhas, que supostamente minam a eficácia dessa escola e das falácias que lhe são inerentes, nomeadamente: - A falta de envolvimento dos gestores de topo: quando é o próprio processo de planeamento que reduz substancialmente o poder desses gestores na elaboração da estratégia; - A existência de climas politizados adversos: quando é o próprio planeamento que, por vezes, fomenta essa situação; - A resistência à mudança: quando é o próprio planeamento a impedir a mudança em vez de a promover; - A falácia da pré-determinação: o que pressupõe plena capacidade de previsão, de controlo e estabilidade da envolvente... questões, hoje em dia, fortemente postas em causa; - A falácia da separação: os gestores afastados dos planificadores não produzem más estratégias, simplesmente não as produzem, assim como a formulação separada da implementação da estratégia afecta a sua eficácia; - A falácia da formalização: a elaboração da estratégia é um processo muito complexo... que requer intuição, criatividade e síntese, qualidades que a formalização não favorece.

<sup>66</sup> Nomeadamente, as ideias de organização em aprendizagem, de estratégia emergente, de participação alargada no processo de formação da estratégia, de ruptura com a dicotomia clássica formulação / implementação.

<sup>67</sup> Sobre esta controvérsia, ver Mintzberg (1990a, 1990b, 1991, 1994, 1994b, 1994c) e Ansoff (1991b, 1994).

É ela que cria as condições que favorecem a aprendizagem organizacional, principal fonte de emergência de novas direcções estratégicas.

**Quadro 3.7 - Principais diferenças entre a perspectiva estratégica tradicional e a nova perspectiva subjacente às propostas de Mintzberg**

<i>Envolvente / mudança</i>	Estável / contínua	Instável / descontínua
<i>Lógica da abordagem</i>	Intencional, com foco no resultado	Emergente, com foco no processo
<i>Tipo de processo</i>	Estruturado, centralizado e prescritivo	Não estruturado, participativo, descentralizado e descritivo
<i>Horizonte temporal</i>	Longo prazo	Curto, médio e longo prazo
<i>Estilo de gestão</i>	Tecnocrático (análise e raciocínio)	Criativo (síntese e intuição)
<i>Atitude estratégica</i>	Reflexão antes da acção	Reflexão durante a acção
<i>Mensagens subjacentes</i>	Adaptação, formalização, programação	Construção, aprendizagem, experimentação
<i>Instrumentos</i>	Planos, visões, culturas	<b>Interacção política, aprendizagem organizacional</b>

Fonte: Inspirado em Mintzberg (1990a, 1998).

Assim, a nova perspectiva estratégica, descrita por Mintzberg, apresenta diferenças substanciais em relação à perspectiva tradicional:

- Enquanto na perspectiva tradicional a estratégia tem subjacente uma lógica organizacionalmente intencional e centralizada nos gestores de topo e nas equipas de planificadores, sendo apresentada como a realização de um conjunto de procedimentos estruturados, a nova perspectiva considera a formação da estratégia como uma orientação que emerge de um processo não estruturado e descentralizado, com ampla participação dos diversos níveis hierárquicos;

- Os planos a longo prazo, as visões pré-determinadas e as culturas fortemente partilhadas, são substituídos pela interacção política e aprendizagem organizacional, enquanto mecanismos de formação da estratégia;

- A um perfil de gestão racionalista, analítico e portanto tecnocrático, sobrepõe-se um perfil onde as capacidades intuitivas, de síntese e de criatividade são mais valorizadas;

- O horizonte temporal da estratégia é encurtado e o tradicional longo prazo dissemina-se em períodos mais curtos: a necessária rapidez de resposta obriga a que os decisores passem também a ser executantes e, no limite, a estratégia se torne acção.

O principal instrumento de suporte da perspectiva emergente da estratégia é a aprendizagem organizacional. A empresa que aprende é a antítese da organização burocrática que se contenta com a adaptação à envolvente: é descentralizada, privilegia a comunicação aberta e encoraja o trabalho em equipa. A colaboração substitui a hierarquia e os valores dominantes são o risco, a honestidade e a confiança. «As capacidades acrescidas dessas empresas, engendram não só melhores resultados como também melhor aptidão para tirar partido de mudanças na envolvente; os padrões de acção das empresas que aprendem são suficientemente abertos para integrarem o imprevisto, porque organizando-se com vista à aprendizagem, podem rapidamente fomentar mudanças de situação» (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1999: 222).

A literatura que considera a empresa enquanto sistema de aprendizagem é abundante e alguma relativamente antiga. Remontando ao livro de Cyert e March, *A Behavioral Theory of the Firm* (1963), compreende muitas outras obras, das quais se salientam as de Norman (1977), Argyris (1976) e Schön (1983). Mais recentemente, o interesse pelo conceito de “organização em aprendizagem” foi popularizado com a publicação do livro de Senge, *The Fifth Discipline* (1990).

A maioria dessas obras tratam, no entanto, a aprendizagem numa perspectiva alargada da gestão, focalizando, essencialmente, a abordagem na gestão da mudança,

ainda que com algumas referências explícitas, mas marginais, à sua integração no processo estratégico. O apologismo pleno da aprendizagem organizacional, enquanto componente central do processo de formação da estratégia, é protagonizado, para além de Mintzberg, também por Hamel e Prahalad (1989, 1990, 1994) e por Stacey (1991, 1992, 1993, 1995a). Contudo, o enfoque nas competências centrais da organização proposto por Hamel e Prahalad mantém os traços fundamentais da perspectiva estratégica tradicional, pois retém a ideia de que a estratégia é uma escolha intelectual deliberada daqueles que ocupam as posições de maior poder, os quais devem fazer essa escolha a partir do conhecimento que detêm do futuro.

Em ruptura com esta visão clássica da estratégia, **Ralph Stacey desenvolve investigações** que, na mesma linha de Mintzberg, levam também a assumir a estratégia como um processo de aprendizagem produtor de resultados emergentes. Stacey utiliza, no entanto, uma lógica argumentativa substancialmente diferente da seguida por Mintzberg. Enquanto a argumentação deste é de base descritiva e empírica, os argumentos de Stacey seguem uma lógica explicativa com fundamentação científica. Este autor parte da argumentação de que o cérebro humano para lidar com a enorme quantidade de informação, com que é constantemente bombardeado, vai construindo um universo de referência. Esse universo é grandemente condicionado pelas tradições científicas dentro das quais o ser humano foi educado, influenciando, assim, o seu modo de pensar, as suas escolhas e as suas acções. Muito sinteticamente a construção desse referencial científico é assim descrito:

O conhecimento científico, como hoje é concebido, foi construído progressivamente desde o século XVI. Os cientistas mais influentes nesta construção, como Newton, Darwin, Durkheim, Lavoisier ou Adam Smith, trabalharam e viveram

entre o século XVIII e o início deste século. Dos seus trabalhos resultou o paradigma científico dominante, que procura um conhecimento objectivo, universal e determinista (Santos, 1991: 15).

Assim, o nosso saber adquirido transporta-nos para um universo de referência racional e objectivo, que pode ser correctamente medido e que se rege por leis fixas e deterministas. A sua característica mais marcante é a confiança quase absoluta na capacidade de precisão da ciência, que resulta na convicção de que a explicação e previsão de todos os fenómenos está ao seu alcance. A matemática com a sua objectividade, constitui-se como o principal suporte desse paradigma científico.

Nesta grelha de pensamento, a ordem, o equilíbrio e a adaptação constituem o fim último do esforço científico. A turbulência e a desordem, são consideradas sempre como um problema que, não podendo ser explicado, é visto como o resultado da ignorância ou de um comportamento temporário desajustado.

Esta tradição científica, que tão poderosamente governa o nosso modo de pensar, influenciou as metodologias inerentes aos modelos de abordagem estratégica convencionais. Tendo subjacente o paradigma mecânico-adaptativo, importado da física e das ciências naturais, arrasta para a concepção de uma organização empresarial como uma espécie de combinação entre uma máquina processadora de informação e um organismo que continuamente se adapta ao seu ambiente. Nesta ordem de ideias, os modelos de abordagem estratégica mais proeminentes, interpretam o comportamento empresarial eficaz em termos de procedimentos ordenados e graduais, que conduzem a resultados previstos: a estratégia tem subjacente propósitos intencionais e é conduzida por modelos de antevisões e de planos.



Esses modelos partilham com a ciência tradicional, uma preocupação com a ordem e a harmonia. Assegurar a harmonia interna entre as pessoas na organização e manter o equilíbrio adaptativo com o ambiente, são os propósitos desses modelos para assegurar a sobrevivência ou conseguir o sucesso empresarial. Nesta perspectiva, o aleatório e a desordem não têm cabimento. São considerados produtos da incompetência ou da ignorância, estados que podem ser facilmente afastados através de mais recolha de dados, de mais análise e de um controlo crescente.

Ralph Stacey reconhece a utilidade deste quadro conceptual, operacionalizado através dos modelos de abordagem convencionais, quando existem condições ambientais estáveis e de proximidade da certeza. Também reconhece que poderá proporcionar orientações essenciais para a gestão corrente dos negócios. Contudo, para gerir estrategicamente em tempos de turbulência e de incerteza revela-se deficiente, «levando a explicações da gestão e da organização empresariais que ignoram aspectos muito importantes da dinâmica do mundo dos negócios» (Stacey, 1995b: 408).

Apoiando-se num corpo de novos conhecimentos científicos, desenvolvido, principalmente nas últimas três décadas, por matemáticos, físicos e outros cientistas que trabalham numa área que vem sendo conhecida como ciência da complexidade, Stacey desenvolve novas perspectivas sobre a natureza do pensamento estratégico. Quatro descobertas científicas fundamentais despoletaram a crise da perspectiva tradicional dominante, ao demonstrarem que a dinâmica do desenvolvimento de certos sistemas não é a ordem mecanicista de percursos pré-ordenados, mas a natureza criativa da desordem, irregularidade e acaso. Essas descobertas foram a Teoria da Relatividade de

Einstein<sup>68</sup>, o Princípio da Incerteza de Heisenberg<sup>69</sup>, o Teorema da Incompletude de Gödel<sup>70</sup> e um novo campo de investigação sobre sistemas dinâmicos, em especial os não-lineares, que acabou por se tornar conhecido sob o nome de Teoria do Caos<sup>71</sup>.

Stacey (1991, 1992), partindo da concepção de empresa como sistema dinâmico não-linear<sup>72</sup>, transpõe as conclusões da Teoria do Caos para a gestão. Nessa perspectiva, assume que as empresas possuem duas características particulares de sistema caótico: a auto-semelhança e a dependência sensível de pequenas causas.

A primeira característica detecta-se pela observação de uma semelhança qualitativa de padrões de acontecimentos, dentro de limites reconhecíveis. Ela torna visível o padrão “escondido” no caos e revela que existe ordem dentro da desordem. Um sistema caótico nunca assume o mesmo estado duas vezes, apesar de conter cópias minúsculas de si próprio, repetindo ao infinito o seu aspecto (a geometria fractal) e de convergir para um atrator determinado (o atrator estranho). Em consequência, embora o seu comportamento a longo prazo seja imprevisível, como os pequenos desvios levam algum tempo a transformar-se em grandes mudanças, o sistema deixa algumas possibilidades de previsão no curto prazo.

---

<sup>68</sup> A simultaneidade de acontecimentos distintos não pode ser demonstrada, só pode ser definida, por isso é arbitrária; o que se observa depende de onde se está.

<sup>69</sup> No âmbito da mecânica quântica, resulta da demonstração de que é impossível medir a velocidade e a posição de uma partícula atómica; o acto de medir perturba o que está a ser medido.

<sup>70</sup> Gödel demonstrou matematicamente que é possível formular proposições que não se podem resolver através de procedimentos graduais; o pensamento estritamente racional falha.

<sup>71</sup> Só em meados dos anos oitenta se deve falar dessa abordagem científica, apesar dos germens da sua construção se poderem encontrar nos trabalhos do matemático francês Henri Poincaré, por volta da viragem do século, e a sua primeira descrição explícita ter sido feita, em meados dos anos sessenta, por Edward Lorenz, um matemático dedicado à meteorologia.

<sup>72</sup> Dinâmico, porque é composto de subsistemas que interagem entre si e com o macro-sistema ambiental; Não-linear, porque tem comportamento turbulento e imprevisível.

Embora nunca se consigam prever os padrões do tempo a longo prazo, conseguimos prever as condições atmosféricas dos próximos dias com um grau razoável de precisão. {...} Apesar de não conseguirmos adiantar nada sobre o futuro de um negócio a longo prazo, somos sempre capazes de prever os resultados a curto prazo (Stacey, *ibid.*: 228).

A segunda característica, a dependência sensível das condições iniciais, também apelidada metaforicamente como “Efeito Borboleta”<sup>73</sup>, resulta da existência de mecanismos de retorno positivo que, ampliando pequenas variações de certas variáveis do sistema, originam ciclos viciosos ou virtuosos produtores de fortes impactos, cuja previsão era impossível de efectuar inicialmente. Um sistema dinâmico não-linear, sendo ultra-sensível a alterações, tanto no seu ambiente interno como externo, pode, efectivamente, de forma imprevisível, transformar pequenas mudanças (causas) em grandes consequências (efeitos). Assim, um erro aparentemente insignificante pode conduzir ao colapso de uma organização poderosa, tal como uma oportunidade aproveitada, que parecia pouco importante, pode conduzir a um sucesso exponencial.

A Kodak, por exemplo, após a Segunda Guerra Mundial, negligenciou o mercado japonês, por o considerar pouco importante. Essa atitude conduziu a que a Fuji, em poucos anos, conquistasse terreno e, no princípio da década de oitenta, detivesse uma sólida quota de 70% do seu mercado interno. Essa posição permitiu-lhe

---

<sup>73</sup> Este efeito, ilustrado pela famosa metáfora de que o esvoaçar de uma borboleta na Amazónia pode provocar alguns meses mais tarde uma tempestade violenta no Texas, é decorrente das investigações de Lorenz, em 1961, sobre a (im)possibilidade da previsão meteorológica. A descoberta acabou por abalar a crença no determinismo clássico: uma previsão perfeita implicaria o conhecimento das variáveis iniciais com uma precisão infinita; o armazenamento de uma variável com precisão infinita implicaria uma memória infinita; como é impossível dispor de tal memória, é impossível a previsão determinista. Abre-se assim algum espaço para o desenvolvimento de uma ciência de cariz probabilístico em detrimento da ciência determinista.

desafiar seriamente a Kodak no resto do mundo, obrigando-a a exercícios de emergência de redução de custos e deteriorando o valor das suas acções<sup>74</sup>.

O exemplo ilustra o “Efeito Borboleta”, pois actuações relativamente sem importância, executadas há anos, tiveram consequências que lentamente se foram acumulando e acabaram por ter impacte em mercados geograficamente distantes. Tratou-se claramente de uma situação na qual uma pequena causa se ampliou, com consequências desastrosas (para a Kodak), ao fim de algum tempo. Causa e efeito estão distantes no tempo e no espaço.

Da articulação das duas características, inerentes às dinâmicas caóticas e sua transposição para o mundo das empresas, podem retirar-se as seguintes ilações:

- Para pequenas mudanças, num horizonte temporal curto, a relação entre causa e efeito será visível. Nesse caso, a mudança considera-se fechada e as suas consequências de curto prazo são previsíveis, tornando assim possível continuar-se, naturalmente, a aplicar os modelos tradicionais de gestão e controlo;

- Num horizonte de longo prazo, as pequenas mudanças são abertas, podendo evoluir para efeitos devastadores de forma imprevisível. Não é possível separar a causa dos seus efeitos porque a sua ligação perde-se na complexidade das dinâmicas que se desenvolvem. Essas dinâmicas, sendo de final aberto e, portanto, de desfecho incognoscível, têm dimensão estratégica e são impossíveis de prever com recurso aos modelos tradicionais de abordagem.

Assim, a principal implicação do caos científico tem a ver com as técnicas que são utilizadas para gerir e controlar o desenvolvimento de uma empresa no longo prazo. O reconhecimento de que a dinâmica caótica do sistema empresarial gera

---

<sup>74</sup> Este exemplo é descrito detalhadamente em Stacey (1994: 37).

mudanças de final aberto com consequências desconhecidas, obriga a repensar as tradicionais formas de “produzir estratégia”.

O que importa não é a intenção de se fazer algo amanhã, mas sim a acção imediata para se lidar com questões que tenham consequências a longo prazo. Criar condições para uma escolha eficaz requer atenção e uma análise explícita dos processos político e de aprendizagem, através dos quais as questões são identificadas, organizadas e utilizadas. {...} Estes processos dinâmicos têm bastante mais impacto sobre as direcções estratégicas que de facto emergem, do que as técnicas analíticas e as listas específicas de prescrições que, supostamente, se aplicariam num sentido geral (Stacey, *ibid.*: 40).

Esta perspectiva tem subjacente a ideia de uma abordagem centrada no processo de formação da estratégia e não no resultado desse processo. Assim, a nova abordagem deve ter como preocupação nuclear a criação de condições, para agir sobre os mecanismos de tomada de decisão e para implementar novas formas de controlar estrategicamente a empresa. A maneira mais promissora de criar essas condições consiste em desenvolver capacidades de gestão para identificar e tratar questões com potencial estratégico. Essas questões são compostas pelos problemas actuais, oportunidades, aspirações e desafios que equipas de pessoas da empresa detectam e que podem ter consequências múltiplas a longo prazo.

A construção e permanente actualização de uma agenda de questões com potencial estratégico, intimamente ligada a um processo de aprendizagem complexa<sup>75</sup>,

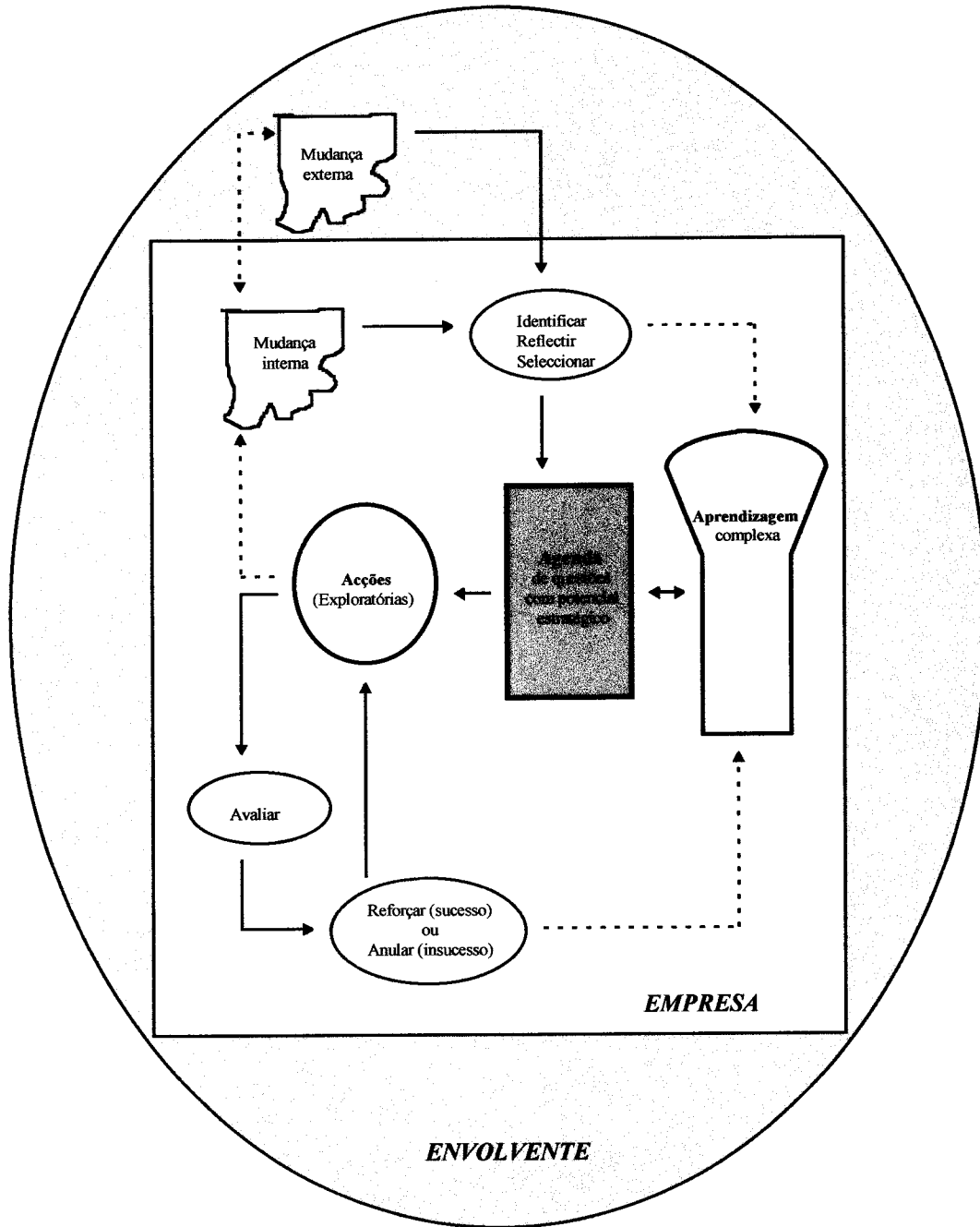
---

<sup>75</sup> A aprendizagem diz-se complexa porque não se resume a uma forma consciente, racional e algorítmica de aquisição e acumulação de dados na memória, mas inclui também intuição, perspicácia, ligações do senso comum, raciocínios por analogia, tudo formas de natureza não algorítmica, que podem criar um novo significado. Implica, por isso, um processo de conflito com a sabedoria adquirida, um questionamento dos modelos mentais existentes e o desenvolvimento de novos modelos.

constitui, assim, a chave de uma nova abordagem, de onde poderá emergir uma direcção estratégica criativa. Direcção essa dependente ainda de um processo político de tomada de decisão, que sustente o apoio necessário para que uma questão com potencial estratégico possa vir a ser explorada. Este processo, tendo subjacente um referencial de distribuição de poder consubstanciado em equipas heterogéneas, que reúnem pessoas de diferentes áreas e níveis hierárquicos, garante uma tensão criadora resultante da troca de pontos de vista diferentes e introduz uma componente de auto-regulação no sistema, tornando participada a escolha estratégica e aproveitando o bom senso colectivo para orientar essa escolha.

Sintetizando as propostas de Stacey sobre como gerir estrategicamente num mundo empresarial turbulento e reconhecendo a incerteza como uma força que pode estimular a criatividade e potenciar a emergência de novas orientações estratégicas, apresenta-se o fluxograma seguinte (*v. figura 3.30*) que, saliente-se, não passa de um guia de acção que poderá ter a sua utilidade em contextos dinâmicos. Não é demais repetir que em gestão não há receitas universais. Na gestão em mudança aberta menos se poderia aceitar a prescrição de modelos ou técnicas concretas. Ter presente estes pressupostos é importante para enquadrar esse guia como uma mera sugestão, entre outras possíveis, das possibilidades de criação de condições para a emergência de padrões de acção estratégica.

**Fig. 3.30 - Um guia dinâmico para a emergência de estratégias**



Fonte: Inspirado em Stacey (1991, 1992)

De acordo com este fluxograma, a formação da estratégia é entendida como um processo que parte da identificação dos vectores relevantes da mudança interna e externa, que interagem entre si, interpretando-os e seleccionando-os, de forma a

actualizar a agenda de questões com potencial estratégico. Desta actualização pode resultar o empreendimento de acções experimentais, que provocarão novas mudanças internas e, eventualmente, externas, que deverão ser avaliadas, no sentido de reforçar as dinâmicas positivas e favoráveis à empresa (os ciclos virtuosos) e de procurar anular as dinâmicas destrutivas (os ciclos viciosos).

A interpretação da mudança interna e externa e este processo exploratório de tentativa e erro enriquecerão de forma permanente a aprendizagem organizacional que, por sua vez, constitui um referencial para a própria construção da agenda estratégica. Esse enriquecimento, ao potencializar gradualmente o raciocínio por analogia e a intuição, gerará novas perspectivas sobre a agenda de questões, orientando, assim, a emergência de acções estratégicas renovadas.

O guia estratégico proposto não tem subjacente a procura de uma harmonia interna e de uma adaptação perfeita, mas sim de uma dinâmica constante de criação, inovação e aprendizagem, que leve os gestores a desenvolver permanentemente novas perspectivas para lidar com cada nova situação. É nesta dinâmica complexa que se joga o futuro de cada empresa e se procura encontrar o caminho do sucesso. Este guia sugere algumas pistas que poderão ser úteis nesse sentido.

Esta perspectiva alternativa sobre a formação da estratégia, como processo em movimento, que inclui a sua emergência através da aprendizagem colectiva, em tempo real, embora tenha vindo a ganhar terreno, por enquanto ainda não ocupa o centro das atenções, quer da comunidade empresarial quer da comunidade académica. Tanto as investigações de base descritiva de Mintzberg, como as de base explicativa com fundamento científico de Stacey, geraram um conjunto de novos conceitos e hipóteses de encarar a estratégia. No entanto, essas novas concepções, tendo pouco mais de uma



década, carecem ainda do amadurecimento necessário, que só uma exploração teórico-prática acrescida lhe poderá proporcionar. A nova abordagem estratégica está, por isso, em construção.

A abordagem emergente tem subjacente a noção muito em moda de “organização em aprendizagem” - uma organização na qual os gestores aprendem em grupos. O que conta não é a aprendizagem *per si* mas a aprendizagem colectiva, com um mínimo de enquadramento. Isso pressupõe que os gestores trabalhem no contexto em que ocorre a aprendizagem, apoiando grupos de trabalho, criando oportunidades de comunicação, onde seja possível a interacção espontânea, promovendo a confiança e a diferença, mas tudo enquadrado pelas hierarquias e por uma distribuição desigual de poder. Pressupõe, ainda, que os gestores focalizem a aprendizagem: «eles devem questionar-se “aprender o quê”? Enfim, devem persuadir-se que saber tudo não é necessário» (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, *op.cit.*: 235). Se assim não for, a organização corre o risco de se precipitar em todas as direcções, de desperdiçar recursos inutilmente e de cair na confusão total.

Convém lembrar que caos, em sentido científico, não é isso. É instabilidade contida ou limitada, um estado de fronteira entre o equilíbrio estável (que leva à cristalização) e o equilíbrio de explosiva instabilidade (que leva à desintegração). Se está provado cientificamente que nesse estado o comportamento de uma empresa passa a ser imprevisível, proporcionando maiores índices de criatividade e de inovação, também não é menos verdade que, precisamente por ser imprevisível, poderá facilmente derrapar para a instabilidade explosiva e, portanto, levar à desintegração da empresa. Este constitui o principal perigo da nova abordagem estratégica, preocupada, essencialmente, com a criação de condições geradoras de conflito, interrogação e

aprendizagem contínuas, para usar positivamente as dinâmicas caóticas, como forma de fazer emergir perspectivas estratégicas renovadas.

Importa, assim, reter que se é possível especificar com relativa facilidade o que tem de ser feito para criar essas condições, a sua implementação concreta e a sua manutenção dentro dos limites da zona caótica é uma tarefa extremamente difícil e que nunca acaba.

Experimentar continuamente, reconhecer algo de melhor que se apresente (utilizando a auto-semelhança e o raciocínio por analogia derivado de experiências passadas) e dar-lhe apoio, constitui um processo, que pressupõe a manutenção de condições, que sustentem a instabilidade contínua, sem, no entanto, a deixar evoluir para níveis perigosos. Portanto, tal processo nunca poderá sugerir a inexistência de autoridade hierárquica, pois precisamente «essa instabilidade é limitada porque há autoridade, hierarquia clara e poder desigualmente distribuído. Não há receita para projectar o uso do poder em muitas circunstâncias específicas diferentes. A verdadeira perícia do líder reside na capacidade de projectar o uso do poder adequado a cada situação específica - uma questão de reflexão e de juízo baseados na experiência.» (Stacey, 1994: 224).

Finalmente, resta salientar que, apesar desta nova perspectiva sobre a formação da estratégia apresentar efectivamente argumentos muito fortes a favor da sua utilidade e adequação às condições dinâmicas e de incerteza, que caracterizam a generalidade do mundo dos negócios, o seu contributo não tem o mesmo interesse para todas as empresas. Naturalmente, existirão empresas que, devido a uma certa estabilidade do contexto onde se inserem, ou à sua dimensão reduzida, não revêm, legitimamente, na nova abordagem a forma mais adequada de “produzir estratégia”. De qualquer modo,

isso só vem confirmar a premissa da inexistência de fórmulas universais para gerir um sistema empresarial, não diminuindo minimamente o seu forte potencial para se afirmar como alternativa ao excessivo voluntarismo “racional” planeado, de base analítica e sequencialmente bem definido, que domina a literatura e a prática da gestão estratégica.

### **Síntese do 3º capítulo ... em jeito de conclusão**

Ao longo da segunda metade deste século, a vertente estratégica da gestão tem-se balanceado ao sabor das evoluções económicas, sociais, políticas e culturais, incluindo também efeitos de moda.

A produção do conhecimento acumulado, alimentada por uma pressão cada vez mais intensa da envolvente e por uma tensão competitiva permanente entre académicos, consultores e práticos, traduziu-se num desenvolvimento particularmente rápido desse domínio do saber como campo disciplinar autónomo, de âmbito global, no seio da gestão.

Desde o início dos anos sessenta até aos nossos dias, tem-se assistido a uma renovação contínua do processo de elaboração de estratégias, com as propostas mais recentes de novos conceitos, modelos e instrumentos de abordagem a substituírem a reflexão de base quantitativa por uma reflexão mais qualitativa, tornando o tempo de resposta mais curto e privilegiando, assim, a acção em detrimento do plano. Esta dinâmica levou a um estágio de desenvolvimento em que a formação da estratégia pode ser vista, em termos de um espectro, que se estende do que é organizacionalmente intencional, num extremo, ao que é emergente, no outro extremo. No primeiro, temos a denominada abordagem clássica, de cariz racional e directamente associada a uma visão analítica, pré-definida e linear do processo de decisão, aliando bases teóricas com rigor de análise e sistematização da observação, para realizar uma estratégia consubstanciada num plano ou visão de longo prazo - a estratégia de sucesso é assumida como um padrão de acção intencional. No outro extremo, temos a abordagem emergente, de cariz heurístico, onde, numa óptica de síntese, o estímulo da

imaginação, da interrogação e da descoberta assume importância central e leva à formação de estratégias - a estratégia de sucesso é, então, assumida como um padrão de acção que emerge, sem prévia intenção, de um processo de interacção política e de aprendizagem, em tempo real, a partir do que se faz.

Entre os dois extremos existe uma panóplia de possibilidades. A solução mais adequada não se encontra certamente nas extremidades, mas na forma proporcional como as diversas oposições entre análise e síntese são conciliadas: nenhuma estratégia pode ser puramente deliberada ou puramente emergente, porque a primeira exclui a aprendizagem e a segunda o controlo. A questão prática, que se coloca aos gestores, relaciona-se com a combinação apropriada de análise e de síntese que é necessário utilizar, onde e quando?

Na prática, a ênfase acrescida na actuação flexível no terreno reflecte a crescente importância dos elementos contingenciais na geração da estratégia da organização. Enquanto a visão tradicional do planeamento estratégico partia do pressuposto que a estratégia inicialmente intencionada era de facto levada a cabo, nos anos 80 e 90 existe a consciência que a estratégia efectivamente realizada resulta da combinação de elementos da estratégia originariamente intencionada com elementos emergentes do pensamento estratégico de todos os membros da organização (Freire, 1997: 43).

A escolha da abordagem mais útil para projectar acções estratégicas eficazes pressupõe o conhecimento da multiplicidade de modelos existentes e dos seus contextos mais favoráveis de aplicação. O quadro seguinte resume a evolução do paradigma estratégico nos seus aspectos mais relevantes, salientando os modelos e conceitos mais representativos, respectivos autores e contextos de aplicação:

**Quadro 3.8 - Síntese evolutiva dos principais referenciais da abordagem estratégica**

	<b>Década de 60 a 70</b> <i>Planeamento estratégico</i>	<b>Década de 80</b> <i>Gestão estratégica</i>	<b>Década de 90</b> <i>Gestão estratégica</i>
<b>Envolvente / mudança</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabilidade</li> <li>• Crescimento económico e início da crise de 73</li> <li>• Mudanças incrementais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turbulência</li> <li>• Instabilidade crescente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grande instabilidade</li> <li>• Mudanças radicais</li> </ul>
<b>Formação da estratégia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intencional (Génese do PE - anos 60) (Maturidade PE - anos 70)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intencional (Flexibilidade e declínio do PE) (Génese da GE)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emergente (Afirmação da GE)</li> </ul>
<b>Abordagens mais importantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LCAG (variante moderna: análise SWOT)</li> <li>• Vector de crescimento</li> <li>• Matrizes: BCG, McKinsey, ADL</li> <li>• PIMS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riposta estratégica</li> <li>• Análise competitiva</li> <li>• Matriz BCG2</li> <li>• Estratégias relacionais</li> <li>• Espaço estratégico</li> <li>• Modelo 7S (excelência)</li> <li>• Modelos cognitivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise Prospectiva</li> <li>• IEPC</li> <li>• Reengenharia de processos e Transformação estratégica</li> <li>• Estratégia emergente</li> </ul>
<b>Conceitos dominantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise quantitativa</li> <li>• Economias de escala</li> <li>• Segmentação</li> <li>• Volume, quota de mercado</li> <li>• Posicionamento estratégico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégia competitiva</li> <li>• Cadeia de valor</li> <li>• Estratégias de nicho</li> <li>• Diferenciação</li> <li>• Análise qualitativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise baseada recursos</li> <li>• Pensamento estratégico</li> <li>• Processo estratégico</li> <li>• Organização que aprende</li> <li>• Emergência de estratégias</li> <li>• Investimento imaterial</li> <li>• Criatividade e inovação</li> </ul>
<b>Instrumentos básicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planos globais de crescimento</li> <li>• Planos de carteira de negócios (matrizes)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planos sectoriais</li> <li>• Visões</li> <li>• Cultura organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizagem colectiva</li> <li>• Interação política</li> </ul>
<b>Estilo e enfoque da abordagem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnocrático (análise e raciocínio)</li> <li>• Foco no resultado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnocrático (com alguns apelos à dimensão heurística)</li> <li>• Foco no resultado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criativo (síntese e intuição)</li> <li>• Foco no processo</li> </ul>
<b>Horizonte temporal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Longo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendencialmente mais curto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Longo, médio e curto</li> </ul>
<b>Mensagens subjacentes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptação, reacção, Formalização, programação</li> <li>• Reflexão separada da acção</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptação, proacção, flexibilização</li> <li>• Reflexão aproxima-se da acção</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ruptura, informalidade, acção, construção</li> <li>• Reflexão durante a acção</li> </ul>
<b>Autores principais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Learned, Christensen, Andrews e Guth</li> <li>• Ansoff</li> <li>• BCG, McK, ADL</li> <li>• SPI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porter</li> <li>• Grupo HEC</li> <li>• Dussage e Ramanantsoa</li> <li>• Peters e Waterman</li> <li>• Lauriol e Huff</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Godet</li> <li>• Hamel e Prahalad</li> <li>• Hammer e Champy</li> <li>• Gouillard</li> <li>• Mintzberg</li> <li>• Stacey</li> </ul>

**Notas:** PE - Planeamento estratégico; GE - Gestão estratégica; SPI - Strategic Planning Institute.

Fonte: Elaboração própria

Ao longo das últimas quatro décadas, a metodologia estratégica tem evoluído em sintonia com as tendências do meio envolvente e com a própria natureza das organizações. Essa evolução, tendo passado por diversas fases, revelou-se particularmente rápida nas últimas duas décadas, período de produção acelerada de modelos de abordagem.

Os anos sessenta e setenta, coincidentes com uma envolvente económica em crescimento, constituem o período de formação e consolidação do denominado paradigma estratégico clássico, tal como hoje o conhecemos, sob a forma de planeamento. Segundo esse paradigma os gestores preparam o futuro através de planos globais ou planos de carteira de negócios, concebidos por especialistas (consultores), numa lógica de longo prazo. As acções projectadas, baseando-se em previsões exclusivamente quantitativas, colocam a ênfase na adaptação sistemática à envolvente para atingir os objectivos financeiros a que se propõem. Os contributos que marcaram mais profundamente o quadro metodológico da estratégia, nesta fase, vieram tanto do meio académico, nomeadamente da Escola de Harvard (Andrews e seus pares) e da Escola de Carnegie (Ansoff), como do meio profissional (gabinetes de consultoria BCG, McKinsey e Arthur Little).

A partir da crise petrolífera, de 1973, as condições da envolvente empresarial alteram-se. A instabilidade começa a fazer-se sentir e com ela a incapacidade de previsão a longo prazo dos instrumentos tradicionais. A excessiva racionalização técnico-económica do planeamento estratégico clássico, torna-o demasiado pesado, rígido e oneroso para poder dar respostas satisfatórias perante os novos constrangimentos ambientais. A célebre “*paralysis by analysis*” torna-se realidade. Em consequência o quadro metodológico da estratégia inicia um processo de renovação.

Os anos oitenta constituem um período de transformações importantes no processo estratégico:

- os gestores, para além de estarem empenhados na implementação das estratégias, passam também a envolver-se directamente na sua formulação, tarefa anteriormente desempenhada, em exclusivo, pelos especialistas de planeamento;

- o planeamento estratégico flexibiliza-se, relativizando a dimensão quantitativa e valorizando a qualitativa;

- a tónica é colocada no estabelecimento de visões do futuro, análise da estrutura de mercados e das capacidades da organização, acrescentando ainda a preocupação com o impacto da cultura organizacional na formulação e implementação de estratégias competitivas.

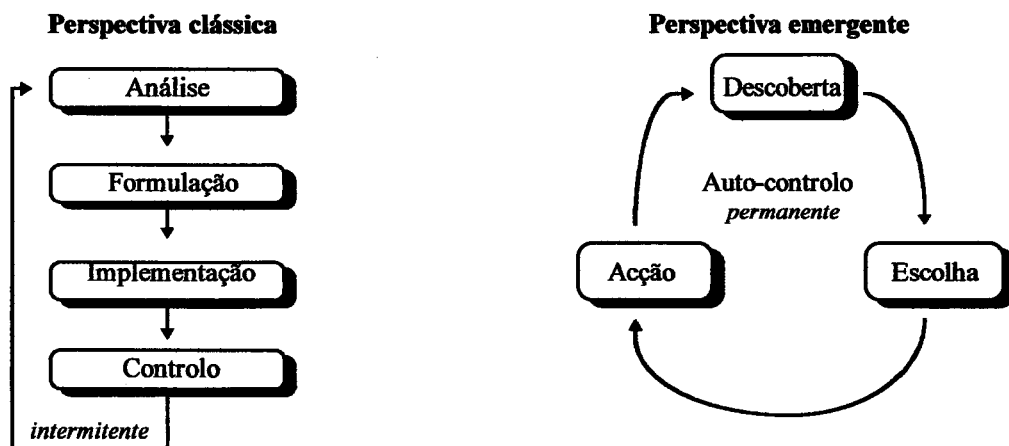
Para assinalar estas alterações começa a falar-se em Gestão Estratégica, por oposição a Planeamento Estratégico. Os autores mais representativos deste período são Porter, Peters e Waterman.

Finalmente, os anos noventa são os anos de frontal ruptura com o Planeamento Estratégico clássico. É defendido o paradigma da Gestão Estratégica, propondo-se modelos renovados de abordagem, focalizados não no resultado, mas no próprio processo de formação da estratégia, encurtando o horizonte temporal de referência. Transporta-se a estratégia na direcção da gestão corrente, enfatizando a importância do futuro e impondo uma atenção permanente à evolução dos indicadores que o pronunciam e às acções diárias que o constroem. Assim, para responder à turbulência e complexidade da envolvente, propõem-se abordagens centradas nos recursos da empresa e modelos de transformação estratégica global, que incluem a reengenharia de processos, numa perspectiva temporal de curto, médio e longo prazo. Numa linha



muito mais radical de afastamento em relação ao paradigma clássico, sugerem-se abordagens, que proporcionando condições para a aprendizagem colectiva e interacção política, farão emergir a estratégia. Nesta óptica argumenta-se, com fundamento científico, que a estratégia emerge sem que exista qualquer intenção prévia. Faz-se apelo à dimensão heurística humana como forma de potencializar a criatividade e a reflexão durante a acção. De entre os autores com contributos mais marcantes, nesta década, salientam-se Hamel e Prahalad, Guillard, Hammer e Champy, Mintzberg e Stacey.

**Fig. 3.31 - Esquemas simplificados de abordagem estratégica: perspectiva clássica vs perspectiva emergente**



Fonte: Elaboração própria

A síntese cronológica apresentada sugere uma tipologia dos diversos desenvolvimentos metodológicos em matéria de estratégia, classificando-os em três grupos distintos: a Escola do Planeamento Estratégico (PE) clássico, a Escola Híbrida (EH), que corresponde a um grupo charneira de planeamento mais flexível e precursor da gestão estratégica, e a Escola da Gestão Estratégica (GE). Cada grupo reflecte

perspectivas distintas sobre o processo de elaboração da estratégia e consequentes práticas de gestão.

Existem muitas tipologias para enquadrar os diversos modelos de abordagem estratégica. Mintzberg depois de identificar três tipos de reflexão estratégica, propõe dez escolas do processo estratégico<sup>76</sup>, Martinet, num corte diferente, sugere quatro escolas<sup>77</sup>, Carrance reteve apenas duas escolas<sup>78</sup>. Poder-se-ia continuar com os exemplos, mas o que mais importa reter é a disparidade das inúmeras classificações, revelando que se está longe de uma tipologia consensual: o detalhe dos diferentes autores é desigual e os seus pontos de vista sensivelmente diferentes. Tal facto não deve constituir surpresa, dada a extensão e complexidade do domínio da estratégia.

Importa ter presente que qualquer tentativa de construção de uma tipologia com referências cronológicas, constitui um trabalho problemático e ingrato. Os problemas mais frequentes consistem em esquecer aspectos importantes ou, ao contrário, dar demasiada importância a desenvolvimentos marginais. Estando-se consciente disso e sabendo antecipadamente que o exercício envolve a garantia de um fluxo de reprovações ou recomendações pelas possíveis omissões e ênfases desnecessárias (o debate entre Mintzberg e Ansoff, na decorrência da proposta das dez escolas, é elucidativo a esse respeito), não se quis deixar de arriscar um agrupamento dos diferentes desenvolvimentos metodológicos.

---

<sup>76</sup> Tipo adaptativo, empreendedor e planificador (cf. Mintzberg, 1973);

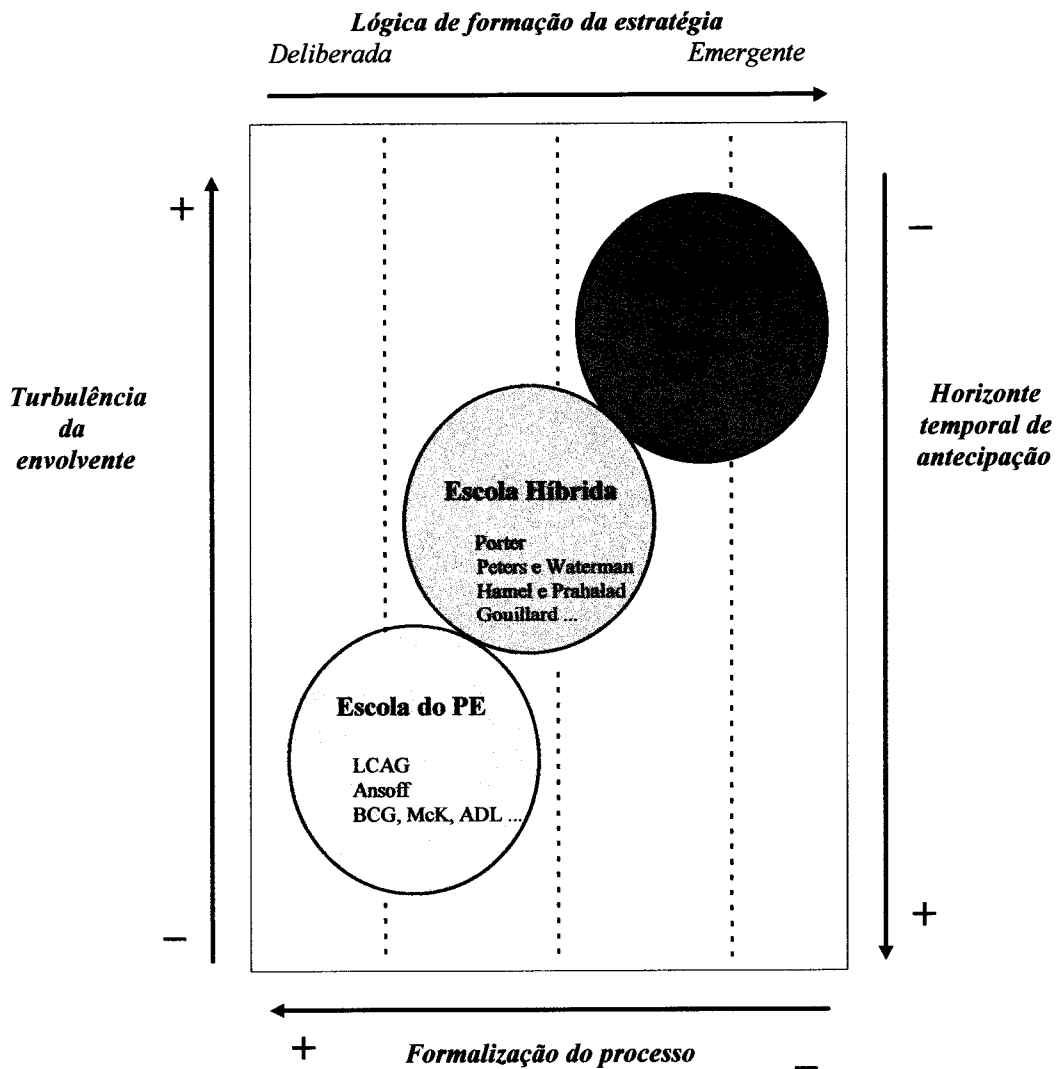
Escola do desenho, do planeamento, do posicionamento, empreendedora, cognitiva, cultural, ambiental, do poder, da aprendizagem e da configuração (cf. Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 1998).

<sup>77</sup> Escola teleológica, sociológica, ideológica e ecológica (cf. Martinet, 1996).

<sup>78</sup> Escola administrativa e comportamental (cf. Carrance, 1986).

Na figura seguinte, articulando a dinâmica da envolvente com algumas dimensões caracterizadoras do processo estratégico, apresenta-se, de forma sinóptica, os referenciais dos três grupos de escolas sugeridos.

**Fig. 3.32 - Uma tipologia dos modelos de abordagem estratégica: dinâmica da envolvente e características do processo estratégico**



Fonte: Elaboração própria

A Escola do Planeamento Estratégico, cujo núcleo se situa mais próximo do canto inferior esquerdo, tem como referenciais uma lógica intencional de formação da

estratégia, com graus de formalização e de antecipação temporal elevados para responder a ambientes relativamente estáveis. A Escola da Gestão Estratégica, com o núcleo mais próximo do canto superior direito, indica o inverso: assume a emergência da estratégia em condições ambientais turbulentas, com base em processos que valorizam a informalidade e um horizonte temporal de antecipação mais curto. A Escola Híbrida representa um espaço de transição que reflecte contextos intermédios que se desviam da ortodoxia das duas escolas anteriores: traduz combinações diversas de planeamento estratégico flexível com gestão estratégica embrionária.

Para complementar a caracterização tipológica consideram-se, ainda, duas dimensões fundamentais, a partir das quais se diferenciam as metodologias que mais marcaram o desenvolvimento do pensamento estratégico:

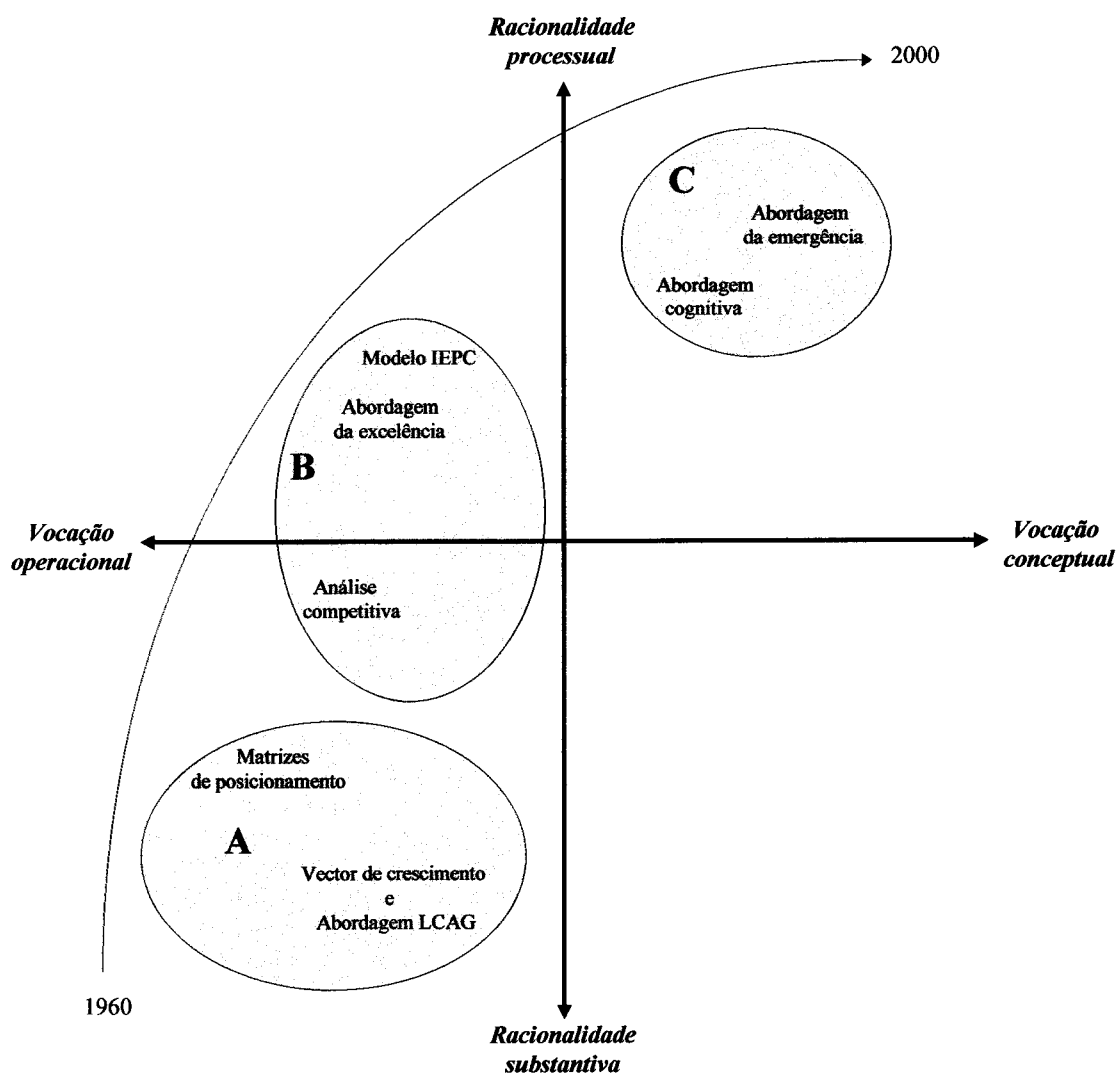
- a pressuposta racionalidade dos respectivos actores: substantiva (ou objectiva) e processual (ou subjectiva);
- a vocação original do modelo: operacional ou conceptual.

O recorte da primeira dimensão baseia-se na distinção de Simon (1976) entre racionalidade substantiva e racionalidade processual. A substantiva aplicando-se ao indivíduo, que selecciona alternativas preexistentes em ambientes diversos, exaustivamente estudados. A estratégia é pouco dependente do indivíduo e caracteriza-se pela determinação da solução óptima. A racionalidade processual pressupõe um actor inventivo, que constrói o seu quadro de acções. A estratégia resulta do julgamento de indivíduos que compreendem, aprendem e se recordam, sem deixarem de valorizar as suas capacidades heurísticas.

Quanto à segunda dimensão, será importante referir que quase todos os modelos estratégicos têm a sua vertente conceptual e a sua vertente operacional: uma

boa teoria tem necessariamente um alcance operacional. Contudo, eles diferenciam-se pela sua principal vocação de origem. Por vezes, são concebidos numa óptica instrumental, visando a acção. Outras vezes, têm como primeira vocação o enriquecimento do domínio teórico da estratégia. Normalmente, o que os modelos instrumentalistas ganham em operacionalidade, perdem em extensividade de aplicação, arriscando aplicarem-se somente a situações muito específicas. Simetricamente, o âmbito genérico dos modelos conceptuais envolvem o perigo de interditar a sua operacionalização.

**Fig. 3.33 - Modelos mais marcantes de abordagem estratégica: cruzamento da dimensão racional com a dimensão operacional**



Fonte: Elaboração própria

Pelo cruzamento das duas dimensões, os modelos agrupam-se em três grandes blocos, cada um identificando-se com uma Escola do pensamento estratégico. A flecha do tempo (de 1960 aos nossos dias), sem querer representar uma genealogia estrita da reflexão estratégica, serve de referencial de ordenação do aparecimento dos modelos e da dinâmica das duas dimensões retidas, pois os modelos encadeiam-se sucessivamente por blocos.

O bloco *A*, engloba os modelos que implicam uma racionalidade objectiva do gestor e têm uma vocação mais operacional: identifica-se com a Escola do Planeamento Estratégico clássico. Esta escola apesar de ser alvo de muitas críticas, direccionadas ao seu excessivo racionalismo técnico-económico, que não deixa espaço a variáveis qualitativas de índole mais subjectiva, tem apresentado grande capacidade de resistência. Essa resistência, tendo sido largamente analisada, na América do Norte por Mintzberg (1994), e em França por Martinet (1990), é explicada pelo peso dos factores económicos na análise e pelo apoio de disciplinas como o marketing<sup>79</sup> e as finanças empresariais<sup>80</sup>.

O bloco *B*, inclui desenvolvimentos estratégicos que conferem ao actor um grau de liberdade mais significativo. Têm como suporte uma construção teórica relativamente pouco robusta<sup>81</sup> e mantêm a vocação operacional: são modelos que se enquadram na Escola Híbrida. O bloco combina proporções diversas de racionalidade

---

<sup>79</sup> Cf. Trinquecoste (1997).

<sup>80</sup> A influência das finanças nos modelos estratégicos ressurgiu recentemente nos trabalhos relativos aos mecanismos de criação de valor como fundamento das escolhas estratégicas. O modelo *do Strategic Planning Associates*, o modelo de *Marakon Associates* e o modelo *Fruhan* (McKinsey), analisados por Thiétart (1990), são exemplos desse retorno à integração das finanças com a estratégia.

<sup>81</sup> Esta afirmação direcciona-se, essencialmente, à abordagem da excelência de Peters e Waterman, já que os desenvolvimentos de Porter e de Hamel e Prahalad possuem uma vertente teórica de maior riqueza e rigor científico. Importa chamar a atenção que se está numa zona intermédia (bloco B), que engloba desenvolvimentos híbridos, uns mais próximos das características do planeamento estratégico clássico e outros das características da gestão estratégica.

subjectiva com racionalidade objectiva, afastando-se, no entanto, da concepção pura e simples de maximização ou optimização económica.

O bloco C, de preponderância conceptual, engloba desenvolvimentos estratégicos que valorizam sobretudo a componente heurística do indivíduo: é o caso das abordagens cognitivas da estratégia e das argumentações em torno da estratégia emergente. Esta última, constituindo o exemplo mais representativo da Escola de Gestão Estratégica.

Será pertinente referir que a viragem para a vertente conceptual da estratégia teve início na segunda metade dos anos oitenta, período de forte reflexão em torno do estatuto epistemológico da estratégia, nomeadamente opondo dois paradigmas de investigação, no mínimo concorrentes: o positivismo e o construtivismo<sup>82</sup>. O primeiro serve de suporte ao planeamento estratégico clássico e é alvo de críticas pelos excessos de racionalismo e objectividade que induz: tem subjacente a noção tradicional de empresa, onde indivíduos omniscientes se ocupam da estratégia. O segundo paradigma, pressupõe a noção de empresa como um conjunto de projectos, de visões e de representações de múltiplos actores, que interagem no sentido de construírem o padrão de acção que é a estratégia. Esta nova perspectiva ganhou um eco enorme no seio das ciências empresariais, nos últimos anos, e tem conduzido a regeneração do pensamento estratégico: as abordagens mais recentes estão imbuídas dessa nova concepção.

Após este esforço de síntese das diversas metodologias de elaboração da estratégia e ensaio de construção de uma tipologia em função de algumas dimensões,

---

<sup>82</sup> A ideia chave do paradigma positivista é que o mundo social existente é uma realidade exterior, cujas propriedades são medidas através de métodos objectivos e não deduzidas subjectivamente de sentimentos, reflexões ou intuições. O paradigma construtivista, que se desenvolveu em reacção ao positivismo, tem subjacente a ideia que o mundo e a realidade não são exteriores nem objectivos, mas sim o produto de uma construção social à qual os indivíduos atribuem um significado.

convém deixar bem vincada a noção de que, hoje, o domínio da reflexão e prática estratégicas é um espaço eclético e complexo, onde se torna premente assumir uma postura dinâmica.

É eclético e complexo porque o processo estratégico combina diversos aspectos de diferentes escolas. Como referem Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (*op.cit.*: 380), a elaboração da estratégia «é ao mesmo tempo julgamento conceptual, visão intuitiva e aprendizagem emergente; isso engloba tanto transformação como permanência; isso deve implicar conhecimentos individuais e interacção social, tanto cooperação como conflito; isso pressupõe analisar previamente e programar depois, assim como negociar durante; e tudo deve ser feito tendo em conta as exigências da envolvente», as características da empresa e dos dirigentes, numa perspectiva de curto, médio e longo prazo. Tudo isto exige uma postura de gestão dinâmica e perspicaz, no sentido de arquitectar a combinação mais adequada a cada contexto, tendo como certeza a volatilidade deste e a fragilidade daquela. O que importa é saber o que se deve mudar, quando, como e porquê, mantendo, em simultâneo, uma boa agilidade prática. Convém lembrar que os maiores insucessos de gestão se deveram à fixação dos dirigentes num determinado referencial paradigmático: foi a obsessão pelos planos, a obstinação pelas visões, a moda da reengenharia. Actualmente, a grande paixão é a “empresa em aprendizagem”. Há que ter prudência, pois em doses inadequadas pode também ser contraproducente.

Por fim e para concluir esta reflexão, sobre o arsenal impressionante de modelos, conceitos e instrumentos da estratégia que estão à disposição dos gestores, neste final de século, não se poderia deixar de chamar a atenção para um aspecto que releva uma insuficiência comum à grande maioria das abordagens propostas: o seu



direccionamento para a empresa de grande dimensão<sup>83</sup>, excluindo quase por completo qualquer possibilidade de aplicação a pequenas e médias empresas (PME's). O interesse pelas PME's só começou a ganhar alguma notoriedade, em termos de reflexão estratégica, a partir de princípios da década de noventa. Desde essa altura, os novos desenvolvimentos metodológicos, abrindo espaço para a sua aplicação à realidade específica das PME's, encorajaram um número crescente de investigadores a reduzir as suas ambições, em termos do tamanho das empresas a estudar<sup>84</sup>.

Tendo em conta a extrema heterogeneidade das PME's, a investigação da sua vertente estratégica deve declinar a aplicação de modelos genéricos preexistentes e supostamente universais. Deve privilegiar-se a construção de grelhas estratégicas que, tendo em atenção as especificidades das empresas em estudo, combinem os conceitos e instrumentos mais adequados, independentemente da corrente de abordagem a que pertençam. A reflexão estratégica deverá ainda apoiar-se, essencialmente, em informação recolhida através de entrevistas e questionários clínicos no terreno (abordagem *in vivo*) e não em questionários implementados à distância ou em meras explorações estatísticas de bases de dados (abordagem *in vitro*).

---

<sup>83</sup> Esta focalização, como oportunamente fazem questão de salientar Galbraith (1993) e Reich (1993), traduz o reflexo de uma suspeição contra a pequena e média empresa, mantida durante muitos anos pela ideologia (mito da massa crítica) de gestão americana, responsável, é bom reconhecê-lo, pela maioria dos desenvolvimentos estratégicos.

<sup>84</sup> Os exemplos dessa atenção crescente pela PME vem de autores de primeira linha, como Mintzberg (1990c), que na sua primeira obra, dos anos noventa, baseou explicitamente a sua análise em empresas de pequena dimensão; Porter (1991) sublinhou a necessidade de renovar os seus próprios modelos, que julgou demasiado estáticos, propondo uma abordagem integrada e sistémica aplicável também à PME; Marchesnay (1991, 1992, 1993b), em França, protagoniza também essa tendência.

## CAPÍTULO 4

# **REFERENCIAL METODOLÓGICO COMUM E CONSTRUÇÃO DE UMA GRELHA DE ABORDAGEM**

*“... Pluralidade de abordagens, de pontos de vista, portanto de modelos... Nesta matéria, não existem boas ou más escolhas. Existem simplesmente representações mais ou menos adaptadas ao estudo deste ou daquele problema”.*

*- Yves DUPUY -*

#### 4.1 Posicionamento metodológico e lógicas subjacentes

Do ponto de vista metodológico, o estudo insere-se no grupo de metodologias de investigação empírico-formais, cujo processo característico inclui:

- Uma formulação de hipóteses com base na teoria existente;
- Um teste desse corpo de hipóteses, confrontando-o com informações provenientes da observação dos fenómenos;
- Uma reflexão crítica, submetendo a teoria à prova dos factos observados, salvaguardando-se, assim, a possibilidade de refutação.

No caso concreto deste trabalho, a formulação de hipóteses, inspirando-se no quadro teórico retirado da literatura sobre estratégia e actividade vitivinícola, aplica-se a um conjunto delimitado de fenómenos observáveis. As observações são feitas de forma sistemática e metódica, com recurso a entrevistas e questionários no terreno, bases estatísticas e estudos especializados existentes. Em suma, este processo metodológico, articulando a formulação da teoria em enunciados refutáveis (as hipóteses) com a recolha e tratamento de informação empírica, termina numa síntese crítico-conclusiva da relação entre a teoria e a prática. A par de análises quantitativas de dados, que induzem maior objectividade de investigação e possibilidade de maior ou menor generalização das conclusões, o processo inclui ainda, em complemento, análises qualitativas, por natureza mais subjectivas, procurando-se, assim, aumentar a consistência do estudo e a fiabilidade das suas conclusões.

Importa referir que este posicionamento empírico-formal tem sido privilegiado no domínio da estratégia, em detrimento de outras formas metodológicas. Embora não seja possível, em rigor, tanto em Portugal como em Espanha, quantificar tal postura por não se ter conhecimento da existência de estudos científicos sobre os

posicionamentos metodológicos de teses realizadas na área da estratégia, no entanto, os contactos efectuados no âmbito desta investigação, junto de diversos especialistas de diferentes Universidades dos dois países, deixam transparecer essa tendência preferencial. Em França, contudo, existem certezas quanto a números. Um estudo<sup>85</sup> realizado, em 1997, revelou que cerca de 40% das teses produzidas em estratégia, entre 1991 e 1995, adoptaram a metodologia empírico-formal, sendo esta forma metodológica a que mais cresceu no horizonte temporal em referência. De entre os restantes posicionamentos metodológicos mais importantes será de salientar cerca de 23% das teses com outros desenvolvimentos de base empírica, nomeadamente estudos de casos e monografias, 20% com um posicionamento lógico-formal e 7% apresentando uma postura de “investigação-acção”.

Os estudos de casos e monografias, baseando-se também no teste/clarificação de hipóteses, consideram-se normalmente como as formas mais simples da investigação empírico-formal. Caracterizando-se pelo recurso à observação directa, técnicas de entrevista e análise documental, desenvolvem todo o raciocínio “a partir do terreno”, de forma indutiva, mais descritiva que demonstrativa, revelando dificuldades de generalização. A atitude do investigador é geralmente «contemplativa» (Savall, 1984);

A investigação lógico-formal, onde o recurso à conceptualização é dominante, consiste, na sua forma mais desenvolvida, em formalizar uma construção teórica com base num modelo cujas propriedades matemáticas permitem deduzir novos enunciados. Na sua forma mais pobre, aproxima-se da retórica. Em qualquer dos casos, o raciocínio subjacente é mais demonstrativo que ilustrativo.

---

<sup>85</sup> V. Jumeux, Meschi e Moscarola (1997), *La production de thèses en stratégie: 1991-1995*.

A metodologia de “investigação-acção” visa a produção de métodos e instrumentos decorrentes da intervenção do investigador no terreno, normalmente a pedido das organizações. Também caracterizada pelo recurso à observação directa, entrevista e análise documental, diferencia-se das anteriores pelo facto do investigador aceder às informações na qualidade de interveniente na organização. A sua atitude é transformadora.

Importa referir que a tendência, relativamente recente, para o posicionamento metodológico empírico-formal, poderá ter a sua justificação nos importantes aprofundamentos conceptuais e metodológicos realizados em anos anteriores, os quais poderão ter aberto a apetência pela validação empírica.

No caso concreto deste trabalho, a referida postura metodológica tem subjacente a mesma lógica do quadro conceptual que está presente (implícita ou explicitamente) ao longo da investigação e foi explicada no primeiro capítulo: a lógica sistémico-contingente. O desenvolvimento sistémico da metodologia é consubstanciado no estudo “C-R-P” que, sendo objecto de análise mais detalhada nas próximas secções, articula, numa óptica de sistema, factores contextuais (C) externos e internos, com tipos de reflexão estratégica (R) e performances económicas (P) das empresas. Acresce ainda, que as opções metodológicas, focalizando-se no interface empresa-envolvente, consubstanciam a perspectiva contingente pois, após se ter feito uma prévia análise comparativa dos principais métodos e instrumentos de abordagem estratégica propostos ao longo dos últimos quarenta anos, procurou-se escolher os mais apropriados ao contexto, especificidade do campo de estudo, problemática e objectivos do trabalho.

## **4.2 Amplitudes do campo de observação e fases do processo de investigação**

Num primeiro momento procura-se definir com precisão o campo de análise, para depois explicitar a sequência das diversas componentes do processo de investigação.

### **4.2.1 Delimitação do campo de observação**

A actividade vitivinícola abordada numa perspectiva de estratégia empresarial, constitui o campo global de observação deste trabalho. Sendo a estratégia um campo disciplinar muito vasto, centrado na relação empresa-envolvente, também esta muito vasta, convém delimitar em termos espaciais e temporais as duas componentes desse binómio relacional para precisar com maior exactidão o campo específico desta investigação.

A dimensão temporal da estratégia, objecto dos inúmeros debates inerentes à dicotomia entre o planeamento estratégico e a gestão estratégica, é normalmente traduzida no confronto entre preocupações exclusivas com o longo prazo e preocupações com horizontes temporais simultâneos de curto, médio e longo prazos. Essa confrontação é estimulada pela necessidade premente de se encurtarem os horizontes temporais estratégicos, tentando adequa-los ao ritmo alucinante de mudança, que caracteriza o actual mundo dos negócios.

Quanto à delimitação espacial, o consenso também está longe de se atingir. O debate em torno da delimitação das fronteiras da envolvente e dos factores a ter em consideração para a analisar não é pacífico. Diferentes autores propõem, de acordo com as suas percepções e interesses de investigação, classificações diversas. Porém, nessa diversidade de aceções é possível identificar traços comuns que levam à divisão

clássica da envolvente em “envolvente competitiva” ou “própria da indústria” (sentido anglo-saxónico do termo indústria) e “envolvente externa a essa indústria”, sendo esta caracterizada com base em quatro categorias de factores: políticos, económicos, sociais e tecnológicos (PEST). Ainda sobre a delimitação espacial da abordagem estratégica, considerando agora a outra componente do binómio relacional, a empresa, importa relembrar (*v. capítulo 3*) a supremacia da investigação académica em unidades empresariais de grande dimensão, sobre a investigação em PME: a atenção marginal dada às empresas de menor dimensão reflecte o facto da esmagadora maioria da produção de métodos e instrumentos de abordagem ter sido direccionada, ao longo dos últimos quarenta anos, essencialmente à análise estratégica das grandes empresas.

No que diz respeito, concretamente, a esta investigação, ela comporta uma dimensão temporal centrada no período de 1990 a 1998, para caracterizar as empresas em termos de reflexão/actuação estratégica, alargando-se, no entanto, a 1986 (ano de integração da vitivinicultura portuguesa e espanhola na OCM do vinho) para caracterizar a dinâmica evolutiva da envolvente competitiva.

Sob o ponto de vista espacial, o campo de estudo deste trabalho distingue dois níveis de meio envolvente:

- O transaccional ou espaço ambiental específico e imediato à empresa, integrando os elementos que interagem directamente no seio do sector: clientes, concorrentes, fornecedores e comunidade. O sector, coincidindo com este corte espacial, constitui a unidade central de análise deste estudo. Podendo ser definido genericamente como uma modalidade de recorte do sistema produtivo ou um sistema de referência de análise estratégica, o sector identifica-se com um grupo de empresas que fabricam produtos estreitamente substituíveis. No caso concreto desta

investigação, o sector vitivinícola consubstancia um grupo de empresas, cuja actividade principal é a produção e comercialização de vinho, destinado directamente, ou passando por circuitos comerciais mais ou menos longos, ao consumo final e, eventualmente, à transformação;

- O meio envolvente contextual ou espaço mais alargado, comum a todas as organizações, e que abarca os quatro factores clássicos da análise ambiental, nomeadamente os factores político-legais, económicos, sócio-culturais e tecnológicos.

No que concerne aos universos e amplitudes das amostras subjacentes a este estudo, importa referir que foram seleccionadas:

- trinta e oito empresas da região do Alentejo, das quais 32 responderam a um questionário estruturado e misto de questões fechadas, abertas e semi-abertas (*v. anexo A1*). A amostra comporta cinco cooperativas, que representam mais de 75% da produção e comercialização de vinho da região e vinte e sete empresas privadas que, em conjunto, controlam entre 10 e 15%. As empresas respondentes representam mais de 75% do universo de empresas vitivinícolas do Alentejo;

- setenta empresas da Região da Extremadura, das quais 60 responderam ao questionário, traduzido para castelhano (*v. anexo A2*). Neste caso, a amostra inclui também cinco cooperativas, que abarcam mais de 50% da produção e comercialização de vinho da região e cinquenta e cinco unidades produtivas privadas que controlam entre 20 e 25%. As empresas respondentes representam cerca de 75% do quantitativo total da região.

Em ambas as regiões, os questionários foram implementados pessoalmente no terreno pelo investigador. As amostras respectivas são totalmente constituídas por



PME's<sup>86</sup>, categoria de unidades produtivas que, citando Marchesnay (1990: 1), «apesar da sua crescente importância, as ciências sociais, sobretudo a economia e a gestão, não lhe têm dispensado grande atenção. Essas empresas permanecem um domínio relativamente pouco analisado, salvo algumas notáveis excepções» ...observação oportuna que encorajou ainda mais a presente investigação, pois as PME's representam, tanto em Portugal como em Espanha, mais de 95% dos respectivos tecidos empresariais e de 80% da população empregada.

A selecção das amostras enquadra-se no designado processo de “amostragem intencional emparelhada”. Numa primeira fase, as empresas do Alentejo foram seleccionadas de forma intencional, com aproximação ao censo e não aleatoriamente, como é usual no processo de amostragem probabilística, recorrendo a informação documental e de especialistas do sector vitivinícola<sup>87</sup>. Numa segunda fase, partindo do conjunto de empresas alentejanas inicialmente seleccionadas e recorrendo a fontes de informação análogas<sup>88</sup>, procurou-se emparelhar uma amostra de empresas da Extremadura com a amostra do Alentejo, no intuito de garantir *a priori* um mínimo de homogeneidade entre os dois conjuntos para melhorar a base comparativa. O emparelhamento atendeu à satisfação de dois critérios: garantir um nível semelhante de representatividade do universo regional e um número idêntico de unidades cooperativas.

---

<sup>86</sup> Neste trabalho é utilizada a definição de PME da União Europeia: empresas com menos de 250 trabalhadores e um volume de negócios até 35 milhões de Euros (cerca de 7 milhões de contos / 5,8 biliões de pesetas). As PME's são, ainda, divididas em três escalões dimensionais: as médias empresas (entre 50 e 250 trabalhadores), as pequenas (entre 10 e 49 trabalhadores e com um volume de negócios inferior a 1,3 milhões de contos / 1,1 biliões de pesetas) e as microempresas (menos de 10 trabalhadores).

<sup>87</sup> Organismos contactados: CVRA-Comissão Vitivinícola da Região Alentejo, IVV-Instituto da Vinha e do Vinho, ATEVA-Associação Técnica dos Vitivinicultores do Alentejo, DRAA-Direcção Regional de Agricultura do Alentejo, CAP-Confederação dos Agricultores Portugueses.

<sup>88</sup> Publicações e dirigentes de organismos que tutelam o sector vitivinícola, nomeadamente o CRRG-Consejo Regulador Ribera del Guadiana, o SENPA-Servicio Nacional de Productos Agrarios e a APAEVEX-Asociación Profesional de Almacenistas y Embotelladores de Vinos de Extremadura.

Em termos de dimensão espacial geográfica, esta investigação articula dimensões regionais numa perspectiva internacional: os espaços nucleares de observação são de âmbito regional (Alentejo e Extremadura) mas a abordagem, porque é comparativa, assume forçosamente uma dimensão internacional.

#### **4.2.2. Faseamento do processo de investigação**

Para além da delimitação do campo de observação, a investigação comportou um conjunto de fases ao longo das quais o trabalho foi ganhando corpo. Muito sinteticamente, esse faseamento foi o seguinte:

- Projecto, referencial teórico e afinação da metodologia de abordagem;
- Recolha de informação no terreno e seu tratamento;
- Análise de resultados e contributo explicativo.

A primeira fase coincidiu com a definição dos elementos estruturantes da investigação: - definição precisa da problemática (*v. Introdução*); - selecção preliminar da bibliografia inicial; - contactos exploratórios; - identificação de objectivos (*v. Introdução*); - enunciação das hipóteses de partida (*v. Introdução*); - selecção dos métodos e instrumentos de abordagem; - selecção de factores e de variáveis endógenas e exógenas a medir; - estruturação de entrevistas; - elaboração de questionários (*v. anexo A*); - estudo do “estado da arte” subjacente à temática central.

A fase de recolha e tratamento de informação incluiu: - uma selecção prévia do painel de empresas; - teste dos questionários (em 10 empresas de cada região); - implementação pessoal, no terreno, da versão definitiva dos questionários; - recolha de informação documental e por entrevistas a especialistas do sector; - triagem da informação recolhida; - análise quantitativa e qualitativa dos dados.

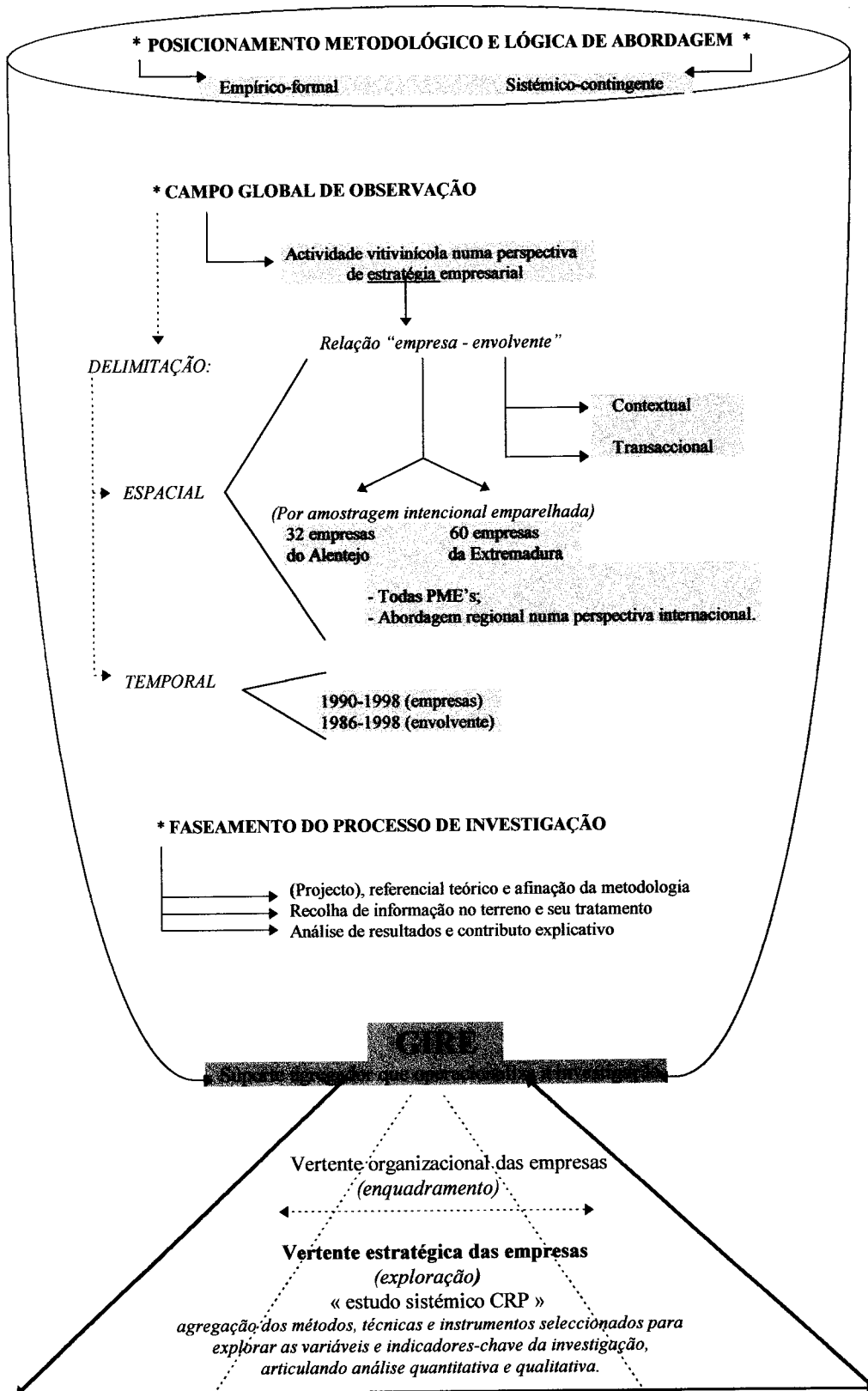
Na última fase, analisaram-se os resultados obtidos e, confrontando-os com o conjunto de hipóteses levantadas à partida e com os objectivos previamente definidos, tiraram-se algumas conclusões, que consubstanciam elementos de resposta à problemática em estudo, permitindo compreender e explicar os perfis estratégicos actuais e ao mesmo tempo sugerir possíveis linhas de actuação, com potencial para melhorar estrategicamente a competitividade das empresas no quadro da actual OCM.

#### **4.3 Grelha Integrada de Reflexão Estratégica (GIRE); suporte agregador do quadro metodológico global**

A GIRE é o elemento *pivot* da estrutura metodológica subjacente ao desenvolvimento deste trabalho. Foi construída para balizar o quadro de operacionalização do estudo, agregando os referenciais conceptuais e metodológicos previamente traçados (v. *figura 4.1*).

Optou-se pelo termo *Grelha* em vez de *Modelo* no intuito de vincar um certo distanciamento em relação a um determinado conjunto de (pre)conceitos que frequentemente são associados a este último termo: abordagem linear e rígida, de conotação excessivamente determinista, baseada em procedimentos algorítmicos e rotineiros. O modelo é, muitas vezes, associado à imagem de um “puzzle” de pedaços certinhos, nos quais a análise se focaliza, e que produz, invariavelmente, um quadro de soluções com balizas bem definidas. A *Grelha* pressupõe normalmente maior flexibilidade de actuação e mais liberdade de reflexão, privilegiando o todo em detrimento das partes: induz uma perspectiva mais construtivista de investigação, produtora de diferença e inovação, com respeito pelo carácter necessariamente contingente da abordagem estratégica.

**Fig. 4.1 - Estrutura metodológica global: GIRE como elemento de agregação e operacionalização**



Fonte: Elaboração própria

A Grelha é *Integrada* porque combina, num só conjunto, vários conceitos, métodos e instrumentos, seleccionados de entre o vasto leque, que a ciência estratégica produziu ao longo das últimas quatro décadas. Procurou-se escolher e agregar aqueles que pareceram mais adequados à problemática e objectivos do estudo, tendo em conta não só as virtudes e limitações que lhes foram apontadas (*cf. capítulo 3*), mas também a sua adequação às especificidades do terreno (sector, empresas, envolvente), considerando, ainda, o conhecimento acumulado que se tem desse terreno e que começou a ser construído, desde há alguns anos, a quando das investigações iniciadas no âmbito do curso de mestrado. Naturalmente que as opções feitas não serão as únicas possíveis pois outras combinações se poderiam perfilar. Todas elas contendo, por natureza, uma certa dose de arbitrariedade, sujeitando-se por isso a críticas diversas. Daí a preocupação em tornar bem explícitos os pressupostos (acima referidos) que estiveram na base das opções tomadas. A “formula mágica e perfeita” de abordagem não existe. Conforme referem Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1999: 335) «cada autor, ou cada consultor, propõe a sua formula particular. Não existe nenhum consenso em relação à melhor, somente modas sucessivas (e em quantidade). Seremos antes informados daquilo que não funciona - a saber, a moda do ano passado». Com efeito, privilegiar tudo o que é novo e desvalorizar tudo o que é antigo constitui a perspectiva mais moderna de actuação, talvez a mais fácil. Não alinhando nessa perspectiva, preferiu-se tentar integrar aquilo que pareceu de melhor no mais recente, com o que se detectou de mais útil no antigo, tendo em atenção as particularidades do objecto de estudo. Os riscos foram calculados: esta grelha, como qualquer outra grelha ou modelo agregado alternativo, simplifica forçosamente o objecto de observação. A grande questão consiste em provar se tal simplificação e deformação daí resultante é

mais grave que uma outra. De qualquer modo, quer se queira ou não, «temos necessidade de recorrer a agregados que nos ajudem a compreender este vasto mundo complexo» (*idem*: 350).

Optou-se pelo termo *Reflexão*, em vez de *análise*, como terceiro designativo da GIRE, por ele ser suficientemente genérico para abarcar tanto análise como síntese. Convém lembrar que a abordagem estratégica é uma combinação dessas duas componentes, pois «assume-se como um processo analítico e prospectivo, feito com rigor, mas também com imaginação, devendo ser acompanhado, para ser eficaz, de uma síntese que assegura a coerência de todas as hipóteses e que corrige em caso de necessidade a estratégia imaginada à partida» (Quarre, 1987: 31).

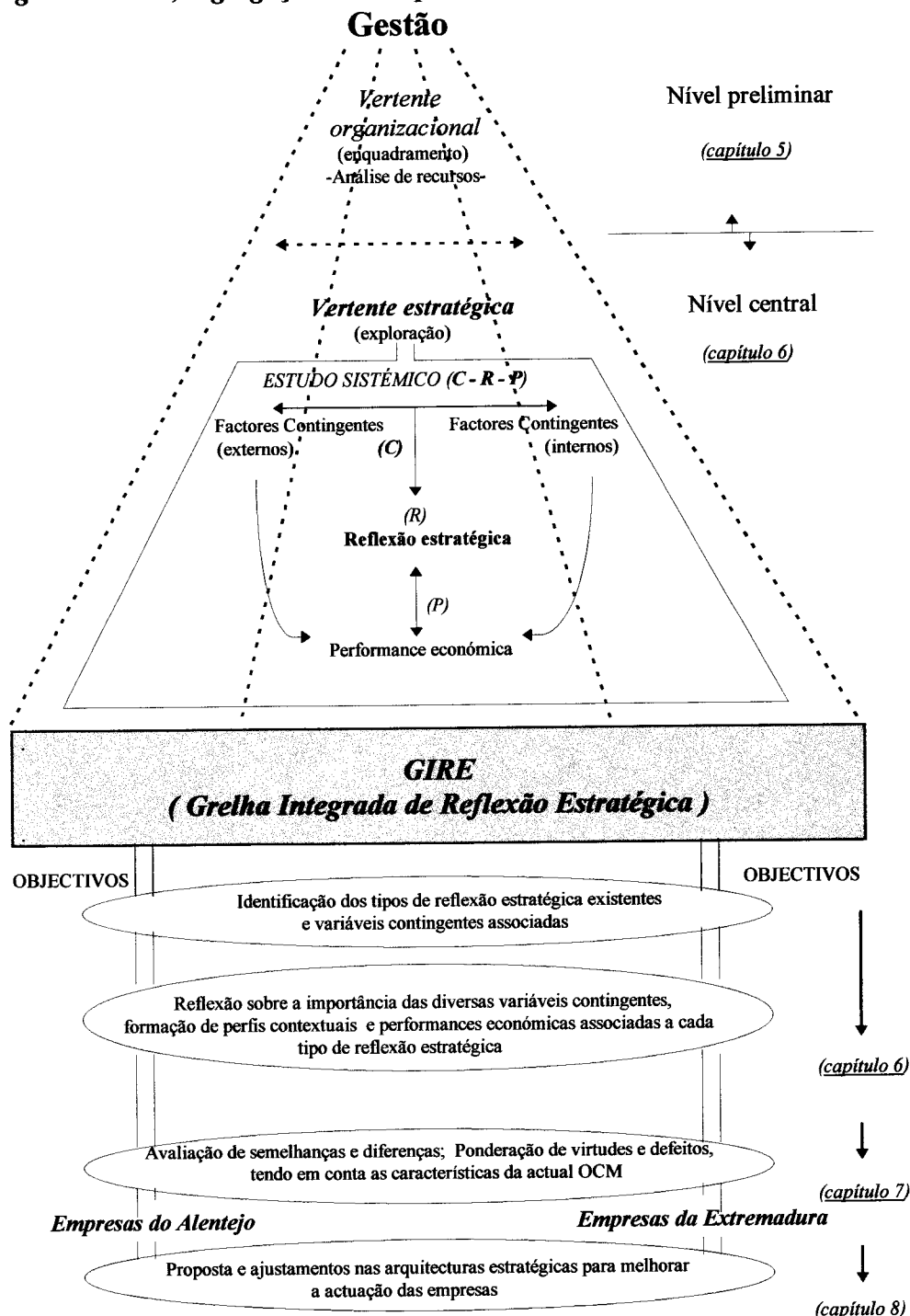
Por último, a designação de *Estratégica*, porque a grelha tem subjacente uma abordagem a essa vertente da gestão.

Quanto à originalidade da GIRE importa referir que, de facto, ela não contém um único conceito, método ou instrumento novo. No entanto, só porque isso não acontece, não quer dizer que o conjunto não tenha algo de único a oferecer. Como observa Shaughnessy (1996: 57), «todas as organizações operam em circunstâncias únicas que dão origem a problemas especiais, exigindo soluções não padronizadas. Mas as soluções não padronizadas não implicam necessariamente conceitos completamente novos, mas simplesmente novas combinações de ideias já existentes. Se uma empresa apenas quer estar na moda, pode acabar por ser vendida por ter soluções brilhantes mas inapropriadas». Nenhuma componente da GIRE está propriamente entre as últimas modas da gestão estratégica, no entanto, a sua combinação é útil e apropriada ao objecto deste estudo. É precisamente esse conjunto combinado e a sua aplicação a esse objecto particular que vincula a originalidade.

### 4.3.1 Estrutura operacional da GIRE; articulação de conceitos, técnicas e instrumentos de abordagem

Para atingir os objectivos propostos, a Grelha Integrada de Reflexão Estratégica foi estruturada da seguinte forma:

**Fig.4.2 - GIRE; agregação de componentes e concretização de objectivos**



Fonte: Elaboração própria

A Grelha orienta o trabalho de investigação, no sentido de conseguir os objectivos previamente estabelecidos, estruturando-o em dois níveis de desenvolvimento distintos: um nível preliminar ou de enquadramento da vertente organizacional das empresas e um nível central, que explora o objecto nuclear do trabalho, nomeadamente a vertente estratégica das empresas.

O nível preliminar faz o diagnóstico organizacional, caracterizando as empresas em termos de estruturas (desenho organizacional) e de recursos. O nível central faz a exploração da vertente estratégica, apoiando-se na articulação de três elementos principais, que consubstanciam a actuação estratégica das empresas: factores contingentes externos e internos (C), tipo de reflexão estratégica (R) e performance económica (P). Estes três elementos formam o denominado *estudo sistémico C-R-P*.

Ambos os níveis têm como principal fonte de informação os questionários, implementados junto dos dirigentes de topo das empresas. Esses questionários foram estruturados da seguinte forma:

- I) Caracterização geral da empresa e processo estratégico;
- II) Diagnóstico dos recursos;
  - a) Recursos humanos e organizacionais;
  - b) Recursos técnico-produtivos;
  - c) Recursos comerciais;
  - d) Recursos informacionais e financeiros.

As entrevistas aos responsáveis pelos organismos que tutelam o sector vitivinícola em cada região, nomeadamente a CVRA e o CRRG, assim como diversas publicações especializadas, constituem fontes complementares de informação.



O tratamento da informação do questionário é feito com base em técnicas quantitativas de análise de dados. Através do programa SPSS<sup>89</sup> procede-se à aplicação de diferentes técnicas estatísticas: univariadas, bivariadas e multivariadas, tendo sempre em vista simplificar e facilitar a interpretação dos dados.

Para o diagnóstico organizacional é aplicada a análise univariada às seguintes questões do questionário:

1. Ano de início de actividade: \_\_\_\_\_

2. Forma jurídica: \_\_\_\_\_

4. A empresa exerce outras actividades para além das vitivinícolas de produção, transformação e comercialização? Especifique a correspondente % do volume total de negócios.

5. Número total de empregados permanentes em 1997 \_\_\_\_\_.

7. O organograma, as estruturas de autoridade e de responsabilidade dos diversos órgãos da empresa, assim como os seus objectivos, estão definidos de maneira:

Muito explícita e formal	Explícita e formal	Implícita e informal	Muito implícita e informal
1	2	3	4

(Obs.- o grau de "formalidade / informalidade" e a natureza "explícita / implícita" do organograma devem ser aferidos em função de ele constar ou não de um documento escrito e ser mais ou menos respeitado.)

8. Idade, formação e experiência profissional do dirigente de topo:

9. a) Qual a extensão da gama de produtos da empresa (em nº de marcas existentes) ?

1996	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	1997	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	1998	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>
------	---	------	---	------	---

b) Quantos produtos novos foram introduzidos em ?

1996	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	1997	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>	1998	<input style="width: 40px; height: 20px;" type="text"/>
------	---	------	---	------	---

c) Essas inovações relacionam-se com :

- Aspectos **essencialmente produtivos** (processos, tecnologias, matérias primas...  
-vinhos monovarietais-) ainda que também comerciais
- Aspectos **essencialmente comerciais** (marketing, marcas, distribuição ...), ainda que também produtivos

10. Os assuntos técnico-produtivos absorveram cerca de :

a) 20 %  b) 30 %  c) 40 %  d) 50 %  e) 60 %  f) 70 %  g) 80 %

do meu tempo de trabalho, na 1ª metade da década de noventa.

11. Os assuntos comerciais absorveram cerca de :

a) 20 %  b) 30 %  c) 40 %  d) 50 %  e) 60 %  f) 70 %  g) 80 %

do meu tempo de trabalho, na 2ª metade da década de noventa.

<sup>89</sup> Statistical Package for the Social Sciences

12. Considera:

- a) A continuidade da empresa   
 b) A saúde financeira (baseada essencialmente no autofinanciamento)   
 c) O crescimento das vendas e do lucro

como objectivos da sua empresa?

Em caso afirmativo, classifique os dois mais importantes por ordem de prioridade (1º, 2º).

13. Superfície actual da vinha própria (ou dos aderentes) para produção de :

VQPRD  Vinho Regional  Vinho de Mesa

14. A superfície de vinha sofreu alterações a partir de 1990 ? Se sim, especifique os anos e as dimensões das alterações mais significativas.

16. Qual a idade da vinha?

17. A vindima é mecânica ou manual? Estão previstas alterações a curto ou médio prazo?

18. A empresa compra uvas a terceiros (ou a não aderentes)? Se sim, qual a percentagem ?

19. Quais os principais investimentos da empresa a partir de 1990?

ANO	SECTOR (Prod., Comerc., Admin....)	VALOR APROX.	FINANCIAMENTO (Cap. Próprio / Cap. Alheio) (% Financ. Europeu)

21. As capacidades de engarrafamento e de armazenagem foram aumentadas e/ou melhoradas depois de 1990 ?

22. a) As produções anuais, por tipo de vinho, foram:

	1995	%	1996	%	1997	%
PRODUÇÃO TOTAL						
Vinho de Mesa (VM)						
Vinho Regional (VR)						
VQPRD						

b) Em termos médios qual a % de produção de vinho tinto e de vinho branco ?

23. a) Volume de vendas da empresa : 1995 \_\_\_\_\_ ; 1996 \_\_\_\_\_ ; 1997 \_\_\_\_\_.

b) Em termos médios, qual a percentagem do valor das vendas a granel ? \_\_\_\_\_.

24. Qual a % de vendas no mercado nacional e no mercado internacional, em 1997 ?

25. Quais os principais mercados (países) e vinhos de exportação (VQPRD, VR ou VM) actualmente ?

26. Durante os próximos 3 anos pensa que as vendas no mercado externo irão:

- Aumentar                       Diminuir                       Estabilizar

28. Em 1997 a percentagem do volume total de negócios despendida pela empresa em publicidade e promoção foi:

- < que 1 %               1 a 5%               5 a 10 %               > que 10%

29. O canal de divulgação mais utilizado foi:

- a) A imprensa   
 b) Feiras e Congressos   
 c) Rádio e Televisão   
 d) Eventos desportivos   
 e) Outros: \_\_\_\_\_

30. As frases seguintes relacionam-se com o âmbito do SI/ TI da sua empresa. **Indique, por favor, a opção mais adequada à realidade:**

**A1) As aplicações informáticas existentes na empresa e que considero mais relevantes em termos de SI/ TI são de natureza contabilístico - financeira, nomeadamente: facturação, gestão de stocks, gestão orçamental, análise financeira.**

**A2) As aplicações informáticas existentes na empresa e que considero mais relevantes em termos de SI/ TI são: bases de dados sobre a concorrência, sistema EDI, modelos de apoio à decisão, "tableau de bord".**

Totalmente de acordo com A1
Mais de acordo com A1
Igualmente de acordo com A1 e A2
Mais de acordo com A2
Totalmente de acordo com A2

1
2
3
4
5

31. Os computadores da empresa ligados em rede são:

Nenhuns
A minoria
A maioria
Todos

1
2
3
4

32. A empresa tem contabilidade analítica? E gestão orçamental ?

33. A informatização estende-se a que sectores (contabilístico, produção, comercial, gestão ...)?

34. Qual o montante aproximado de investimento em SI / TI?

1990 a 1994 \_\_\_\_\_
Após 1994 \_\_\_\_\_

No que concerne à exploração da vertente estratégica, o tratamento da informação do questionário (que será objecto de maior detalhe na próxima secção) é feito com base em técnicas bivariadas e multivariadas, nomeadamente análise factorial em componentes principais (ACP) e análise de clusters, para confirmação empírica dos tipos de reflexão estratégica e respectivos agrupamentos de empresas, e análises de variância multivariada e simples (Manova e Anova) para comparação de médias e identificação dos perfis de cada estilo de reflexão estratégica. Para caracterizar a dinâmica da envolvente competitiva do sector vitivinícola (factores contingentes externos), são desenvolvidas abordagens de âmbito mais qualitativo, nomeadamente a análise estrutural das cinco forças competitivas de Porter, para diagnosticar a envolvente transaccional e a análise clássica PEST, para a envolvente contextual.

#### ***4.3.2 Núcleo estratégico das operações; exploração sistémica CRP e definição de métodos, variáveis e indicadores***

Em que condições adoptam as empresas um determinado tipo de reflexão estratégica? Desde os debates entre Mintzberg e Ansoff (*op.cit.*) que a investigação empírica se tem debruçado sobre esta questão, sem que para ela tenha encontrado resposta clara e inequívoca. Na óptica de Mintzberg, (1990b, 1994) o planeamento estratégico não é o tipo de abordagem mais eficaz em ambientes turbulentos: o estilo empreendedor, aberto às estratégias emergentes e à aprendizagem, é mais adequado a essas envolventes. Ao contrário, Ansoff (1991b) defende que o planeamento estratégico se impõe também em ambientes de forte turbulência.

No caso específico das PME's, os resultados de investigações empíricas divergem: Montebello, Saias e Greffeuille (1975), Bracker, Keats e Pearson (1988) encontraram relações entre a prática do planeamento estratégico e a performance das PME's, enquanto outros não encontraram qualquer relação - Robinson e Pearce (1983), Shrader, Taylor e Dalton (1984), McKiernan e Morris (1994).

A constatação de resultados divergentes em torno desta problemática, lançou as bases de inspiração para explorar a vertente estratégica das empresas vitivinícolas do Alentejo e da Extremadura, numa lógica sistémica C-R-P, onde são analisadas as relações entre factores contingentes, estilos de reflexão estratégica e performance económica. Partindo de bases teóricas desenvolvidas por autores de primeira referência, e na expectativa de se poder dar algum contributo positivo neste domínio,

alargou-se o debate, considerando os seguintes estilos de reflexão<sup>90</sup> estratégica: o planeamento “sofisticado”, o planeamento “artesanal”, o estilo empreendedor e o estilo adaptativo.

### *Tipos de reflexão estratégica*

A literatura sugere uma tipologia de estilos de reflexão estratégica. Uma primeira dimensão é, frequentemente, utilizada para os caracterizar: «o grau de formalização» (Robinson e Pearce, 1983; Mintzberg, 1994; McKiernan e Morris, 1994). Uma segunda dimensão é também muito referenciada: a antecipação. Ackoff (1970), insiste na antecipação como uma dimensão maior do processo estratégico. Mintzberg (1973, 1998) debruça-se sobre o grau de antecipação, distinguindo dois tipos de processos informais: o adaptativo ou incremental e o empreendedor ou visionário. Hamel e Prahalad (1989) defendem a «intenção estratégica» como uma visão do futuro, uma antecipação que não requer forçosamente formalização.

Rhine (1986: 429) defende que «o planeamento formal não é senão uma componente da estratégia» e que «a reflexão estratégica não espera o ciclo de planeamento formal para se desenvolver». Por outras palavras, «a formalização e a antecipação são consideradas dimensões independentes (ortogonais) do processo de reflexão estratégica» (Calori, Very, Arrègle, 1997: 11).

Todas estas referências, da literatura da gestão estratégica, inspiraram a conceptualização dos tipos de reflexão estratégica, em função das duas dimensões, teoricamente independentes: a formalização e a antecipação. Do cruzamento destas

---

<sup>90</sup> Convém explicitar que a palavra “reflexão”, por ser suficientemente genérica, foi a escolhida para representar a larga panóplia de processos de abordagem mais ou menos estruturados.

dimensões surgem os quatro tipos de reflexão estratégica, que são objecto de análise neste estudo: o planeamento “sofisticado” (forte formalização, forte antecipação), o planeamento “artesanal” (forte, fraca), o estilo adaptativo (fraca, fraca) e o estilo empreendedor (fraca, forte).

**Fig. 4.3 - Tipos de reflexão estratégica: cruzamento das dimensões “formalização / antecipação”**

Antecipação	Forte	Empreendedor	Planeamento “sofisticado”
	Fraca	Adaptativo	Planeamento “artesanal”
		Fraca	Forte
		Formalização	

Fonte: Elaboração própria a partir da literatura referenciada nos três parágrafos imediatamente anteriores.

A tipologia de reflexão estratégica proposta é idêntica às tipologias sugeridas por Bracker e Pearson (1986: 507) e por Mintzberg (1973: 46). Os dois primeiros identificaram quatro «níveis de sofisticação» do planeamento estratégico em PME: o plano não estruturado ou inexistência de plano, o plano intuitivo, o plano operacional estruturado, o plano estratégico estruturado. Mintzberg propôs os seguintes modos de reflexão estratégica: o modo adaptativo, o modo empreendedor e o modo planificador, estando este dividido em duas categorias, o planeamento estratégico a longo prazo e a previsão orçamental a curto prazo.

A independência teórica das duas dimensões (formalização e antecipação) é

testada na prática através de uma análise factorial em componentes principais (ACP)<sup>91</sup>. As quatro variáveis iniciais que são objecto da ACP, inspirando-se nas investigações de Calori, Very e Arrègle (1997), estão agrupadas na questão nº6 do questionário<sup>92</sup>:

6. As frases seguintes relacionam-se com o processo estratégico da empresa. Em cada uma das frases indique, por favor, a opção mais adequada à sua opinião:

	Totalmente de acordo com A1	Mais de acordo com A1	Igualmente de acordo com A1 e A2	Mais de acordo com A2	Totalmente de acordo com A2	
<b>A1</b>					<b>A2</b>	
	1	2	3	4	5	
6.1 - A estratégia é formulada a longo prazo e a gerência procura manter o rumo.	----- ----- ----- ----- -----					A estratégia é formulada a curto prazo (1 ou 2 anos) e a gerência prefere adaptar-se ao mercado.
6.2 - A estratégia influencia a envolvente e a gerência adapta os recursos à estratégia.	----- ----- ----- ----- -----					A estratégia é determinada pela envolvente; a margem de manobra da gerência é limitada.
6.3 - A estratégia resulta dum análise rigorosa e utiliza informação recolhida e analisada regularmente, sobre a envolvente e a empresa.	----- ----- ----- ----- -----					A estratégia resulta dum reflexão intuitiva inspirada na experiência profissional.
6.4 - A estratégia é estudada cuidadosamente para avaliar as consequências financeiras.	----- ----- ----- ----- -----					A estratégia é definida em termos gerais e qualitativos.

Num extremo temos o denominado planeamento sofisticado, com graus de formalização e antecipação fortes (respostas próximas de A1). Este tipo de reflexão estratégica tem subjacente um processo estratégico mais elaborado, baseando a formulação da estratégia no desenvolvimento de planos formais (modelos do tipo

<sup>91</sup> A ACP é um método estatístico multivariado que permite transformar um conjunto de variáveis iniciais correlacionadas entre si, noutro conjunto com menor número de variáveis não correlacionadas (ortogonais), designadas de componentes principais. Neste caso trata-se de uma ACP exploratória das respostas obtidas em cada uma das variáveis iniciais, para testar a hipótese teórica destas poderem ser reduzidas a duas dimensões (antecipação e formalização).

<sup>92</sup> Importa referir que as quatro variáveis e respectivas escalas, utilizadas para medir o grau de formalização e de antecipação, apresentam uma fiabilidade satisfatória: o *Alpha de Cronbach*, indicador vulgarmente usado para aferir a sua consistência interna (fiabilidade), situa-se dentro do intervalo considerado aceitável (0,6 - 0,8) tanto para a amostra da Extremadura (0,71) como para a amostra do Alentejo (0,65) - (v. anexo C).

LCAG, vector de crescimento, análises SWOT, matrizes de análise estratégica...) realizados por equipas de assessores ou pelos próprios directores, numa perspectiva de longo prazo. No outro extremo está o tipo adaptativo, com graus de antecipação e formalização fracos (respostas próximas de A2), visando um horizonte temporal curto e fazendo basear a definição e implementação da estratégia exclusivamente na experiência e intuição, numa perspectiva de reacção às mudanças da envolvente. O tipo empreendedor, articulando forte antecipação com fraca formalização (respostas próximas de A1 para as duas primeiras variáveis e próximas de A2 para as duas últimas), desenvolve a estratégia também com base na experiência e intuição, mas numa perspectiva visionária, de proacção. Por último, o planeamento artesanal, altamente formalizado e centrado no curto prazo, tendo no sistema de gestão orçamental ou na contabilidade analítica os principais suportes para definição da acção estratégica (respostas próximas de A1 nas duas últimas variáveis e de A2 nas outras).

De referir que tanto o planeamento artesanal como o sofisticado, se identificam mais com a Escola do Planeamento Estratégico, sugerida no capítulo 3 (síntese) e os estilos adaptativo e empreendedor, com a Escola da Gestão Estratégica.

### ***Factores de contingência***

A literatura propõe também um conjunto de factores de contingência. Mintzberg (1994) sugere a necessidade de combinar oito factores para apreciar a oportunidade do planeamento estratégico. Segundo ele, esses factores não são independentes, devendo por isso ser estudados em conjunto:

- *a estabilidade da envolvente* é uma condição básica para a eficácia do planeamento estratégico, pois a previsão revela-se um exercício vão quando a mudança



é rápida e imprevisível (v. também Fredrickson e Mitchel, 1984; Bracker, Keats e Pearson, 1988);

- *a maturidade da industria, fraca inovação e transferência tecnológica*, são igualmente propícias ao planeamento (v. também Khandwalla, 1977);

- *a intensidade de capital*, quando elevada, incita à avaliação previsional de investimentos (v. também Al-Bazzaz e Grinyer, 1983);

- *a dimensão da empresa*: os procedimentos do planeamento estratégico permitem controlar a evolução das grandes empresas, ao passo que as pequenas empresas podem satisfazer-se com meios de comunicação e de controlo mais informais (v. também Stanworth e Curran, 1976);

- *o grau de segmentação formal da estrutura da empresa em sub-unidades* é facilmente conciliável com o planeamento estratégico formal;

- *fortes inter-relações entre tarefas e entre unidades* criam uma necessidade de coordenação que o planeamento pode satisfazer;

- *a simplicidade da actividade* presta-se aos procedimentos de planeamento; eles próprios relativamente simples nos seus mecanismos;

- *um elemento externo* pode impor ou encorajar o planeamento, com o objectivo de exercer controlo sobre a empresa (Estado, instituição financeira...).

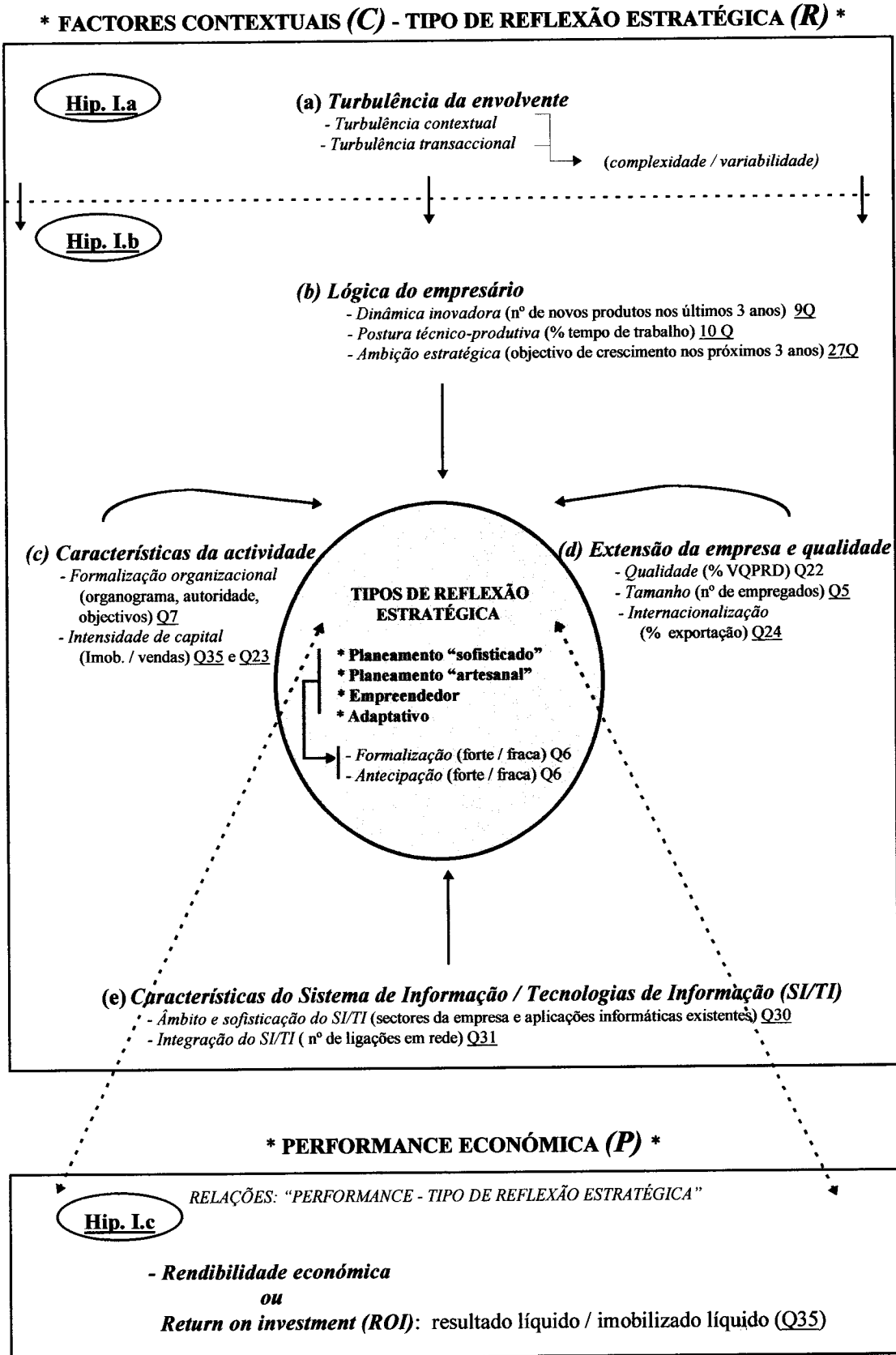
Para além destas variáveis, Marchesnay (1993a) sugere ainda uma variável complementar: *a lógica do empresário*. Sendo a PME fortemente influenciada pelo papel do seu dirigente de topo, os objectivos estabelecidos pela empresa correspondem normalmente aos do dirigente. Marchesnay distingue dois tipos de dirigentes, associados a diferentes processos de decisão: o empresário «PIC» e o empresário «CAP». O primeiro, tendo como preocupação principal assegurar a perenidade (P) da

sua empresa, preocupando-se depois com a independência (I) e finalmente com o crescimento (C), não constituindo este um objectivo em si mesmo mas uma consequência da acumulação de capital. O «PIC» tem normalmente uma formação técnica, estando a sua atenção mais direccionada para o sector produtivo da empresa. É muito centralizador, recorre pouco a capitais alheios e o seu processo de decisão é adaptativo, sendo a estratégia construída em reacção às evoluções da envolvente. O empresário «CAP» tem como primeiro objectivo o crescimento (C) da empresa, a valorização do seu capital, só depois surgem as preocupações com a autonomia (A) e perenidade (P). O seu processo de decisão é oportunista, ou seja, procura explorar as oportunidades de crescimento, assumindo um comportamento de cariz inovador.

Convém referir, no entanto, que, qualquer que seja o seu estilo, os dirigentes de PME tendem normalmente a privilegiar a flexibilidade organizacional e operacional da sua empresa, características *à priori* pouco conciliáveis com a antecipação e formalização do planeamento estratégico.

Do conjunto de factores de contingência acabados de referir, retivemos quatro para analisar as suas relações com os quatro tipos de reflexão estratégica definidos: a *turbulência da envolvente*, a *lógica do empresário*, as *características da actividade* e a *extensão das empresas*. Acrescentou-se, ainda, um quinto factor, não referenciado na literatura mas que se considerou pertinente a sua inclusão no estudo sistémico C-R-P: as *características do sistema de informação / tecnologias de informação*. Sublinhe-se que os quatro últimos factores, privilegiando a vertente interna das empresas, consubstanciam o desenvolvimento de uma forma de abordagem específica: a denominada análise estratégica baseada nos recursos.

Fig.4.4 - Articulação sistémica “C-R-P”; factores, variáveis e indicadores utilizados



Fonte: Elaboração própria

*(a) A turbulência da envolvente*

A turbulência da envolvente global do sector de actividade é aferida com base em duas dimensões, sobre as quais Mintzberg se tem debruçado (1979: 268 e 1999: 293): a complexidade e a variabilidade dos elementos que a constituem. O grau de complexidade é definido pelo número de actores ou de variáveis e respectivas relações. A variabilidade é medida pelas variações frequentes e/ou amplas que caracterizam a envolvente. Para operacionalizar a análise dividiu-se a envolvente global em dois subconjuntos: as envolventes contextual e transaccional. É utilizado o método PEST para se reflectir sobre as vertentes política, económica, social e tecnológica da envolvente contextual. No que concerne à abordagem da envolvente transaccional, é aplicada a metodologia das cinco forças competitivas de Porter. A recolha de informação baseia-se em entrevistas a responsáveis pelos organismos que tutelam a actividade vitivinícola, publicações especializadas e bases estatísticas.

A análise de Porter, tendo por objectivo identificar as principais características estruturais que comandam a intensidade com que as cinco forças competitivas se exercem, permite aferir não só a atractividade, mas também a dinâmica (grau de turbulência) do sector:

- novos concorrentes podem, efectivamente, pela via da diminuição de preços ou do aumento de custos a que obrigam as empresas instaladas, modificar a dinâmica de um sector;

- a intensidade da rivalidade entre as empresas instaladas pode fazer alterar significativamente a estabilidade de um sector. Sendo a maioria das empresas mutuamente dependentes, uma acção individual poderá despoletar uma reacção em cadeia;

- A pressão exercida por produtos de substituição, pode limitar determinadas acções (imposição de um *plafond* de preços) e potencializar outras (inovações), induzindo, assim, uma maior ou menor dinâmica de acção;

- O poder dos clientes, tal como o dos fornecedores, influencia a dinâmica transaccional e se for objecto de variações bruscas e frequentes induz turbulência e incerteza no sistema. A escolha do grupo de clientes constitui uma decisão estratégica importante e conseguir a sua permanência é uma tarefa que nunca acaba;

- Finalmente, o Estado ou outros poderes nacionais e supranacionais (UE), via pacotes legislativos, podem alterar a dinâmica da envolvente.

Optou-se pela análise competitiva sectorial de Porter para aferir a turbulência da envolvente transaccional e testar a hipótese I.a subjacente ao trabalho de investigação, pelas seguintes razões:

- a dimensão espacial da análise é coincidente com o corte do campo de observação definido para este estudo: o sector de actividade;

- a análise permite evidenciar claramente os factores que determinam a evolução do jogo competitivo, «caracterizando assim a dinâmica sectorial» (Joffre e Koenig, 1985: 105) e possibilitando a compreensão dos níveis de turbulência ou de estabilidade existentes;

- o método é simples, aberto, qualitativo e, de acordo com Martinet (1985: 34), «desenvolvido de forma modular, deixando uma relativa autonomia ao analista»;

Por tudo isto, a abordagem de Porter parece bastante adequada à prossecução dos objectivos deste estudo.

*(b) Lógica do empresário*

A lógica do empresário é caracterizada a partir de três variáveis:

- a dinâmica inovadora, aferida com base no número de novos produtos introduzidos nos últimos três anos (questão 9 do questionário);

- a postura técnico-produtiva, cujo indicador é a respectiva percentagem do tempo de trabalho (questão 10).

- a ambição estratégica, que tem como indicador o objectivo de crescimento para os próximos três anos (questão 27);

9. Quantos produtos novos foram introduzidos em ?

1996  1997  1998

10. Os assuntos técnico-produtivos absorvem cerca de :

a) 20 %  b) 30 %  c) 40 %  d) 50 %  e) 60 %  f) 70 %  g) 80 %

do meu tempo de trabalho.

27. Considerando a evolução das Vendas e dos Resultados Líquidos da empresa nos últimos 3 anos, pretende-se atingir para os próximos três anos um crescimento:

Muito inferior	Ligeiramente inferior	Sensivelmente igual	Ligeiramente superior	Muito superior
1	2	3	4	5

*(c) Características da actividade*

A natureza da actividade é descrita com base em duas variáveis:

- Formalização organizacional, variável escalada de 1 a 4, definindo o grau de formalidade ou informalidade e a natureza explícita ou implícita do organograma, estruturas de autoridade e definição de objectivos (questão 7);

- Intensidade de capital, medida através do rácio “Imobilizado líquido/Vendas”, no último ano (questões 23 e 35);

7. O organograma, as estruturas de autoridade e de responsabilidade dos diversos órgãos da empresa, assim como os seus objectivos, estão definidos de maneira:

Muito explícita e formal      Explícita e formal      Implícita e informal      Muito implícita e informal

1                                  2                                  3                                  4

(Obs.- o grau de "formalidade / informalidade" e a natureza "explícita / implícita" devem ser aferidos em função de existir ou não um documento escrito e esse documento ser mais ou menos respeitado.)

23. Volume de vendas da empresa : 1997 \_\_\_\_\_.

35. Qual o valor do Imobilizado líquido em 1997: \_\_\_\_\_.

(d) Extensão da empresa e qualidade

A qualidade é aferida pela percentagem de VQPRD<sup>93</sup> produzido no último ano (questão 22).

A extensão é medida pelo tamanho da empresa, com base no número de empregados permanentes, em 1997, (questão 5) e pelo grau de internacionalização, aferido pela percentagem do volume de vendas no mercado externo (questão 24).

5. Número total de empregados permanentes em 1997 \_\_\_\_\_.

22. As produções anuais, por tipo de vinho, foram:

	1997	%
PRODUÇÃO TOTAL		
Vinho de Mesa (VM)		
Vinho Regional (VR)		
VQPRD		

24. Qual a % de vendas em 1997 no mercado internacional?

<sup>93</sup> Vinho de Qualidade Produzido em Região Determinada.

(e) *Características do sistema de informação / tecnologias de informação (SI/TI)*

Este factor é apreendido a partir de duas variáveis escaladas:

- Âmbito e sofisticação do SI/TI, que tem como indicador a natureza das aplicações informáticas existentes actualmente (questão 30);
- Integração do SI/TI, aferida com base no número de ligações em rede (questão 31).

30. As frases seguintes relacionam-se com o âmbito do SI/TI da sua empresa. Indique, por favor, a opção mais adequada à realidade:

**A1) As aplicações informáticas existentes na empresa e que considero mais relevantes em termos do SI/TI são de natureza contabilístico - financeira, nomeadamente: facturação, gestão de stocks, gestão orçamental, análise financeira.**

**A2) As aplicações informáticas existentes na empresa e que considero mais relevantes em termos de SI/TI são: bases de dados sobre a concorrência, sistema EDI, modelos de apoio à decisão, "tableau de bord".**

Totalmente de acordo com A1
Mais de acordo com A1
Igualmente de acordo com A1 e A2
Mais de acordo com A2
Totalmente de acordo com A2

1
2
3
4
5

31. Os computadores da empresa ligados em rede são:

Nenhuns
A minoria
A maioria
Todos

1
2
3
4

### *Performance Económica*

Para explorar a relação entre os tipos de reflexão estratégica e a performance, reteve-se um único indicador de performance: a rendibilidade económica (resultado líquido / imobilizado líquido). A rendibilidade económica (ou *return of investment - ROI*) é reconhecida geralmente como o indicador mais sintético (cf. programa PIMS) porque integra a rendibilidade das vendas e a rotação dos activos imobilizados. No intuito de entrar em linha de conta com a variável tempo, reteve-se como indicador a



média da rendibilidade, dos últimos três anos, em que se obteve a informação contabilística, nomeadamente os anos de 1995, 1996 e 1997 (questão 35).

35. Qual o valor das seguintes rubricas:

	1995	1996	1997
IMOBILIZADO LÍQUIDO			
RESULTADO LÍQUIDO			

### *Tratamento e análise de dados (síntese)*

\* *Identificação dos tipos de reflexão estratégica com base nas dimensões “formalização e antecipação”:*

- A confirmação empírica da ortogonalidade das duas dimensões e da sua consistência respectiva é feita através de uma análise ACP (rotação varimax) das quatro variáveis iniciais, incluídas na questão nº6 do questionário. Deverão surgir dois factores ortogonais: o primeiro comportando as duas variáveis que medem a formalização, o segundo contendo as outras duas variáveis relacionadas com o grau de antecipação. Cada factor deverá explicar uma parte significativa da variância total. Estes resultados preliminares deverão confirmar a independência das duas dimensões e a consistência da abordagem utilizada para identificar os tipos de reflexão estratégica.

\* *Constituição de grupos de empresas segundo o tipo de reflexão estratégica:*

- A tipologia de empresas é construída com base em duas análises de clusters (uma para cada amostra regional de empresas), utilizando os factores “formalização e antecipação” como variáveis activas. Deverão surgir quatro grupos de empresas, correspondentes aos tipos de reflexão definidos *a priori*: os planeamentos sofisticado e artesanal, os estilos adaptativo e empreendedor.

\* *Relações entre variáveis contingentes (C), tipo de reflexão estratégica (R) e performance económica (P):*

- Num primeiro momento, testa-se a hipótese *I.a* de partida, sobre a turbulência e incerteza da envolvente, aplicando-se a análise PEST e a análise estrutural de Porter, respectivamente às envolventes contextual e transaccional das empresas do Alentejo e da Extremadura.

- Num segundo momento, testa-se a hipótese *I.b*, subjacente à associação entre variáveis contingentes e tipos de reflexão estratégica. O teste inclui, para cada uma das regiões, análises de variância multivariada (Manovas) e simples (Anovas) de cada variável de contexto com os quatro agrupamentos de empresas, definidos em função dos tipos de reflexão estratégica (comparados dois a dois). As medidas básicas de comparação estatística são as médias.

**Quadro 4.1 - Relações entre variáveis contingentes e tipos de reflexão estratégica**

TIPOS DE REFLEXÃO VARIÁVEIS CONTINGENTES	Planeamento sofisticado		Planeamento artesanal		Adaptativo		Empreendedor	
	M	D.P.	M	D.P.	M	DP	M	D.P.
Dinâmica inovadora								
Postura técnico-productiva								
Formalização organizacional								
Tamanho da empresa								

Notas: M: média; D.P: desvio padrão

Fonte: Elaboração própria

Estas análises permitem descrever para cada variável as diferenças entre tipos de reflexão (leitura na horizontal) e o perfil de cada tipo de reflexão estratégica associado às variáveis contingentes (leitura na vertical).

- Num terceiro momento, testa-se a hipótese *I.c.*, sobre a relação entre tipo de reflexão estratégica e performance económica para cada uma das amostras regionais. Enquanto a fase anterior permite evidenciar as práticas das empresas em função das características do contexto, esta fase procura determinar se esses comportamentos estão associados à performance. Para isso, é realizada também uma análise de variância da rendibilidade económica entre os estilos de reflexão estratégica, comparando as respectivas médias duas a duas.

**Quadro 4.2 - Relação entre tipos de reflexão estratégica e performance**

TIPOS DE REFLEXÃO	Planeamento sofisticado	Planeamento artesanal	Adaptativo	Empreendedor
PERFORMANCE				
ROI Média				
ROI Desvio Padrão				

Fonte: Elaboração própria

Uma vez terminado o estudo sistémico C-R-P, estão reunidas as condições para fazer uma avaliação comparativa das empresas das duas regiões, ponderando sobre as semelhanças e diferenças mais marcantes, no sentido de propor alguns ajustamentos nas respectivas arquitecturas estratégicas (numa óptica de transformação estratégica) que possam melhorar a sua capacidade de acção no quadro da actual OCM do vinho. As linhas de actuação a perspectivar são sintetizadas numa análise SWOT.

***PARTE III***

***REALIDADES EMPRESARIAIS;***

***DIAGNÓSTICO DE RECURSOS E EXPLORAÇÃO ESTRATÉGICA***

Nesta parte do estudo, com base na aplicação de análises estatísticas univariadas às respostas do questionário, caracteriza-se genericamente, num primeiro momento (capítulo 5), as empresas de cada uma das regiões, assim como os respectivos recursos, nomeadamente:

- Os recursos humanos, organizacionais e de informação;
- Os recursos técnico-produtivos;
- Os recursos comerciais.

Num segundo momento (capítulo 6), explora-se a vertente estratégica das empresas segundo a lógica sistémica “C-R-P”:

- Contexto de acção;
- Estilos de reflexão estratégica adoptados;
- *Performances* conseguidas.

O contexto de acção é diagnosticado através da aplicação de métodos de abordagem qualitativa, mais concretamente o método PEST e o modelo das cinco forças de Porter. Para identificar e caracterizar os estilos de reflexão estratégica e as *performances* associadas, os dados recolhidos pelo questionário são tratados através de técnicas estatísticas bivariadas e multivariadas: análise factorial em componentes principais (ACP), análise de *clusters* e análise de variância simples (*Anova*), para confirmação empírica dos tipos de reflexão estratégica e respectivos agrupamentos de empresas; análise de variância multivariada (*Manova*), seguida de diversas *Anovas*, para comparar as médias de cada variável contextual (ou rendibilidade económica, no caso do estudo das *performances*) nos grupos de empresas identificados e construir, assim, o perfil de cada estilo de reflexão estratégica.

## CAPÍTULO 5

### **CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS E DIAGNÓSTICO DOS RECURSOS**

*“A maneira mais segura de antecipar  
o futuro é compreender o presente”*

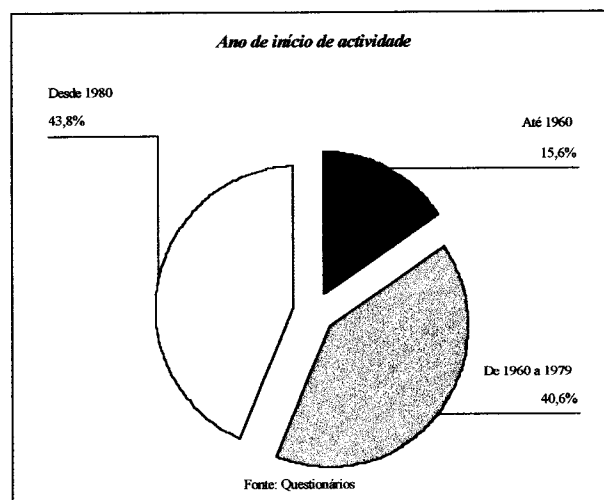
*- John NAISBITT -*

### 5.1 Características gerais das empresas do Alentejo

Globalmente, as particularidades das empresas que constituem a amostra do Alentejo advêm da sua idade, estatuto jurídico, tamanho e desenvolvimento ou não de outras actividades para além das vitivinícolas:

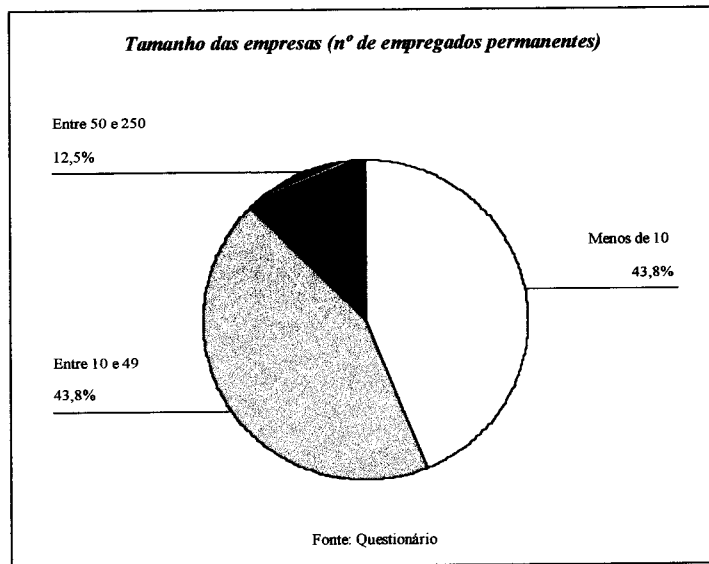
- Cinco cooperativas e vinte e sete empresas privadas (em nome individual, sociedades por quotas, sociedades anónimas e fundações), cuja maioria (56,2%) está instalada no sector vitivinícola há mais de vinte anos - *v. figura seguinte*;

**Fig. 5.1 - Idade das empresas (Alentejo)**



- Quase metade das empresas (44%) pratica outras actividades para além da vitivinicultura, representando, no entanto, essas actividades um peso pouco significativo no volume total de negócios da maioria das empresas (*v. anexo B1*);

- A sua dimensão é bastante heterogénea pois o efectivo de pessoal varia entre 4 e 100 empregados e o volume de negócios entre 19 mil contos e 3,8 milhões de contos. Estes parâmetros enquadram todas as empresas na categoria de PME, com as pequenas empresas e microempresas a predominarem (*v. figura 5.2*).

**Fig. 5.2 - Repartição das empresas segundo a sua dimensão**

## 5.2 Diagnóstico de recursos das empresas do Alentejo

### 5.2.1 Recursos humanos, organizacionais e de informação

A gestão das PME's é, sensivelmente, diferente da gestão das grandes empresas. Normalmente, as PME's utilizam critérios de gestão específicos a cada situação e possuem estruturas e modos de organização muito particulares. Apesar da extrema heterogeneidade de situações e especificidade das soluções, é possível identificar duas características que são comuns à maioria das PME's: o papel determinante do dirigente de topo e o carácter global do seu sistema de gestão. Estas características são tanto mais visíveis quanto mais pequena for a empresa.

O perfil organizacional das empresas do Alentejo caracteriza-se pelo seguinte:

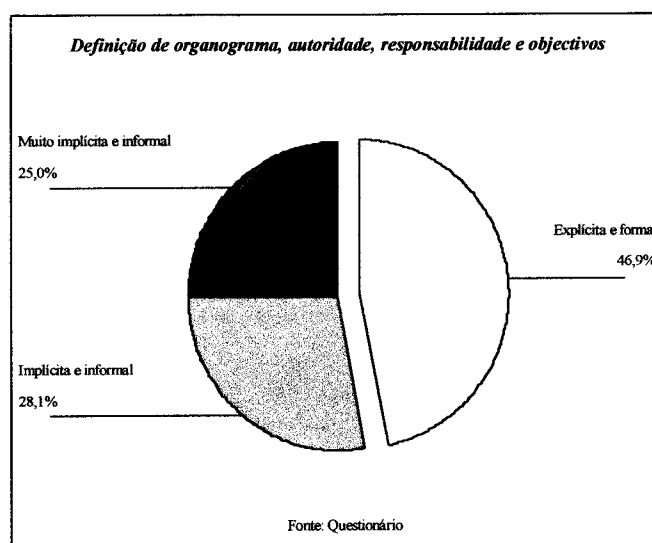
- Inexistência de organograma formal<sup>94</sup> na grande maioria das empresas. Apesar de 47% dos dirigentes terem declarado a natureza explícita e formal do organograma,

<sup>94</sup> O grau de "formalidade / informalidade" e a natureza "implícita / explícita" do organograma (assim como das estruturas de autoridade, de responsabilidade e dos objectivos) é aferido em função de existir ou não um documento escrito.



níveis de autoridade, responsabilidade e objectivos (v. *figura 5.3*), constatou-se que só cerca de 25% das empresas apresentaram um documento escrito com todos esses elementos. Durante a entrevista foi solicitado aos dirigentes que esquematizassem a estrutura organizacional das suas empresas, tendo, na maior parte das situações, os respectivos desenhos revelado a existência de formas estruturais ligeiras (poucas funções para além daquela que assegura a produção), achatadas (poucos níveis hierárquicos), normalmente muito personalizadas e baseadas em relações hierárquicas de autoridade e de responsabilidade. Em suma, foi apercebida a existência de estruturas simples de tipo pré-funcional, no sentido de Faure (1991), pouco formalizadas, mas evoluindo para uma mais nítida diferenciação horizontal de funções, com forte predomínio da função produtiva, alguma importância da função comercial e um mínimo de serviços administrativos comuns.

**Fig. 5.3 - Natureza da estrutura organizacional**

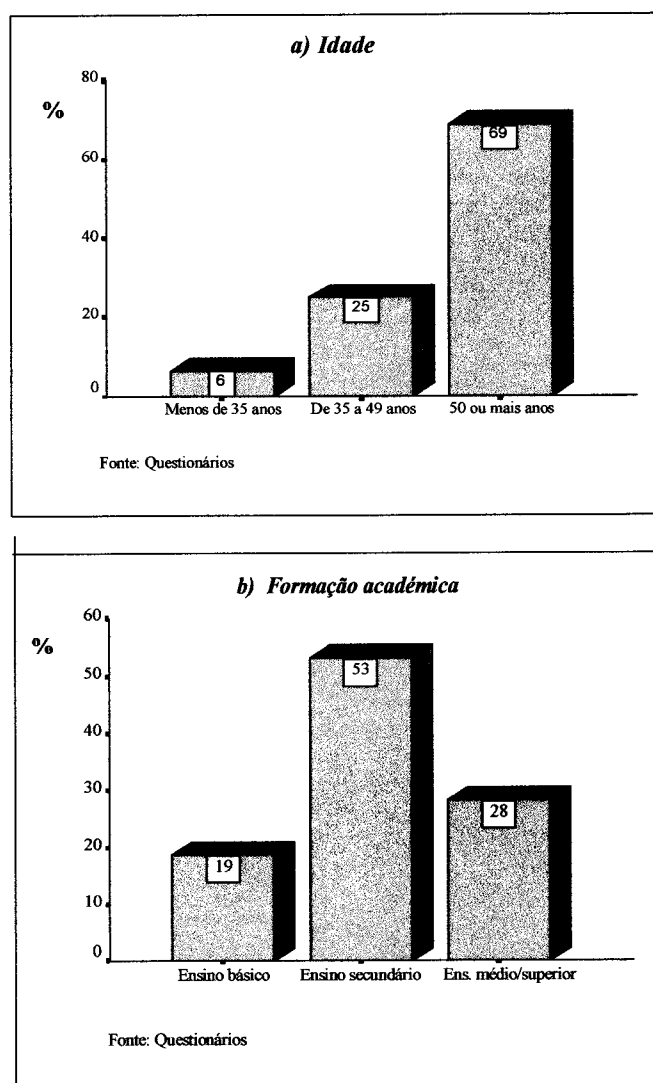


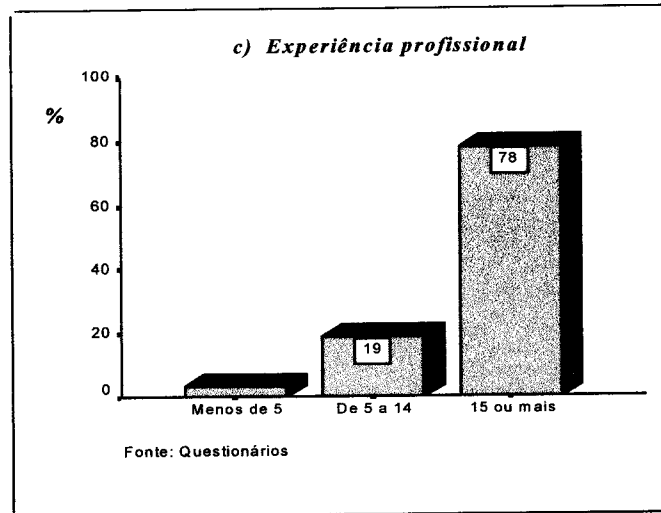
Constatou-se, assim, uma preponderância clara do informal e implícito sobre o formal e explícito. Efectivamente, só 8 empresas apresentaram explicitamente um

organograma formal, com estruturas funcionais nítidas, onde a diferenciação de funções está mais desenvolvida. Estas formas estruturais aproximam-se da tipologia de estruturas que Mintzberg (1982: 214) denomina de «burocracia mecânica»;

- Os responsáveis de topo, apesar de evidenciarem alguma heterogeneidade de características, são normalmente pessoas com larga experiência profissional no ramo (78% dos dirigentes têm mais de 15 anos de experiência), possuindo formação secundária (53%) ou média/superior (28%), nas áreas maioritariamente ligadas à agricultura ou à gestão e com idade superior a 50 anos (*v. figura seguinte*).

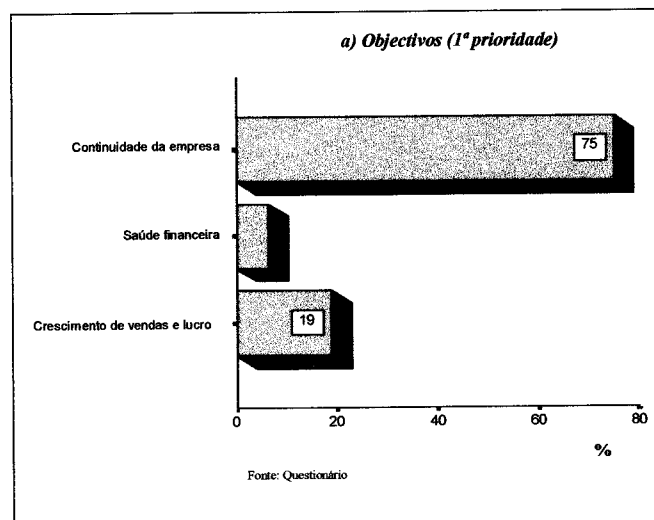
**Fig. 5.4 - Perfil do dirigente de topo**

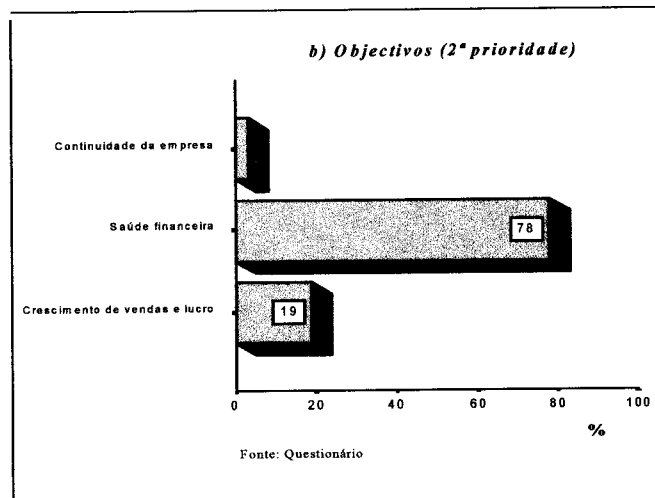




Estes dirigentes concentram a maioria das decisões no topo da hierarquia. Salvo algumas exceções, a delegação é inexistente ou limitada ao segundo nível hierárquico (chefe de serviço ou de função) nas cooperativas. Defendem como primeiro objectivo a continuidade da empresa (75%) e como segundo objectivo a saúde financeira (78%) - v. *figura 5.5*.

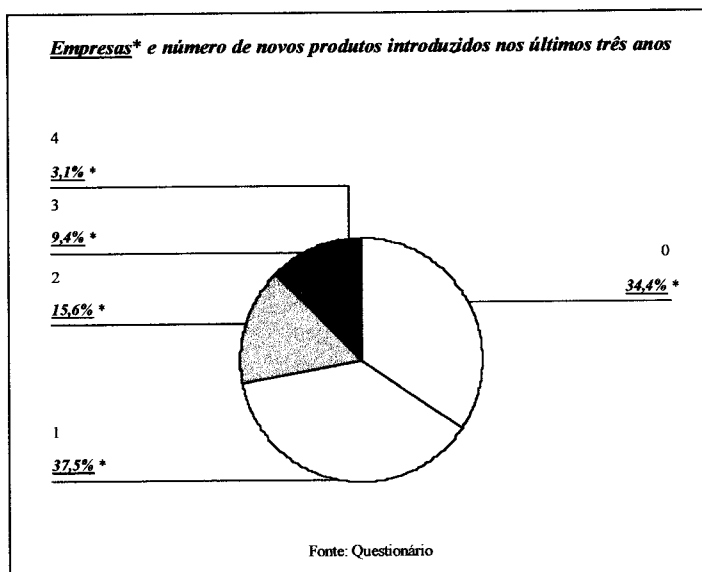
**Fig. 5.5 - Prioridade dos objectivos do dirigente**





A sua dinâmica inovadora, centrando-se, essencialmente, nos aspectos técnico-productivos (69% das empresas - v. *anexo B2*), revela-se algo débil, pois cerca de 34% das empresas não inovaram e 38% limitaram-se a lançar um único produto novo nos últimos três anos (v. *figura seguinte*).

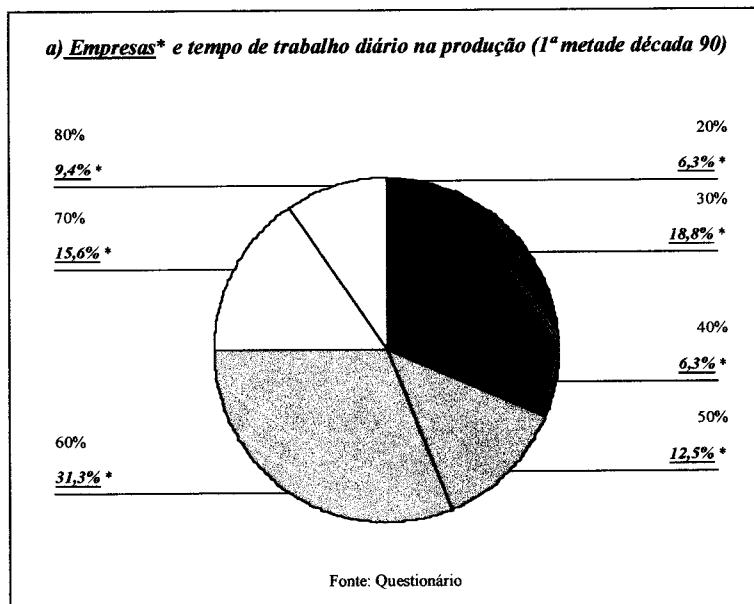
**Fig.5.6 - Dinâmica inovadora**

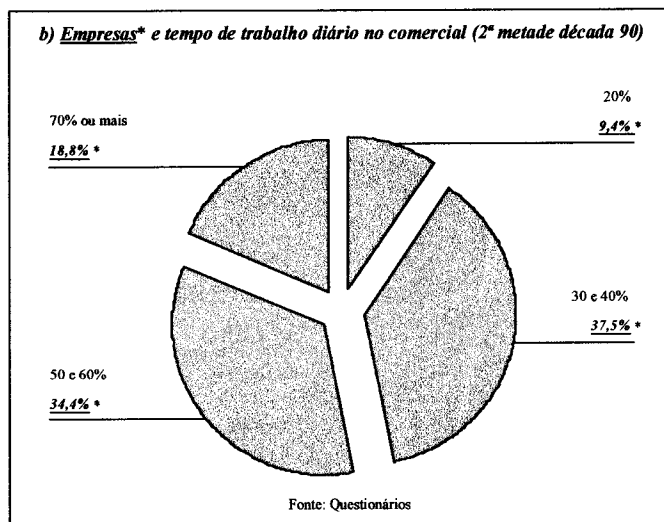


Sintetizando, constata-se que o perfil organizacional das empresas do Alentejo é fortemente vincado pela importância do dirigente de topo e pela interpenetração do sistema de gestão. O dirigente ocupa-se a fundo de quase todos os domínios. Centraliza as decisões, tanto de índole estratégica como operacional, delegando muito pouco.

De formação e experiência essencialmente técnicas, o dirigente sobrevaloriza tradicionalmente a função produtiva (cerca de 69% dos dirigentes revelaram que, na primeira metade da década de noventa, ocupavam em média metade, ou mais, do seu tempo de trabalho diário com assuntos técnico-produtivos), embora nos anos mais recentes se verifique uma preocupação acrescida pelos assuntos comerciais (v. *figura seguinte*).

**Fig. 5.7 - Tempo de trabalho do dirigente com assuntos produtivos e comerciais**





Na maioria das empresas não existe organograma explícito e na prática as funções permanecem pouco diferenciadas e definidas informalmente. Nota-se, no entanto, uma evolução de formas pré-funcionais para funcionais, onde a “excrecência” da função produção, o desenvolvimento da função comercial e o carácter compósito da função administrativa constituem a “armadura” da organização.

No que concerne aos recursos informacionais, há que salientar a debilidade generalizada dos sistemas de informação existentes e respectivas tecnologias de suporte (SI/TI's):

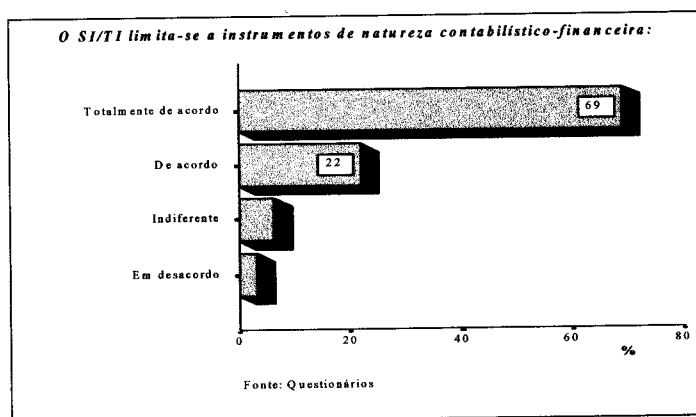
- O SI/TI é composto, essencialmente, por instrumentos de natureza contabilístico-financeira, nomeadamente contabilidade geral e analítica<sup>95</sup>, gestão de stocks e orçamental<sup>96</sup> (91% dos dirigentes, quando questionados em relação a esta matéria, revelaram estar “de acordo” ou “totalmente de acordo” com o facto desses

<sup>95</sup> Cerca de dois terços das empresas possuem contabilidade analítica (v. *anexo B3*).

<sup>96</sup> Cerca de 72% das empresas têm implementado um sistema de gestão orçamental (v. *anexo B4*).

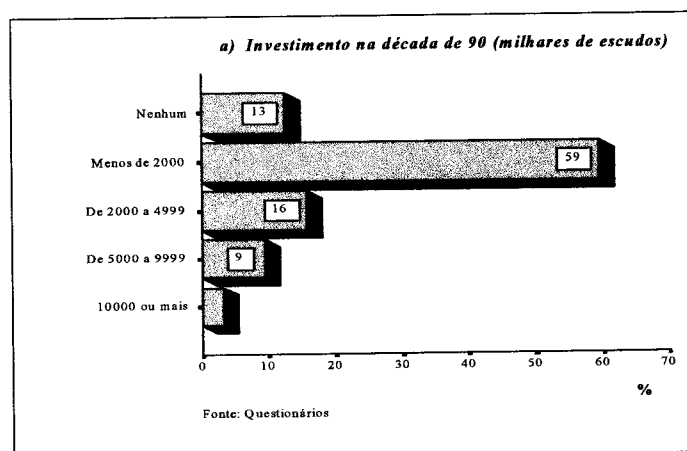
serem os instrumentos mais relevantes em termos de SI/TI - v. *figura 5.8*). Modelos de apoio à decisão, bases de dados sobre a concorrência, “tableau de bord” e sistema EDI<sup>97</sup> são ferramentas inexistentes na esmagadora maioria das empresas (só dois dirigentes afirmaram que esses instrumentos fazem parte do sistema de informação das suas empresas);

**Fig. 5.8 - Empresas (%); âmbito e sofisticação do respectivo SI/TI**

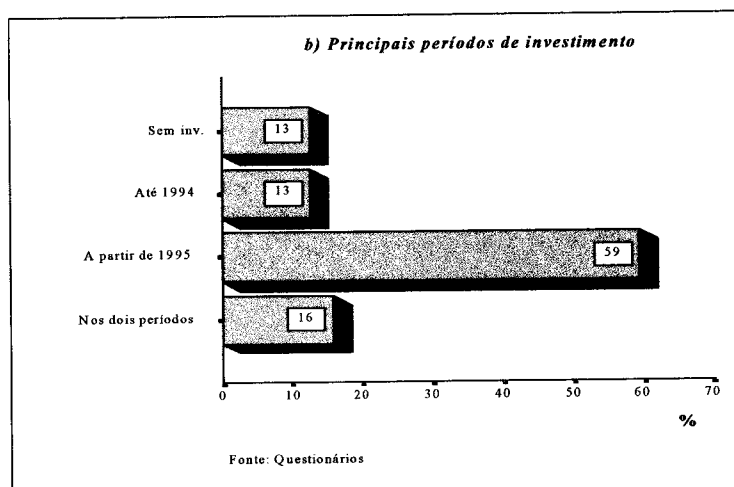


- O montante dos investimentos em SI/TI's é bastante baixo e foi realizado, essencialmente, a partir de 1995: cerca de 60% das empresas investiram menos de 2000 contos na década de noventa e 13% não fizeram qualquer investimento digno de registo (v. *figura seguinte*);

**5.9 - Empresas (%) e investimento em SI/TI: montante e períodos**

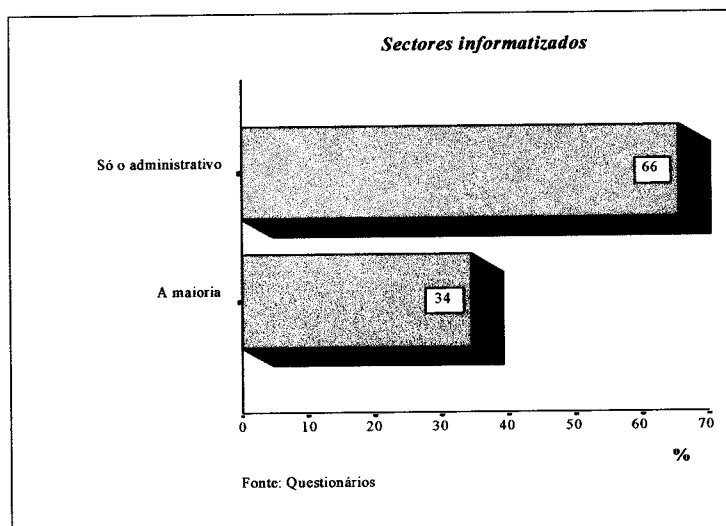


<sup>97</sup> Electronic Data Interchange.



- A informatização restringe-se ao sector administrativo em cerca de dois terços das empresas e alarga-se à maioria dos sectores nas restantes empresas (v. *figura 5.10*). Em 41% das empresas a grande maioria dos computadores estão ligados em rede (v. *anexo B5*).

**Fig. 5.10 - Empresas (%) e extensão da informatização**





### **5.2.2 Recursos técnico-produtivos**

A escolha de novos equipamentos, de novos sistemas de produção, é considerada como um vector importante de mudança numa organização. Aliás, durante muito tempo, a mudança organizacional limitou-se à simples questão de escolher convenientemente o equipamento e financia-lo nas melhores condições. Porém, nos últimos trinta anos, os dados do problema evoluíram de tal maneira que hoje fenómenos como a globalização dos mercados, a inovação tecnológica, a agressividade da concorrência, a sofisticação do consumidor e a volatilidade das performances, são tidos como determinantes no processo de mudança de uma organização, devendo por isso ser alvo da maior atenção.

Face à turbulência da envolvente, a adaptação dos processos produtivos constitui uma preocupação permanente. No seguimento da revolução tecnológica em curso, que transforma radicalmente a concepção dos sistemas produtivos, torna-se fundamental, em certos casos, reconsiderar praticamente tudo ao nível da unidade de produção para tirar partido do progresso técnico e poder manter a competitividade.

Assim, no novo contexto, evitar atrasos ao nível da tecnologia para atingir os objectivos de produção desejados e os níveis de qualidade exigidos pelo mercado e fornecidos pelos concorrentes, constitui a grande preocupação. A este respeito, Michael Porter (1986: 203) não deixa margem para dúvidas: «de todos os factores que podem modificar as regras da concorrência, o progresso tecnológico é seguramente um dos mais importantes».

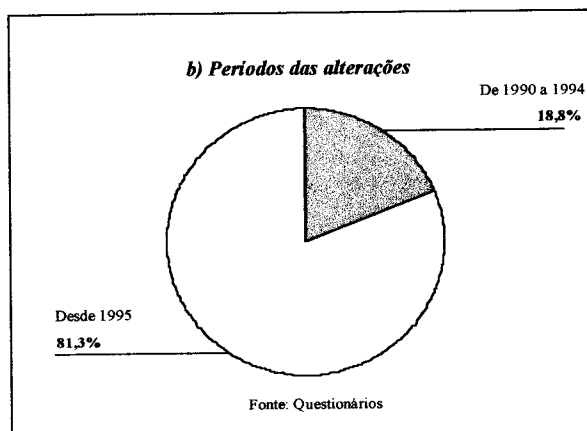
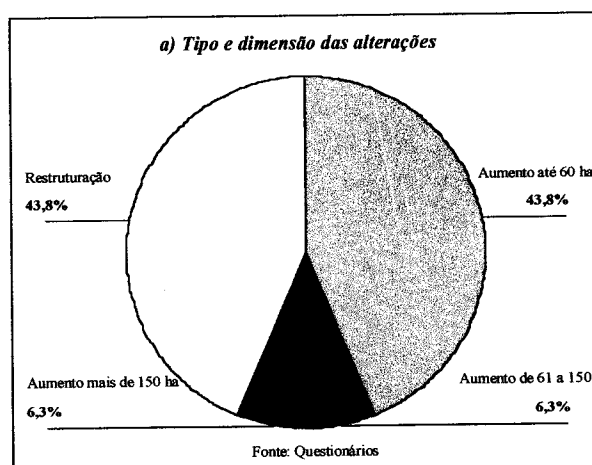
No que concerne ao potencial técnico-produtivo das empresas do Alentejo, o tratamento do questionário implementado permite relevar as características mais

importantes dos sistemas vitivinícolas existentes, assim como da sua evolução recente e respectivos investimentos associados.

Ao nível da viticultura constata-se:

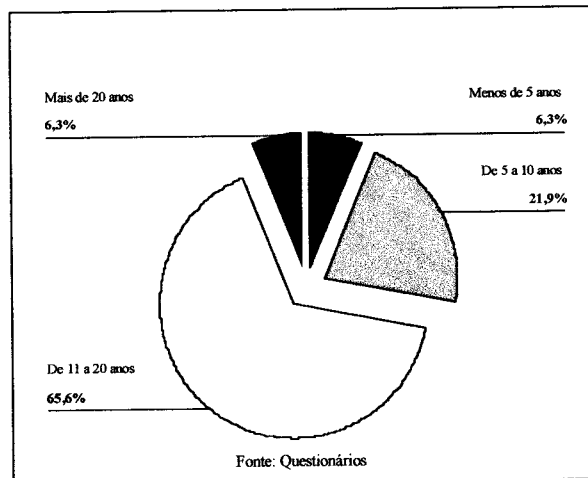
- Uma forte vaga de reestruturações e de novas plantações na totalidade das empresas, principalmente, a partir de 1995 (81% das empresas). As reestruturações (44% das empresas) englobam, essencialmente, a substituição de variedades e o rejuvenescimento das cepas. As novas plantações induzem um aumento da área global de vinha, sendo o aumento até 60 ha por empresa o mais frequente (44%) - v. *figura seguinte*;

**Fig. 5.11 - Alterações mais significativas na vinha das empresas do Alentejo**



- Em cerca de dois terços das empresas a vinha tem entre 11 e 20 anos. Só 6% das unidades produtivas possui vinha com uma idade média superior a 20 anos;

**Fig. 5.12 - Idade média da vinha das empresas do Alentejo**



- A grande maioria das empresas tem superfícies aptas a produzir VQPRD<sup>98</sup> e Vinho Regional (VR)<sup>99</sup>. A vinha para produção de Vinho de Mesa (VM) é marginal (só 9% das empresas possuem entre 1 e 10 ha - v. *anexo B8*).

- As vindimas permanecem manuais, embora seja de prever, em algumas empresas, a introdução da mecanização a curto ou médio prazo, pois em cerca de 10% das unidades produtivas já se faz alguma vindima mecânica a título experimental;

- Todas as empresas possuem vinha própria e só cerca de 20% compra uvas a terceiros (v. *anexo B9*). Tal facto constitui um indicador de forte integração a montante, sendo fonte de vantagem competitiva na maioria dos casos. Efectivamente, essa integração neutralizando a componente de compra de uvas a terceiros, diminui a dependência da empresa, protege o seu *know-how* e aumenta os factores determinantes

<sup>98</sup> Cerca de 78% das empresas possui mais de 30 ha de vinha apta para a produção de VQPRD (v. *anexo B6*).

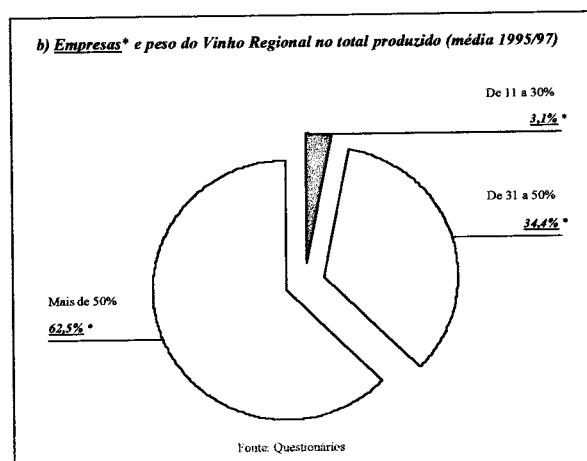
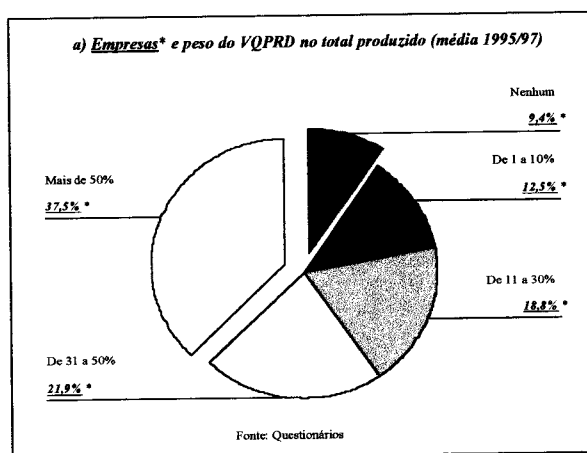
<sup>99</sup> Cerca de 97% das empresas possui mais de 30 ha de vinha para a produção de VR (v. *anexo B7*).

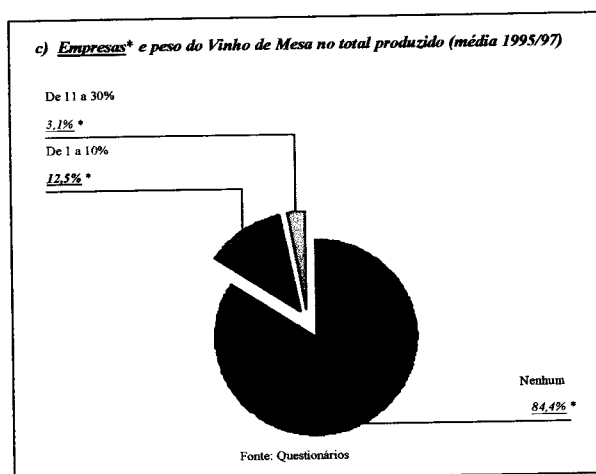
de qualidade e diferenciação. Acresce ainda o facto dessa integração permitir controlar e potencializar o benefício das margens a montante. Importa salientar que grande parte das empresas que compra uvas, estabelece contratos de duração alargada com o vendedor/proprietário, nos quais é assegurada a assistência técnica à vinha e algum controlo do sistema de produção.

No que respeita às características e evolução do “aparelho” vinícola, assim como aos investimentos globais realizados, importa salientar o seguinte:

- A produção de Vinho de Mesa é muito pouco significativa (cerca de 85% das empresas não produz esse tipo de vinho), representando o VQPRD e o VR mais de metade da produção, respectivamente, de 38 e 62% do total das empresas;

**Fig. 5.13 - Produções de VQPRD, VR e VM no Alentejo**



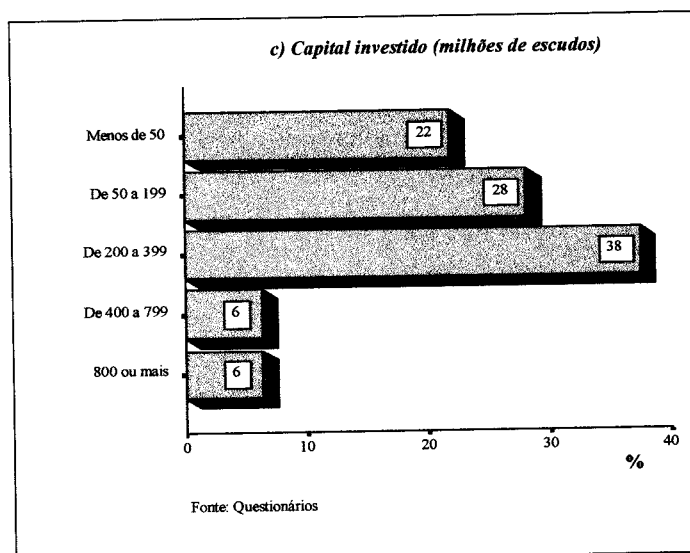
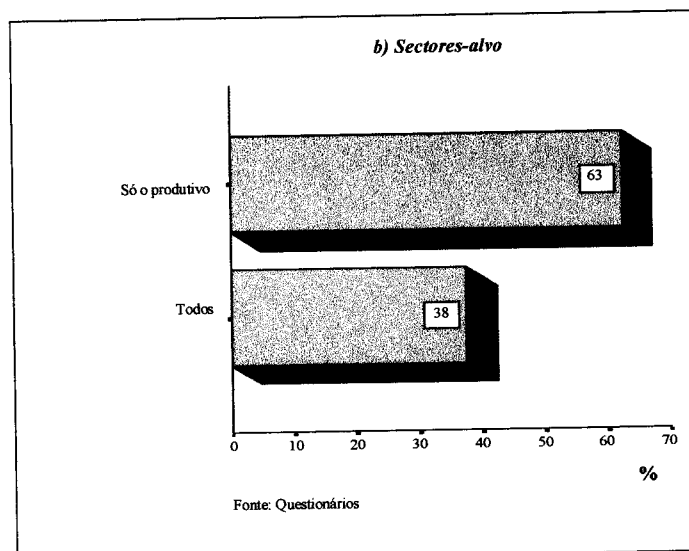
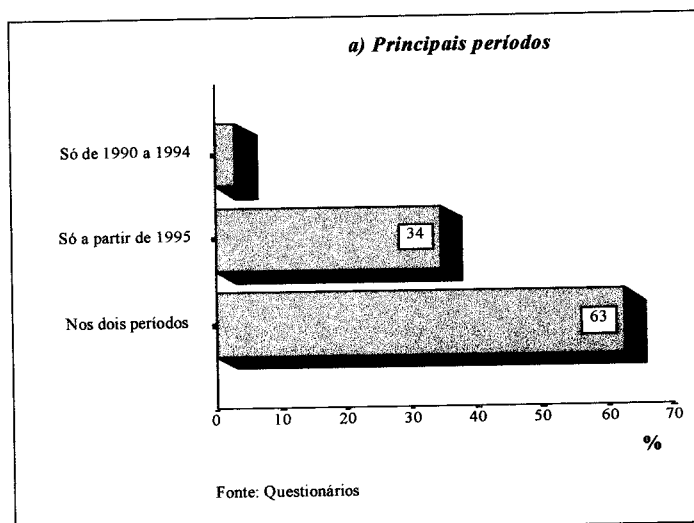


- O vinho do Alentejo é quase todo engarrafado, representando o tinto mais de metade da produção de 63% das empresas (v. *anexo B10*);

- As capacidades de produção, de armazenagem e de engarrafamento aumentaram significativamente durante a década de noventa na maioria das empresas. Os stocks não constituem um problema de maior, pois a procura de vinhos da região é forte e assegura o escoamento de praticamente toda a produção anual;

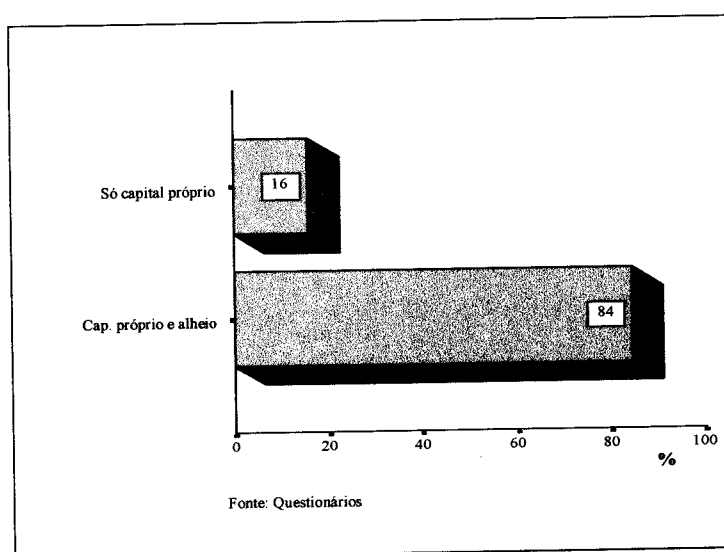
- Na década de noventa, tem-se assistido a um movimento contínuo e generalizado de modernização das empresas (v. *figura 5.14*). Os investimentos privilegiam, essencialmente, a área da produção e englobam, para além da vinha, domínios tão diversos como edifícios, sistemas de vinificação e engarrafamento, armazenagem e transporte. Na maioria dos casos, as empresas possuem tecnologia de ponta. Os novos sistemas de produção estão próximos daquilo que Jean-Jacques Schaer (1983: 153) denomina de «produção de processos ou de transformação», sistema integrado de forte componente automática e contínua. Este avanço técnico está na origem da tendência decrescente da utilização de mão de obra nas actividades transformadoras;

**Fig. 5.14 - Investimento nas empresas do Alentejo: períodos, sectores e montantes**



- Os montantes investidos são grandes, pois metade das empresas afirmaram ter investido, cada uma, mais de 200 mil contos, desde 1990 (com 6% a investirem individualmente mais de 800 mil contos) - v. *figura 5.14*. O financiamento é assegurado principalmente (84% das empresas) por capitais próprios e alheios (v. *figura 5.15*), com os fundos comunitários e do Estado português a terem um peso preponderante.

**Fig. 5.15 - Fontes de financiamento do investimento**



Globalmente, as particularidades e a evolução dos sistemas técnico-produtivos podem ser assim resumidas:

- Um leque de empresas (todas) possuindo vinha própria e induzindo, assim, forte integração a montante;
- Uma superfície de vinha em reestruturação e a crescer ligeiramente;
- Alguns ensaios de introdução de vindima mecânica;
- Uma produção maioritária de dois tipos de vinho (VQPRD e VR) em todas as empresas, com a produção de VM a permanecer marginal;

- Uma atenção crescente pela produção de VQPRD, associada directamente à vaga de reestruturações e de novas plantações;
- Uma modernização do aparelho produtivo de todas as empresas, com volumosos investimentos, durante a década de noventa;
- Novas tecnologias, no essencial, mais ou menos banalizadas, pois são similares e estão difundidas pela quase totalidade das empresas.

### **5.2.3 Recursos comerciais**

Sem que a classificação seja necessariamente cronológica, podem-se distinguir três ópticas segundo as quais as empresas desenvolvem a sua acção: óptica “produto”, óptica “vendas” e óptica “marketing”.

A óptica “produto” reina nas empresas onde a actividade de produção domina as atenções. A prioridade é produzir e o acessório é vender.

Quando a produção não é mais considerada como um fim mas como um meio e o acento tónico é colocado na venda (circuitos de distribuição, política de comunicação ou divulgação...), pode-se falar de actuação segundo uma abordagem de venda. Esta baseia-se no aforismo de que as características do produto vendável são decididas, exclusivamente, pelos responsáveis da produção. O cliente é, mais ou menos, mantido à distância do processo.

Quando a ordem dos factores se inverte, ou seja, quando o cliente é o centro de toda a reflexão, está-se perante uma dinâmica de marketing: a fabricação de produtos decorre do exame atento das necessidades dos clientes.



Procurando identificar a filosofia subjacente à actuação das empresas do Alentejo, analisar-se-ão estas empresas sob o ponto de vista comercial, abordando quatro aspectos importantes:

- *Os principais mercados e produtos*: mercado interno e externo, gama e tipo de produtos, posicionamento dos produtos na sua curva de vida ...;

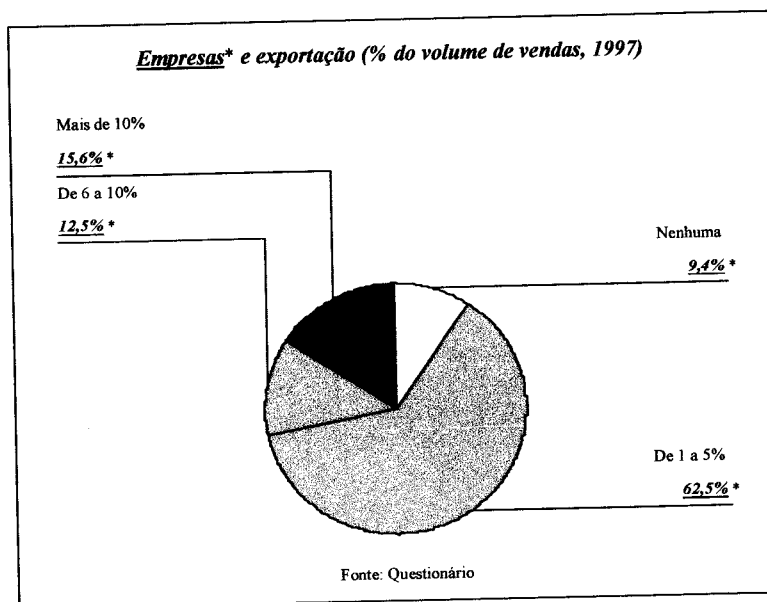
- *A introdução de novos produtos*, visando obter uma percepção do dinamismo das empresas que, entre outros objectivos, têm de dar resposta às necessidades emergentes. Num contexto marcado pela forte evolução de gostos e necessidades dos consumidores, uma empresa não pode sobreviver pela simples reprodução do passado, nem perspectivar o seu futuro com base na extrapolação pura e simples dos produtos e mercados actuais. Como faz salientar Genilier (1975: 35), «uma empresa não consegue regenerar as suas fontes de criação de riqueza senão pela inovação respondendo às necessidades presentes e futuras do mercado e às novas possibilidades da técnica». Contudo, também importa não esquecer, que a criação de novos produtos é cada vez mais difícil, devido, entre outras coisas, à fragmentação crescente dos mercados: o novo produto visa normalmente um alvo mais restrito. Mas se o novo produto cobre uma necessidade mais estreita, será necessário a grande maioria das vezes visar um mercado geográfico mais largo e ultrapassar fronteiras, ou seja, exportar;

- *A internacionalização da actividade*: factor concorrencial de que grande parte das empresas ainda não tomaram consciência e que, muitas vezes, transforma radicalmente as regras de jogo do mercado;

- *A gestão comercial*: preços, circuitos de distribuição, promoção das vendas e organização do departamento comercial.

O questionário realizado aos dirigentes das empresas forneceu importantes pistas sobre estes aspectos. Todas as empresas estão concentradas no mercado nacional, que assegura o escoamento de quase a totalidade da produção. A preponderância deste mercado sobre o de exportação é bem visível (v. figura 5.16): ele representa mais de 90% do volume de negócios da maioria das empresas (85%). O mercado exterior permanece marginal, representando cerca de 1 a 5% das vendas, em 63% de empresas, ou inexistente (em quase 10%). São, normalmente, as cooperativas as unidades que exportam mais. Nenhuma empresa exporta mais de 20% da produção.

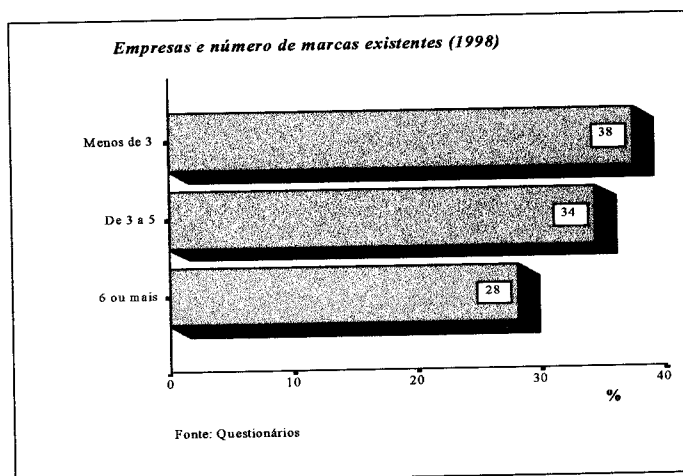
**Fig. 5.16 - Vendas no mercado externo**



Quanto à diversificação de produtos, convém salientar que a maioria das empresas, como já se teve oportunidade de constatar na secção anterior, produz e vende os VQPRD's e os VR's, tintos e brancos sob diversas marcas, o que quer dizer que o mix apesar de estreito (quatro gamas) é relativamente profundo: 62% das

empresas baseiam a sua política de comercialização em três ou mais marcas por gama de produtos (v. figura seguinte);

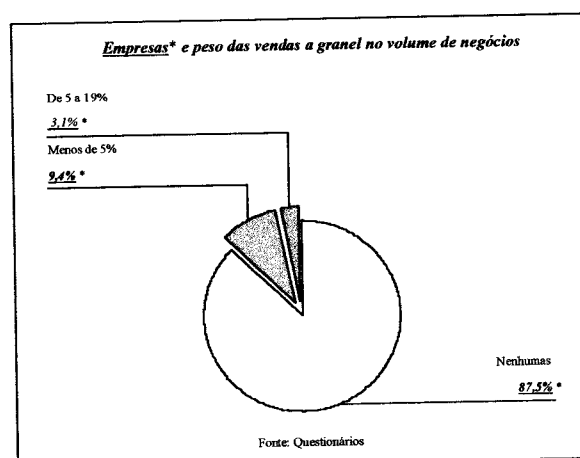
**Fig. 5.17 - Quantidade de marcas de produtos**



Utilizando o conceito de ciclo de vida do produto e tendo em conta o actual contexto vitivinícola, o VQPRD posiciona-se na fase de crescimento, o VR na fase de maturidade e o VM na fase de declínio.

A comercialização de vinho a granel é pouco significativa: só cerca de 12% das empresas a praticam, sendo que, em 9% delas, essa forma de comercialização representa menos de 5% dos respectivos volumes de negócios.

**Fig. 5.18 - Comercialização de vinho a granel**

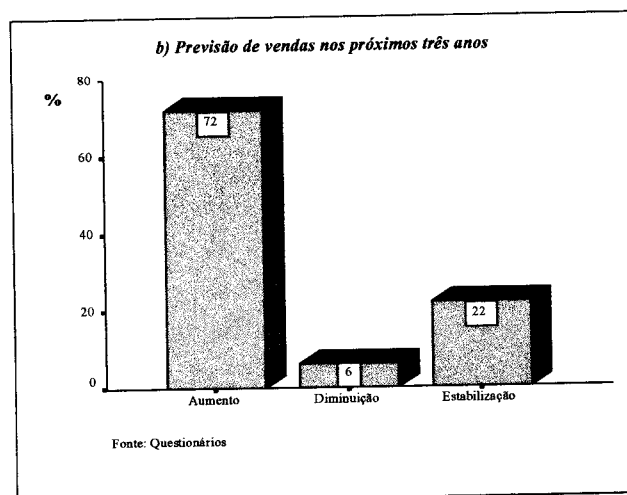
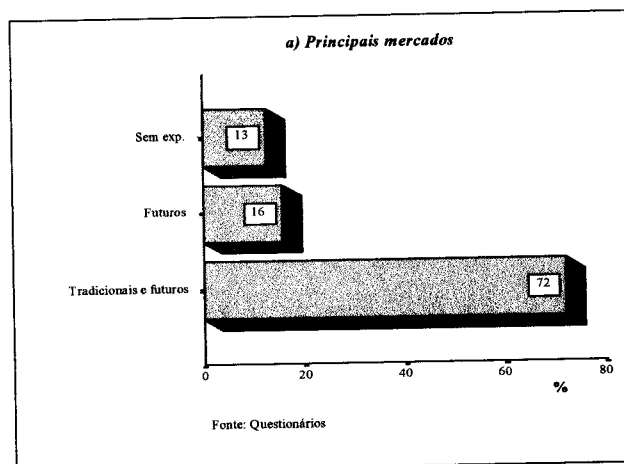


Nenhuma empresa possui, actualmente, um departamento específico de investigação e desenvolvimento, estando estas actividades normalmente sob a alçada da direcção técnica ou de entidades exteriores. A dinâmica inovadora, para além do que já foi referido na secção 5.2.1, resume-se ao lançamento de alguns vinhos monovarietais e a algumas marcas, geralmente de VQPRD's.

No que concerne à actividade exportadora, importa ainda salientar que a sua generalização é relativamente recente: até final da década de oitenta, só um número muito restrito de empresas exportava. As razões que, inicialmente, pressionaram à exportação foram a tomada de consciência que o mercado vinícola estava, inevitavelmente, destinado a internacionalizar-se e a identificação de um segmento de mercado muito delimitado, composto de consumidores com um largo conhecimento dos vinhos da região: os emigrantes portugueses.

Nota-se uma dinâmica interessante de diversificação dos mercados externos de cada empresa, com importante presença nos mercados em crescimento, ditos «futuros», que incluem os países onde o consumo de vinho não sendo tradicional tem tendência crescente (Dinamarca, Bélgica, Holanda, Reino Unido, Irlanda, Estados Unidos, Japão), em paralelo com os mercados tradicionais, de consumo elevado mas, normalmente, decrescente (França, Espanha, Luxemburgo, Suíça). Exporta-se VR e VQPRD engarrafados, com alguma preponderância deste último. A maior parte dos dirigentes prevê, para os anos mais próximos, um crescimento de vendas nos mercados externos (*v. figura seguinte*).

**Fig. 5.19 - Mercados de exportação e previsões de vendas**



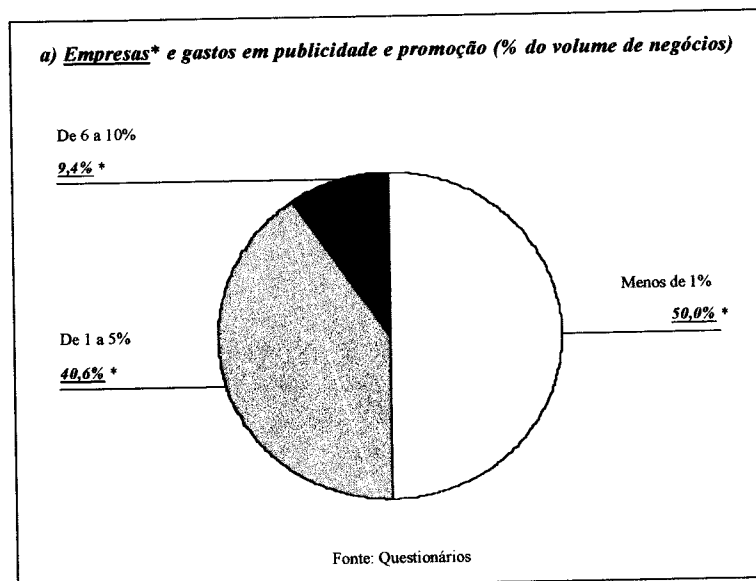
As empresas do Alentejo praticam preços, normalmente, superiores aos das outras regiões. Os dirigentes justificaram essa opção com duas razões principais: por um lado, o livre jogo do mercado com uma procura forte e, por outro, a interiorização do preço como componente da imagem de qualidade, pois normalmente o consumidor desconfia de um vinho, mesmo de qualidade, se ele for vendido a baixo preço.

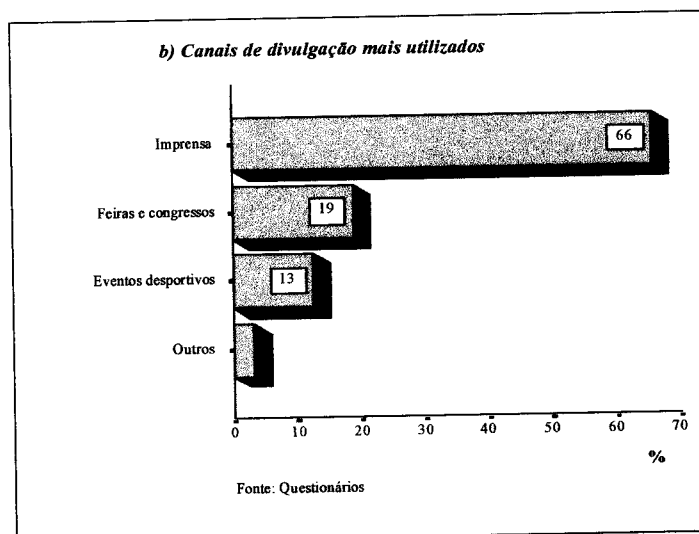
A escolha dos canais de distribuição constitui uma decisão importante e de consequências imprevisíveis. Uma empresa pode decidir vender directamente, passar por intermediários ou combinar as duas opções. Esta última situação é a mais utilizada no mercado interno: normalmente as empresas têm distribuidores, exclusivos ou não, e

vendem directamente à restauração, comércio tradicional ou cadeias de grande distribuição e, por vezes, até ao consumidor final. Neste último caso através de postos de venda próprios existentes normalmente na própria sede. No mercado externo, as vendas da maioria das empresas são asseguradas de duas formas distintas: através de agências de exportação ou por contacto directo com o primeiro elemento da cadeia distributiva do país de destino, o importador estrangeiro.

Quanto à actividade publicitária e de promoção, apesar de avanços alcançados nos tempos mais recentes, ela continua algo débil em grande parte das empresas (v. *figura 5.20*): metade delas investem menos de 1% dos respectivos volumes de negócios em publicidade e promoção dos seus produtos, notando-se, no entanto, que, em cerca de 10% das empresas, os gastos com essas actividades já atingem 6 a 10% das vendas. Os meios de comunicação privilegiados são a imprensa, especializada ou não (dois terços das empresas), feiras ou congressos e eventos desportivos.

**Fig. 5.20 - Publicidade e promoção: montantes e meios mais utilizados**





Globalmente, podem-se sintetizar as características e a evolução dos recursos comerciais no seguinte perfil:

- forte preponderância do mercado interno sobre o externo;
- actividade exportadora relativamente recente, fraca e concentrada nos VR's e VQPRD's, com estes a serem alvo de especial atenção;
- forte diversificação dos mercados externos de cada empresa, com importante presença nos mercados em desenvolvimento e mercados maduros;
- gama relativamente estreita de produtos, mas profunda;
- fraca dinâmica inovadora;
- fixação de preços com base na marca e qualidade;
- o vinho é praticamente todo comercializado em garrafa;
- integração a jusante da produção menor que a integração a montante (o circuito de comercialização em muitas empresas, apesar de ter vindo a melhorar, é ainda demasiado longo);
- domínios publicitários e promocionais evoluindo positivamente, ainda que se mantenham em níveis considerados insuficientes em grande parte das empresas;

- Inexistência de um verdadeiro plano de “marketing-mix”<sup>100</sup>. Apesar de algumas melhorias ao nível da abordagem comercial, ainda é notório o enraizamento de um certo espírito negligente: a secção comercial não está convenientemente delimitada em muitas empresas.

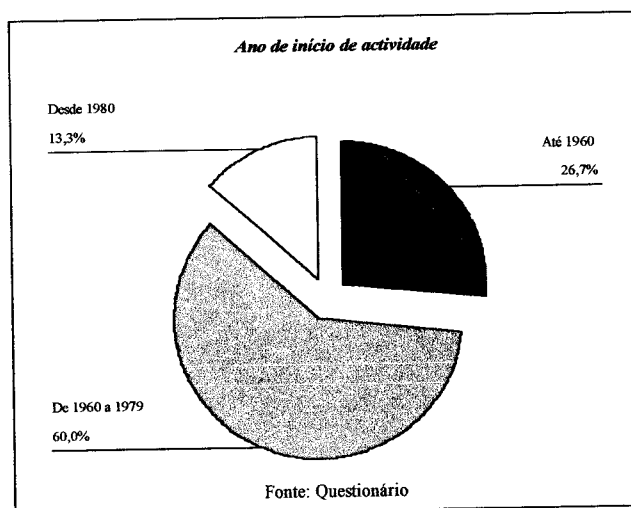
Em suma, estes traços característicos deixam transparecer uma fase de transição da óptica “produto”, tradicionalmente reinante nas empresas, para a óptica “vendas”, com esta a ganhar algum terreno nos tempos mais recentes.

### 5.3 Características gerais das empresas da Extremadura

No que concerne ao estatuto jurídico, idade, tamanho e outras actividades para além das vitivinícolas, as empresas da Extremadura são caracterizadas pelo seguinte:

- Cinco cooperativas e cinquenta e cinco empresas privadas com estatutos jurídicos diversos (empresas em nome individual, sociedades por quotas e sociedades anónimas), com larga maioria a exercer a actividade há mais de vinte anos;

**Fig. 5.21 - Idade das empresas (Extremadura)**



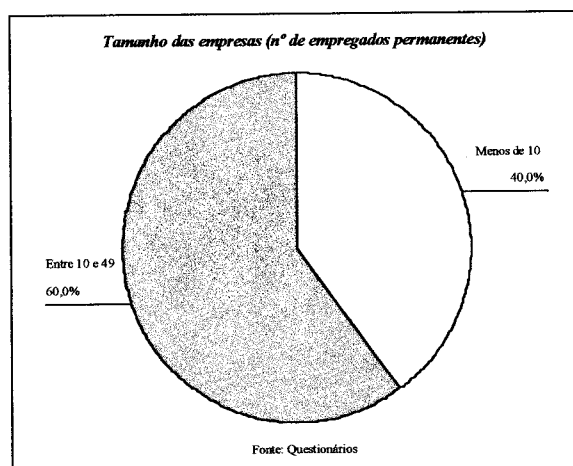
<sup>100</sup> Este é entendido como o conjunto de meios que as empresas utilizam para influenciar o comportamento dos consumidores, consubstanciando-se na articulação de quatro variáveis: produto, distribuição, promoção e preço.



- Cerca de 37% das empresas praticam outras actividades para além da viticultura, representando essas actividades um peso diferenciado no seu volume de negócios: em cerca de dois terços dessas empresas as referidas actividades representam entre 10 e 49% das suas vendas e nas restantes menos de 10% (v. *anexo B11*);

- Todas as unidades produtivas são PME's, com menos de 50 empregados e um volume de negócios compreendido entre 30 e 1800 milhões de pesetas, predominando as pequenas empresas e as microempresas.

**Fig. 5.22 - Repartição das empresas segundo a sua dimensão**



## 5.4 Diagnóstico de recursos das empresas da Extremadura

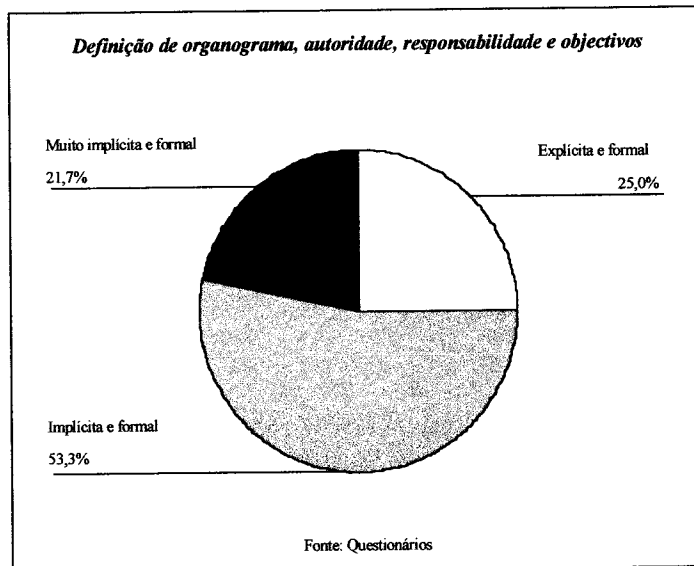
### 5.4.1 Recursos humanos, organizacionais e de informação

No que concerne à vertente organizacional, as empresas da Extremadura apresentam o seguinte perfil:

- Inexistência de organograma formal e explícito na grande maioria das empresas (75%). Só cerca de 25% delas apresentaram um documento onde constava uma clara diferenciação de funções, definição de níveis de autoridade, responsabilidade

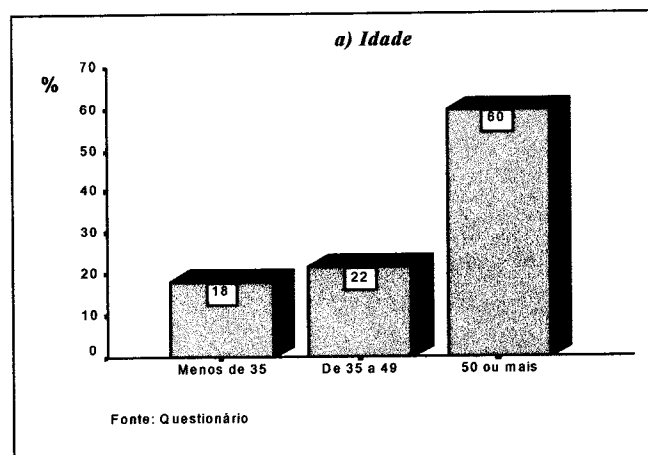
e objectivos (v. figura 5.23). Foi, assim, constatada a existência de estruturas organizacionais simples com nítida focalização na função produção;

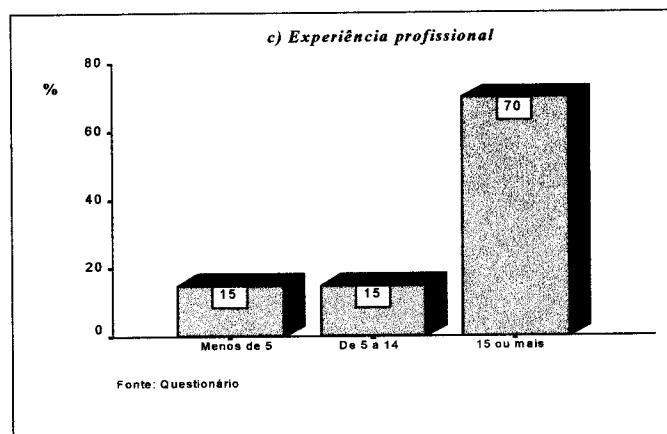
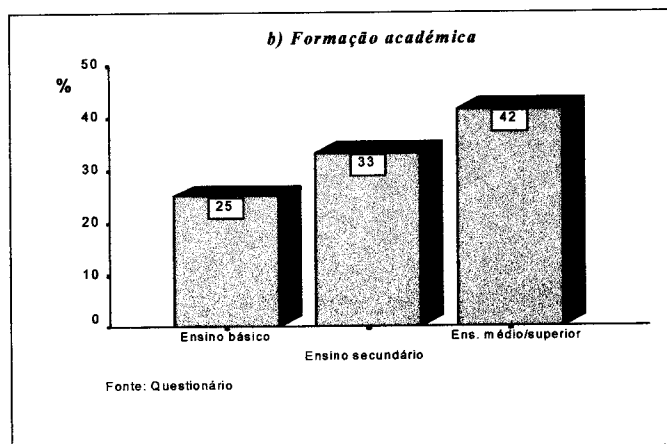
**Fig. 5.23 - Natureza da estrutura organizacional**



- O dirigente de topo apresenta como perfil-tipo, uma idade superior a 50 anos e uma forte experiência profissional (70% dos dirigentes têm mais de 15 anos de experiência) complementada por uma formação académica média / superior (42%), secundária (33%) ou básica (25%) - v. figura seguinte.

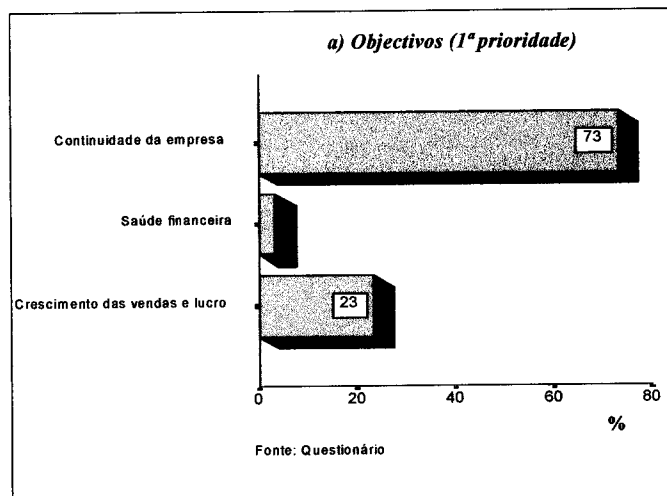
**Fig. 5.24 - Perfil do dirigente de topo**

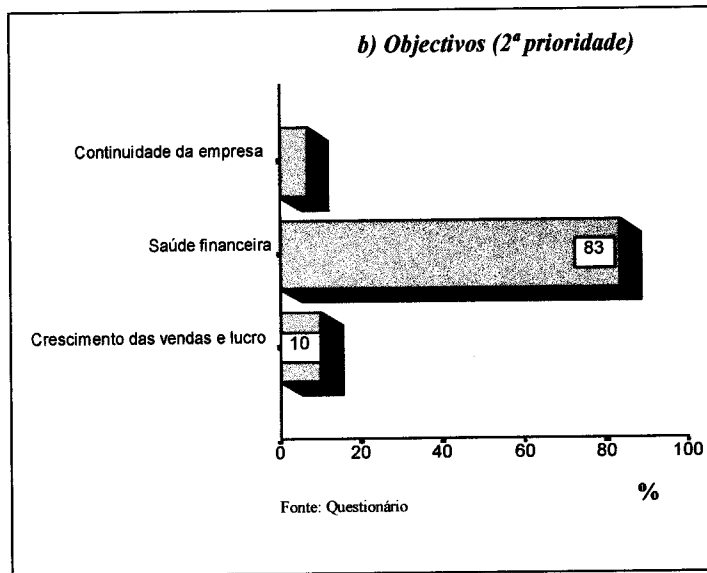




Este tipo de dirigente centraliza a maior parte das decisões, defendendo como objectivo prioritário a continuidade da empresa e como segundo objectivo a saúde financeira (v. figura seguinte).

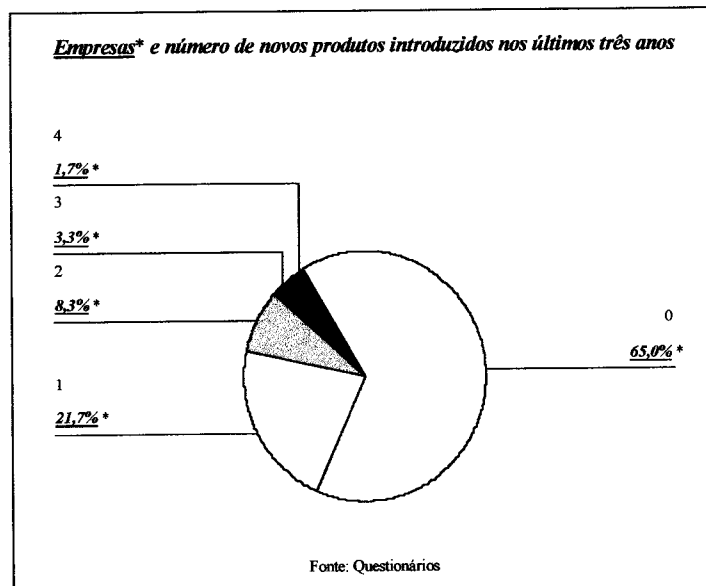
**Fig. 5.25 - Prioridade dos objectivos do dirigente**





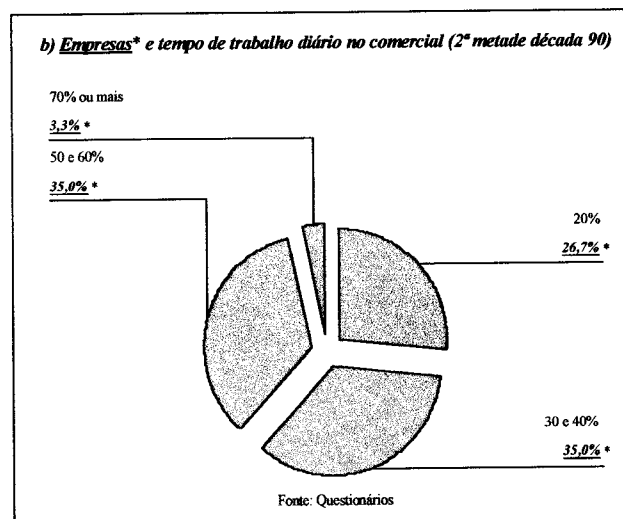
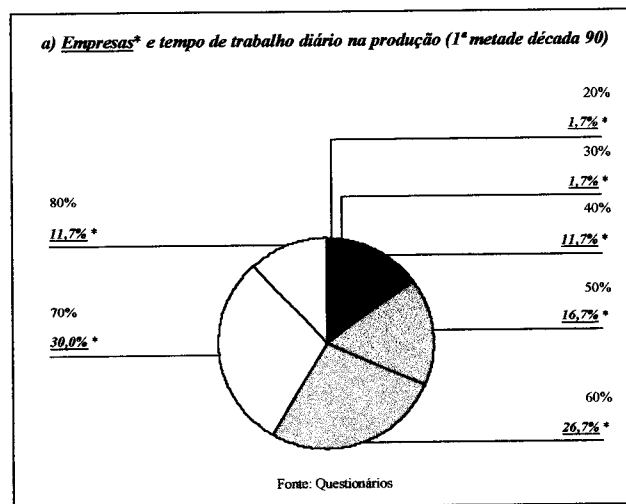
A inovação é esquecida pela grande maioria dos dirigentes, pois 65% das empresas não lançaram um único produto novo, nos últimos três anos (v. figura 5.26), e quando existe centra-se, quase em exclusivo, nos aspectos técnico-productivos (78% das empresas - v. anexo B12).

**Fig.5.26 - Dinâmica inovadora**



Resumindo, constata-se que a organização das empresas da Extremadura é fortemente centralizada num dirigente de topo, com muitos anos de experiência no ramo de actividade, e que foca a sua atenção, principalmente, nos assuntos técnico-productivos: cerca de 85% dos dirigentes afirmaram que, na primeira metade da década de noventa, ocuparam metade, ou mais, do seu tempo de trabalho diário com a vertente produtiva da empresa. Nos anos mais recentes, verifica-se uma atenção acrescida pelos assuntos comerciais (v. figura seguinte). A estrutura organizacional da grande maioria das empresas é simples e informal.

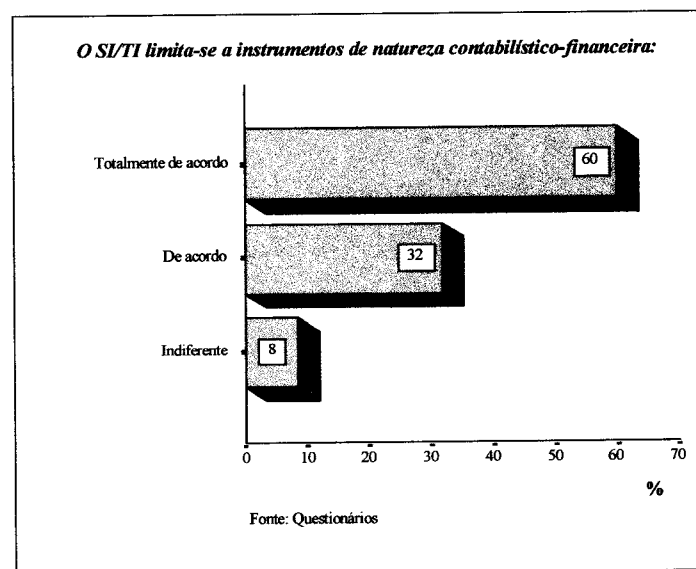
**Fig. 5.27 - Tempo de trabalho do dirigente com assuntos produtivos e comerciais**



No que diz respeito aos recursos de informação, importa destacar:

- Um SI/TI que se limita a suportes contabilístico-financeiros, mais concretamente contabilidade geral e analítica<sup>101</sup>, gestão de stocks e gestão orçamental<sup>102</sup>: 92% dos dirigentes quando questionados sobre esta matéria confirmaram tal realidade (v. figura 5.28). Nenhuma empresa possui bases de dados sobre a concorrência, “tableau de bord”, sistema EDI ou outras ferramentas mais sofisticadas de apoio à decisão;

**Fig.5.28 - Empresas (%); âmbito e sofisticação do respectivo SI/TI**

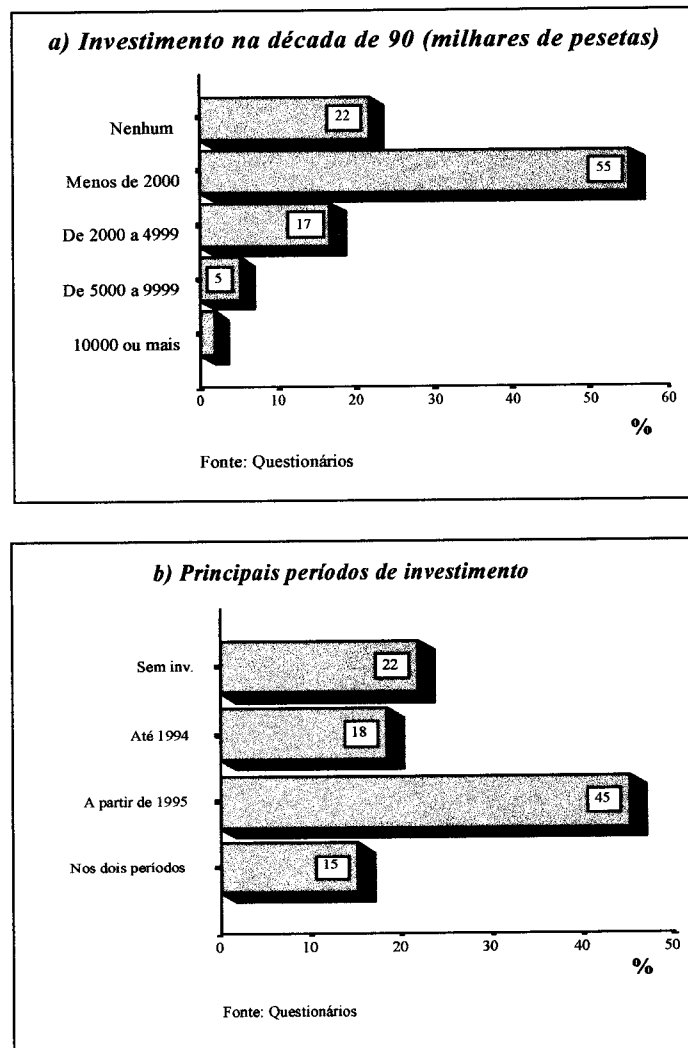


- Um investimento irrelevante em SI/TI's: 55% das empresas investiram menos de 2 milhões de pesetas ao longo dos anos noventa, com especial relevo para a segunda metade da década, e 22% não fez qualquer investimento (v. figura seguinte);

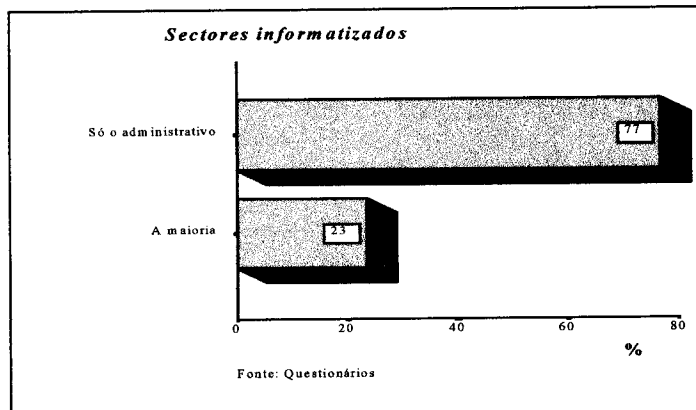
<sup>101</sup> Cerca de 62% das empresas possuem contabilidade analítica (v. anexo B13).

<sup>102</sup> Cerca de 68% das empresas têm um sistema de gestão orçamental (v. anexo B14).

**Fig. 5.29 - Empresas (%) e investimento em SI/TI: montante e períodos**



- Uma informatização restrita ao sector administrativo em 77% das empresas, alargando-se à maioria dos sectores nas restantes empresas (v. figura 5.30). Em cerca de metade delas, a grande maioria dos computadores estão ligados em rede (v. anexo B15).

**Fig. 5.30 - Empresas (%) e extensão da informatização**

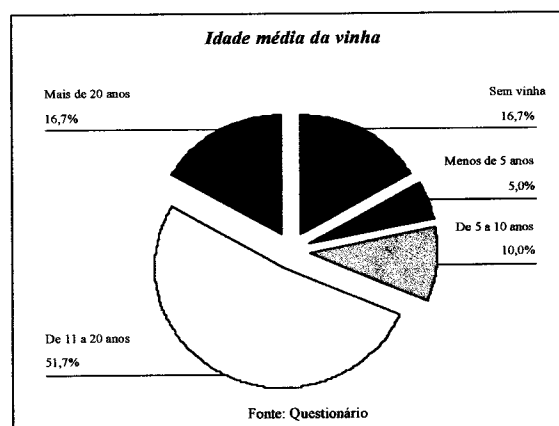
#### 5.4.2 Recursos técnico-productivos

O complexo produtivo das empresas da Extremadura é caracterizado por uma grande heterogeneidade de situações. Ao nível da vinha importa salientar o seguinte:

- Um número significativo de empresas (17%) não possui vinha própria e mais de metade (55%) compra grande quantidade de uvas a terceiros (*v. anexos B16 e B17*).

Tais factos consubstanciam uma fraca integração a montante da transformação;

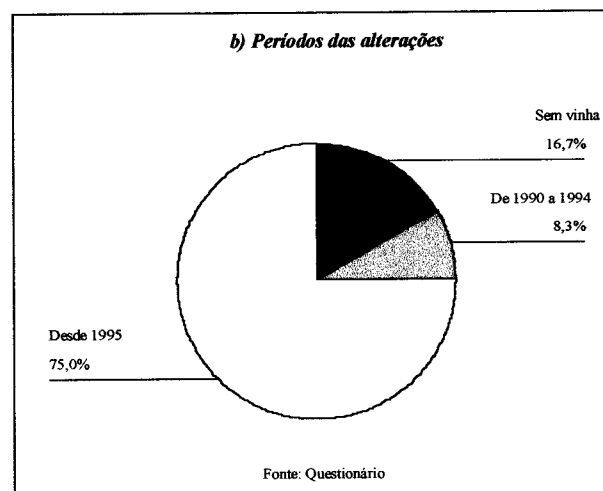
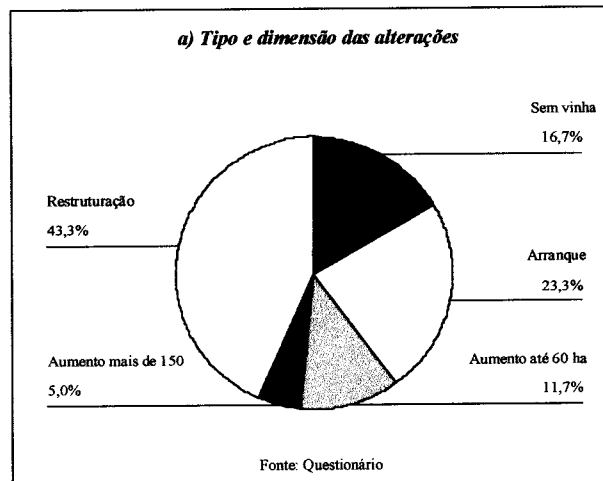
- Em cerca de metade das empresas (52%) a idade média da vinha situa-se entre os 11 e os 20 anos, sendo de registar também um número significativo (17%) com vinha superior a 20 anos (*v. figura seguinte*);

**Fig. 5.31 - Idade média da vinha das empresas da Extremadura**



- A partir, principalmente, de 1995, a vinha tem sido alvo de reestruturações (43% das empresas), de arranques (23%) e de novas plantações (17%). Traduzindo-se tudo isso numa ligeira redução da superfície global;

**Fig. 5.32 - Alterações mais significativas na vinha das empresas da Extremadura**



- A vinha restringe-se à produção de VQPRD<sup>103</sup> e de VM<sup>104</sup>, sendo a superfície para a produção deste último vinho, largamente superior na grande maioria das empresas;

<sup>103</sup> Só cerca de 43% das empresas possuem mais de 30 ha de vinha apta para a produção de VQPRD, sendo de registar que 8% não possuem qualquer superfície para a produção desse tipo de vinho (v. *anexo B18*).

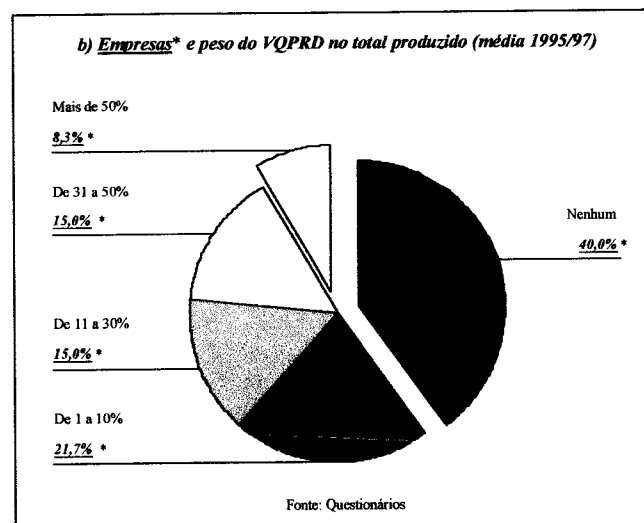
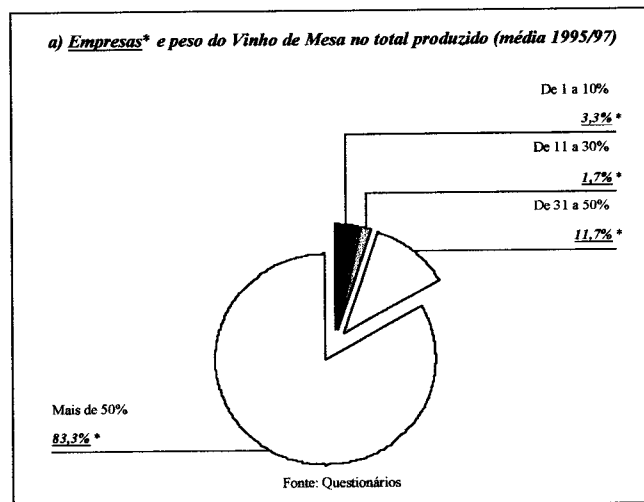
<sup>104</sup> Cerca de 83% das empresas possui mais de 30 ha de vinha para a produção de VM (v. *anexo B19*).

- As vindimas permanecem manuais, não sendo de prever em nenhuma empresa, a curto ou médio prazo, a introdução da vindima mecânica.

No que concerne às particularidades e evolução das estruturas vinícolas, assim como dos investimentos globais efectuados, importa destacar:

- A existência de somente duas categorias de vinho: o VQPRD e o VM. Com este último a destacar-se, representando mais de metade da produção, de 83% das empresas. A produção de VQPRD revela-se algo heterogénea, pois 40% das empresas não o produzem e em 8% delas é maioritário (todas empresas privadas) - v. figura 5.33;

**Fig. 5.33 - Produções de VM e de VQPRD na Extremadura**

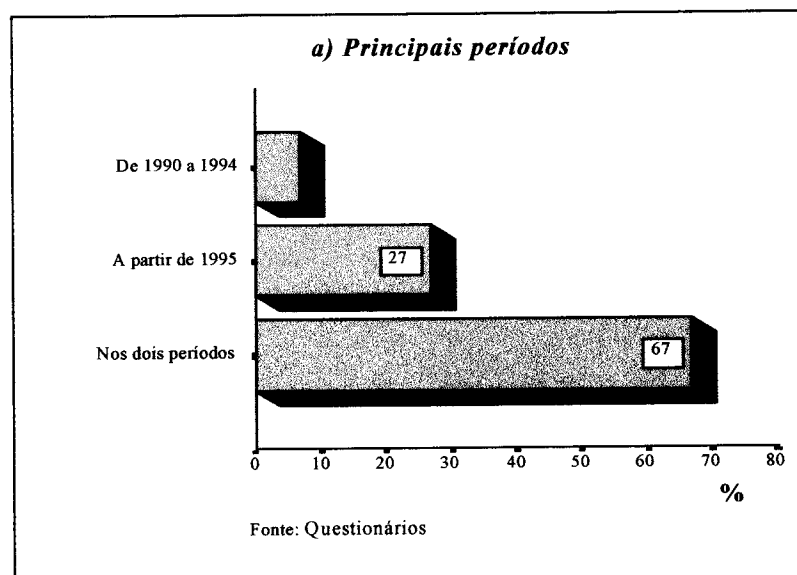


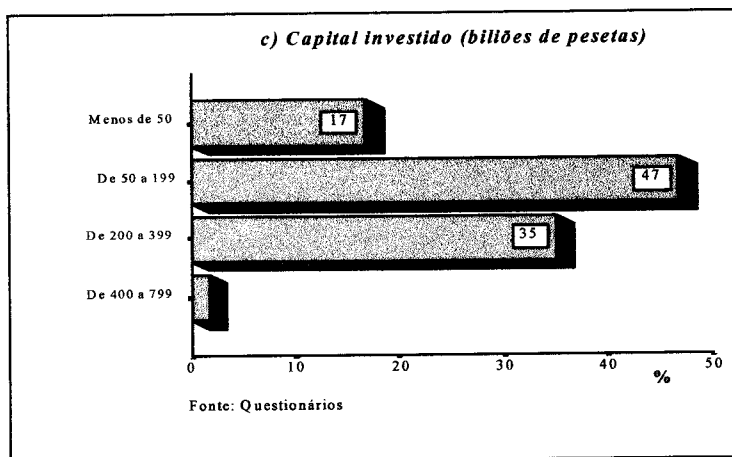
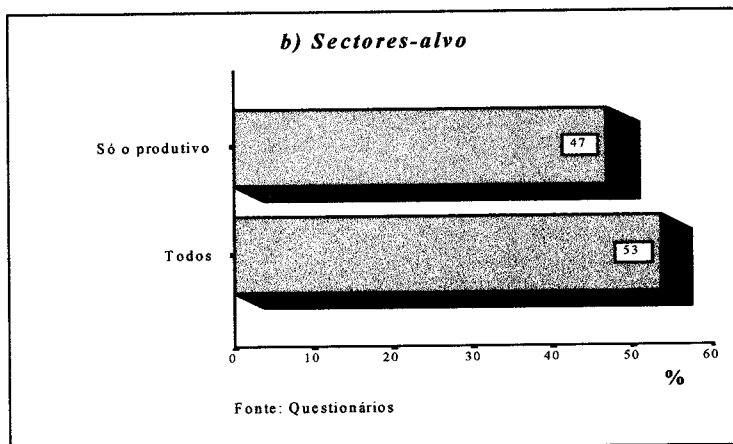
- Grande parte do vinho da Extremadura não é engarrafado e a produção de tinto é minoritária (v. *anexo B20*);

- As capacidades de produção decresceram ligeiramente, na década de noventa, enquanto as de armazenagem se mantiveram e as de engarrafamento aumentaram, estas últimas nos anos mais recentes. Os stocks são alvo de uma certa apreensão, pois algumas empresas, principalmente cooperativas, estão excessivamente dependentes de um número muito reduzido de mercados externos, para escoar a sua produção, com destaque para o mercado português (zona centro de Portugal, segundo informações de alguns empresários);

- A década de noventa é marcada pela modernização generalizada das estruturas vitivinícolas, pois os investimentos estendem-se a todas as empresas e direccionam-se particularmente para a vertente produtiva. Cerca de um terço das empresas investiu, individualmente, entre 200 e 400 biliões de pesetas, desde 1990 (v. *figura seguinte*);

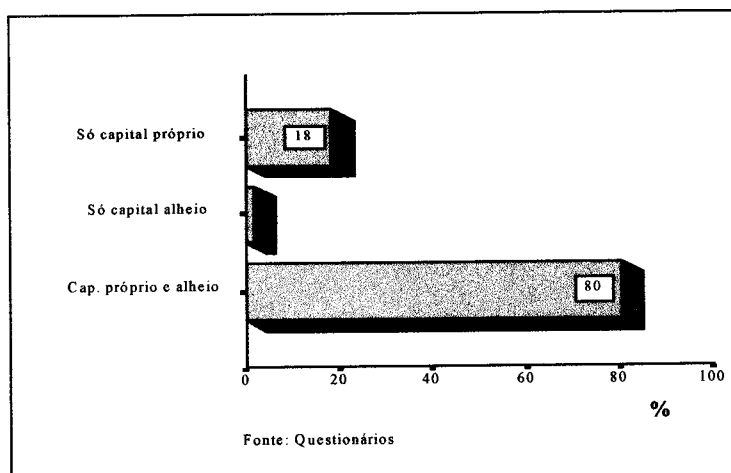
**Fig.5.34 - Investimento nas empresas da Extremadura: períodos, sectores e montantes**





- O investimento é financiado essencialmente por capitais próprios e alheios (80% das empresas), com os fundos comunitários e do Estado espanhol a serem preponderantes.

**Fig. 5.35 - Fontes de financiamento do investimento**



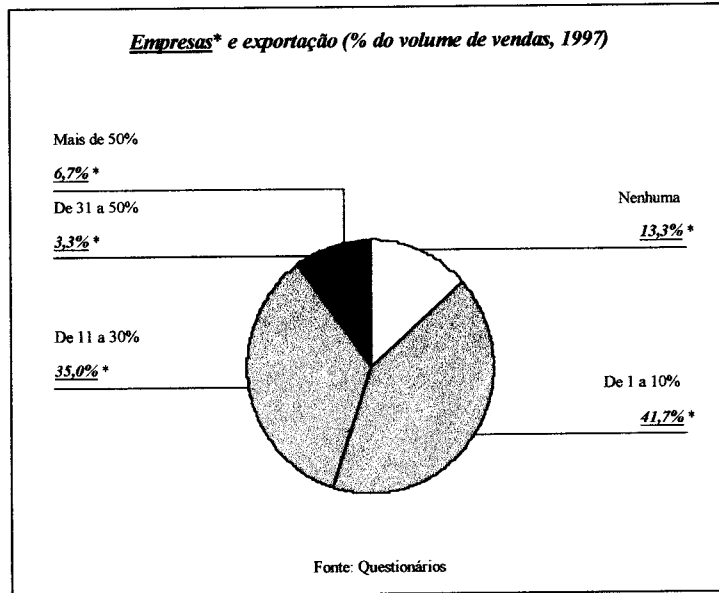
Em síntese, o aparelho técnico-produtivo da Extremadura apresenta como características mais relevantes:

- Um número significativo de empresas que não possui vinha própria;
- Uma superfície de vinha a ser alvo de reestruturações e em ligeiro decréscimo, na decorrência de alguns arranques;
- Nenhuma intenção, a curto ou médio prazo, de introduzir a vindima mecânica;
- Uma produção de só dois tipos de vinho, o VQPRD e o VM, com este último a ser largamente maioritário;
- Uma atenção crescente pela produção de VQPRD, ainda que numa fase embrionária;
- Uma modernização generalizada do aparelho produtivo, com investimentos significativos, na última década;
- Alguma disparidade de tecnologias: avançadas em algumas empresas e tradicionais noutras.

#### ***5.4.3 Recursos comerciais***

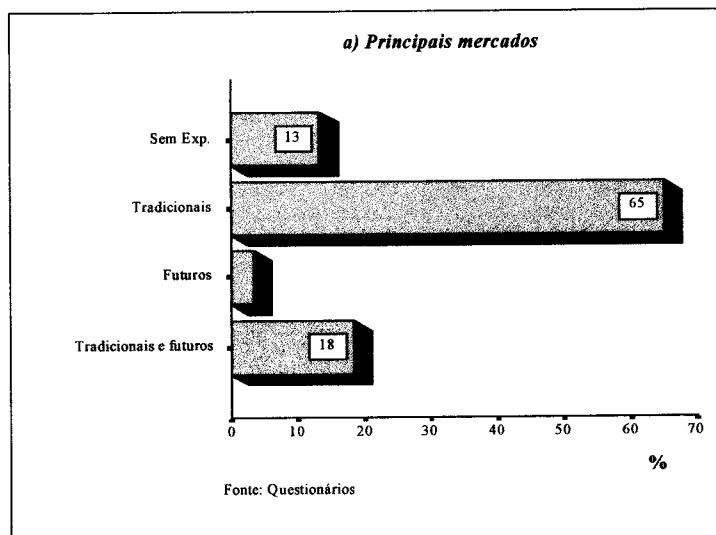
As empresas escoam a maior parte da sua produção no mercado interno, mas a exportação representa um peso significativo no respectivo volume de negócios (v. *figura 5.36*): mais de 10% em 45% das empresas, sendo que em 10% da totalidade das empresas o mercado externo representa mais de 30% do seu volume de negócios. As cooperativas são as unidades produtivas que mais exportam, fazendo-o na sua grande maioria a granel.

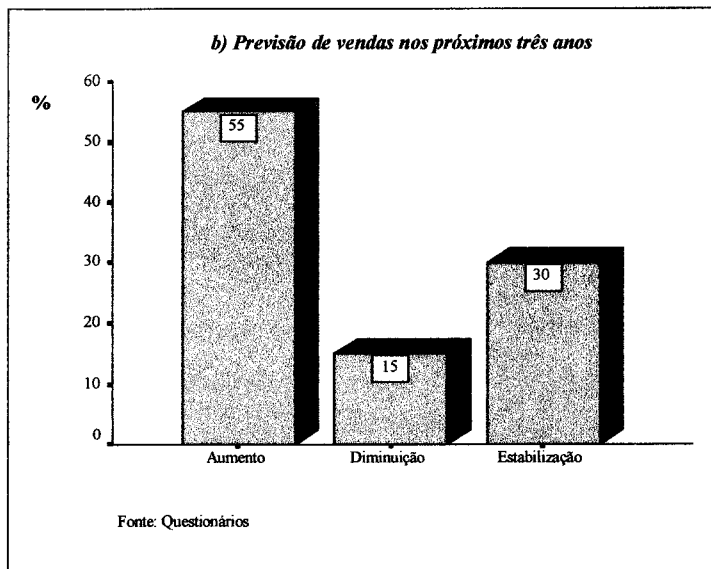
**Fig 5.36 - Vendas no mercado externo**



Sendo de salientar o optimismo dos dirigentes, que prevêem um aumento das exportações, nos anos mais próximos, importa também referir que a exportação se dirige, essencialmente, (65% das empresas) para os mercados tradicionais, principalmente Portugal, França e Itália (*v. figura seguinte*).

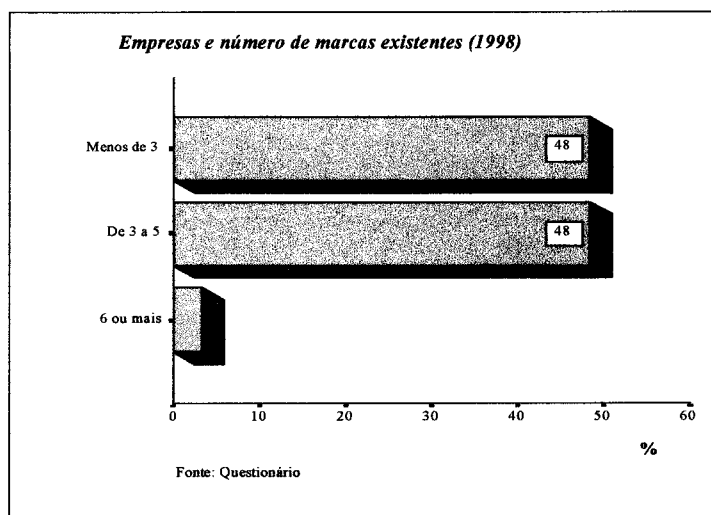
**Fig. 5.37 - Mercados de exportação e previsões de vendas**





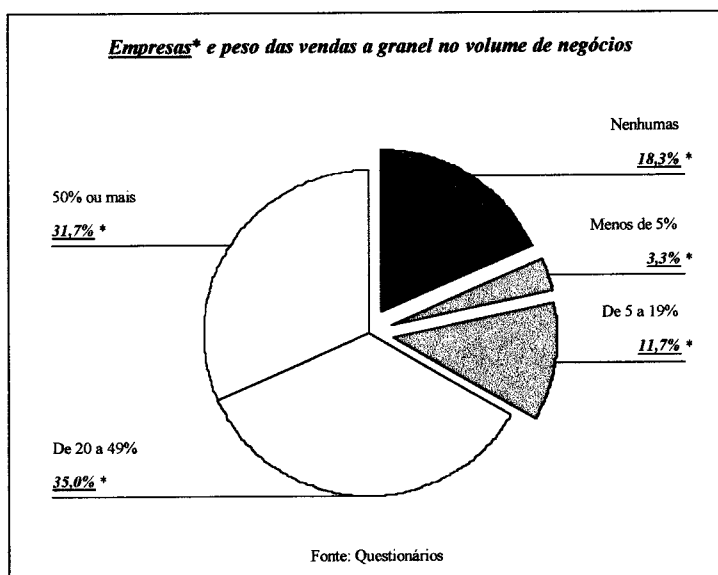
No que respeita à política de marcas, constata-se (*v. figura seguinte*) que cerca de metade das empresas (52%) possui mais de duas marcas de vinhos, normalmente VQPRD's. Salienta-se também o elevado número de empresas só com uma ou duas marcas, ou até nenhuma, pois muitas delas só produzem Vinho de Mesa, comercializado na sua grande maioria a granel.

**Fig. 5.38 - Quantidade de marcas de produtos**



A comercialização a granel representa mais de metade das vendas num terço das empresas e mais de 20% em dois terços. Só cerca de 18% das empresas comercializa em garrafa todo o vinho produzido.

**Fig. 5.39 - Comercialização de vinho a granel**



Nenhuma empresa possui um departamento específico de Investigação e Desenvolvimento, sendo a dinâmica inovadora praticamente inexistente, pois resume-se a algumas marcas novas de VQPRD's e a alguns vinhos monovarietais.

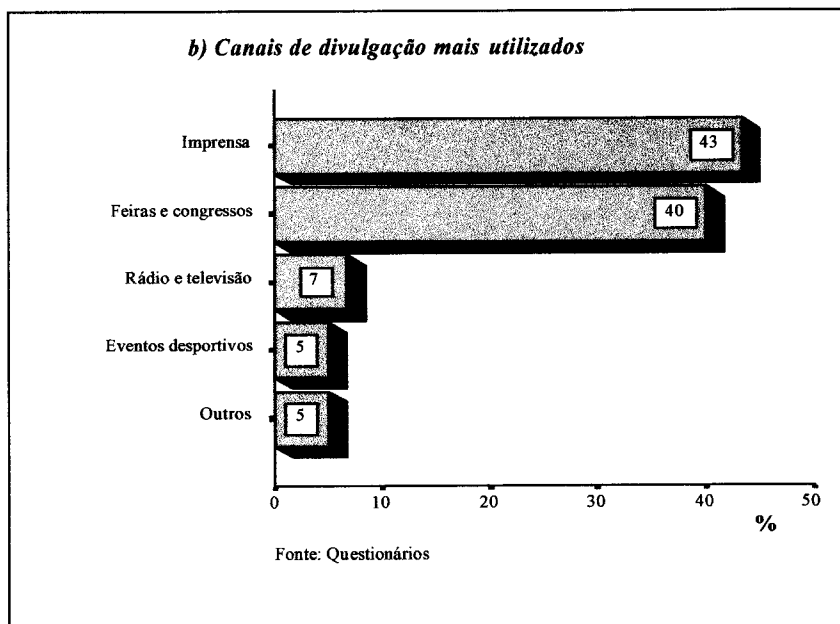
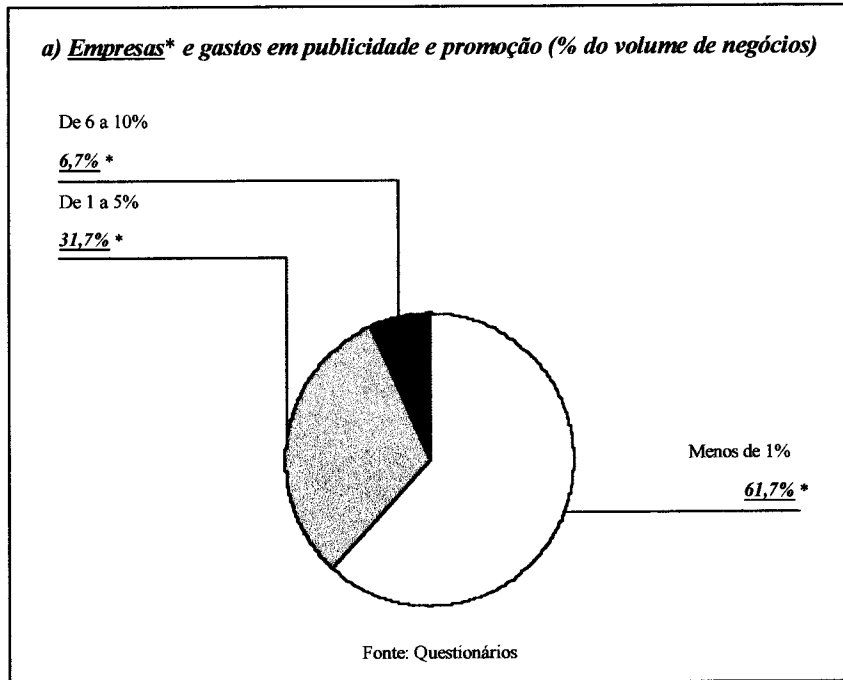
Quanto à política de distribuição, as empresas privilegiam a venda directa no mercado externo e o intermediário distribuidor no mercado interno, embora neste mercado existam alguns casos de empresas que vendem também directamente à restauração, comércio tradicional ou cadeias de grande distribuição.

O investimento em publicidade e promoção é pouco significativo: inferior a 1% do volume de negócios, da maioria das empresas (62%), existindo mesmo algumas que não despendem qualquer montante. Note-se no entanto que cerca de 7% das empresas



investem 6 a 10% do seu volume de negócios nessas actividades. Os canais mais utilizados são a imprensa e as feiras ou congressos (*v. figura seguinte*).

**Fig. 5.40 - Publicidade e promoção: montantes e meios mais utilizados**



Globalmente, o perfil comercial das empresas da Extremadura pode ser, assim, sintetizado:

- um mercado interno dominante, mas presença assinalável no mercado externo;
- uma actividade exportadora centrada no Vinho de Mesa;
- uma forte concentração da exportação nos mercados tradicionais;
- uma política de marca e uma política de inovação incipientes;
- uma comercialização de vinho a granel muito significativa;
- um circuito de comercialização bastante curto no mercado externo e relativamente longo no mercado interno;
- um montante de investimentos em publicidade e promoção muito pouco significativo;
- Inexistência de uma secção comercial e de uma política de marketing na grande maioria das empresas;

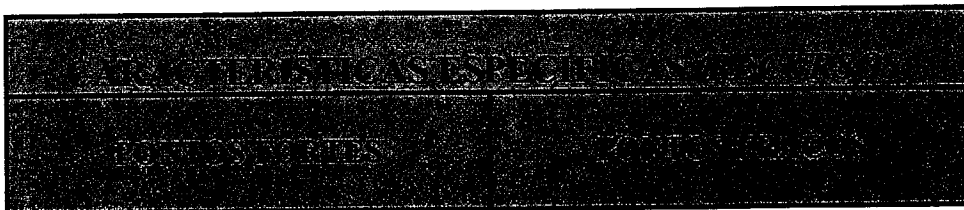
Em suma, estes traços característicos sugerem que as empresas da Extremadura no desenvolvimento da sua actividade, privilegiam a “óptica produto” em detrimento da “óptica vendas” ou da “óptica marketing”.

***Síntese do 5º capítulo... em jeito de conclusão***

Com base no diagnóstico interno efectuado, sintetizam-se, nos quadros seguintes, as principais características das empresas das duas regiões, assim como os respectivos pontos fortes e pontos fracos detectados:

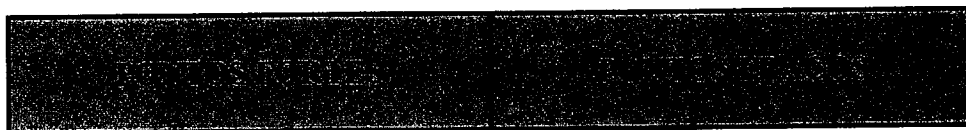
Alentejo
<p>a) Diversidade de estatutos jurídicos;</p> <p>b) Presença no sector desde há muitos anos;</p> <p>c) Prática de outras actividades para além da viticultura: <i>mas com pouco peso no volume de negócios;</i></p> <p>d) PME's, com preponderância de pequenas empresas e microempresas.</p>
Extremadura
<p>a) <u>«CSA»</u> ;</p> <p>b) <u>«CSA»</u> ;</p> <p>c) <u>«CSA»</u> : <i>mas com um peso significativo no volume de negócios de um conjunto apreciável de empresas;</i></p> <p>d) <u>«CSA»</u> .</p>

NOTA: «CSA» - Característica Semelhante ao Alentejo.



<b>RECURSOS HUMANOS, ORGANIZACIONAIS E DE INFORMAÇÃO</b>	
<b><u>Alentejo</u></b>	
<p>a) Estruturas simples;</p> <p>b) Gestor de topo com larga experiência profissional e com formação secundária (53%) ou média/superior (28%);</p> <p>c) Atenção à função comercial, nos tempos mais recentes;</p>	<p>d) Demasiada preponderância do informal e implícito: <i>organograma, definição de níveis de autoridade, responsabilidade e objectivos</i>;</p> <p>e) Decisões fortemente centralizadas no dirigente de topo;</p> <p>f) Sobrevalorização da função produção em detrimento das outras;</p> <p>g) Natureza e âmbito dos SI/TI's.</p>
<b><u>Extremadura</u></b>	
<p>a) «CSA» ;</p> <p>b) «CSA»: <i>mas com ligeiras diferenças ao nível da formação secundária (33%) e média/superior (42%)</i>;</p> <p>c) Alguma atenção crescente pela função comercial nos tempos mais recentes.</p>	<p>d) «CSA»;</p> <p>e) «CSA»;</p> <p>f) «CSA»;</p> <p>g) «CSA».</p>

NOTA: «CSA» - Característica Semelhante ao Alentejo.



<b>RECURSOS TÉCNICO-PRODUTIVOS</b>	
<b><u>Alentejo</u></b>	
<p>a) Integração a montante da transformação;</p> <p>b) Ensaio de introdução da vindima mecânica;</p> <p>c) Modernização generalizada do aparelho produtivo: <i>vaga de reestruturações na vinha, novas plantações, tecnologias de vinificação, armazenamento, sistemas de engarrafamento;</i></p> <p>d) Continuidade da política de qualidade: <i>as empresas produzem maioritariamente VQPRD e VR, com o VM a revelar-se muito marginal;</i></p> <p>e) Não existem problemas de excedentes.</p>	
<b><u>Extremadura</u></b>	
<p>c) «<u>CSA</u>» :</p> <p>d2) Atenção acrescida, embora recente, pela produção de VQPRD: <i>especialmente nas empresas privadas.</i></p>	<p>a) Integração a montante;</p> <p>b) Negligência em relação à vindima mecânica;</p> <p>d1) Grande preponderância do VM relativamente ao VQPRD e inexistência de produção de VR: <i>privilegia-se a quantidade em detrimento da qualidade, com repercussões negativas na imagem dos vinhos;</i></p> <p>e) Problemas com excedentes (<i>apesar da redução da superfície de vinha</i>).</p>

NOTA: «CSA» - Característica Semelhante ao Alentejo.



<b>RECURSOS COMERCIAIS</b>	
<b><u>Alentejo</u></b>	
<p>a) O vinho é praticamente todo comercializado em garrafa;</p> <p>b) Promoção e publicidade em grande crescimento nos últimos anos;</p> <p>c) Circuitos de comercialização evoluindo positivamente (<i>encurtamento</i>);</p> <p>d) Grande diversificação dos mercados externos: <i>futuros e tradicionais</i>.</p>	<p>e) Internacionalização: <i>actividade exportadora pouco significativa</i>;</p> <p>f) Dinâmica inovadora incipiente;</p> <p>g) Departamento comercial geralmente muito rudimentar e promoção e publicidade ainda reduzidas.</p>
<b><u>Extremadura</u></b>	
<p>c2) Circuitos de comercialização bastante curtos no mercado externo;</p> <p>e) Internacionalização: <i>actividade exportadora bastante dinâmica, embora baseada essencialmente no VM a granel</i>;</p>	<p>a) Grande preponderância da comercialização a granel;</p> <p>b) Promoção e publicidade geralmente pouco significativas: <i>no entanto constata-se apreciáveis investimentos da parte de um pequeno número de empresas</i>;</p> <p>c1) Circuitos de comercialização relativamente longos no mercado interno;</p> <p>d) Dependência de um pequeno número de mercados externos tradicionais;</p> <p>f) <i>«CSA»</i> ;</p> <p>g) <i>«CSA»</i>;</p>

NOTA: *«CSA»* - Característica Semelhante ao Alentejo.

## CAPÍTULO 6

### **EXPLORAÇÃO ESTRATÉGICA; ABORDAGEM SISTÊMICA “C-R-P”**

**(Contexto - Reflexão - Performance)**

*“ Não são os grandes exércitos que  
ganham as batalhas, são os bons ”*

*- Marechal DE SAXE -*

Neste capítulo (secção 6.1) explora-se a vertente estratégica das empresas, começando por diagnosticar (método PEST e modelo das cinco forças) o seu contexto de acção.

De seguida (secções 6.2 e 6.3) identificam-se:

- Os tipos de reflexão estratégica adoptados (ACP's, clusters, e Anovas);
- O perfil de cada tipo, associado às variáveis contextuais (Manovas e Anovas);
- As performances económicas subjacentes (Anovas).

Por fim, conclui-se sobre a confirmação ou infirmação das hipóteses de base levantadas no âmbito deste trabalho de investigação.



## **6.1 O Contexto de acção das empresas: envolventes contextual e transaccional**

Os sectores vitivinícolas, português e espanhol, possuem dinâmicas específicas. Do seu meio envolvente poderão surgir ameaças, que restringem a liberdade de acção das empresas, mas também surgem oportunidades, que essas mesmas empresas devem aproveitar. A identificação desses factores passa por um processo de diagnóstico que envolve diversas componentes e metodologias de abordagem.

Como os sectores vitivinícolas, português e espanhol, estão inseridos e são condicionados por um tipo de organização supranacional (OCM do vinho), optou-se por começar esta secção do trabalho com uma breve panorâmica da realidade vitivinícola europeia e mundial, enquadrando a importância da vitivinicultura comunitária e os aspectos mais relevantes da OCM do vinho e dos acordos da Organização Mundial do Comércio (OMC). Nesta abordagem é utilizada a lógica de fileira.

Para diagnosticar as envolventes contextuais, subjacentes a cada país e região, é utilizado o método PEST: análise dos ambientes Político-legal, Económico-Social e Tecnológico-Científico.

Seguidamente, o diagnóstico da envolvente transaccional incide sobre os principais elementos que interagem no sector vitivinícola, nomeadamente instituições diversas, concorrentes, fornecedores e clientes. Em complemento, reflecte-se sobre a atractividade do sector, utilizando o modelo das cinco forças competitivas de Porter.

Por fim, conjugando as constatações dos diversos níveis de diagnóstico, conclui-se sobre a complexidade e variabilidade do conjunto de componentes que influem sobre o sector vitivinícola dos dois países e o caracterizam, induzindo daí o nível de turbulência da envolvente global das empresas alentejanas e extremenhas.

### 6.1.1 Contexto mundial e europeu: referenciais em evolução

Esta secção pretende dar uma panorâmica do sector vitivinícola no espaço comunitário e mundial. São salientados os aspectos mais relevantes da sua importância económica, abordando toda a fileira vitivinícola, desde a produção ao comércio internacional, tendo em linha de conta as orientações da Organização Comum de Mercado (OCM) e os acordos da Organização Mundial do Comércio (OMC).

#### 6.1.1.1 Importância do sector vitivinícola comunitário e tendência evolutiva das principais magnitudes

O sector vitivinícola europeu possui uma dimensão mundial, estando a União Europeia (UE) na frente dos principais indicadores:

**Quadro 6.1 - Principais magnitudes do sector na EUR 15 e no Mundo (médias 1995/97)**

	EUR 15	Mundo	EUR 15/Mundo
- Superfície (1000 ha)*	3531	7814	45%
- Produção (milhões hl)	158,5	261,9	61%
- Consumo (milhões hl)	129,3	223,5	58%
- Exportações (milhões hl)**	46,1	64,2	72%
- Importações (milhões hl)**	38,4	62,2	62%

\* As superfícies referem-se a 1997.

\*\* A discrepância entre os valores das exportações e importações mundiais, deve-se, essencialmente, à existência de produtos exportados e ainda não registados nas alfândegas dos países de importação.

Fonte: Office International de la Vigne et du Vin (OIV).

A União Europeia, para além de primeiro produtor e consumidor mundial de vinho, é também o maior protagonista no comércio internacional. As suas vinhas representam 45% das superfícies vitícolas do globo e asseguram cerca de 61% da produção mundial de vinho, enquanto o consumo comunitário representa 58% do

consumo mundial. No que respeita às trocas internacionais, os países da UE são responsáveis por 72% das exportações mundiais de vinho e 62% das importações.

A importância económica do sector vitivinícola no seio da UE é bem visível: segundo dados *Eurostat*, as vinhas cobrem cerca de 3,5 milhões de hectares, ou seja, 2,6% da Superfície Agrícola Útil (SAU) da comunidade, os vinhos e mostos representam um pouco mais de 6% da sua Produção Final Agrícola (PFA) e o Rendimento Médio Familiar por Unidade de Trabalho Familiar (RMF/UTF)<sup>105</sup> das explorações vitícolas<sup>106</sup> é superior ao das restantes explorações agrícolas.

O quadro seguinte permite constatar a importância diferenciada que os vinhos e mostos têm na PFA dos diversos países.

**Quadro 6.2 - Peso (%) dos vinhos e mostos, e outros produtos relevantes, na Produção Final Agrícola: UE e principais países produtores (1996)**

	EUR 15	D	EL	ES	F	IT	LUX	O	PT
<i>Vinhos e mostos</i>	6,4	3,8	1,8	5,4	14,3	9,8	7,5	6,1	16,8
<i>Azeite</i>	1,7	nd	11,5	4,1	nd	4,3	nd	nd	2,6
<i>Todos os Cereais</i>	10,3	9,6	6,9	10,7	14,6	9,3	4,7	4,5	4,7
<i>Trigo</i>	5,3	5,2	3,0	3,3	8,7	3,8	2,3	2,3	1,3

NOTA: D-Alemanha; EL-Grécia; ES-Espanha; F-França; IT-Itália; LUX-Luxemburgo; O-Áustria; PT-Portugal; nd - não disponível.

Fonte: Eurostat.

Em Portugal, o sector dos vinhos e mostos representa cerca de 17% da sua PFA, sendo o sector mais importante dentro da produção vegetal. Em França e Itália, a parte dos vinhos e mostos equivale à dos cereais, representando um pouco mais de

<sup>105</sup> RMF - é o rendimento da pessoa que explora a exploração vitivinícola e da sua família (Produção Bruta Total da exploração, corrigida de taxas e subsídios, amortizações e todos os custos reais).

UTF - é uma Unidade de Trabalho Anual (UTA) de mão de obra não assalariada, correspondendo uma UTA ao trabalho efectuado por uma pessoa empregada a tempo inteiro, durante um ano.

<sup>106</sup> São consideradas como explorações vitivinícolas, as explorações cujo rendimento bruto resultante da produção de vinho ou produtos associados, representa, no mínimo, 2/3 do rendimento total.

14% da PFA francesa e cerca de 10% da PFA italiana. Em Espanha, o sector contribui com cerca de 5% da PFA, sendo ligeiramente superior ao sector do azeite.

Quanto ao indicador RMF/UTF, calculado com base nos resultados da Rede de Informação de Contabilidade Agrícola (RICA), a sua comparação entre os Estados membros da UE revela bastantes disparidades:

**Quadro 6.3 - Rendimento médio familiar / Unidade de trabalho familiar das explorações vitivinícolas: comparação entre países da UE (média 1994/95)**

(Índice 100 = (RMF/UTF) de todas as explorações)

Tipo de exploração	EUR 12	D	EL	ES	F	IT	PT
<i>Todas as explorações</i>	100	100	100	100	100	100	100
<i>Explorações especializadas em:</i>							
- <i>culturas aráveis</i>	96	122	89	124	116	82	84
- <i>culturas permanentes</i>	69	143	99	77	69	80	94
<i>Explorações vitivinícolas</i>	107	81	57	79	135	89	175
- <i>"VQPRD"</i>	132	81		91	146	99	282
- <i>"Vinho de Mesa"</i>	73			71	107	82	119

NOTA: D-Alemanha; EL-Grécia; ES-Espanha; F-França; IT-Itália; PT-Portugal.

Fonte: RICA.

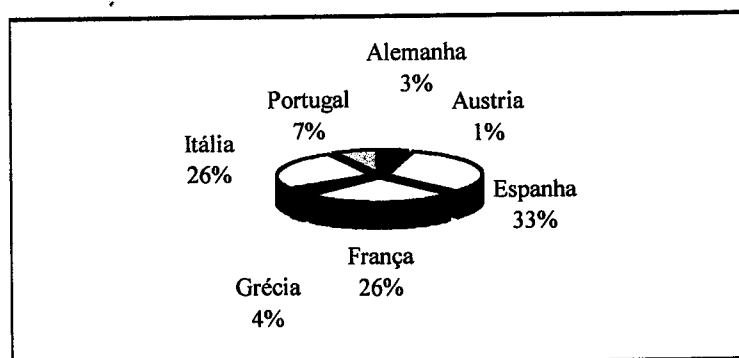
No conjunto da UE, o rendimento obtido nas explorações vitivinícolas (índice 107) é superior à média de "todas as explorações", sendo o rendimento proveniente das explorações de vinho de qualidade ainda bastante maior (índice 132). Na maioria dos Estados membros, esse rendimento é inferior à média de "todas as explorações". Todavia, em dois deles, a hierarquia inverte-se: em Portugal o rendimento é 75% superior à média de "todas as explorações" e em França é 35%. Existem grandes desvios de rendimento entre os VQPRD's e os vinhos de mesa. Em todos os países, o rendimento obtido com os primeiros é superior ao proporcionado pelos segundos: no conjunto dos países da UE ele representa, em média, quase o dobro.

O potencial produtivo

Os principais países vitivinícolas do mundo são, segundo dados do *Office International de la Vigne et du Vin* (OIV), a Espanha, a Itália e a França<sup>107</sup>. A Espanha, ocupando a primeira posição em superfície de vinha (15% da superfície mundial), assegura cerca de 11% da produção mundial, atrás da França e da Itália. Estes dois países, cada um com cerca de 12% dos vinhedos e 21% da produção de vinho, alternam o primeiro e segundo lugares, consoante os anos, do *ranking* mundial do volume de produção. Todos os outros países produtores do globo, representam menos de 10% da produção mundial. A seguir ao trio europeu da frente, surgem dois países do continente americano: os Estados Unidos (8% da produção global), onde a quase totalidade da sua produção é proveniente da Califórnia, e a Argentina (5%). Quanto a Portugal, representa 3% do vinhedo e da produção mundial de vinho, ocupando a 8ª posição no referido *ranking*.

No interior da Europa dos quinze, a estrutura produtiva, em termos de hectares de vinha e de hectolitros de vinho, é bastante heterogénea (v. *figuras 6.1 e 6.2*).

**Fig. 6.1 - Estrutura da superfície de vinha nos países da União Europeia (1997)**

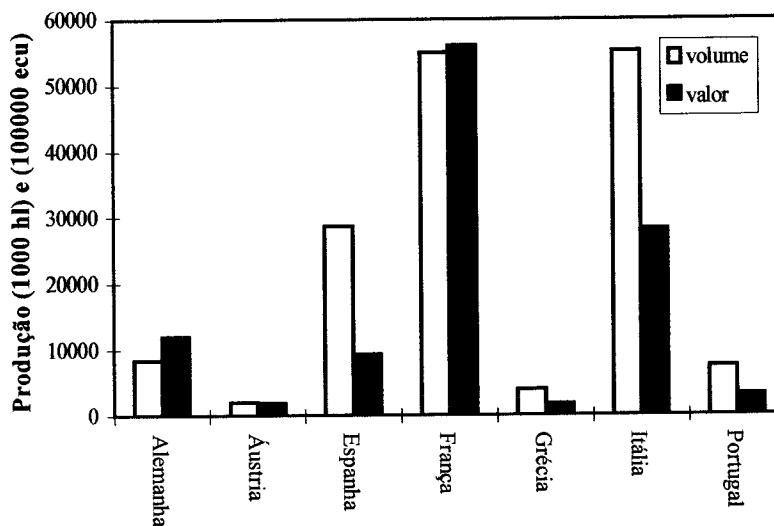


Fonte: Elaboração própria a partir de dados OIV (*anexo B22*).

<sup>107</sup> Os três países, em conjunto, representam cerca de 39 e 85% da vinha mundial e da UE, respectivamente. Em termos de produção de vinho, a representatividade é da ordem dos 53 e 86% (v. *anexos B21 e B22*).

A Espanha é o país com maior superfície de vinha: 1,1 milhão de hectares que representam 33% do vinhedo da UE. Seguidamente surge a Itália e a França, cada qual com cerca de 900 mil hectares, representando 26% da superfície comunitária. Portugal possui o quarto maior vinhedo (7%), com 260 mil hectares.

**Fig.6.2 - Importância relativa da produção vinícola nos diversos Estados membros da UE (média 1995/97)**



Fonte: Elaboração própria a partir de dados OIV.

Em volume de produção, a Itália e a França partilham o primeiro lugar, cada qual com 55 milhões de hectolitros e uma representatividade de cerca de 34% da produção de vinho da União Europeia. Mas, se em vez do volume se considerar o valor da produção, a França demarca-se claramente de todos os outros Estados Membros, assegurando quase metade do valor global da produção da UE. De salientar que a produção italiana, sensivelmente igual à francesa em volume, representa cerca de metade desta em valor. A França deve essa posição aos preços mais elevados dos seus vinhos.

Impõe-se uma breve referência à Espanha pois, apesar de possuir o vinhedo mais vasto do mundo, ocupa o terceiro lugar em volume (29 milhões de hl e 18% da produção da UE) e o quarto lugar em valor (ultrapassada pela Alemanha). Tais posicionamentos são justificados pelos seus rendimentos por hectare serem os mais baixos da Europa dos quinze (*v. anexo B24*) e também pelos preços relativamente baixos dos seus vinhos. Portugal surge na quinta posição, tanto em volume (8 milhões de hl, representando 5% da produção da UE) como em valor.

Quanto ao tipo de vinho, embora as superfícies de vinha consideradas aptas a produzirem “vinho de qualidade” sejam bastante diferentes entre os Estados membros da UE<sup>108</sup>, os denominados VQPRD’s representam, em média, entre 40 e 45% da produção anual da comunidade.

Em termos de evolução do potencial produtivo, ainda que se saiba que a produção vitivinícola apresenta flutuações anuais muito marcadas, em resultado das condições climáticas, se for comparada a média de 1986/90 com a de 1995/97, constata-se uma tendência decrescente generalizada e bastante significativa: de 192 milhões de hectolitros na segunda metade dos anos oitenta, a produção média da Europa dos quinze, cai para 161 milhões nos primeiros anos da segunda metade da década de noventa, consubstanciando, assim, um decréscimo de 16% (*v. quadro seguinte*).

---

<sup>108</sup> Identificando “vinho de qualidade” com uma das categorias de vinho definidas no âmbito da OCM do vinho, nomeadamente os VQPRD’s (Vinhos de Qualidade Produzidos em Região Determinada) -*v. anexo B26*- refira-se que a Alemanha e o Luxemburgo classificaram quase a totalidade dos seus vinhedos como aptos a produzirem VQPRD, a Grécia tem classificados cerca de 75%, a França, a Espanha e Portugal têm definidos cerca de 60% e a Itália aproximadamente 30%.

**Quadro 6.4 - Evolução da produção mundial de vinho**  
(1000 hl)

	1986/90	%	1995/97	%	V. 86/90-95/97
<b>Europa</b>	<b>236525</b>	<b>78</b>	<b>195082</b>	<b>74</b>	<b>-17%</b>
- Eur 15	192122	63	161000	61	-16%
<b>Resto do mundo</b>	<b>67268</b>	<b>22</b>	<b>66907</b>	<b>26</b>	<b>-1%</b>
América	48593	16	44560	17	-8%
África	9264	3	9781	4	6%
Oceânia	4927	2	6541	3	33%
Ásia	4484	1	6025	2	34%
<b>Total Mundial</b>	<b>303793</b>	<b>100</b>	<b>261989</b>	<b>100</b>	<b>-14%</b>

Fonte: Elaboração própria a partir de dados do OIV.

O decréscimo de produção da UE é da mesma ordem de grandeza que o verificado, em igual período, ao nível das superfícies de vinha<sup>109</sup> (v. quadro 6.5), deixando assim transparecer a ausência de um possível “efeito rendimento” (hl/ha). Com efeito, os rendimentos por hectare no mesmo período de tempo, não apresentam uma tendência significativa ao nível da comunidade. Variando muito, de ano para ano, em função das condições climáticas e de outros factores, tais como as variedades de vinha, idade, localização e tecnologia de vinificação, os rendimentos oscilam entre 15 e 150 hl/ha, segundo as zonas de produção (v. *anexo B24*). A média comunitária 1993/97, situando-se na ordem dos 46 hl/ha, é pouco representativa: os rendimentos variam entre 87 hl/ha, na Alemanha, e 22 hl/ha, em Espanha, sendo Portugal o segundo país com rendimento mais baixo (28 hl/ha).

Será importante salientar que os rendimentos têm incidências na relação qualidade / quantidade: para além de um certo limiar, os rendimentos elevados são obtidos em detrimento da qualidade do vinho, existindo uma relação inversa entre

<sup>109</sup> A redução do potencial vitícola está associada directamente à implementação de medidas de redução do vinhedo, no quadro da OCM do vinho, nomeadamente a interdição de novas plantações, limitação dos direitos de replantar e prémios ao arranque para abandono definitivo da produção.



rendimento e grau alcoólico. No entanto, porque essa relação não é estritamente proporcional, o domínio dos rendimentos torna-se fundamental.

**Quadro 6.5 - Evolução da superfície mundial de vinha**

	1986/90	1995	1996	1997	%	V. 86/90-97
<b>Europa</b>	<b>6149</b>	<b>5291</b>	<b>5205</b>	<b>5149</b>	<b>66</b>	<b>-16%</b>
- Eur 15	4190	3606	3548	3531	45	-16%
<b>Resto do mundo*</b>	<b>2708</b>	<b>2602</b>	<b>2619</b>	<b>2665</b>	<b>34</b>	<b>-2%</b>
dos quais						
- EUA	316	305	309	318	4	1%
- Argentina	259	209	210	211	3	-19%
- Chile	124	123	125	132	2	6%
- África do Sul	100	103	106	108	1	8%
- Austrália	59	73	81	90	1	53%
<b>Total Mundial</b>	<b>8857</b>	<b>7893</b>	<b>7824</b>	<b>7817</b>	<b>100</b>	<b>-12%</b>

\* Os países referenciados nesta rubrica são aqueles que possuem maior superfície de vinha para a produção de vinho. Na Ásia existem cerca de 1400 ha de vinha (praticamente sem oscilação de 1986 a 1997) que, na sua grande maioria (mais de 80%), são para produção de uva de mesa e uva seca.

Fonte: Elaboração própria a partir de dados do OIV.

No que concerne às restantes zonas de produção do mundo, nomeadamente fora da Europa<sup>110</sup>, conforme indicam os quadros anteriores (6.4 e 6.5), a tendência global é também de decréscimo de superfícies e de volumes de produção. No entanto, esse decréscimo é muito menos acentuado que o verificado nos países da UE: 2% contra 16% em termos de superfície de vinha e 1% contra 16% na produção de vinho. Em certos países, como a Austrália (10º produtor mundial), a África do Sul (6º) e os Estados Unidos (4º), as superfícies e produções não seguem essa tendência global decrescente, registando até aumentos muito significativos, potencializados por produtividades muito acima das comunitárias (v. anexos B23 e B25). Estes países, a

<sup>110</sup> No continente europeu, extra UE, os principais produtores de vinho são a Roménia (9º produtor do mundo) e a Hungria (13º), surgindo depois, por ordem decrescente e com níveis de produção já bastante inferiores, a Bulgária, a Moldávia, a Rússia e a Jugoslávia (Sérvia).

par da Argentina (5º produtor mundial) e do Chile (14º), ambos em pleno processo de reconversão e modernização do seu sector vitivinícola, formam o denominado grupo de “produtores do novo mundo”.

A consequência final de toda esta dinâmica evolutiva, consubstanciada num decréscimo de superfícies e de produções, muito menos acentuado na totalidade do globo (12 e 14%, respectivamente) que na UE (16%), traduz-se na perda de peso da produção comunitária no mundo: de 63% passou, numa década, para 61% (*v. quadros 6.4 e 6.5*).

Ainda no âmbito deste contexto de produção global tendencialmente decrescente, convém referir uma tendência de sinal contrário, decorrente da reclassificação de certos “vinhos de mesa” e da reconversão de superfícies: o aumento gradual da produção dos “vinhos de qualidade. Esta realidade é reflexo da evolução do mercado, onde o consumo de vinhos de mesa está a diminuir e o consumo de vinhos de qualidade a aumentar.

### O consumo de vinho

É no continente europeu que se bebe mais vinho: aproximadamente três quartos do consumo mundial. Só o bloco da UE, representa cerca de 58%, sendo seguido, a larga distância, pela América com 19% do total mundial (*v. quadro seguinte*).

Por países, a França (16%), a Itália (15%) e os EUA (9%), são os maiores consumidores do mundo. Espanha (7%) e Portugal (3%) ocupam, respectivamente, a 5ª e 10ª posições (*v. anexo 29*).

A evolução do consumo global, a nível mundial, evidencia uma forte tendência decrescente: numa década diminuiu 7%, ou seja, cerca de 16 milhões de hectolitros,

cabendo à Europa dos quinze metade desse decréscimo. Os anos mais recentes deixam, no entanto, transparecer alguma recuperação<sup>111</sup>, com o consumo na Europa a decrescer menos acentuadamente e nos outros continentes a inverter a sua tendência decrescente (América e Oceânia) ou a continuar a crescer (Ásia e África).

**Quadro 6.6 - Consumo global de vinho no mundo, por continentes**  
(1000 hl)

	1986/90	1995/97	1997	%	V.86/90-95/97
Europa	177024	163448	163346	73	-8%
<i>Eur 15</i>	<i>137824</i>	<i>129565</i>	<i>129296</i>	<i>58</i>	<i>-8%</i>
América	48358	42729	43071	19	-12%
Ásia	4565	6909	7405	3	51%
África	5125	5796	5766	3	13%
Oceânia	3830	3784	3945	2	-1%
<b>Total mundial</b>	<b>238902</b>	<b>222666</b>	<b>223533</b>	<b>100</b>	<b>-7%</b>

Fonte: Elaboração própria a partir de dados do OIV.

Em termos de consumo *per capita*, segundo dados OIV, a Europa dos quinze consumiu, em 1997, cerca de 35 litros por habitante/ano. Esta média esconde, no entanto, importantes disparidades entre Estados membros, sendo, normalmente, mais elevada nos países produtores. Os quatro países latinos - França (60 litros / habitante / ano), Itália (59), Portugal (56) e Espanha (38) - o Luxemburgo (58) e a Grécia (32), estão, mundialmente, na linha da frente em termos de consumo *per capita*. Estes países, juntamente com a Argentina (42 litros), a Suíça (41), o Uruguai (31) e a Hungria (30), formam o grupo dos dez maiores consumidores de vinho, *per capita*, do mundo (v. anexos B27 e B28).

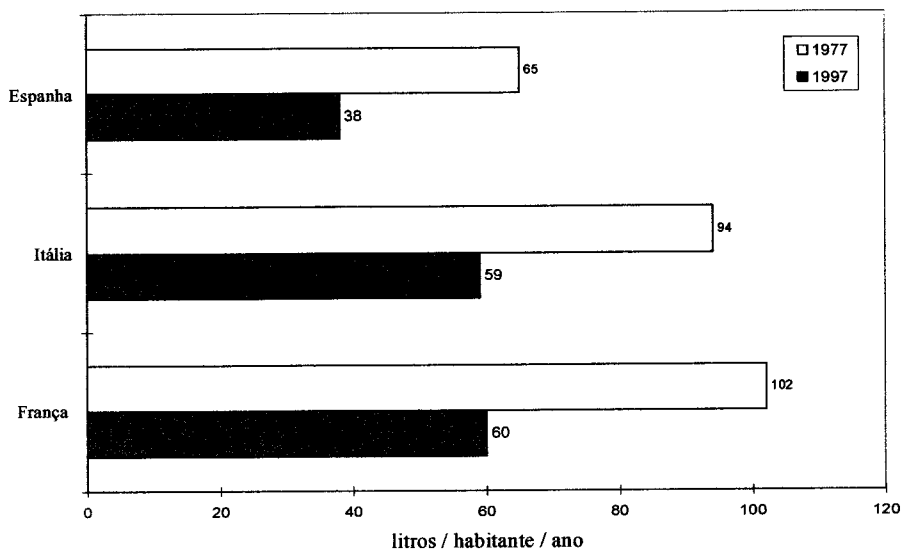
Para caracterizar a evolução do consumo *per capita*, assim como o seu nível, agregam-se os Estados membros da UE em três grupos distintos, de acordo com a sua

<sup>111</sup> V. quadro 6.6 e comparar média de 1995/97 com os valores do ano de 1997.

capacidade produtiva: os grandes produtores mundiais de vinho, os pequenos e médios produtores e os não produtores.

O primeiro grupo (França, Itália e Espanha) apresenta elevados consumos *per capita*, mas decrescentes:

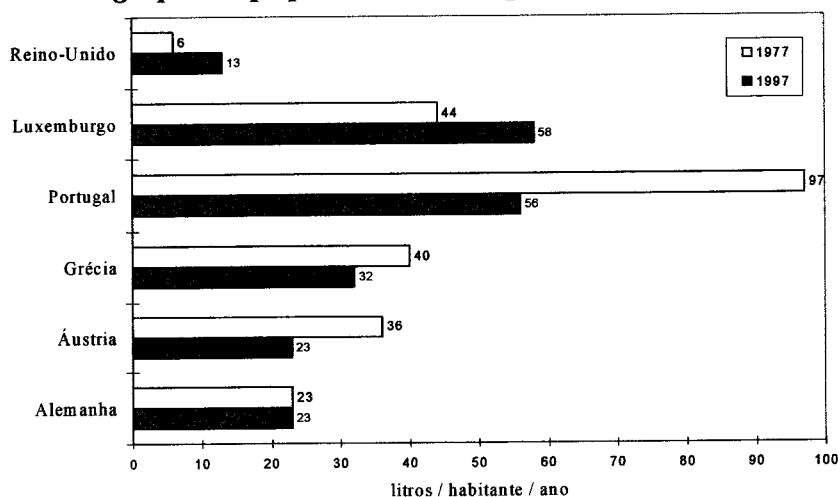
**Fig. 6.3 - Evolução do consumo de vinho nos países da UE (1977-1997): grupo dos três maiores produtores mundiais**



Fonte: Elaboração própria a partir de dados OIV (anexo B27).

O segundo grupo, apresenta uma grande heterogeneidade de situações: articula tendências crescentes com níveis elevados (Luxemburgo) ou baixos (Reino Unido) de consumo; tendências decrescentes associadas a elevados (Portugal), médios (Grécia) ou relativamente baixos níveis de consumo (Áustria); consumos estabilizados e relativamente baixos (Alemanha).

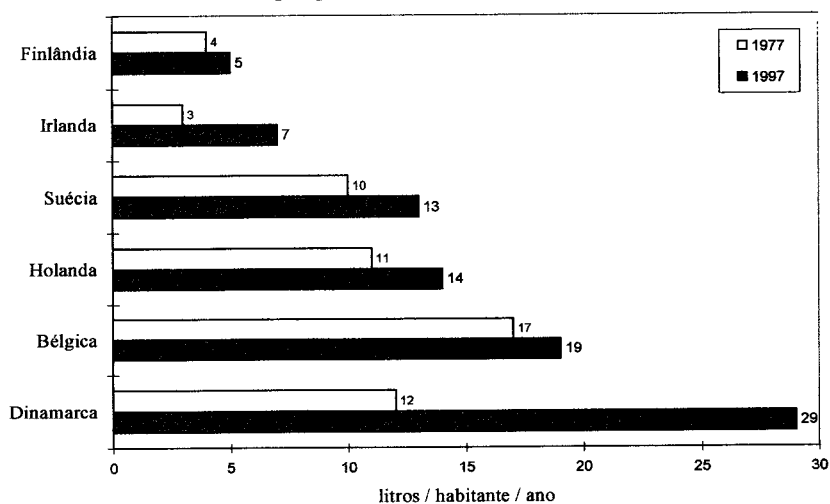
**Fig. 6.4 - Evolução do consumo de vinho nos países da UE (1977-1997): grupo dos pequenos e médios produtores mundiais**



Fonte: Elaboração própria a partir de dados OIV (anexo B27).

Por último, o grupo dos países não produtores, cujo consumo *per capita* apresenta altas taxas de crescimento, mas que permanece muito abaixo da média comunitária (35 litros/ano): a Dinamarca (29 litros), constitui a única exceção, uma vez que se aproximou bastante dessa média, sendo o país onde o consumo mais aumentou nas duas últimas décadas (142% - v. figura seguinte e anexo B27).

**Fig. 6.5 - Evolução do consumo de vinho nos países da UE (1977-1997): grupo dos não produtores**

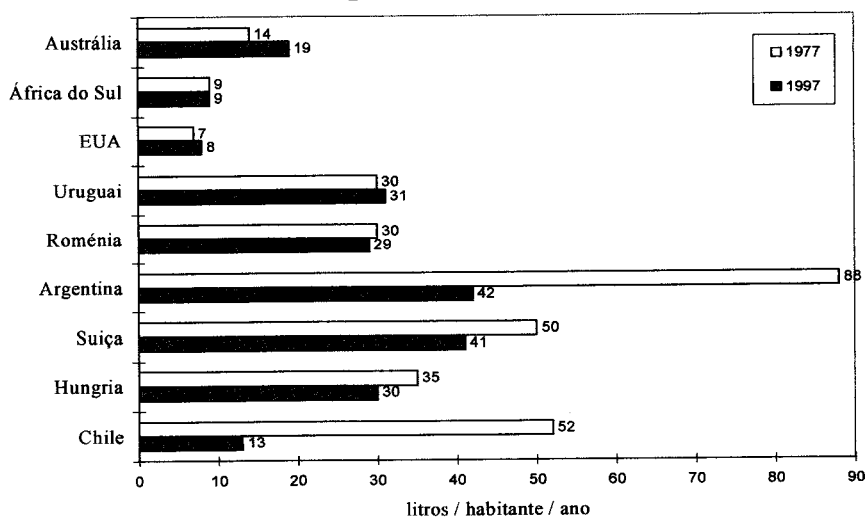


Fonte: Elaboração própria a partir de dados OIV (anexo B27).

Quanto aos países consumidores não comunitários, salientam-se as seguintes tendências no consumo *per capita*:

- crescente na Austrália, permanecendo, no entanto, em níveis reduzidos;
- estabilização na África do Sul e relativa estabilidade nos EUA, no Uruguai e na Roménia, os dois últimos com consumos próximos da média comunitária e os outros com níveis bastante inferiores;
- decrescente na Argentina, Suíça, Hungria, e Chile, os três primeiros situando-se relativamente próximos dos valores médios da UE e o último muito abaixo desse limiar. De salientar que o Chile, juntamente com a Argentina, foram os países que registaram as quedas mais acentuadas (75 e 52%, respectivamente) - v. *figura seguinte*.

**Fig. 6.6 - Evolução do consumo de vinho fora da UE (1977-1997): principais países**



Fonte: Elaboração própria a partir de dados OIV (*anexo B27*).

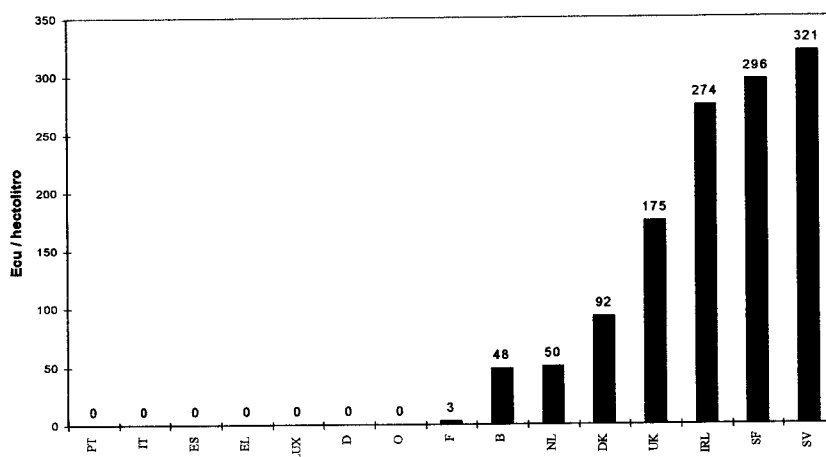
As causas da redução do consumo de vinho são imputáveis a diversos factores, de natureza económico-social e também política. De entre esses factores, destacam-se os seguintes:

- *As mudanças ao nível dos “estilos de vida”*. Por exemplo, as formas actuais de urbanização, implicando uma maior distância entre os locais de residência e os locais de trabalho, obrigam as pessoas a tomar as suas refeições fora de casa, levando-as, geralmente, a optar por bebidas sem álcool (água, sumos), ou com fraco teor alcoólico (cerveja), em detrimento do vinho;

- *A tendência para regimes alimentares leves*. Com efeito, para reduzir o número de calorias consumidas, um dos ingredientes mais fáceis de eliminar é o vinho;

- *As campanhas anti-alcoólicas*. A maioria das vezes, as acções publicitárias em vez de penalizarem as bebidas mais directamente ligadas ao alcoolismo (whisky, gin, aguardente, vodka, etc.), penalizam o vinho. Refira-se que essas bebidas “espirituosas” têm o suporte das poderosas máquinas de marketing das empresas multinacionais, que dominam esse sector de bebidas;

- *As decisões de política fiscal sobre as bebidas alcoólicas*. Saliente-se que, em matéria fiscal, as diferenças entre os Estados membros da UE são enormes: o imposto sobre o valor acrescentado (IVA) e o imposto especial, aplicados ao consumo de vinho, são relativamente baixos nos países produtores e altos nos países não produtores. Convém salientar que a UE tem procurado homogeneizar a questão da fiscalidade sobre as bebidas alcoólicas, mas tal empreendimento tem-se revelado bastante difícil, uma vez que se traduz numa confrontação de interesses entre o sul e o norte da Europa, ou seja, entre o vinho e as outras bebidas alcoólicas, particularmente a cerveja. A figura e quadro seguintes, mostram, em concreto, a heterogeneidade de situações em termos de fiscalidade nos diversos países da UE:

**Fig. 6.7 - Imposto especial sobre o vinho nos diferentes Estados membros da UE**

NOTA: PT-Portugal; IT-Itália; ES-Espanha; EL-Grécia; LUX-Luxemburgo; D-Alemanha; O-Áustria; F-França; B-Bélgia; NL-Holanda; DK-Dinamarca; UK-Reino Unido; IRL-Irlanda; SF-Finlândia; SV-Suécia.

Fonte: Comissão Europeia, DG XXI, 1998.

Num extremo, estão os países que isentam o vinho do imposto especial, os principais produtores, e no outro extremo, os países não produtores, que aplicam impostos muito elevados.

**Quadro 6.7 - IVA sobre o vinho nos diferentes Estados membros da UE**

	PT	LX	D	UK	NL	EL	IT	O	F	B	IRL	SF	DK	SV	
IVA (%)	5	12	15	16	17,5	17,5	18	20	20	20,6	21	21	22	25	25

NOTA: PT-Portugal; LX-Luxemburgo; D-Alemanha; ES-Espanha; UK-Reino Unido; NL-Holanda; EL-Grécia; IT-Itália; O-Áustria; F-França; B-Bélgia; IRL-Irlanda; SF-Finlândia; DK-Dinamarca; SV-Suécia.

Fonte: Comissão Europeia, DG XXI, 1998.

A taxa do IVA varia entre 5% (Portugal) e 25% (Dinamarca e Suécia), aplicando a maioria dos países uma taxa compreendida entre 16 e 21%.

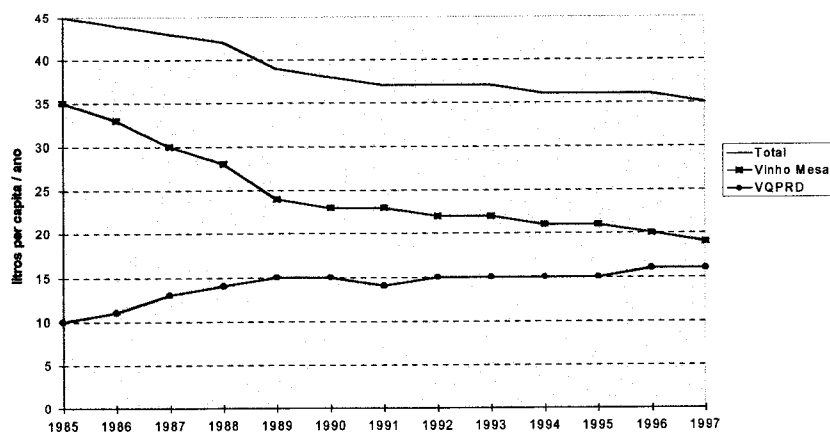
Assim, no cômputo global, os países com maior carga fiscal sobre o vinho, são a Suécia, a Finlândia e a Irlanda, precisamente os três países com menor consumo *per capita* da UE.



Ainda no âmbito da análise da evolução do consumo, será importante referir uma alteração histórica que teve lugar a partir do início da década de oitenta: o vinho, associado tradicionalmente a um “consumo alimentar”, transformou-se gradualmente em “consumo de prazer”. Os consumidores tornaram-se mais exigentes em termos de qualidade, passando a beber menos mas muito melhor. Este fenómeno teve como consequência a clivagem do mercado do vinho em dois mercados de tendências divergentes: o mercado dos vinhos de mesa, em regressão, e o mercado dos vinhos de qualidade, em expansão.

Como é ilustrado na figura 6.8, o consumo de vinhos de mesa tende a regredir, enquanto o de VQPRD tende a progredir, embora não suficientemente para compensar a diminuição dos primeiros. Tal dinâmica traduz-se na continuidade de uma tendência global decrescente, apesar de se revelar cada vez menos acentuada.

**Fig. 6.8 - Evolução do consumo por categoria de vinho, na UE**



Fonte: Eurostat

Refira-se também que o decréscimo do consumo de vinhos de mesa, nos anos noventa, desacelerou comparativamente ao verificado nos anos anteriores. Esse facto está associado à emergência, em alguns países, de uma nova categoria de vinhos de

mesa, personalizados e bem identificados com a sua região de origem e/ou variedade de castas, que tem sido alvo de grande aceitação por parte dos consumidores<sup>112</sup>.

Finalmente, importa salientar um outro factor importante que poderá também ter contribuído para a desaceleração da queda do consumo de vinho: a divulgação, nos últimos anos, das conclusões de diversos estudos desenvolvidos por especialistas em nutrição e investigação médica, que demonstram os benefícios para a saúde do consumo de vinho<sup>113</sup>.

### O comércio internacional

Relativamente ao comércio internacional (média 1995/97, com comércio intra-comunitário incluído), saliente-se que, segundo dados do OIV, ele representa cerca de 23% do total de vinho produzido no mundo. O continente europeu assegura mais de 80% da totalidade do comércio internacional, cabendo só à UE cerca de 60 e 70%, respectivamente das importações e exportações do globo (v. anexos B30 e B31).

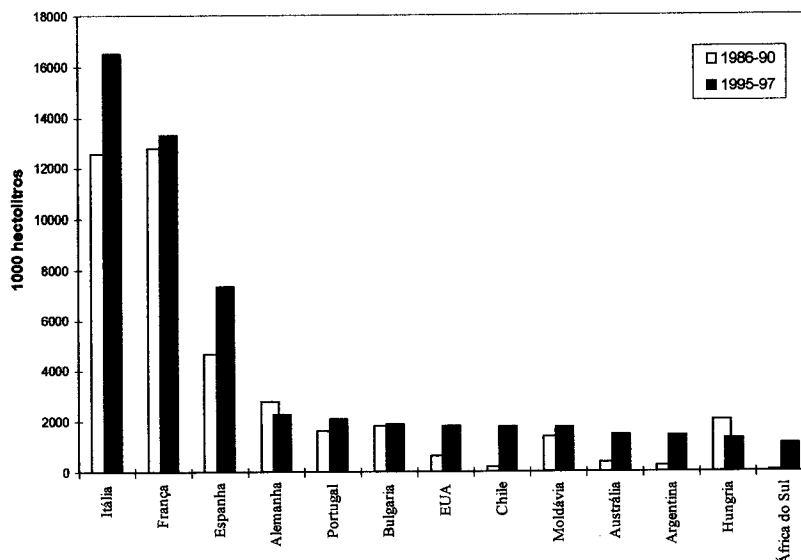
As duas figuras seguintes apresentam os principais países que intervêm no comércio internacional, nomeadamente aqueles cujas exportações ou importações são superiores a 1 milhão de hectolitros. Esses países realizam, em conjunto (comércio

<sup>112</sup> São os *Vinhos regionais* e *Vinhos varietais* portugueses, os *Vins de pays* e *Vins de cépage* franceses, os *Landwein* alemães, os *Indicazione geografica tipica* italianos e os *Vinos de la tierra* espanhóis.

<sup>113</sup> Peritos de nutrição e saúde, reunidos nos últimos anos em vários simpósios e congressos: *Simpósio Internacional da Uva, Vinho e Saúde*, realizado em 1992, em Buenos Aires; *I Simpósio Internacional de Alimentação Mediterrânica* e *I e II Congressos sobre Dieta Mediterrânica*, realizados em Barcelona, nos anos de 1994, 1996 e 1997 respectivamente; foram unânimes em afirmar a influência decisiva da Dieta Mediterrânea (frutas, verduras, azeite, peixe e vinho) na menor incidência de doenças cardiovasculares e incremento do colesterol, assim como na protecção contra doenças mentais degenerativas, tais como a Alzheimer ou a Parkinson. No que se refere ao caso particular do vinho, é afirmado que, quando consumido moderadamente, a sua importância para a saúde advém de um composto químico, o "resveratrol", que tem funções antioxidantes e que se encontra em grandes concentrações nas castas das uvas pretas. De entre os diversos estudos sobre estas temáticas, refira-se: Renaud e De Logeril (1992), "*Vin, alcool, plaquettes et coronaropathies: le paradoxe français*"; De La Torre (1994), "*Vino, nutrición y salud*"; Yudkin (1997), "*Reflexões sobre o Paradoxo Francês*".

intra-comunitário incluído<sup>114</sup>), a esmagadora maioria das exportações (89%) e importações mundiais (73%).

**Fig. 6.9 - Principais exportadores mundiais de vinho**



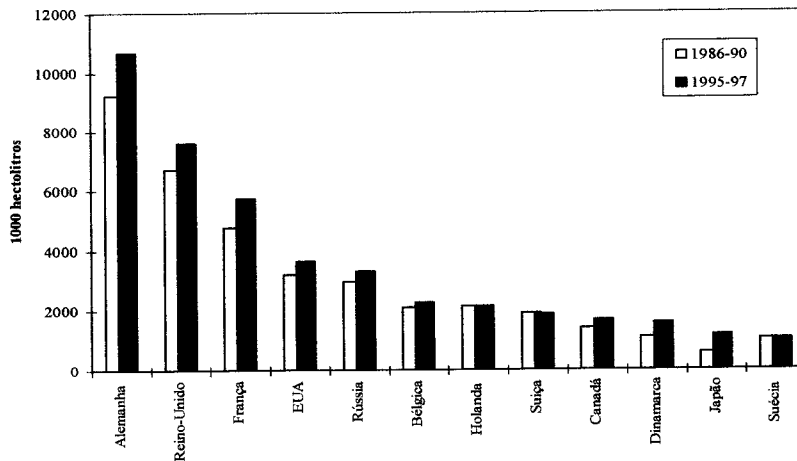
Fonte: Elaboração própria a partir de dados OIV (anexo B32).

Os cinco principais exportadores de vinho são países comunitários, nomeadamente a Itália, a França, a Espanha, a Alemanha e Portugal. Os dois primeiros detêm quase metade das exportações mundiais e os cinco, em conjunto, são responsáveis por cerca de dois terços. À exceção da Alemanha e Hungria, todos os países aumentaram as suas exportações no período em referência.

No que concerne às importações (v. figura 6.9), os três primeiros importadores mundiais também pertencem à União Europeia: Alemanha, Reino Unido e França. Em conjunto, representam cerca de 40% do volume total mundial, e as suas importações têm aumentado. Os Estados Unidos surge como 4º importador, com cerca de 6%.

<sup>114</sup> O comércio intra-comunitário (média 1995/97) representa cerca de 32 milhões de hectolitros de vinho, ou seja, 75% das exportações totais dos países da comunidade e 93% das suas importações.

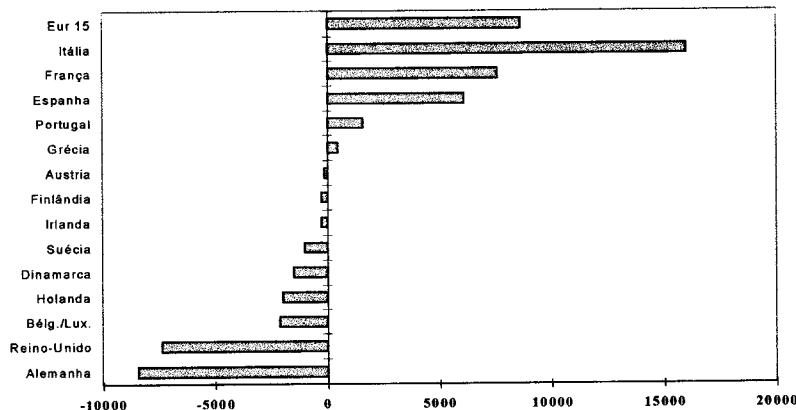
**Fig. 6.10 - Principais importadores mundiais de vinho**



Fonte: Elaboração própria a partir de dados OIV (anexo B33).

O saldo do comércio internacional de vinho da União Europeia é largamente positivo. São exportadores líquidos, por ordem decrescente do saldo, em volume (v. *figura seguinte*), a Itália, a França, a Espanha, Portugal e a Grécia. Os restantes estados membros são importadores líquidos, com especial destaque para a Alemanha e o Reino Unido.

**Fig. 6.11 - Saldo do comércio de vinho (intra e extra UE - média 1995/97) (1000 hl)**



NOTA: Saldo = Exportações - Importações

Fonte: Elaboração própria a partir de dados OIV (anexo B34).

Importa salientar, que se for considerado só o comércio extra-comunitário, ou seja, só as transacções com países terceiros, o bloco da UE, segundo estatísticas do OIV, continua a liderar o comércio internacional nas suas duas vertentes (exportação e importação). No entanto, se a análise for detalhada por país, verificam-se alterações significativas no *ranking* mundial dos importadores (média 1995/97): os EUA, a Rússia e a Suíça passam a ocupar as primeiras posições, seguindo-se-lhes o Reino-Unido e o Canadá. Em termos de exportadores, a Itália, a França e a Espanha, continuam a formar o trio da frente a nível mundial.

Os principais clientes dos vinhos da UE são, por ordem decrescente de importância, os EUA, Suíça, Canadá, Japão e Rússia: os cinco representam, de acordo com a mesma fonte estatística, mais de 60% das vendas da UE para países terceiros, com as exportações para os EUA e Japão a crescerem claramente, para a Suíça e Canadá a estabilizarem e para a Rússia a serem bastante irregulares. De salientar que as exportações de vinhos europeus para a Ásia do Sudeste (Hong-Kong, Taiwan, Coreia do Sul e China), zona onde o consumo de vinho está em crescimento, têm progredido a um ritmo muito acentuado nos últimos anos.

Quanto a fornecedores, distinguem-se três grupos de países, por ordem decrescente de importância:

- Um primeiro grupo, representando mais de 60% das importações extra-comunitárias, constituído pela Austrália, Bulgária, África do Sul, Argentina e países da ex-Jugoslávia: todos eles, à excepção da ex-Jugoslávia, com vendas crescentes no mercado da UE;

- Um segundo grupo, também em crescimento, constituído pelos EUA, Chile, Hungria e Roménia, que fornecem cerca de 30% do volume de vinhos importados;

- Um terceiro bloco, formado pelos países do Magrebe (Argélia, Tunísia e Marrocos) e pelo Chipre, com fornecimentos bastante irregulares de ano para ano, mas representando, em média, cerca de 5% dos volumes importados na UE.

Ainda no âmbito dos principais exportadores mundiais, convém chamar a atenção para os desempenhos, nos últimos anos, dos denominados “produtores do novo mundo”. Com efeito, as exportações dos Estados Unidos, Argentina, Chile, Austrália e África do Sul, têm registado um crescimento muito superior ao dos outros países exportadores<sup>115</sup>. Como grande parte desse acréscimo das exportações tem como destino a UE, os produtores europeus acabam por sofrer duplamente os efeitos concorrenciais: nos mercados externos e no seu próprio território. Reciprocamente, tendo em conta os elevados e crescentes volumes exportados para a UE, esses países também ficam mais dependentes do mercado comunitário. De qualquer modo, as exportações dos “produtores do novo mundo” continuam inferiores, em termos absolutos, aos volumes exportados pela UE: apesar de passarem de cerca de 1,5 milhões de hectolitros em média 1986/90, a 7,5 milhões em média 1995/97, não superam os 11 milhões de hectolitros da média comunitária (*v. anexos B32 e B34*).

A estrutura do volume de exportações, por tipo de vinho, como é ilustrado no quadro seguinte, é composta maioritariamente por «vinhos de mesa» (45%), seguindo-se-lhes, imediatamente, os «VQPRD» (40%) e, a grande distância, os «outros vinhos»

---

<sup>115</sup> As taxas de crescimento dos seus volumes exportados, considerando as médias de 1986/90 e 1995/97, oscilam entre 190 e 2261%, nos Estados Unidos e África do Sul, respectivamente (*v. anexo B32*). De registar o crescimento exponencial das exportações de vinho neste último país que, depois dos embargos a que esteve sujeito durante largos anos, não traduz senão o sucesso das dinâmicas de reestruturação desencadeadas para melhorar o potencial produtivo e comercial do seu sector vitivinícola, adequando-o às condições do mercado mundial. Os Estados Unidos têm, por sua vez, a particularidade de estar simultaneamente entre os principais clientes (1º) e fornecedores de vinho (5º) da UE. No entanto, o saldo a favor da UE reduz-se e as exportações de vinho para os EUA, em média 1986/90, dez vezes superiores às importações provenientes do mesmo país, passaram a ser, segundo dados OIV, cinco vezes superiores, em 1995/97.

(15%), nomeadamente, espumantes e licores<sup>116</sup>. Um terço das quantidades das duas primeiras categorias são exportadas a granel e dois terços são vinhos tintos<sup>117</sup>.

**Quadro 6.8 - Exportações dos países comunitários para fora da UE, por categoria de vinho**

	(1000 hl)			
	VQPRD	Vinho Mesa	Outros	TOTAL
1991	2700	3850	1150	7700
1992	2800	4000	1100	7900
1993	2850	4400	2700	9950
1994	3000	3700	1300	8000
1995	4000	4300	1200	9500
1996	4100	4500	1600	10200
1997	4750	5500	1850	12100
Var. 1991/97 (%)	76	43	61	57
Var. 1995/97 (%)	19	28	54	27
Média 1995/97	4283,3	4766,6	1550	10600
	40%	45%	15%	100%

Fonte: Elaboração própria a partir de dados Eurostat.

Como se pode constatar, o crescimento das exportações de VQPRD, de 1991 a 1997, é muito superior ao das outras categorias de vinhos. No entanto, se a análise se limitar apenas aos anos mais recentes (1995 a 1997), verifica-se precisamente o contrário. A justificação que se pode avançar para este maior crescimento dos «vinhos de mesa», relativamente aos «VQPRD», prende-se com a penetração acrescida que, nos últimos anos, os denominados vinhos regionais e vinhos varietais (subcategorias de vinho de mesa) têm conseguido nos mercados externos.

Quanto às importações provenientes de países terceiros, convém referir que não é possível determinar o peso relativo dos volumes de «VQPRD's» porque, pura e simplesmente, essa nomenclatura não é utilizada nesses países: ela é exclusiva dos

<sup>116</sup> Refira-se, que segundo a mesma fonte estatística (Eurostat), a estrutura do valor das exportações é significativamente diferente: «vinhos de mesa» (15%), «VQPRD» (55%) e «outros vinhos» (30%).

<sup>117</sup> Os vinhos a granel representam cerca de 9% do valor total das exportações e os vinhos tintos 67%.

produtores da UE. Assim, as estatísticas dos organismos internacionais (Eurostat e OIV) não contemplam a desagregação das importações extra-comunitárias em função da qualidade "oficial" dos vinhos. Não significando isso que os volumes importados sejam na sua totalidade vinhos correntes, sem qualidade: esta, simplesmente, não é atribuída "oficialmente", mas sim pelo consumidor.

Por fim, importa salientar que, se a evolução dos volumes exportados e importados, sempre dependentes dos níveis das colheitas de cada campanha, se revela bastante irregular de ano para ano, a evolução em valor é regular e crescente. Tal facto decorre da conjugação de dois factores: a subida generalizada dos preços de todos os vinhos no mercado externo (v. *anexo B35*) e o peso crescente dos vinhos de qualidade (com preços superiores) no volume global das transacções.

O saldo da balança comercial da UE, em valores constantes de 1990, incluindo todas as categorias de vinho, é relativamente estável entre 1991 e 1996 (cerca de 1,5 biliões de ECU), sendo todavia inferior a 1990 e 1997 (1,8 biliões) - v. *anexo B36*.

#### *Situação global do mercado do vinho na UE*

A situação do sector vitivinícola da Europa dos quinze, à entrada do ano 2000, é sensivelmente diferente daquela que existia até finais da década de oitenta. Com efeito, até essa altura, o mercado vitivinícola era caracterizado por uma situação de desequilíbrio estrutural, com enormes excedentes de produção, que parecia condenada a perpetuar-se e até agravar-se. Os anos noventa vêm marcar uma viragem no sentido do reequilíbrio: o mercado passa a ser menos excedentário ou até deficitário. Os



balanços de aprovisionamento do vinho, que a seguir se apresentam, ilustram essa viragem:

**Quadro 6.9 - Balanços simplificados de aprovisionamento do vinho na Eur15 (excluindo stocks)**

*(milhões de hl)*

	<i>Média</i> 1984/90	<i>Média</i> 1991/94	<i>Campanha</i> 1994/95	<i>Campanha</i> 1995/96	<i>Campanha</i> 1996/97
<i>Produção</i>	194,4	167,4	155,5	151,8	165,2
<i>Importação</i>	3,8	4,0	4	6,7	5,4
<b><i>Total de Disponibilidades</i></b>	<b>198,2</b>	<b>171,4</b>	<b>159,5</b>	<b>158,5</b>	<b>170,6</b>
<i>Consumo directo</i>	135,1	131,5	128,5	129,8	128
<i>Outras utilizações</i>	32,5	18,2	18,2	18,2	12,2
<i>Exportações</i>	10,1	9,7	9,9	9,7	11,6
<b><i>Utilizações tradicionais</i></b>	<b>177,7</b>	<b>159,4</b>	<b>156,6</b>	<b>157,7</b>	<b>157,8</b>
<b><i>Saldo 1</i></b>	<b>20,5</b>	<b>12,0</b>	<b>2,9</b>	<b>0,8</b>	<b>12,8</b>
<i>Destilações (utilizações industriais)</i>	15,2	13,2	5,3	3,1	11,3
<b><i>Saldo 2</i></b>	<b>5,3</b>	<b>-1,2</b>	<b>-2,4</b>	<b>-2,3</b>	<b>1,5</b>

Fonte: Eurostat

Com efeito, os balanços põem em relevo um excedente anual, na década de oitenta, da ordem dos 5 milhões de hectolitros e nos anos mais recentes um ligeiro défice ou excedente, na ordem de 1 a 2 milhões. A queda da produção constitui a principal causa dessa passagem de uma situação fortemente excedentária, a situações próximas do equilíbrio. Convém referir que nas campanhas deficitárias as disponibilidades para satisfazerem as utilizações tradicionais foram sempre suficientes, tendo o aprovisionamento do sector industrial do fabrico de aguardentes e licores sido assegurado pelos stocks de álcoois víquicos, acumulados ao longo das campanhas precedentes.

Perante este novo contexto, grande parte dos mecanismos reguladores de mercado, impostos durante largos anos pela Organização Comum de Mercado (OCM)

para reduzir o potencial produtivo (arranque de vinha, proibição de novas plantações) e sanear o mercado (destilações), perdem toda a sua pertinência. As atenções concentram-se (ou devem concentrar-se), agora, no melhoramento da competitividade da produção comunitária, não só no mercado interno mas também nos mercados internacionais. Importa não esquecer os impactes da crescente liberalização dos mercados, decorrente dos acordos da Organização Mundial do Comércio (OMC): num mercado aberto a concorrência é acrescida, tornando-se mais difícil o saneamento desse mercado e respectivo, suporte de preços, com mecanismos de retirada de quantidades excedentárias (destilações), pois, nessas circunstâncias, quantidades suplementares surgirão do exterior e os preços não poderão aumentar muito para além daqueles que têm os produtos importados.

Assim, a nova lógica de actuação deve privilegiar, não só, a continuidade dos esforços de ajustamento qualitativo da oferta à procura, a aceleração do ritmo de renovação dos vinhedos e a racionalização das estruturas produtivas, mas igualmente, a modernização, a todos os níveis, da fileira vitivinícola, desde o engarrafamento até à comercialização e ao marketing, passando pela organização dos produtores e a promoção, principalmente nos mercados externos mais promissores.

É nesta perspectiva e enquadramento que assume grande relevância a mais recente reforma da OCM do vinho, realizada em 1999.

### **6.1.1.2 OCM do vinho e incidências da OMC: aspectos relevantes**

A Organização Comum do Mercado do Vinho, cuja construção começou em 1962, é das mais complexas e mais vastas da Política Agrícola Comum (PAC). Isso deve-se, em grande parte, ao facto de, contrariamente a outros sectores produtivos onde as respectivas OCM's se limitam essencialmente a um regime de preços, a regras de intervenção e a um regime de trocas com países terceiros, no sector do vinho a OCM abarca também outros aspectos, de natureza mais técnica, nomeadamente o controlo do desenvolvimento do potencial vitícola, práticas enológicas, regras de designação e apresentação, controlo da circulação, protecção das denominações de origem, e muitas outras situações específicas.

A OCM do vinho teve início, em 1970, com a aprovação de dois regulamentos fundamentais: o Reg.(CEE) nº 816/70, que definia as disposições de base do mercado e o Reg.(CEE) nº 817/70, que previa disposições particulares para os vinhos de qualidade produzidos em regiões determinadas. A partir dessa data numerosas disposições regulamentares saíram para regular a vitivinicultura europeia.

A primeira OCM do vinho assentava em princípios fundamentalmente liberais: a destilação de eventuais excedentes não era concebida senão a título excepcional e a liberdade de plantação e de replantação era perfeitamente admitida. No entanto, o desenvolvimento contrastante de volumes de produção cada vez maiores e de consumos em decréscimo acentuado, precipitaram a acumulação de excedentes e a necessidade de corrigir os instrumentos de intervenção no mercado que, face aos acontecimentos, depressa se revelaram desajustados. A partir de 1976, a UE começou a ser mais restritiva em matéria de vinhedos, proibindo novas plantações destinadas à produção de vinhos de mesa e eliminando a possibilidade de qualquer replantação com

variedades distintas das “recomendadas ou autorizadas”. Em 1979 foi proposto o denominado “Programa de acção vitícola 1980-1985” com a finalidade de corrigir os desequilíbrios de mercado. Porém, o problema dos excedentes de vinho persistia, implicando uma nova série de modificações regulamentares cada vez mais restritivas.

Uma reforma de fundo estava prevista para 1990, no entanto, essa reforma não chegou a acontecer. Divergência de interesses (norte/sul) e vontade política insuficiente retardaram o processo ano após ano. A última reforma da PAC, em 1992, não integrou o vinho. Em finais de Julho de 1993, a Comissão Europeia publicou um documento de reflexão sobre a situação do sector vitivinícola, no intuito de abrir um grande debate com vista a modificar, em profundidade, os mecanismos de regulação de mercado. Em Março de 1994, é formalizada pela Comissão uma primeira proposta de Regulamento para reformar a OCM do sector. Essa proposta, visava a resolução do problema de fundo em que o mercado do vinho se encontrava e que se foi agravando ao longo dos anos oitenta: um desequilíbrio sistemático e permanente, resultante de uma produção em crescendo e de um consumo de tendência inversa, com a inevitável acumulação de excedentes.

Tendo sido objecto de importantes e longas discussões, a transformação dessa proposta em projecto de reforma do sector foi sendo sucessivamente adiada. Entretanto, com a passagem dos anos, o contexto de referência alterou-se profundamente: por um lado, de uma situação de grande protecção face a países terceiros, o mercado comunitário, na sequência da entrada em vigor, desde 1 de Julho de 1995, dos acordos do (GATT)<sup>118</sup>, hoje Organização Mundial do Comércio (OMC), é obrigado a abrir as suas fronteiras ao exterior. Por outro lado, os excedentes deixam

---

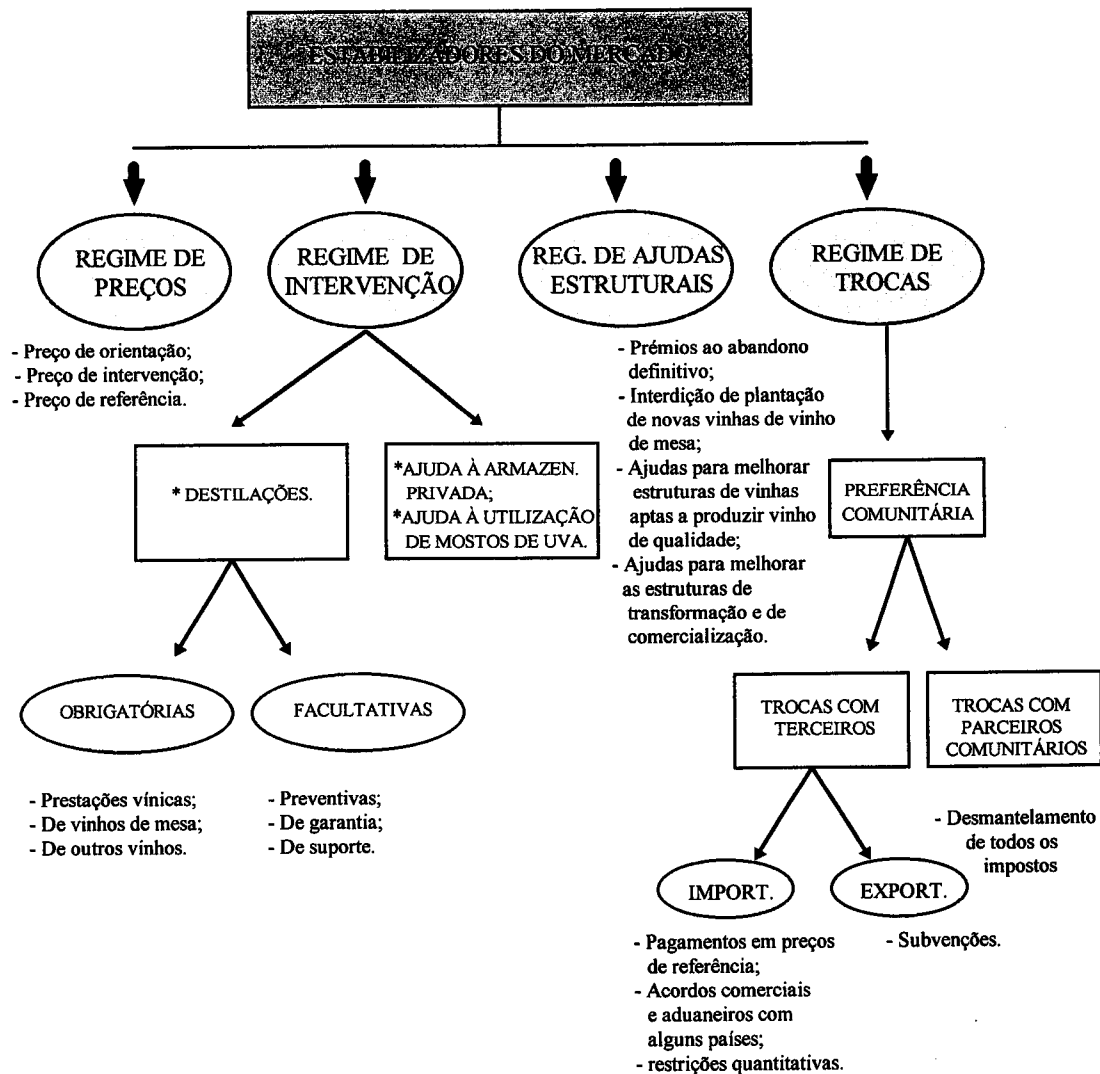
<sup>118</sup> «General Agreement on Tariffs and Trade».

de ser endémicos, pois a produção, invertendo a sua tendência crescente na sequência de uma série de campanhas vitivinícolas menos abundantes, levam o mercado ao reequilíbrio.

Tendo como pano de fundo este novo contexto, o projecto da Comissão Europeia foi sofrendo várias alterações até ser aprovado pelo Parlamento Europeu, em Março de 1999, consubstanciando a mais recente reforma da OCM do vinho.

Os instrumentos reguladores da anterior OCM são resumidos no seguinte esquema:

**Fig. 6.12 - Instrumentos da anterior OCM do vinho**



Fonte: Elaboração própria.

Não cabendo no âmbito deste trabalho a explicação do funcionamento de cada um dos instrumentos estabilizadores de mercado previstos<sup>119</sup>, abordam-se unicamente as componentes principais das medidas de gestão do mercado e de reestruturação do potencial produtivo, que foram objecto de alteração na recente reforma da OCM vitivinícola.

Assim, como consequência directa dos acordos de liberalização do comércio, é suprimido o preço de referência e também a cláusula de preferência comunitária nas trocas com países terceiros. Os direitos aduaneiros aplicados aos produtos importados, assim como as restituições à exportação, são gradualmente reduzidos: o mercado comunitário do vinho fica, desta forma, mais permeável às importações de baixo preço provenientes de países terceiros.

No que concerne ao regime de intervenção, as destilações sempre constituíram o instrumento privilegiado para intervir no mercado. Se, no cômputo global, o instrumento permitiu absorver os excedentes de produção, ele contém também alguns inconvenientes que importa destacar: por um lado, o efeito dissuasivo da destilação obrigatória que deveria ser produzido por preços *a priori* pouco aliciantes, foi em parte neutralizado pelos preços mais atractivos das destilações preventivas e de suporte. Por outro lado, a possibilidade de transferência, entre produtores, da obrigação de destilar, levou à especialização de alguns vitivinicultores na produção de vinhos de fraca qualidade, destinados à destilação. A análise dos volumes destilados revela uma grande variação de país para país, sendo tendencialmente decrescente: a Espanha (30% da produção anual, entre 1986/92, e cerca de 10% entre 1993/95) e a Itália (22 e 14%,

---

<sup>119</sup> Este assunto é detalhadamente abordado em *Documentation européenne - CEE (1988), Le vin dans la communauté européenne, 3ème édition.*

respectivamente) são os países que mais vinho destilam (v. *anexo B37*). A Alemanha (2% e 1%) e Portugal (8% e 7%) são os que menos recorrem às destilações. Na OCM actual, o mecanismo das destilações, fica reduzido a duas variantes:

- Uma destilação de crise, facultativa e para atender a casos excepcionais de perturbação do mercado;

- Uma destilação específica, para garantir a continuidade do aprovisionamento das indústrias de aguardente e licores.

A redução deste mecanismo de intervenção é justificada pelo facto de, na prática, a destilação obrigatória de vinhos de mesa e a voluntária de suporte não se efectuarem desde 1994, pois o mercado não mais apresentou uma situação de desequilíbrio grave. Importa também lembrar que em condições de mercado aberto, a sua eficácia para diminuir a oferta e restabelecer o equilíbrio de mercado é reduzida: existe sempre a possibilidade de importar livremente de países terceiros.

Quanto às outras medidas de intervenção, mais concretamente as ajudas à armazenagem privada e à utilização de mostos de uva, elas continuam a estar previstas na nova OCM. Se as primeiras têm tido pouca aplicação nos anos mais recentes, as segundas têm tido grande aproveitamento. Com efeito, estas compensam a desvantagem económica de aumentar o grau alcoólico a partir de produtos da vinha, relativamente ao aumento conseguido através da adição de açúcar de beterraba<sup>120</sup>. Para além disso, constituem um escoamento suplementar para o caso de produções excedentárias. Este argumento é, aliás, muito utilizado por aqueles que defendem a interdição da chaptalização, argumentando que, sem essa prática, o equilíbrio do

---

<sup>120</sup> O aumento do teor alcoólico natural do vinho através de açúcar de beterraba (sacarose), técnica enológica tradicionalmente utilizada nas regiões vitícolas do centro-norte da Comunidade, devido a insuficiências de insolação, denomina-se chaptalização. O grau de álcool proveniente desta prática, custa cerca de um terço do grau de álcool da uva. A chaptalização é proibida em alguns países, nomeadamente em Portugal e em Espanha.

mercado comunitário do vinho estaria sempre assegurado. A este propósito convém lembrar Rodriguez de la Cruz (1994), quando afirma «parecer pouco racional que os vinhos sejam enriquecidos com produtos exógenos, quando se poderá utilizar para essas operações produtos vinícolas. O volume de mostos destinados ao necessário enriquecimento constitui uma saída suplementar que reduziria de forma substancial as destilações nos países excedentários». Apesar de toda a controvérsia, a chaptalização continua a ser prevista e autorizada no âmbito da actual OCM.

As principais alterações introduzidas pela actual reforma do sector, relacionam-se com as medidas estruturais, ao nível do potencial de produção, que a seguir se sintetizam e cujo quadro geral está definido no Reg.(UE) 1493/99:

- A atribuição de direitos de novas plantações até 2% a 3% da área total de vinha, num horizonte temporal de dez anos;
- A adopção de procedimentos de regularização de vinhas em situação irregular, com base nos mecanismos de mobilidade dos direitos de plantação;
- A criação de apoios à reestruturação de vinhas em exploração económica, para mudança de castas, de terreno ou para melhoria das condições técnicas de exploração. Os apoios estendem-se também a acções de formação técnica, de divulgação e de valorização comercial dos produtos vitícolas regionais, desde que integradas em planos nacionais, regionais ou promovidos pelas organizações do sector. Todos esses apoios são financiados pelo Fundo Europeu de Orientação e Garantia Agrícola - Secção Garantia (FEOGA-G), em 50% dos custos elegíveis, e pelos Estados membros nos outros 50%. No caso das regiões globalmente desfavorecidas, como é o caso do Alentejo e da Extremadura, o financiamento do FEOGA-G sobe para 75%;



- Proibição da vinificação de mostos originários de países terceiros e da mistura de vinho importado com vinho comunitário;

Os prémios ao abandono definitivo de superfícies de vinha, continuam a estar previstos na actual reforma da OCM. Importa referir que em cerca de dez anos, foram arrancados aproximadamente 495000 hectares de vinhedo, ou seja, quase 50000 hectares por ano, com um máximo de cerca de 80000, em 1991, e um mínimo de 4000, em 1996 (*v. anexo B38*).

Por fim, saliente-se que o financiamento de todos os instrumentos de estabilização de mercado é assegurado pelo FEOGA-G. Esse financiamento, variando de ano para ano em função da aleatoriedade da produção, representa, segundo os relatórios financeiros do fundo, entre 2 e 5% do total da secção “garantia”, ou seja, uma média anual ligeiramente superior a um bilião de ECU's<sup>121</sup>. O mecanismo das destilações e conseqüente armazenagem de álcool, é aquele que absorve a maior fatia do fundo (51%), seguindo-se-lhe as medidas de apoio ao abandono definitivo da vinha (26%), as ajudas à utilização de mostos (13%), as restituições à exportação (6%) e os apoios à armazenagem de vinho e mostos de uva (4%) - *v. anexo B39*.

Todos estes financiamentos de apoio à OCM do vinho dizem respeito unicamente aos vinhos de mesa. Os VQPRD's não beneficiam de qualquer medida comunitária de suporte, sendo comumente aceite que será a sua qualidade e prestígio, decorrentes das castas, processos de vinificação, tradição e, obviamente, características naturais específicas das regiões de origem, que regulam a sua aceitação pelo consumidor e os farão impor no mercado.

---

<sup>121</sup> De salientar, que são as OCM's das culturas aráveis (45% do Feoga-G), da carne de bovino (15%) e do leite (10%), que consomem a maior fatia do Fundo.

### ***6.1.2 Envoltentes contextuais nacionais e regionais; enquadramentos genéricos***

Depois de diagnosticado o referencial vitivinícola europeu e mundial, a análise centra-se agora nos aspectos mais relevantes que caracterizam a envolvente contextual das empresas, nos respectivos países e regiões. Para o efeito, utiliza-se o método de abordagem PEST.

#### ***6.1.2.1 A realidade portuguesa e alentejana***

##### **Contexto Político-Legal ;**

Em termos de contexto político-legal, importa sublinhar, desde meados dos anos oitenta, o clima de estabilidade política de Portugal como condição essencial à confiança e ao investimento dos agentes empresariais. A adopção de políticas económicas liberais, com efeitos positivos na iniciativa privada, possibilitaram a criação de novas empresas e de mais emprego. A nível externo, a inserção num espaço supranacional (UE) e consequente adesão aos seus objectivos e princípios, tem constituído um dos baluartes do desenvolvimento do país, atraindo vastos fundos comunitários e investidores privados.

##### **Contexto Tecnológico-Científico ;**

Em Portugal, as actividades tecnológicas e científicas, não obstante a evolução positiva, assumem ainda um significado muito reduzido face à média da UE.

O nível de investimento em Investigação e Desenvolvimento (I&D), segundo dados do Observatório das Ciências e das Tecnologias (*v. anexo B42*), evoluiu positivamente de 1988 a 1997. Nesses anos, a Despesa Interna total do país em I&D equivaleu a 0,43 e 0,68% do PIB, respectivamente. De salientar que, após um período

de estagnação (mesmo de decréscimo), entre 1992 e 1995, esse indicador retomou a tendência crescente.

Os recursos humanos afectos à I&D têm também crescido regularmente desde 1988, representando o número de investigadores, em equivalente a tempo integral (ETI), cerca de 2,9‰ da população activa, no ano de 1997, e o pessoal total, incluindo técnicos, pessoal administrativo e de apoio, cerca de 3,9‰ (v. *anexo B43*).

Globalmente, a tendência que se regista nas referidas magnitudes revela uma aproximação gradual à média da UE, apesar da distância permanecer ainda muito grande. Com efeito, as despesas em I&D, para o conjunto de países da UE (1996), são de 1,84% do PIB e os indicadores “pessoal total afecto a I&D e investigadores (ETI)/população activa” são de 9,5 e 4,9‰, respectivamente (v. *anexo B44*).

De salientar que, segundo a mesma fonte, em 1997, os principais agentes de I&D foram o Ensino Superior, executando 41% das despesas em I&D, seguindo-se-lhe o Estado (24%) e só depois as Empresas (22%). Esta situação distancia-se visivelmente da média da UE, onde os valores da despesa executada pelas empresas rondam os 62%. O financiamento das despesas é na sua maior parte assegurado pelo Estado (69%), seguindo-se-lhe, a grande distância, as empresas (21%). A repartição regional da despesa total em I&D mantém-se concentrada na região de Lisboa e Vale do Tejo (56%) - o Alentejo é contemplado com 3% -, sendo também aí que se concentra a maior parte dos recursos humanos afectos à I&D (53%). Por fim, no que se refere às actividades de I&D das empresas, a distribuição da despesa por ramo de actividade privilegia a Indústria Transformadora (65%), onde os sub-sectoros mais relevantes são a Fabricação de Máquinas e Equipamentos e a Indústria Química. A Indústria Alimentar e de Bebidas, representa 1,9% da despesa das empresas em I&D.

Para recuperar o atraso da indústria nacional relativamente à capacidade tecnológica e de inovação, o Governo Português criou, no âmbito do PEDIP, infra-estruturas tecnológicas (IT's) que procurassem actuar a dois níveis: por um lado, no fortalecimento das capacidades tecnológicas das empresas e, por outro, da dinamização da interacção universidade-empresa. Em concreto, foram criadas IT's de âmbito Sectorial, os Centros Tecnológicos, localizados geograficamente nos distritos com maior concentração de unidades industriais, e ainda outras IT's, com actuação inter-sectorial, incluindo Institutos de Novas Tecnologias e Centros de Incubação de Empresas.

Os resultados destas estruturas estão patentes na evolução recente dos indicadores de I&D. No entanto, a nível nacional, importa referi-lo, o impacte de todas estas infra-estruturas sobre o desenvolvimento específico do sector vitivinícola não é directo. O desenvolvimento da vertente tecnológica deste sector tem sido sobretudo impulsionado por instituições ligadas directamente ao sector (EV's, EA's, CEV's, CVR's, ATV's ...) <sup>122</sup>, e por investigadores de alguns estabelecimentos de ensino superior, como tem sido o caso, entre outros, da Universidade de Évora e da Universidade dos Açores.

É neste enquadramento tecnológico-científico global, com repercussões na dinâmica evolutiva do potencial produtivo do país, nomeadamente nos índices de produtividade e de qualidade, que se insere o sector vitivinícola português.

No caso concreto da região Alentejo, as infra-estruturas tecnológicas são escassas embora tenham sido criadas, no quadro do PEDIP, o CEVALOR (Centro

---

<sup>122</sup> EV's - Estações Vitivinícolas, EA's - Estações Agronómicas, CEV's - Centros de Estudos Vitivinícolas, CVR's - Comissões Vitivinícolas Regionais, ATV's - Associações Técnicas de Vitivicultores.

Tecnológico para o Aproveitamento e Valorização de Rochas Ornamentais), a UNESUL (Associação Universidade Empresa do Sul) e o Laboratório Regional de Metrologia, como interfaces entre o sector público e o privado. Não estando, no entanto, nenhuma destas instituições vocacionada para o sector vitivinícola, é a Universidade de Évora, através dos seus Departamentos de Fitotécnia e de Engenharia Rural, com a sua adega experimental, laboratório de enologia e laboratório Químico-Agrícola do Pólo da Mitra, que continua (desde o lançamento do projecto PROVA, em 1977) a afirmar-se como um dos principais parceiros na área da investigação tecnológica e sua transferência para o tecido empresarial.

#### **Contexto Económico-Social ;**

Em termos globais, nos últimos anos, a conjuntura económico-social do país tem sido marcada por níveis de desemprego, inflação e taxas de juro, decrescentes e relativamente baixos. Estes indicadores têm induzido um clima de confiança nos agentes económicos, com repercussões positivas no investimento e no consumo privado. De acordo com dados Eurostat, a situação económico-social de Portugal é caracterizado pelo seguinte:

- Um PIB com um crescimento anual acima da média comunitária, mas que permanece aquém do PIB *per capita* da União Europeia (71,8% - v. *anexo B51*);
- Um desemprego muito abaixo da média comunitária, sendo Portugal o 5º país com menor taxa de desemprego (v. *anexo B52*), e uma produtividade do trabalho crescente, mas ainda muito aquém (66%) da média da UE (v. *anexo B53*);
- As disparidades regionais, em termos de criação de riqueza e de desemprego, atenuaram-se ligeiramente (v. *anexo B54*);

- A população activa empregada no sector agrícola (13,3%) continua a ser mais do dobro da média comunitária, sendo na indústria (31%) sensivelmente igual e nos serviços inferior (55,7% - v. *anexo B55*);

- Um nível educacional muito abaixo da média da UE<sup>123</sup> (v. *anexo B56*).

Se o mesmo tipo de análise for realizada a nível regional, verifica-se que relativamente ao Alentejo quase todos estes indicadores se agravam. Com efeito, a região apresenta:

- Um PIB *per capita* crescente (v. *anexo B57*), mas, ainda assim, a região está classificada entre as 25 regiões (16ª) mais pobres da UE (v. *anexo B58*);

- Uma taxa de desemprego, em recuperação, embora sempre muito superior à taxa nacional (v. *anexo B59*);

- Uma produtividade do trabalho a crescer, igualando a média nacional e sendo somente inferior à produtividade da região de Lisboa e Vale do Tejo (v. *anexo B53*);

- Uma taxa de emprego no sector agrícola quase três vezes superior à média da comunidade, sendo uma das 25 regiões da UE que emprega mais pessoas nesse sector de actividade (14,2% - v. *anexo B60*). Nos outros sectores, a taxa de emprego é ligeiramente inferior à média comunitária (v. *anexo B55*);

- Índices de escolaridade ainda piores que os nacionais<sup>124</sup> (v. *anexo B56*).

Tendo em atenção este enquadramento sócio-económico regional, e numa perspectiva de atenuar as disparidades relativamente a outras regiões, nota-se, nos anos mais recentes, um certo empenhamento do poder central e dos poderes regionais em reforçar o investimento direccionado à criação de infra-estruturas potencialmente

<sup>123</sup> Os graus de escolaridade das pessoas com idades compreendidas entre os 25 e os 59 anos, parametrizados em "baixo", "médio" e "alto", são, respectivamente, de 40%, 40% e 20% na UE e de 76%, 12% e 12% em Portugal.

<sup>124</sup> No Alentejo a proporção dos parâmetros de escolaridade é de 82% (baixa), 9% (média) e 8% (alta).

indutoras de maior desenvolvimento industrial, agro-pecuário e turístico. Os principais empreendimentos<sup>125</sup>, destinados a dinamizar, directa ou indirectamente, o potencial produtivo regional, foram enquadrados em diversos programas, dos quais se deve destacar o PROALENTEJO, programa com uma dotação de cerca de 400 milhões de contos a distribuir por diversas acções, nomeadamente:

- Plano Específico para o Desenvolvimento do Alqueva (PEDIZA);
- Acção de Valorização do Norte Alentejano (AVNA);
- Acções específicas de desenvolvimento do Alentejo;
- Acompanhamento, supervisão e articulação do Programa Operacional da Região do Alentejo (PORA) e dos orçamentos de diversos Ministérios afectos à região.

Para além destes empreendimentos, importa ainda referir o Plano de Emergência para o Desenvolvimento Agrícola e Rural do Alentejo (PEDARA), com montantes orçamentados na ordem dos 300 milhões de contos.

Esta atenção acrescida pelo Alentejo em termos de investimento, poderá induzir uma espiral de desenvolvimento, da qual o sector vitivinícola também deverá beneficiar. Importa não esquecer que numa região desfavorecida do ponto de vista sócio-económico como o Alentejo, a vitivinicultura constitui uma actividade de primordial importância. Ela representa, para a grande maioria dos quase 4000 viticultores, a principal fonte de rendimento, explora de forma eficiente<sup>126</sup> os recursos existentes (sol, terra, capital e mão de obra), favorece a fixação da população (numa região subpovoada) e o desenvolvimento integrado de sectores a montante e a jusante.

---

<sup>125</sup> Barragem do Alqueva, alargamento da plataforma do Porto de Sines, adaptação do aeroporto de Beja a fins civis, criação de uma escola de pilotos em Évora pela TAP, em parceria com a Universidade de Évora e outras entidades locais, melhoramento das infra-estruturas rodoviárias e ferroviárias.

<sup>126</sup> A este propósito, aconselha-se a leitura de Pedro Rego; *Rentabilidade social da vitivinicultura no Alentejo*, 1985.

### **6.1.2.2 A realidade espanhola e extremeña**

Seguindo o mesmo método utilizado para a análise da realidade portuguesa e alentejana, são agora abordados os aspectos mais relevantes que caracterizam a envolvente contextual das empresas extremeñas.

#### **Contexto Político-Legal ;**

As décadas de oitenta e noventa, marcadas pela adesão de Espanha à Comunidade Europeia, têm sido caracterizadas por uma envolvente política relativamente estável, com alternância de partidos no poder. Este enquadramento, com reflexos positivos na dinâmica de desenvolvimento global do país, criou condições específicas de suporte à reestruturação e modernização do sector vitivinícola espanhol.

#### **Contexto Técnico-Científico ;**

Em termos de I&D, de acordo com as estatísticas do Observatório das Ciências e das Tecnologias (v. *anexo B44*), os principais indicadores revelam uma clara superioridade de Espanha relativamente a Portugal, embora se situem ainda muito aquém das médias da UE. Assim, a despesa do país em I&D equivale a 0,87% do PIB, contra 1,84% no conjunto da UE. Todo o pessoal afecto a actividades de I&D, em ETI, representa 5‰ da população activa, enquanto na UE a proporção é de 9,5‰. Considerando só os investigadores, Espanha tem subjacente uma taxa de ocupação de 3‰, contra 4,9‰ da UE.

No que concerne às entidades envolvidas em actividades de I&D, segundo a mesma fonte, as empresas executam cerca de 49% da despesa total em I&D (contra 62% na UE), seguindo-se-lhes o Ensino Superior com 32% (21% na UE) e o Estado



com 18% (16% na UE). Relativamente ao financiamento da despesa, ele é repartido maioritariamente pelas empresas (45%) e pelo Estado (44%), tal como se verifica na UE, embora nesta o esforço financeiro das empresas seja mais significativo (53%).

As regiões de Madrid e da Catalunha são as que concentram a grande maioria da despesa e dos recursos humanos afectos a actividades de I&D. A Extremadura «ocupa um dos últimos lugares, em I&D, entre as comunidades autónomas espanholas, tanto em unidades executoras de I&D (só supera Baleares, Cantabria e La Rioja), como em despesa e pessoal ocupado em actividades de I&D (só à frente de Baleares e de La Rioja e muito próximo de Castilla-Léon, Cantabria e Canárias)» (Hernández, e Crespo, 1996: 54).

A partir da entrada em vigor do Estatuto das Autonomias, em 1983, a Administração Extremenha, consciente da necessidade urgente para a economia regional de modernizar os sistemas produtivos através da incorporação de novas tecnologias, desenvolveu um Plano Regional de Investigação e um Plano Industrial, cada qual contemplando um sistema alargado de incentivos ao investimento. Nessa linha, foram criados três centros tecnológicos, com programas específicos para o horizonte temporal 1994-1999, financiados pela Junta da Extremadura e pelo Programa Comunitário Striker. Esses centros, tendo como principal função promover a investigação tecnológica e a respectiva transferência para o meio empresarial, concentraram-se nos sectores de actividade mais tradicionais, nomeadamente aqueles em que a Extremadura possui algumas vantagens competitivas. Assim, para o sector da cortiça, foi criado o *Instituto del Corcho, Madera y Carbón Vegetal*, para o sector das rochas ornamentais foi criado o *INTROMAC - Intituto Tecnológico de Rocas Ornamentales y Materiales de Construcción* e para o sector agroalimentar, o

*Departamento de Tecnología Agroalimentaria*, este incluindo uma secção de enologia, que se ocupa directamente das questões relacionadas com a vitivinicultura<sup>127</sup>.

### **Contexto Económico-Social ;**

O contexto económico-social espanhol, segundo dados Eurostat, é caracterizado pelo seguinte:

- Um PIB com um crescimento superior ao da UE, embora se situe ainda aquém do PIB per capita comunitário (79,6%) - v. *anexo B51*;
- Um desemprego (21,1%) que é o maior da UE (v *anexo B52*) e uma produtividade do trabalho ligeiramente crescente, mas inferior (87%) à produtividade média da UE - v. *anexo B53*;
- A disparidade regional da criação de riqueza acentua-se e a disparidade regional do desemprego mantém-se (v. *anexo B54*);
- A população activa empregada na agricultura (12,4%) é superior ao dobro da média da UE, sendo na indústria (26,8%) sensivelmente idêntica e nos serviços ligeiramente inferior (60,8%) - v. *anexo B55*;
- Um nível educacional (escolaridade) pior que a média da Comunidade, com excepção do parâmetro de escolaridade mais alto, que regista uma proporção igual<sup>128</sup> (v. *anexo B56*).

<sup>127</sup> Para além desses três Centros Tecnológicos, foram ainda criadas outras infraestruturas, de entre as quais se destacam, a FUNDECYT - *Fundación para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología en Extremadura* e a OTRI - *Oficina de Transferencia de Resultados de la Investigación*, ambas criadas com o propósito de melhorar os resultados do sistema “*Ciencia-Administración-Empresa*”. Importa referir que estas infra-estruturas foram criadas pela *Universidad de Extremadura*.

<sup>128</sup> Os graus de escolaridade das pessoas com idades compreendidas entre os 25 e 59 anos, parametrizados em “baixo”, “médio” e “alto”, são, respectivamente, de 40%, 40% e 20% para a UE e de 65%, 15% e 20% para Espanha.

No que diz respeito à Extremadura, praticamente todos estes indicadores se agravam:

- A região tem um PIB *per capita* crescente, mas que representa cerca de metade do registado para o conjunto da Comunidade, estando assim entre as 25 regiões mais pobres (9ª) da UE (v. *anexo B58*);

- Uma taxa de desemprego (29,5%) superior à nacional (v. *anexo B59*), sendo a terceira região com maior taxa de desemprego da UE (v. *anexo B71*);

- Uma produtividade do trabalho crescente, mas inferior à média nacional e que só supera a produtividade de uma região espanhola, a Galicia (v. *anexo B53*);

- É uma das 25 regiões que emprega mais pessoas no sector agrícola (16,3% - v. *anexo B60*), possuindo uma taxa de emprego, nessa actividade, que é superior ao triplo da média da UE. Nos outros sectores, a taxa de emprego é ligeiramente inferior à média comunitária (v. *anexo B55*);

- Os índices de escolaridade são piores que os nacionais<sup>129</sup> (v. *anexo B56*).

Neste contexto, a actividade vitivinícola assume grande importância, tanto a nível económico como social. Importa não esquecer que, para além de ela representar cerca de 10% da produção vegetal e 5% da produção final agrícola, a nível nacional e regional, gera ainda uma grande quantidade de emprego, a maioria das vezes em zonas rurais muito pobres, com poucas alternativas de exploração de outras culturas e em processo acelerado de desertificação humana.

---

<sup>129</sup> Os índices são de 75% (parâmetro de escolaridade baixa), 10% (média) e 15% (alta).

### ***6.1.3 Envolvente transaccional portuguesa e alentejana; dinâmicas específicas do sector vitivinícola***

São analisados nesta secção os principais agentes e factores que interagem directamente no seio do sector, abordando-se os aspectos mais relevantes das estruturas institucional e concorrencial, assim como dos clientes e fornecedores. Em complemento, é aferida a atractividade do sector, aplicando o modelo das cinco forças de Porter.

#### ***6.1.3.1 Quadro institucional e regulamentar***

##### ***\* Em Portugal***

O sector do vinho contou desde sempre com o suporte de um quadro legal que prevê um importante conjunto de instrumentos financeiros de apoio. Para além dos apoios decorrentes das medidas de intervenção previstas na OCM, destacam-se, entre outros, os seguintes regulamentos comunitários, canalizadores de verbas para o sector:

- o Programa específico sectorial para o vinho (Reg. CEE 355/77), no apoio às vertentes de vinificação, armazenagem e comercialização, até final de 1992;
- o Programa (operacional) de reestruturação da vinha, introduzido pelo Reg. CEE 2239/86, e destinado a apoiar as intervenções nos vinhedos, até final de 1993;
- o Plano sectorial para as estruturas de transformação e comercialização, decorrente do Reg. CEE 866/90, a vigorar até finais de 1995;
- o Regime de ajudas à melhoria da eficácia de estruturas agrícolas, regulamentado pelo Reg. CEE 2328/91 e depois pelo Reg. CE 950/97, ainda em vigor;

- o Regulamento de aplicação da medida de transformação e comercialização de produtos agrícolas e silvícolas - incentivos aos produtos tradicionais regionais, decorrente do Reg. CEE 2081/92, ainda em vigor.

Importa referir que, ao abrigo destes regulamentos, foram apresentados muitos projectos, envolvendo largos milhões de contos para a modernização tecnológica das estruturas produtivas e comerciais. De notar que, obviamente, o número e âmbito dos regulamentos comunitários não se esgota nos acima referidos. Muitos outros enquadram mais apoios ao sector, tendo saído, recentemente, outro pacote no quadro da nova reforma da OCM do vinho.

Para além de todos estes dispositivos comunitários, há que considerar ainda, na sequência dos acordos internacionais para liberalização do comércio, no âmbito da OMC, um conjunto de normativos tendente à eliminação de barreiras alfandegárias à escala mundial.

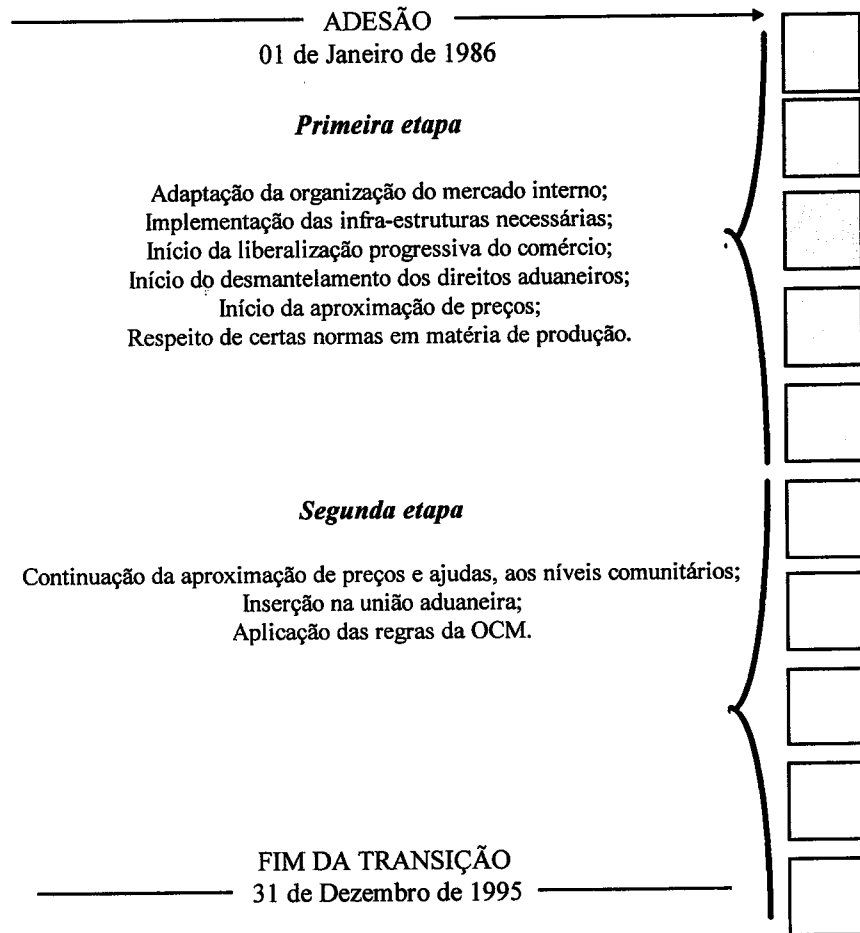
Tendo em conta, não só as enormes diferenças entre a vitivinicultura europeia e a portuguesa, mas também a importância do sector na economia do país<sup>130</sup>, foi-lhe reservado um tratamento particular, de modo a preparar as reestruturações tidas como necessárias, antes da sua inserção plena na OCM do vinho. Assim, foi acordado para o sector vitivinícola um regime de transição por etapas, a funcionar desde a data de adesão de Portugal à Comunidade Europeia, escalonado para um período de 10 anos.

---

<sup>130</sup> O sector do vinho, conforme se referiu na secção 6.1.1.1 deste trabalho, representa cerca de 17% da PFA portuguesa (sendo o sector mais importante dentro da produção vegetal) e o índice RMF/UTF das explorações vitivinícolas, quando comparado com o de “todas as explorações agrícolas” do país, é 75% superior. Para além disso, o vinho é dos poucos produtos agrícolas que possui uma balança comercial amplamente favorável: as exportações crescem e representam mais de metade do valor exportado de todos os produtos agrícolas (v. *anexo B40*); as importações, oscilam muito, em função dos anos de colheita, mas representam um valor médio pouco significativo (1% das importações agrícolas) - v. *anexo B41*. Acresce que a actividade vitivinícola emprega, segundo dados do INE, cerca de 200 000 pessoas, ou seja, 5% da população activa total e 30% da população activa empregada no sector agrícola.

Esse regime especial, dividido em duas etapas, previa medidas transitórias com vista a adaptar progressivamente o sector à OCM do vinho.

**Fig. 6.13 - A transição por etapas do sector vitivinícola português**



Fonte: *Elaboração própria.*

Para além do quadro regulamentar previsto no âmbito desse regime de transição, outros acordos suplementares foram realizados, tendo saído, toda uma série de legislação comunitária (já referida) e nacional de apoio à vitivinicultura, no intuito de preparar condições mais consentâneas com os padrões europeus. A nível nacional refira-se, a título de exemplo, a Lei nº8/85 de 4 de Junho e o Dec. Lei 429/86

de 29 de Dezembro, que definiram um novo quadro para a vitivinicultura portuguesa, no que concerne à criação de novas denominações de origem e respectivas Comissões Vitivinícolas Regionais. Para tirar partido do Reg (CEE) 2239/86 foi elaborado ainda, pelas entidades portuguesas, um programa para dez anos especificamente direccionado ao melhoramento da qualidade dos vinhos, prevendo ajudas financeiras à reestruturação da vinha e ao abandono definitivo de 15 000 ha. Desde essa altura e até aos nossos dias, inúmeros programas e preceitos legais têm enquadrado o sector.

O sector vitivinícola português conta também com um importante suporte institucional. De entre as instituições nele envolvidas destacam-se o Instituto da Vinha e do Vinho (IVV), as Comissões Vitivinícolas Regionais (CVR), o ICEP-Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal, a Viniportugal, as Direcções Regionais de Agricultura (DRA), o Instituto de Fomento e Apoio ao Desenvolvimento da Agricultura Portuguesa (IFADAP) e o Instituto do Vinho do Porto (IVP), este último vocacionado exclusivamente para a coordenação, fiscalização e certificação da Denominação de Origem Vinho do Porto.

O IVV, criado em Setembro de 1986 (Dec.Lei 304/86), veio substituir a Junta Nacional do Vinho, da qual herdou algumas competências. Após a adesão de Portugal à CEE, uma série de decretos regulamentares alargaram o âmbito das suas competências e responsabilidades. O seu principal papel prende-se com a coordenação do sector vitivinícola nacional, ocupando-se sobretudo das zonas não demarcadas. No que respeita às regiões de denominação de origem, as suas atribuições resumem-se a uma coordenação geral, delegando o controlo da produção e a certificação das categorias «Vinhos com Indicação de Proveniência Regulamentada» (IPR) e «Vinhos Regionais» às Comissões Vitivinícolas Regionais. Estas têm também a responsabilidade

de disciplinar a produção e garantir a autenticidade dos «Vinhos com Denominação de Origem Controlada» (DOC).

A Viniportugal, entidade interprofissional em funcionamento desde meados de 1997, tem como função ocupar-se da promoção interna e externa dos produtos víquicos nacionais. O ICEP que, não sendo uma instituição específica do sector, tem um papel relevante por ser uma estrutura que apoia também a exportação e promoção internacional do vinho português.

Por fim, as DRA's e o IFADAP, instituições que embora não façam parte do núcleo duro da estrutura institucional do sector vitivinícola, desempenham funções importantes: as primeiras, ocupando-se de alguns aspectos de natureza técnica e a segunda, ocupando-se da componente financeira, tendo a seu cargo a aprovação dos projectos de investimento que são financiados pelo Estado português e pela UE.

*\* Na região do Alentejo*

Desde muito cedo, a vitivinicultura alentejana começou a ser penalizada por decisões políticas. Remontando ao século XVIII, constata-se que o panorama vitivinícola foi marcado pela criação da Real Companhia dos Vinhos do Douro e a protecção do Marquês de Pombal àquela região, em detrimento de todas as outras zonas com aptidão para a viticultura, mandando inclusivamente arrancar muitas vinhas por todo o país. No século XX, a campanha cerealífera encetada pelo Estado Novo, fazendo do Alentejo "o celeiro de Portugal", relegou a vinha para terrenos marginais, com produções unicamente para autoconsumo. Só a partir do início dos anos sessenta, por acção do movimento cooperativo, teve início o movimento que viria a desenvolver o sector de forma determinante, culminando, em Setembro de 1988, com a atribuição



oficial da denominação de origem para alguns dos seus vinhos. Os estudos vitícolas e enológicos, visando delimitar zonas, começaram, na década de setenta, com a criação do projecto PROVA (Projecto Vitivinícola do Alentejo), no qual colaboraram diversos organismos<sup>131</sup>. A constituição, em 1983, da ATEVA (Associação Técnica dos Vitivicultores do Alentejo), completou o conjunto de instituições que viriam a formar o *lobby* para a criação das zonas de denominação de origem.

Até muito recentemente, existiam no Alentejo oito zonas vitivinícolas regulamentadas para a produção de VQPRD's:

- As cinco mais antigas (Portalegre, Borba, Redondo, Reguengos e Vidigueira), criadas em 1988 (Dec.Lei 349/88), estavam qualificadas como «DOC's»;

- As três mais recentes (Évora, Granja/Amareleja e Moura), criadas em 1991 (Portaria 943/91), estavam qualificadas como «IPR's».

Por iniciativa da Comissão Vitivinícola da Região Alentejo (CVRA) e em conformidade com as expectativas dos vitivicultores alentejanos e a realidade do mercado, as oito zonas foram oficialmente (Dec.Lei-265/98) consideradas sub-regiões de numa única região demarcada, a «DOC Alentejo». Assim, actualmente todos os VQPRD's alentejanos são comercializados com a menção «DOC Alentejo», podendo utilizar, em complemento, o nome da sub-região de origem.

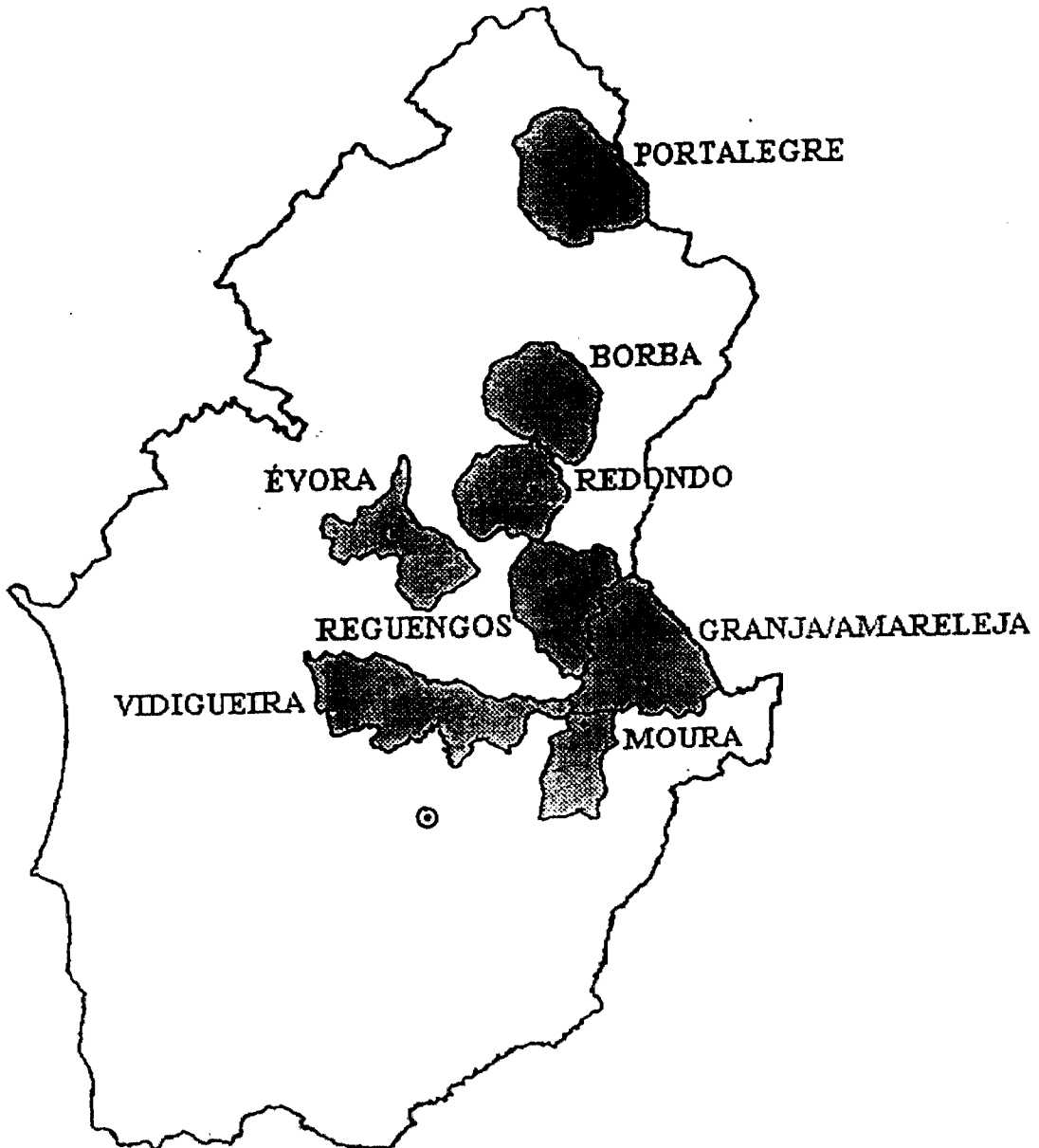
Esta alteração fez com que a denominação geográfica «Vinho Regional Alentejo», instituída em 1992 (Portaria nº672/92) para os vinhos de mesa produzidos na região, que satisfizessem os requisitos de qualidade e tipicidade conformes com a

---

<sup>131</sup>CCRA-Comissão de Coordenação da Região do Alentejo, IVV-Instituto da Vinha e do Vinho, UE-Universidade de Évora, DRAA-Direcção Regional de Agricultura do Alentejo, EAN-Estação Agronómica Nacional, EVN-Estação Vitivinícola Nacional e CEVDP-Centro de Estudos Vitivinícolas de Dois Portos.

tradição do vinho alentejano, tivesse também que ser alterada, passando oficialmente (Portaria nº623/98) a designar-se «Vinho Regional Alentejano».

**Fig. 6.14 - As oito sub-regiões da região vitivinícola «DOC Alentejo»**



Fonte: CVRA

Em suma, o sector vitivinícola do Alentejo conta com um conjunto de instituições regionais fortemente empenhadas no seu desenvolvimento. De salientar a

acção da ATEVA nas áreas da formação profissional, experimentação, assistência técnica e promoção; da CVRA, criada em 1989, na classificação de encepamentos, certificação dos vinhos e acções de marketing; da Confraria dos Enófilos do Alentejo, fundada em 1991, na valorização e divulgação dos vinhos; da Associação dos Jovens Enófilos do Alentejo (AJEA), constituída em 1995, na dinamização de futuras gerações de profissionais e sensibilização ao nível do consumo; da DRAA na disponibilização de meios humanos; da Universidade de Évora na formação, investigação e transferência tecnológica; e da CCRA que, apesar de não estar directamente vocacionada para apoiar agricultores, quer do ponto de vista técnico quer do ponto de vista económico, tem sido efectivamente um parceiro muito colaborante no desenvolvimento do sector vitivinícola regional. De entre outras iniciativas, importa assinalar a sua participação activa na organização de eventos de natureza técnico-científica (simpósios de vitivinicultura) e o seu contributo para a implementação da Rota dos Vinhos do Alentejo. Acresce ainda que a CCRA, em conjunto com a CRVA e a ATEVA, foi representante, durante alguns anos, do sector vitivinícola português na Assembleia das Regiões Europeias Vitícolas (AREV).

Por fim, importa sublinhar a acção conjunta desenvolvida por todas estas instituições, no sentido da simplificação de processos, funcionalidade organizacional e promoção dos vinhos alentejanos. Esta dinâmica tem sido liderada por duas instituições: a CVRA e a ATEVA, tendo a primeira sido reconhecida, em 1997, a nível nacional, com a atribuição do prémio da melhor organização vitivinícola do país.

### 6.1.3.2 Estruturas produtivas e concorrenciais

#### \* *Em Portugal*

Portugal é um país de forte tradição vitivinícola. A vinha, apesar de existir em praticamente todo o país, apresenta uma implantação decrescente à medida que nos afastamos do norte e do litoral para o sul e interior do país. Tradicionalmente conhecido no exterior pelo prestígio do vinho do Porto, Portugal é igualmente um importante produtor de outros vinhos, nomeadamente VQPRD's e vinhos de mesa, com indicação de proveniência (vinhos regionais) ou sem ela.

Actualmente, existem 8 grandes regiões reconhecidas como aptas para a produção de vinho regional (v. *anexo B45*) e 41 regiões para produção de VQPRD, das quais 16 correspondem a Denominações de Origem Controlada «DOC» e 25 a Indicações de Proveniência Regulamentada «IPR» (v. *anexo B46*). De realçar a recente preocupação de algumas CVR's em unificar as diversas «DOC's» e «IPR's» das suas áreas de tutela numa só região com «DOC», mais ampla, tentando assim ganhar massa crítica, congregando esforços e simplificar a identificação do vinho junto do consumidor, particularmente no estrangeiro. A CVR Alentejo foi pioneira nesta iniciativa, tendo conseguido, em meados de 1998, o reconhecimento oficial (Dec.Lei 265/98) de uma única região para representação qualitativa dos seus vinhos: a «DOC Alentejo», congregando as suas oito anteriores zonas certificadas. Também a CVR Ribatejo tem em projecto o mesmo tipo de iniciativa, visando o agrupamento de cinco zonas certificadas (Almeirim, Cartaxo, Chamusca, Coruche, Santarém e Tomar), numa única região com Denominação de Origem: a «DOC Ribatejo».

Portugal dispõe hoje, segundo dados Eurostat, de cerca de 260 000 ha de vinha (97% da qual é produtora de uva para vinificação) que correspondem a 6,4% da sua

superfície agrícola útil (SAU). De referir que, no início dos anos oitenta, Portugal tinha cerca de 360 000 ha. Desde essa altura e até meados dos anos noventa, assistiu-se a um decréscimo gradual da superfície de vinha, tendo depois estabilizado (v. *anexo B21*). A maioria das explorações vitícolas, sendo de pequena dimensão<sup>132</sup>, tornam difícil a mecanização. Cada região do país apresenta características particulares que a diferenciam das restantes. O quadro seguinte ilustra algumas dessas particularidades e assimetrias que caracterizam a vinha portuguesa:

**Quadro 6.10 - Características da vinha portuguesa, por regiões**

Regiões Agrárias	Áreas*		% SAU da região*	Idade** (anos - %)		Dimensão média** explor.(ha)	Produção***		Rendimento*** hl / ha
	(ha)	(%)		<10	>30		(1000 hl)	%	
<i>Entre Douro e Minho</i>	40190	15	11,1	17	43	0,6	1260 14	23	
<i>Trás os Montes</i>	67852	26	21,2	14	53	1,0	1900 21	26	
<i>Beira Litoral</i>	34615	13	17,2	12	63	0,5	950 10	29	
<i>Beira Interior</i>	25146	10	9,3	11	58	0,8	650 7	14	
<i>Ribatejo e Oeste</i>	71951	28	10,4	19	31	1,1	4000 44	33	
<i>Alentejo</i>	13514	5	1,0	30	15	3,4	250 3	19	
<i>Algarve</i>	2559	1	1,0	29	11	-	20 -	15	
<i>Açores</i>	1968	1	-	-	-	-	20 -	-	
<i>Madeira</i>	2385	1	-	-	-	-	50 1	-	
<b>Total do país</b>	<b>260180</b>	<b>100</b>	<b>6,4</b>	<b>17</b>	<b>45</b>	<b>0,9</b>	<b>9100 100</b>	<b>27</b>	

Fontes: \* Eurostat, Superfícies agrícolas (1997);

\*\* INE, Portugal agrícola (1997);

\*\*\* IVV, Programa de reestruturação (médias desde 1970).

De salientar que:

- Duas regiões (Ribatejo/Oeste e Trás os Montes), representam mais de metade da superfície vitícola de Portugal;
- Enquanto as vinhas do Algarve e do Alentejo ocupam 1% da SAU de cada região, as de Trás os Montes e Beira Litoral ocupam 21 e 17%, respectivamente;

<sup>132</sup> Das 367 mil explorações agrícolas, cuja principal componente é a viticultura, cerca de metade têm menos de 0,3 ha e cerca de 83% têm menos de 1 ha (v. *anexo B47*).

- A superfície média nacional por exploração de 0,9 ha de vinha, esconde disparidades que vão desde as médias regionais de 0,5 ha, na Beira Litoral, até 3,4 ha no Alentejo;

- A vinha encontra-se envelhecida, revelando que a renovação tem sido insuficiente, pois quase metade dela tem mais de 30 anos e só 17% tem menos de 10 anos. Porém, existem grandes diferenças de região para região: enquanto na Beira Litoral 63% da vinha tem mais de 30 anos, no Alentejo 30% tem menos de 10 anos;

- A produção de vinho apresenta fortes variações de uns anos para outros<sup>133</sup>, situando-se a produção anual média na ordem dos 9 milhões de hectolitros, com distribuição desigual pelas diversas regiões: enquanto o Ribatejo/Oeste representa 44% da produção total, outras regiões do país representam menos de 5% (Algarve, Açores, Madeira e Alentejo);

- O rendimento médio nacional de aproximadamente 27 hl/ha, também muito variável de ano para ano, resulta de uma grande heterogeneidade de rendimentos médios regionais, que vão desde os 14 hl/ha da Beira Interior até aos 33 hl/ha do Ribatejo/Oeste.

Os consideráveis investimentos efectuados na generalidade das regiões do país, ao longo de toda a fileira vitivinícola, permitiram uma melhoria significativa da qualidade do vinho produzido. Assim, os VQPRD's, que representavam, em 1990, cerca de 25% da produção global de vinho, representam agora 40%. Os vinhos regionais, que também têm tido uma evolução positiva, aproximam-se de 20% da produção total. Estas duas categorias representam, actualmente, mais de metade do

---

<sup>133</sup> Estando bastante dependente das condições climáticas, a produção de vinho, em anos tão próximos como por exemplo 1990 e 1993, variou de 11,372 milhões de hectolitros a 4,355 milhões, respectivamente (v. *anexo B22*).

vinho produzido em Portugal. No que concerne ao vinho de mesa indiferenciado, ele representa um peso cada vez menor no total produzido (v. *anexo B48*).

O sector cooperativo reveste-se de grande importância, quer pelo seu peso na produção (45% da produção total de vinho, segundo dados do IVV), quer pelo número de associados que congrega (cerca de 55000). De região para região, o seu peso na produção é bastante variável: sendo preponderante no Algarve, Alentejo e Beira Litoral, regiões onde assegura mais de 75% da produção de vinho, é muito pouco significativa na região de Entre Douro e Minho, onde representa menos de 10% da produção regional. Segundo a mesma fonte estatística, as cooperativas produzem cerca de metade do vinho de mesa produzido no país, cerca de dois terços do vinho regional e cerca de um terço dos VQPRD's.

*\* Na região do Alentejo*

O Alentejo vitivinícola, como se teve oportunidade de constatar no quadro 6.10, compreende actualmente,:

- Uma superfície reduzida de vinha (13 500 ha que ocupam cerca de 1% da SAU regional e representam 5% do vinhedo do país), mas jovem (30% da vinha possui menos de 10 anos);
- Explorações de superfície média (3,4 ha) superior à média nacional (0,9 ha), podendo encontrar-se algumas com 300 a 400 ha de vinha;
- Uma produção média de vinho da ordem dos 250 000 hl ( com mais de 75% a pertencer ao sector cooperativo) que, devido a rendimentos médios relativamente baixos (19 hl/ha) associados a uma superfície reduzida, representa cerca de 3% da produção nacional.

O conjunto de indicadores apresentados são elucidativos da fraca importância quantitativa desta actividade, comparativamente com a maioria das outras regiões do país, que possuem áreas e produções muito superiores. No entanto, convém salientar que não é o factor quantitativo que dá notoriedade aos vinhos do Alentejo, mas sim a imagem de qualidade que lhe está associada e é reconhecida. Ainda que seja difícil medir a imagem de qualidade de um vinho, parece levantar poucas reticências que se utilize, para o efeito, dois indicadores: o reconhecimento pelo consumidor, traduzido num índice de preferências, e o reconhecimento pelo mundo institucional vitivinícola, traduzido nas classificações de colheitas feitas anualmente pela Câmara de provadores do IVV e nos prémios ganhos em concursos oficiais, quer no país, quer no estrangeiro. Quanto ao primeiro indicador, ele revela que os vinhos do Alentejo lideram as preferências dos consumidores, representando, de acordo com dados Nielsen, cerca de 30% da quota de mercado nacional dos vinhos designados de qualidade<sup>134</sup> (v. *anexo B49.1 e B49.2*). Isto apesar do Alentejo, nos anos mais recentes, não representar senão 3 a 5% da produção nacional, consoante as colheitas. No que concerne ao segundo indicador, ele evidencia, quer uma clara supremacia qualitativa da classificação das colheitas do Alentejo sobre as de outras regiões vitivinícolas (com pontuações globais e médias nitidamente superiores - v. *anexo B50*), quer resultados de relevo em concursos nacionais e internacionais, onde frequentemente os vinhos alentejanos

---

<sup>134</sup> Importa salientar que a quota de 30% se refere ao segmento "consumo imediato" do universo Nielsen, pois a quota de mercado no segmento "*take home*" oscila entre 15 e 25% (neste segmento os vinhos alentejanos alternam a liderança com os vinhos verdes - estessão líderes nos meses mais quentes do ano).



surgem nas primeiras posições<sup>135</sup>.

Esta preocupação com a qualidade foi incutida desde início (anos sessenta) pelas caves cooperativas regionais. Mais recentemente, os produtores privados, estimulados pelo êxito da produção cooperativa, empenharam-se também em melhorar a qualidade dos seus vinhos. A partir de 1992, a produção de «Vinho de Mesa» indiferenciado quase desaparece e as categorias de vinho certificado, «VQPRD» e «Vinho Regional», passam a representar mais de 90% do vinho produzido na região. A produção de VQPRD, em concreto, evoluiu de 20% da produção regional, em 1989, primeiro ano em que foi produzido, para cerca de 40%, em 1998.

O Alentejo é considerado unanimemente como uma das regiões que melhor se soube reestruturar e modernizar desde a adesão do país à CEE, sendo esse êxito atribuído ao funcionamento integrado das instituições, que souberam incentivar e conduzir uma dinâmica de investimentos, onde a reestruturação, as novas plantações de vinha<sup>136</sup> e a construção de modernas adegas, potenciaram a qualidade e a produção de vinhos melhor adaptados aos padrões de consumo.

Em complemento da produção vinícola, foi ainda desenvolvida a vertente do enoturismo, nomeadamente através da criação, já na segunda metade da década de noventa, da Rota dos Vinhos do Alentejo. Esta iniciativa, procurando aproveitar as

---

<sup>135</sup> Como o comprovam, por exemplo, os recentes resultados alcançados pela Adega Cooperativa de Borba (duas medalhas de prata e uma de bronze no concurso *Challenge Internatinal du Vin*, em Bourg / França, no ano de 1997; medalha de ouro no 15º *Concurso Enológico da Feira Internacional de Milão* de 1996 e medalha de ouro no *II Concurso Internacional Bacchus* de Madrid, em 1994) e pela Cooperativa Agrícola de Reguengos de Monsaraz (dois prémios de excelência no concurso *Vinalities International*, em França, em 1995). No plano interno, os vinhos alentejanos conquistam habitualmente medalhas de ouro, prata ou bronze no concurso nacional *O Melhor Vinho na Produção*, realizado anualmente pelo IVV.

<sup>136</sup> Ao nível da reestruturação saliente-se, para além do rejuvenescimento da vinha, o trabalho de selecção das castas tradicionais mais adequadas (Periquita e Trincadeira são as castas tintas dominantes, enquanto a Roupeiro e a Rabo de Ovelha predominam nas brancas) e uma certa prudência ao nível do aumento da superfície de vinha, que nos últimos anos cresceu somente cerca de 5%, apesar das possibilidades de transferência de direitos de replantação entre regiões vitícolas previstas, no Reg. CEE 3302/90. A este propósito, convém referir que o controlo é muito apertado, o processo é moroso e carece sempre de parecer favorável da CCRA (sendo só autorizada a instalação de 20 ha de cada vez).

potencialidades turísticas oferecidas pela região, ao mesmo tempo que dá uma perspectiva da realidade cultural e patrimonial existente, possibilita um conhecimento mais amplo da temática vitivinícola, a visitantes nacionais e estrangeiros.

### ***6.1.3.3 Clientes e fornecedores: referenciais da organização do mercado interno, das tendências do consumo e do mercado externo***

#### ***Mercado interno***

No que concerne ao mercado interno, convém lembrar Charles Arnaud (1990: 585) quando referiu que «na velha Europa, dada a importância económica para algumas regiões e as ressonâncias sociais da fileira, o Estado intervém, a todos os níveis, no intuito de perpetuar equilíbrios frágeis mas indispensáveis ao seu bom funcionamento».

Em Portugal, o organismo encarregado da coordenação e regulação do mercado dos vinhos de mesa indiferenciados, em consonância com as normas da OCM, é o IVV. Antes do sector entrar na OCM do vinho, o IVV intervinha fixando um preço mínimo de garantia de compra para retirar do mercado (depois destilar) os excessos de vinho. As destilações eram facultativas e não tinham lugar todos os anos porque os excedentes de vinho não eram estruturais. Segundo estatísticas do IVV, nos anos setenta, as destilações chegaram a representar 20% da produção nacional, sendo a região do Ribatejo/Oeste aquela que mais destilava, chegando a atingir mais de 80% do total destilado (1975, 1976 e 1979). O Alentejo, salvo raríssimas excepções, não recorria às destilações, sendo os preços à produção dos seus vinhos de mesa indiferenciados, normalmente superiores aos das outras regiões (*v. anexo B61*). No que

concerne ao preço dos VQPRD's e dos vinhos regionais alentejanos, ele também é, em média, superior ao preço dos seus congéneres de outras regiões.

Todavia, convém observar que, se o preço é uma variável muito importante no plano competitivo, ela não é a única: a qualidade, o prestígio, a possibilidade de assegurar um aprovisionamento estável, a rapidez de actuação, etc ... são também factores competitivos que, hoje, exigem atenção acrescida.

Neste enquadramento, as estruturas de comercialização e de distribuição têm, certamente, um papel central, pois do seu serviço dependerá em grande parte a imagem dos vinhos no consumidor final. Com efeito, é através dessas estruturas que as vantagens produtivas existentes, se exprimem realmente no mercado.

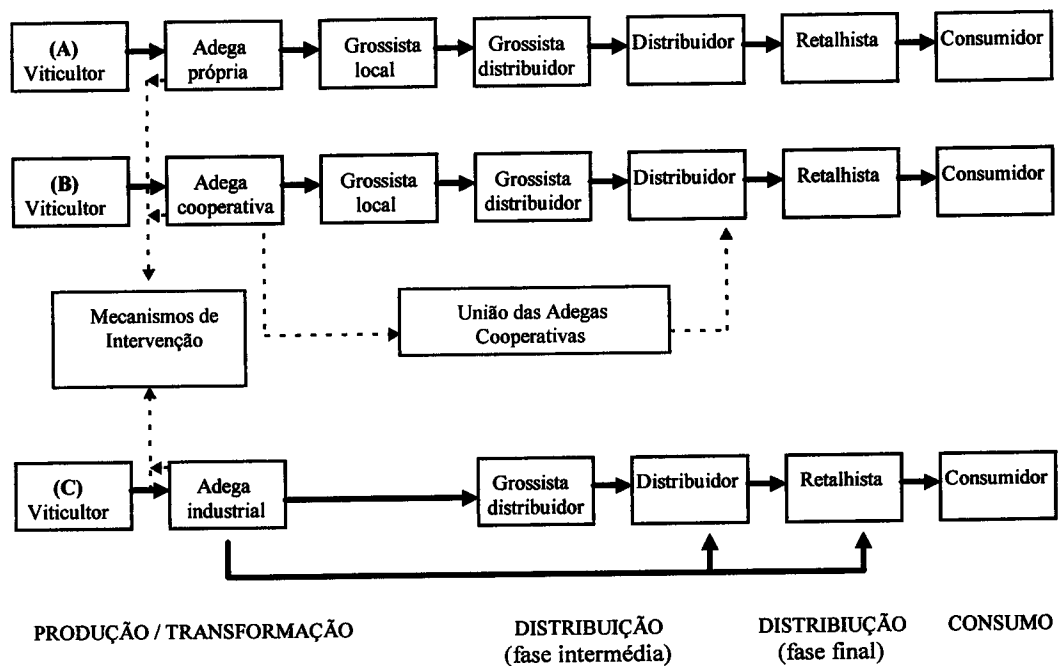
Assim, o aparelho de vinificação português é composto de:

- Adegas cooperativas,
- Produtores/engarrafadores privados (agentes económicos que intervêm em todos os estados da fileira vitivinícola: possuem e gerem as suas próprias explorações, transformam a matéria prima e negociam o produto final);
- Outros agentes (desde grandes adegas industriais privadas que compram a uva a terceiros e procedem à sua transformação, até aos pequenos “ateliers” de vinificação privados cuja produção é destinada sobretudo ao autoconsumo ou à venda a granel no mercado local).

No que concerne aos circuitos de comercialização utilizados no mercado interno, eles são demasiado longos (*v. figura seguinte*), facto que, associado a uma grande atomização da oferta, conduz à formação de preços (em mercado livre) cada vez mais desfavoráveis para o produtor.

No Alentejo, o sector cooperativo e a maioria dos agentes privados organizaram as suas actividades segundo uma lógica de integração vertical, desde a produção de uva até à distribuição (fase intermédia), permitindo-lhes uma maior protecção do “*know how*” e um maior domínio sobre os ganhos de produtividade ao longo da fileira, para daí retirarem os benefícios correspondentes.

**Fig. 6.15 - Esquema genérico de comercialização do vinho no mercado interno português**



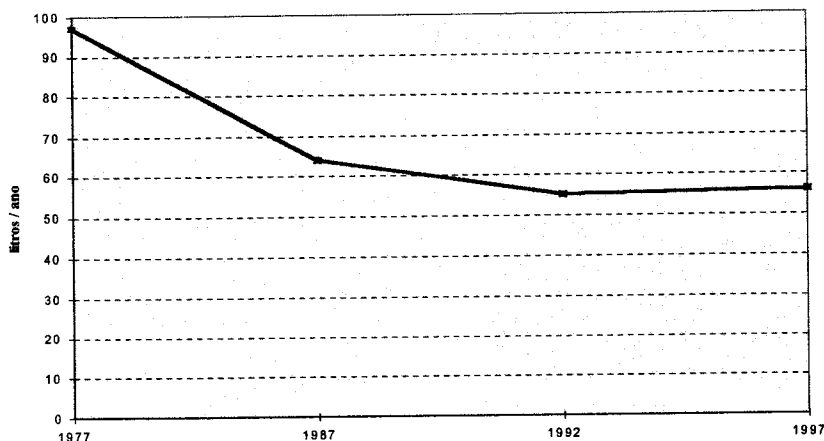
Fonte: IVV

No que respeita à distribuição, na sua fase final, os maiores protagonistas são essencialmente a restauração e os *snac-bares*, no segmento de consumo imediato e os supermercados e hipermercados, no segmento “*take home*”. De acordo com dados Nielsen, os dois primeiros postos de consumo, representam cerca de 90% do total do

consumo imediato, tanto da globalidade dos vinhos portugueses, como somente do vinho do Alentejo. O consumo imediato de vinho encontra-se disseminado por todo o país, estando o consumo de vinho alentejano mais concentrado (cerca de 80%) nas áreas da Grande Lisboa, Ribatejo, Alentejo e Algarve (v. *anexos B62 e B63*). Quanto ao segmento “*take home*”, de acordo com a mesma fonte, os supermercados e os hipermercados são responsáveis por cerca de 80% das vendas, seja da globalidade dos vinhos portugueses, seja só de vinhos do Alentejo. As vendas encontram-se disseminadas por todo o país, sendo de salientar grande concentração das vendas de vinhos alentejanos (cerca de 60%) nas mesmas áreas referidas para o segmento de consumo imediato (v. *anexos B64 e B65*).

### Consumo

O vinho é um produto que faz parte dos hábitos alimentares dos portugueses. Portugal, segundo estatísticas da OIV, com cerca de 5,5 milhões de hectolitros de vinho consumidos, em 1997, situa-se entre os maiores consumidores do mundo: é o 6º consumidor da União Europeia e o 10º a nível mundial (v. *anexo B29*). Em termos de consumo *per capita*, já foi o segundo consumidor mundial, em 1977, com 97 litros/ano. Apesar do decréscimo verificado, conserva ainda um lugar de topo com 56 litros/ano, a 4ª posição, logo atrás da França, Itália e Luxemburgo (v. *anexo B27*).

**Fig. 6.16 - Evolução do consumo de vinho per capita em Portugal**

Fonte: OIV (anexo B27).

Entre 1977 a 1987 constata-se um decréscimo acentuado do consumo, passando de 97 litros/ano para 64 litros, estabilizando depois nos 55 ou 56 litros. A esta estabilização do consumo de vinho, nos anos noventa, não é certamente alheia à confrontação de duas tendências de sentido oposto: um consumo de vinhos de mesa indiferenciados em decréscimo acentuado e um consumo de vinhos certificados (VQPRD's e Regionais) em crescimento.

### Comércio externo

Portugal, conforme se referiu na secção 6.1.1.1, é um dos países exportadores líquidos da UE. As exportações de vinho, incluindo o vinho do Porto<sup>137</sup>, segundo dados OIV, oscilam normalmente entre 15 e 25% da produção. As importações, sempre pouco significativas, são, em média, inferiores a 0,5% da produção anual.

<sup>137</sup> Se não se incluir o vinho do Porto as percentagens reduzem-se para cerca de metade.

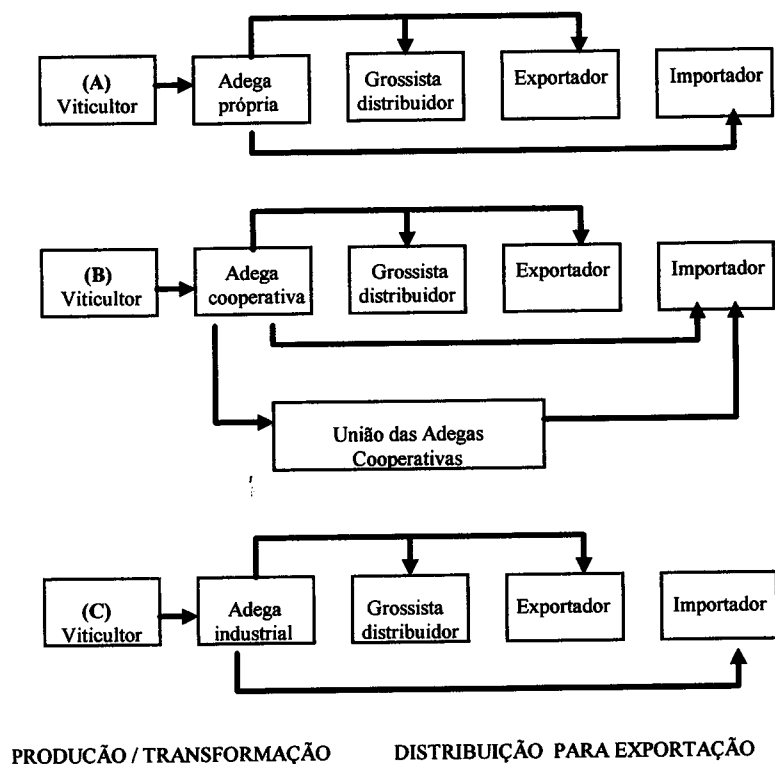
Importa salientar que, se a evolução dos volumes exportados é bastante irregular de ano para ano, a evolução em valor é regular e crescente (v. *anexo B66*). Tal facto indicia um peso cada vez maior dos vinhos certificados (com melhores preços) no volume global transaccionado.

Considerando a média 1995/97, Portugal assume-se como o 5º exportador mundial de vinho com cerca de 2 milhões de hectolitros exportados. Os principais clientes, até 1974, segundo o IVV, eram as antigas colónias portuguesas, particularmente Angola. A partir daí e até ao início dos anos oitenta, os Estados Unidos da América passaram a ser o primeiro cliente. Com os acordos de adesão à CEE, as exportações para os países comunitários conheceram um ritmo de tal maneira forte, que a Comunidade passou a principal mercado de exportação, representando mais de 60% das exportações portuguesas de vinho, tanto em volume como em valor. De salientar que os dez principais destinos representam sempre mais de 80% das vendas ao exterior, estando entre eles, a França (31% do volume total), Angola (15%)<sup>138</sup>, Reino Unido (8%), Bélgica/Luxemburgo (6%), Holanda (6%) e Alemanha (5%) - v. *anexo B66*.

As vendas para o exterior são feitas directamente a um importador ou passam por agentes intermediários, nomeadamente um grossista ou um exportador. A figura seguinte ilustra esses circuitos de comercialização:

---

<sup>138</sup> De salientar, no entanto, que, em valor, Angola não representa senão 4% das exportações totais, o que indicia que as exportações são de vinho a baixo preço, normalmente de qualidade inferior e a granel.

**Fig.6.17 - Circuitos de comercialização do vinho para o mercado externo**

Fonte: IVV

No Alentejo, os volumes exportados, embora em progressão<sup>139</sup>, representam, em média, somente cerca de 9% da produção anual. Os vinhos são todos exportados em garrafa, sendo cerca de um terço VQPRD's e dois terços vinhos regionais. Os principais clientes são os países da União Europeia (mais de metade do total exportado), nomeadamente, a Alemanha (14%), a Benelux (13%) e a França (11%), seguindo-se-lhes depois o Reino Unido (6%), a Noruega (5%), a Suécia (4%) e a Dinamarca (2%). A Suíça (14%) e os EUA (13%), constituem os clientes mais importantes fora da UE (v. *anexo B67*).

<sup>139</sup> De 1993 a 1997, os vinhos regionais apresentam uma taxa de crescimento, na exportação, de 28% e os VQPRD's de 159% (v. *anexo B67*).



Situação global do mercado do vinho em Portugal

O balanço de aprovisionamento do vinho, na década de noventa (*v. quadro seguinte*), caracteriza-se pela existência de um ligeiro défice anual, da ordem dos 380 mil hectolitros. As quedas das produções anuais constituem a principal causa dessa situação. De referir que, se para as utilizações tradicionais as disponibilidades se revelam suficientes, o mesmo já não sucede relativamente às utilizações industriais, nomeadamente para a produção de aguardente, aspecto que assume grande importância em Portugal, dada a necessidade de aguardentes víquicas para a produção de Vinho do Porto.

**Quadro 6.11 - Balanço simplificado de aprovisionamento do vinho em Portugal (excluindo stocks)**

	<i>(1000 hl)</i>
	<i>Média 1990/97</i>
<i>Produção</i>	8188
<i>Importação</i>	530
<b><i>Total de disponibilidades</i></b>	<b>8718</b>
<i>Consumo directo</i>	5890
<i>Outras utilizações</i>	257
<i>Exportações</i>	1946
<b><i>Utilizações tradicionais</i></b>	<b>8093</b>
<b><i>Saldo 1</i></b>	<b>625</b>
<i>Destilações (utilizações industriais)</i>	1008
<b><i>Saldo 2</i></b>	<b>- 383</b>

Fonte: Anuários IVV.

Assim, o aprovisionamento do sector industrial do fabrico de aguardentes, tem sido assegurado quer pelos stocks de vinho ou de álcoois víquicos, acumulados em anos anteriores, quer pelo aumento, ainda que ligeiro, das importações.

#### ***6.1.3.4 Atractividade e estrutura do sector; modelo das cinco forças***

Em complemento da caracterização dos principais agentes e factores do meio envolvente transaccional, analisam-se de seguida, recorrendo ao modelo das cinco forças de Porter, as origens da maior ou menor atractividade do sector, assim como a sua estrutura. O quadro 6.1 (página seguinte), sintetiza a intensidade de cada uma das cinco forças, centrando as atenções nos aspectos mais relevantes. A análise incide sobre o segmento que representa mais de 95% da produção e comercialização do vinho alentejano: o segmento de vinhos certificados ou de qualidade (VQPRD's e Vinhos Regionais, segundo a terminologia oficial da OCM do vinho). Do exposto no quadro 6.12, pode-se inferir que o sector vitivinícola do Alentejo é atractivo. A favor tem a fraca pressão de fornecedores e clientes, assim como a existência de grandes barreiras à entrada. A atractividade é ainda favorecida pelo consumo crescente de vinhos de qualidade e conseqüente possibilidade de praticar preços mais elevados. A seu desfavor, tem a pressão dos produtos substitutos e a forte competição intra-sectorial, embora esta última possa ser considerada também como benéfica, pelo contributo determinante na dinamização do sector e conseqüente melhoramento do seu nível de atractividade.

**Quadro 6.12 - Aplicação do modelo das cinco forças ao sector vitivinícola do Alentejo**

<p><b>Potencial de novas entradas</b></p>	<p>Elevadas barreiras à entrada, devido a restrições de natureza legal, decorrentes das medidas impostas pela OCM, em particular a proibição de novas plantações de vinha que vigorou até à última reforma da OCM (1999). De referir que, apesar da actual OCM ter levantado essa proibição, o acréscimo de área autorizado é reduzido (2 a 3% da área de vinha do país) e está sujeito a um controlo muito apertado e a pareceres favoráveis dos organismos nacionais e regionais que tutelam o sector. Estes pareceres incidem também sobre os processos de transferência de direitos de replantação oriundos de outras regiões vitícolas. Para além das restrições legais, as elevadas necessidades de capital, para efectuar os investimentos iniciais, constituem também uma barreira. Assim, o potencial de novas entradas pode considerar-se <b>baixo</b>.</p>
<p><b>Pressão de produtos substitutos</b></p>	<p>Utilizando o conceito de produtos substitutos no seu sentido mais lato, isto é, produtos que satisfazem necessidades análogas (de alimentação e de prazer) e que são concorrentes do vinho alentejano (cerveja, água mineral, refrigerantes, vinhos leves), conclui-se que a pressão desses produtos é <b>alta</b>. Eles estão mais adaptados aos novos padrões de consumo da sociedade actual, em termos de nível de álcool ou de calorias, seja pelas suas características próprias, seja pelo lançamento de variedades sem álcool (ou com baixo teor de álcool) e com poucas calorias (bebidas <i>light</i>). De salientar que todos estes produtos apresentam acréscimos acentuados de consumo.</p>
<p><b>Poder negocial dos fornecedores</b></p>	<p><b>Baixo</b> poder negocial dos fornecedores: no que concerne aos fornecedores da matéria prima (uva), devido à elevada integração a montante, pois quase todas as empresas possuem vinhas próprias e só uma ínfima parte compra uvas a terceiros (não cooperantes, no caso específico das cooperativas). No que concerne aos fornecedores de matérias subsidiárias (rolhas, garrafas e rótulos) devido à sua grande atonicidade e/ou dependência dos grandes volumes de encomendas das empresas de vinhos.</p>
<p><b>Poder negocial dos clientes</b></p>	<p>No mercado interno, apesar do poder crescente das grandes superfícies (hiper e supermercados), em termos de pressão sobre preços, variedade e qualidade, os outros segmentos, em particular a restauração, hotelaria, cafetarias, minimercados e comércio tradicional, têm um poder negocial relativamente baixo, devido ao seu elevado grau de atonicidade. De referir também que, em virtude da tendência, relativamente recente, para as empresas do sector encurtarem os seus circuitos de comercialização (maior integração a jusante da produção), o poder negocial dos clientes tende a diminuir. Para além disso, a crescente procura de vinhos de qualidade, faz também pender a balança do poder negocial para o lado das empresas de vinhos do Alentejo.</p> <p>No que concerne ao mercado externo, os clientes têm tido muito pouco poder negocial: as empresas alentejanas privilegiam o mercado interno em detrimento do externo, entre outros factores, por limitações quantitativas de produção.</p> <p>Assim, no cômputo global, o poder negocial dos clientes é <b>médio/baixo</b>.</p>
<p><b>Rivalidade entre concorrentes actuais</b></p>	<p>Num sector muito fragmentado e no limiar da maturidade, a rivalidade entre concorrentes é <b>alta</b>. Para além disso, as barreiras à saída, induzidas, em muitas empresas, por factores de ordem emocional (natureza familiar e presença histórica no negócio), são importantes, contribuindo para a intensificação da rivalidade. Apesar das empresas alentejanas ainda não terem sentido a concorrência das empresas de vinhos provenientes dos “novos países produtores”, estas não devem deixar de ser consideradas como concorrentes a ter em conta, pois a agressividade comercial da sua relação “preço-qualidade” tem intensificado a dinâmica concorrencial em muitos países, conquistando quotas de mercado. Por fim, convém referir que a forte rivalidade existente no sector teve um efeito positivo: levou à modernização das estruturas empresariais, contribuindo para dinamizar o sector e elevar a qualidade dos produtos.</p>

Fonte: Elaboração própria.

Uma das principais características da estrutura do sector vitivinícola é o seu elevado grau de fragmentação, com milhares de explorações vitícolas e centenas de unidades transformadoras espalhadas por todo o país, sendo a esmagadora maioria de pequena dimensão. Poucas empresas detêm uma quota de mercado significativa e nenhuma tem capacidade para influenciar a evolução do sector: esta é a característica comum do sector vitivinícola, mas, não só a nível nacional ou regional, também a nível mundial.

Para finalizar, será importante sublinhar que é a aposta das empresas do Alentejo, no segmento de produtos de maior qualidade (VQPRD e Vinho Regional), marginalizando o outro segmento (Vinho de Mesa), que está na origem de um sector mais atractivo. Não negligenciando esse facto, convém, no entanto, ter em atenção que esse segmento-alvo está no limiar da fase de maturidade do seu ciclo de vida, sendo de prever que o ritmo de crescimento do consumo venha a abrandar, colocando novos desafios e exigindo iniciativas renovadas de acção estratégica.

#### ***6.1.4 Envolvente transaccional espanhola e extremeña; dinâmicas específicas do sector vitivinícola***

Abordam-se nesta secção os elementos que mais estreitamente estão relacionados com o sector vitivinícola, nomeadamente instituições, concorrentes, clientes e fornecedores. Adicionalmente reflecte-se sobre a atractividade do sector, utilizando o modelo das cinco forças de Porter.

#### **6.1.4.1 Quadro institucional e regulamentar**

Relativamente a Espanha, foi também definido um regime de transição para preparar a integração do seu sector vitivinícola na OCM do vinho. Esse regime, ao contrário do estabelecido para Portugal, foi incluído no regime geral de transição dos produtos agrícolas. Assim, durante um período de sete anos, a contar da data de adesão, esse regime regulamentou:

- A aproximação de preços, apoios e impostos aduaneiros;
- A aplicação de montantes reguladores a produtos vînicos com destino à Comunidade;
- A aplicação de um mecanismo complementar de trocas para proteger o mercado comunitário de um volume excessivo de vinhos espanhóis;
- A aplicação de medidas técnicas específicas para o vinho espanhol (poda, acidez ...).

Nestes termos, a partir de 1 de Janeiro de 1993, o sector vitivinícola espanhol ficou integralmente inserido na OCM do vinho, tendo-lhe sido fixada uma quota de produção de cerca de 23 milhões de hectolitros.

O enquadramento de base, que define os apoios ao sector vitivinícola espanhol, é dado pelo RD-1462/86. Esses apoios, não só de âmbito financeiro mas também organizativo, são proporcionados quer pela própria comunidade, através do FEOGA, orientação ou garantia, quer por instituições nacionais ou regionais (Comunidades Autónomas - Incentivos Económicos Regionais e outras linhas de apoio).

De entre as instituições espanholas, mais directamente envolvidas na dinâmica de modernização do sector vitivinícola, destacam-se:

- *A Dirección General de Mercados y Producciones Agrícolas (DGMPA)*, com actuação ao nível dos mecanismos de reestruturação e abandono definitivo da vinha;

- *O Servicio Nacional de Productos Agrarios (SENPA)*, organismo equivalente ao IVV, cujas funções se prendem com a coordenação e regulação do sector vitivinícola espanhol, essencialmente na área do vinho de mesa;

- *A Dirección General de la Política Alimentaria (DGPAL)*, que define a constituição dos *Consejos Reguladores (CR) de las Denominaciones de Origen* e as condições de distribuição dos produtos;

- *O Instituto Nacional de Denominación de Origen (INDO)*, os *Consejos Reguladores de D.O*, a *Asociación Profesional de Almacenistas y Embotelladores de Vino de Extremadura (APAEVEX)* e a *Estación Enológica de Almendralejo (EEA)*, referentes à defesa da qualidade e promoção dos vinhos.

A regulamentação das 54 denominações de origem (D.O) espanholas (v. *anexo B68*) é definida na Ley 25/70, de 2 de Dezembro, mais conhecida como *Estatuto del Vino, la Viña y los Alcoholes*, detalhado pelo Decreto 835/72, de 23 de Março e posteriormente pelo Real Decreto 157/88, de 22 de Fevereiro.

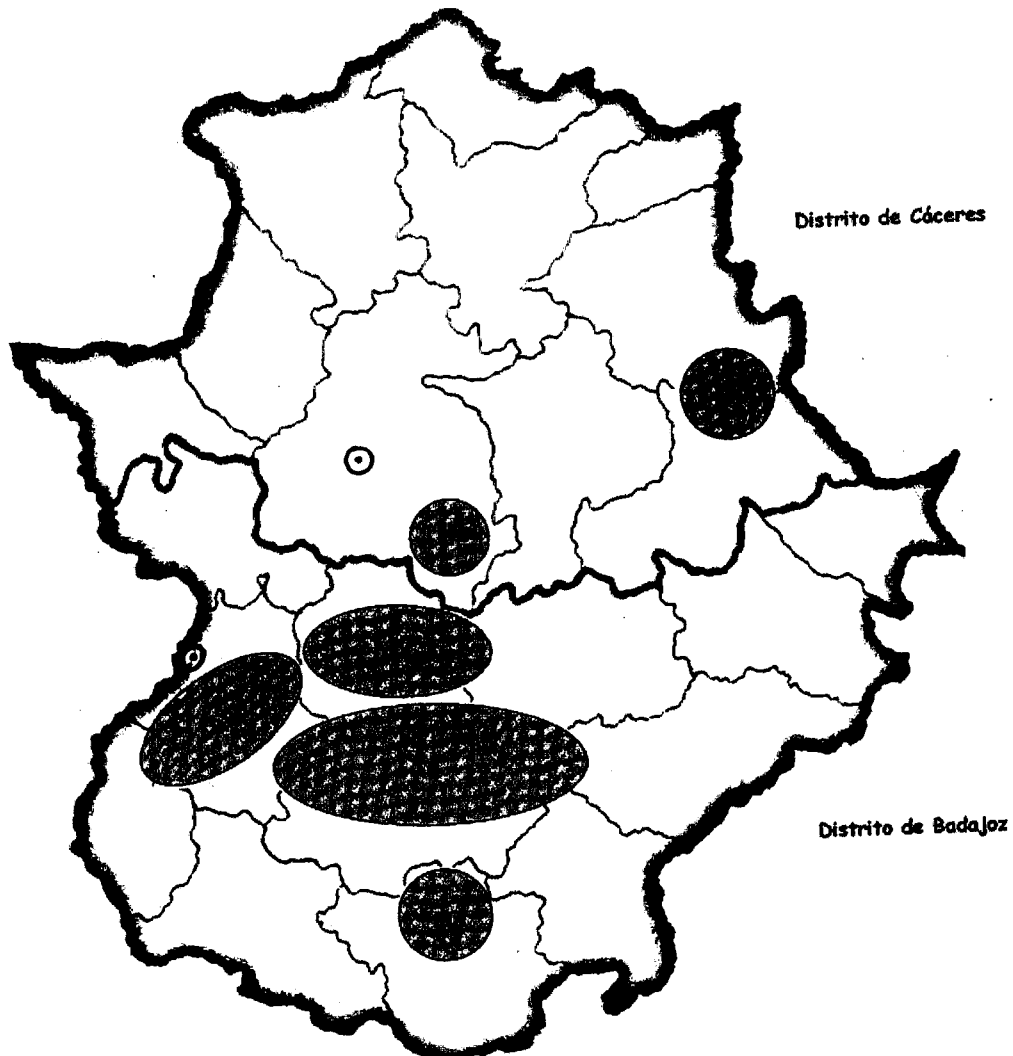
Para além das «D.O.», produtoras de VQPRD, diversos preceitos legais internos permitem a criação de regiões aptas a produzirem vinhos de mesa com direito a indicação geográfica «*Vinos de la Tierra*», o equivalente à menção portuguesa «Vinho Regional». Existem em Espanha 18 regiões com essa certificação (v. *anexo B69*).

Relativamente à Extremadura, as suas seis comarcas vitivinícolas, *Tierra de Barros*, *Ribera Alta del Guadiana*, *Ribera Baja del Guadiana* e *Matanegra*, no distrito de Badajóz (DOE de 30 de Março 1987), *Montánchez* e *Cañamero*, no distrito de Cáceres (DOE de 31 de Maio 1993), foram certificadas para a produção de «Vinos

de la Tierra» até à criação e aprovação dos estatutos da «D.O. Ribera del Guadiana» (DOE de 17 de Março 1997), que passou então a incluir essas seis comarcas.

O apoio técnico, o controlo de produção e a promoção dos vinhos ficaram a cargo da *Comisión Interprofesional de Vinos de la Tierra de Extremadura*, constituída legalmente em 1988 (DOE nº14 de 18 de Fevereiro) e que depois evoluiu, com o reconhecimento da «D.O.», para *Consejo Regulador de la Denominación de Origen de Vinos «Ribera del Guadiana»*.

**Fig. 6.18 - As seis comarcas da região vitivinícola «D.O. Ribera del Guadiana»**



NOTAS: TB - Tierra de Barros; RA - Ribera Alta del Guadiana; RB - Ribera Baja del Guadiana  
MA - Matanegra; MO - Montánchez; CA - Cañamero.

Fonte: Consejo Regulador Ribera del Guadiana.

#### 6.1.4.2 Estruturas produtivas e concorrenciais

A vinha espanhola, sendo a maior do mundo em superfície, ocupa cerca de 5% da SAU do país e está espalhada por todas as regiões. As Comunidades Autónomas de Castilla-La Mancha (44%) e a Valenciana (10%) constituem, de acordo com estatísticas do INDO (v. *anexo B70*), as maiores zonas vitícolas do país representando mais de metade da superfície do vinhedo espanhol. A Extremadura, com cerca de 90.000 hectares, dos quais só cerca de 10% estão classificados como aptos para a produção de VQPRD, representa cerca de 7% da superfície total de vinha do país<sup>140</sup>. A superfície média nacional, por exploração, é da ordem dos 4 ha, possuindo as explorações extremenhas uma superfície média ligeiramente superior.

Uma das principais características do sector vitivinícola espanhol é o seu elevado grau de atomização. Existem, segundo dados do INE, mais de 320 000 explorações vitícolas e de 5 000 adegas, com uma distribuição geográfica muito desigual. Assim, por exemplo, enquanto cerca de 20% das explorações vitícolas se situam na Galicia, zona que não representa mais que 2% do vinhedo espanhol, outros 20% situam-se em Castilla-La Mancha, zona que concentra 44% da superfície de vinha do país. Na Extremadura encontram-se cerca de 4% do total das explorações vitícolas nacionais. No que concerne à distribuição geográfica das adegas, a maior concentração (40%) está localizada em Castilla-La Mancha, representando a Extremadura cerca de 10% das adegas do país.

Outra característica do vinhedo espanhol, como já se constatou, é o seu baixo nível de produtividade (22 hl/ha) em relação à média comunitária (46 hl/ha).

---

<sup>140</sup> De referir que as principais castas autorizadas são: *a pardina, caytana blanca, macabeo e montúa*, como castas brancas, e a *tempranillo, cabernet sauvignon, garnacha e garnacha tintorera*, como tintas.



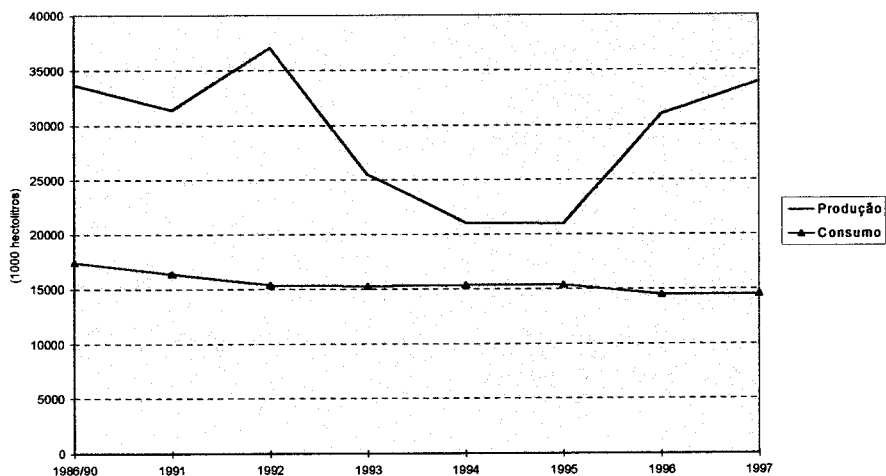
A produção espanhola de vinho, flutuando muito em função das condições climáticas, apresenta, de acordo com dados da OIV, uma média anual que ronda os 32 milhões de hectolitros. Os VQPRD, em progressão, representam um terço da produção total. A tendência crescente verificada na produção deste tipo de vinho, decorre dos importantes investimentos efectuados, durante a última década, na modernização de todo o aparelho produtivo.

A produção média da Extremadura, segundo dados do *Consejo Regulador*, situa-se na ordem dos 2 milhões de hectolitros de vinho (6% da produção nacional), sendo cerca de 97% classificado como vinho de mesa indiferenciado e o restante como VQPRD. De referir que a certificação “Vino de la Tierra”, deixou de ser efectuada.

#### ***6.1.4.3 Clientes e fornecedores: referenciais da organização do mercado interno, das tendências do consumo e do mercado externo***

##### ***Mercado interno***

O sector vitivinícola espanhol é normalmente excedentário em vinho de mesa. A conjugação de uma produção irregular, mas sempre muito superior a um consumo ligeiramente decrescente (*v. figura 6.19*), consubstancia a existência de um enorme desequilíbrio estrutural. Como as exportações e o aprovisionamento do sector industrial do fabrico de aguardentes e licores, não são suficientes para eliminar esses excedentes estruturais, o saneamento do mercado é feito através do recurso ao mecanismo das destilações.

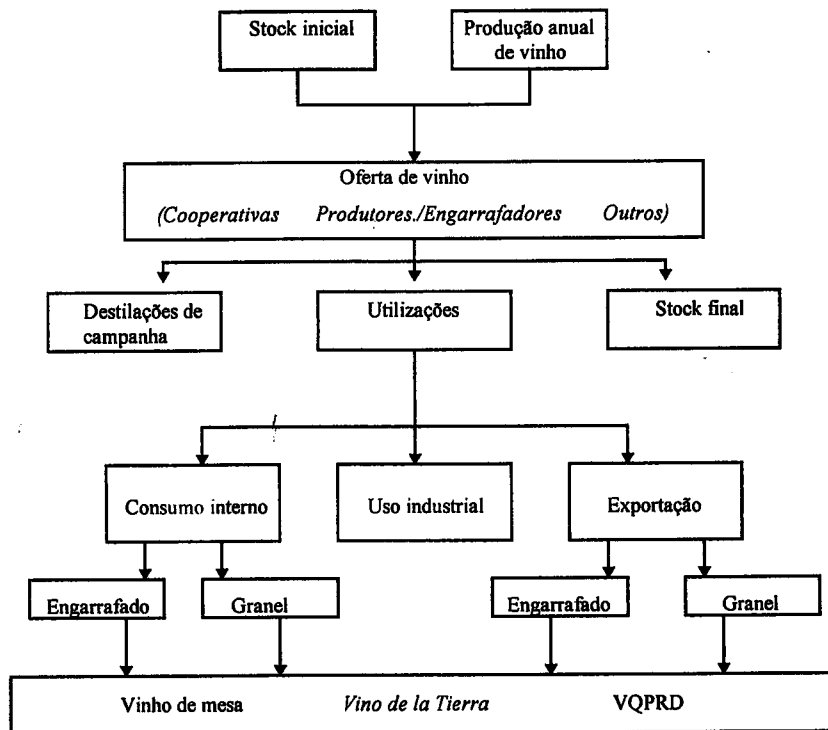
**Fig. 6.19 - Evolução da relação "produção / consumo" em Espanha**

Fonte: Elaboração própria a partir de dados OIV

No que concerne ao aparelho de vinificação, ele é composto, tal como em Portugal, por adegas cooperativas, produtores engarrafadores e outros agentes (v. *figura 6.20*), sendo as adegas cooperativas responsáveis por cerca de 60% da produção de vinho do país. Estas, na sua maioria apresentam estruturas de transformação e de comercialização deficientes, só engarrafando 7 a 10% do vinho produzido.

A distribuição na sua fase final, segundo dados da *Secretaria General de Alimentación*, é assegurada em cerca de 50% pelo canal HORECA (hotéis, restaurantes e cafetarias), em cerca de 40% pelas grandes superfícies (hipermercados e supermercados) e em 10% pelo comércio tradicional.

**Fig. 6.20 - Circuitos do mercado do vinho espanhol**



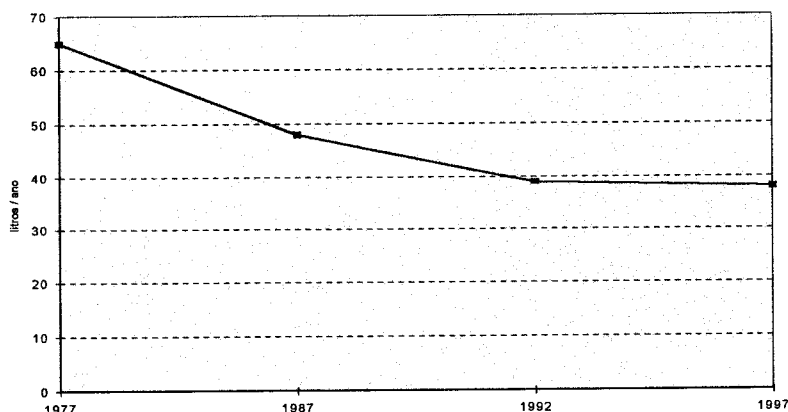
Fonte: SENPA

Em relação à Extremadura, a grande maioria do vinho produzido (80%) é vendido a granel, sobretudo para o Noroeste espanhol, mais concretamente para Salamanca, Zamora, Asturias, Santander e Galicia, onde depois é engarrafado. O restante é engarrafado na região como vinho de mesa (18%) ou VQPRD (2%). Do total engarrafado, o VQPRD representa cerca de 10%. Muitas adegas, apesar de terem o direito a usar a certificação de origem geográfica, continuam a vender a granel grande parte das suas produções. As cooperativas asseguram cerca de 70% do total da produção da região.

### Consumo

Como já se referiu anteriormente (secção 6.1.1.1), a Espanha, com um consumo a rondar os 15 milhões de hectolitros, é o 5º consumidor de vinho do mundo. O consumo estabilizou nessa quantidade, a partir do início dos anos noventa (v. *figura 6.19*). No entanto, se o horizonte temporal de análise se alargar até à década de setenta, constata-se, de acordo com dados OIV, uma nítida tendência decrescente: de um consumo global médio de 25 milhões de hectolitros nos anos setenta, passou para 20 milhões nos anos oitenta e 15 na década de noventa. Em termos de consumo por habitante a evolução segue, naturalmente, a mesma tendência decrescente.

**Fig. 6.21 - Evolução do consumo de vinho per capita em Espanha**



Fonte: Elaboração própria a partir de dados OIV.

Constata-se um decréscimo acentuado do consumo, entre 1977 e 1992, passando de 65 litros/ano para 39 litros, estabilizando a partir daí. O consumo de VQPRD, apresentando uma evolução crescente, contribui para esta estabilização.

Saliente-se que, de acordo com o painel de consumo do *Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación* (MAPA), existe um elevado grau de concentração

do consumo de VQPRD num número reduzido de denominações de origem: cinco denominações (Rioja 14%, Cava 11%, Valdepeñas 9%, La Mancha 8% e Montilla-Moriles 8%) representam 50% do consumo nacional desse tipo de vinho. Ainda segundo a mesma fonte, metade do consumo de vinho tem lugar em restaurantes, hotéis e cafés e a outra metade é consumida nos lares.

Por último, será importante referir a relação inversa existente entre o consumo de vinho e o consumo de cerveja: em zonas onde se consome menos cerveja o consumo de vinho é mais elevado e vice-versa. Esta relação traduz a concorrência directa existente entre as duas bebidas. Para além da cerveja, cujo consumo subiu de 64 litros/habitante, em 1987, para 74 litros, em 1997, o painel de consumo do MAPA, aponta ainda como concorrentes directos do vinho, os refrigerantes (no mesmo período passaram de um consumo de 57 para 67 litros/habitante) e a água mineral (bebida que registou o crescimento mais acentuado, passando de 23 para 43 litros/habitante).

### Comércio externo

As exportações de vinho espanholas representam, segundo estatísticas do MAPA, entre 7 e 10% das exportações do sector agrícola e sensivelmente 1% do total de todas as exportações. Espanha também é um dos exportadores líquidos da UE (v. *anexo B34*). Em termos de volumes exportados, ocupa um lugar importante no cenário vitivinícola mundial: é o terceiro exportador, atrás da Itália e da França.

Comparando as médias dos períodos 1986/90 e 1995/97, constata-se um acréscimo significativo dos volumes exportados (v. *anexo B32*). Estes representam, consoante os anos, entre 15 e 25% da produção, sendo cerca de metade VQPRD's. As denominações de origem mais exportadoras são Jerez-Manzanilla, La Mancha,

Valência, Cava e Rioja, sendo os vinhos de La Mancha e de Valência, na sua grande maioria (mais de 75%), exportados a granel. Esta forma de expedição, representa cerca de metade das exportações de vinhos com denominação de origem e cerca de 70% da globalidade dos vinhos espanhóis exportados (Vinhos de mesa, Vinos de la Tierra e VQPRD's).

Os principais clientes são os países da UE (mais de 60% do volume exportado), dos quais se destacam, por ordem de importância, a Alemanha, o Reino Unido, a França e a Holanda. Os Estados Unidos da América também constituem um mercado importante (cerca de 5%), tal como alguns países da Europa de Leste e de África.

Os volumes importados são muito pouco significativos, representando, em média, menos de 1% das produções anuais.

No que respeita à região da Extremadura, segundo dados do *Consejo Regulador*, os volumes exportados representam cerca de 20% da produção, sendo na sua grande maioria vinhos de mesa, expedidos também a granel (mais de 95%). O principal mercado é a UE, nomeadamente Portugal, Itália, França, Holanda, Alemanha e Reino Unido. Os Estados Unidos da América afirmam-se como o segundo mercado mais importante.

#### ***6.1.4.4 Atractividade e estrutura do sector; modelo das cinco forças***

Para complementar a análise da envolvente transaccional recorre-se ao modelo das cinco forças de Porter. Uma vez que a Extremadura produz, em quantidades significativas, duas categorias de vinho totalmente distintas, os indiferenciados (Vinhos de Mesa) e os certificados (VQPRD's), optou-se por analisar a configuração das forças do sector separadamente para cada segmento.

O quadro seguinte, ilustra bem a diversidade das conclusões consoante o contexto da análise. Assim, enquanto o impacte das cinco forças permite concluir que o negócio no segmento do Vinho de Mesa não é atractivo, no segmento dos VQPRD's leva à conclusão oposta. O primeiro não é atractivo porque só tem a seu favor o baixo potencial de novas entradas, todas as outras forças lhe são desfavoráveis: a pressão dos produtos substitutos, dos fornecedores, dos clientes e a forte competição interna. Acresce a estes factores, ainda, a forte tendência decrescente do consumo de vinhos de mesa. O segundo segmento é atractivo, porque tem a favor o fraco poder negocial de fornecedores e clientes, assim como a existência de grandes barreiras à entrada. Essa atractividade é ainda favorecida pela tendência crescente do consumo de VQPRD e a prática de preços superiores aos dos vinhos indiferenciados. A seu desfavor, tem a pressão dos produtos substitutos e a forte rivalidade entre concorrentes, embora esta última possa também ser considerada como positiva para a atractividade do sector, pelo contributo para a sua dinamização e modernização.

**Quadro 6.13 - Aplicação do modelo das cinco forças ao sector vitivinícola da Extremadura**

	<b>Segmento Vinho de Mesa (VM)</b>	<b>Segmento VQPRD</b>
<b>Potencial de novas entradas</b>	Requisitos de elevados montantes de capital, associados à existência de grandes barreiras à entrada, decorrentes de uma OCM muito restritiva em relação aos VM (cujo consumo é decrescente e a produção muito excedentária), fazem pressupor um potencial de novas entradas relativamente <b>baixo</b> .	O potencial de novas entradas é <b>baixo</b> por factores idênticos aos referidos para o mesmo segmento de mercado do sector vitivinícola do Alentejo: elevadas barreiras à entrada que condicionam o acesso ao sector, decorrentes de barreiras legais impostas pela OCM e de necessidades de grandes montantes de capital.
<b>Pressão de produtos substitutos</b>	A pressão de produtos, tais como a cerveja, água mineral e refrigerantes, é <b>alta</b> : melhor adaptados aos gostos e modas actuais (menos calorias e álcool), esses produtos têm consumos crescentes.	A pressão é <b>alta</b> , por razões idênticas: aumento do consumo de outras bebidas (cerveja, água mineral, refrigerantes, vinhos leves) melhor adaptadas aos hábitos de consumo da sociedade actual.

(quadro 6.13 - cont.)

	<b>Segmento Vinho de Mesa (VM)</b>	<b>Segmento VQPRD</b>
<b>Poder negocial dos fornecedores</b>	Apesar de muitas empresas possuírem vinhas próprias, grande parte delas tem necessidade de comprar uvas a terceiros (viticultores), adquirindo estes um certo poder negocial. Assim, porque a matéria prima tem uma relevância decisiva para a empresa transformadora e o viticultor tem várias opções de negócio, o seu poder poderá ser considerado como <u>médio/alto</u> .	É <b>baixo</b> porque: por um lado, a maioria das empresas que se dedica ao segmento dos VQPRD's, ao contrário da lógica seguida nos VM, privilegia a integração vertical a montante; por outro, devido à enorme atonicidade dos fornecedores de matérias subsidiárias (rolhas, garrafas, rótulos).
<b>Poder negocial dos clientes</b>	Com um mercado excedentário em VM, um consumo decrescente e a grande maioria das transacções feita a granel, colocam-se duas opções às empresas: - destilar, a um preço oficial baixo; - vender a clientes particulares, geralmente grossistas para engarrafarem, ou intermediários para depois negociarem; No primeiro caso o poder negocial do cliente (organismo oficial) é total. No segundo caso: - porque o VM é um produto indiferenciado e não existem grandes custos de mudança para os clientes (estes têm múltiplos fornecedores, podendo explorar preços e prazos de pagamento); - porque as compras dos clientes são normalmente elevadas e representam uma parte substancial da produção; então o poder negocial dos clientes é <u>alto</u> .	Os circuitos comerciais, no mercado interno, são relativamente longos e as grandes superfícies têm um poder negocial significativo. Por sua vez, o canal HORECA e o comércio tradicional, pela sua grande atonicidade, possuem um poder negocial baixo. No que concerne à exportação, para contrabalançar a eventual perda de poder decorrente da dependência de um pequeno número de mercados externos, as empresas encurtaram os circuitos de comercialização. Assim, no cômputo global, articulando todos estes factores e tendo em conta a tendência de fundo do mercado, consubstanciada numa procura crescente de vinhos de qualidade, o poder negocial dos clientes pode ser considerado como <u>médio/baixo</u> .
<b>Rivalidade entre concorrentes actuais</b>	Sendo um sector muito fragmentado, estando na sua fase de maturidade/declínio e tendo como produto um vinho indiferenciado, será de pressupor a existência no mercado de uma <u>alta</u> rivalidade entre concorrentes. As empresas dos <i>novos países produtores</i> , se atacarem este mercado com o seu segmento de vinhos equivalente, poderão vir a contribuir para aumentar ainda mais o nível de rivalidade.	A rivalidade considera-se <u>alta</u> pelas mesmas razões referidas para o sector vitivinícola do Alentejo: sector fragmentado, no limiar da maturidade e com algumas barreiras à saída. O nível de rivalidade poderá aumentar devido à dinâmica competitiva dos "novos países produtores". Importa referir que a forte rivalidade pressionou a modernização das estruturas empresariais do sector.

Fonte: Elaboração própria

Para terminar, impõe-se uma chamada de atenção à coexistência, numa mesma região, de duas realidades vitivinícolas completamente distintas, com problemas diferenciados, que exigem repensar estrategicamente o sector, no sentido de identificar alternativas estratégicas, também elas necessariamente diferenciadas.



## 6.2 Estilos de reflexão estratégica, variáveis contextuais e performance económica das empresas alentejanas

### 6.2.1 Identificação dos estilos de reflexão estratégica por grupos de empresas

Os resultados da análise factorial de componentes principais (v. *anexo C-c1*), confirmam a independência das duas dimensões consideradas (formalização e antecipação) e a consistência do modelo utilizado, para identificar os estilos de reflexão estratégica, pois:

- Foram extraídas duas componentes ortogonais, a primeira comportando duas variáveis da questão nº6 do questionário (q6.3 e q6.4) que medem a formalização, a segunda contendo as outras duas variáveis (q6.1 e q6.2) relacionadas com o grau de antecipação;

- As duas componentes extraídas explicam, em conjunto, uma parte significativa da variabilidade total das quatro variáveis originais (83%), com a componente formalização a explicar cerca de 42% e a componente antecipação 41%.

O agrupamento das empresas, segundo o estilo de reflexão estratégica, foi feito através de uma análise de *clusters*, utilizando as duas componentes extraídas na ACP como variáveis activas. Os resultados dessa análise (v. *anexo D-d1*), sintetizados na figura 6.22, evidenciam a formação de quatro grupos distintos de empresas que, uma vez caracterizados relativamente a cada componente (formalização e antecipação)<sup>141</sup>, correspondem aos quatro estilos de reflexão estratégica definidos *a priori*: o estilo adaptativo, o estilo empreendedor, o planeamento sofisticado e o planeamento

<sup>141</sup> Para posicionar os grupos de empresas em relação a cada componente, realizou-se uma análise de variância simples (*One-Way Anova*), com comparação das médias dos respectivos grupos (teste de Bonferroni). A diferenciação dos níveis (forte / fraco) de formalização e de antecipação, tem subjacente uma escala de Likert de 1 a 5 (nas quatro variáveis da questão nº6 do questionário), onde os valores mais baixos correspondem a maiores níveis de formalização e antecipação e os mais elevados a menores níveis.

artesanal. Mais detalhadamente, foi identificada a seguinte agregação:

- Um grupo de doze empresas (38% da amostra) que adota o estilo adaptativo (*cluster 4*);

- Um grupo de dez empresas (31%), com o planeamento artesanal (*cluster 1*);

- Um grupo de oito empresas (25%), de estilo empreendedor (*cluster 2*);

- Um grupo de duas empresas (6%), com o planeamento sofisticado (*cluster 3*);

**Fig.6.22 - Estilos de reflexão estratégica nas empresas do Alentejo; resultados das análises estatísticas**

Antecipação	Forte	<p><b>25%</b> Empreendedor (<i>cluster 2</i>)</p>	<p>Planeamento "sofisticado" <b>6%</b> (<i>cluster 3</i>)</p>
	Fraca	<p><b>38%</b> Adaptativo (<i>cluster 4</i>)</p>	<p>Planeamento "artesanal" <b>31%</b> (<i>cluster 1</i>)</p>
		Fraca	Forte
		<b>Formalização</b>	

Fonte: Elaboração própria, com base nos *outputs* da análise *Clusters* e *One-Way Anova* (Anexo D-d1).

Estes resultados evidenciam a preponderância, por um lado, de processos estratégicos pouco formalizados (quase dois terços das empresas adoptam os estilos adaptativo e empreendedor) e, por outro, de processos que visam um horizonte temporal relativamente curto (os estilos adaptativo e de planeamento artesanal são adoptados por mais de dois terços das empresas).

Conciliando fraca antecipação com fraca formalização, o estilo adaptativo é o que reúne o maior grupo de empresas (38%): este grupo tem subjacente uma atitude conservadora face ao risco, consubstanciada numa postura estratégica de

reação/adaptação às mudanças da envolvente, numa perspectiva temporal curta, baseada essencialmente na experiência e intuição dos seus dirigentes.

Seguidamente, o estilo de reflexão estratégica mais adoptado é o planeamento artesanal: o grupo de empresas (31%) identificado com este estilo visa também um horizonte temporal pouco alargado (fraca antecipação), mas substitui a experiência ou intuição por um processo mais formalizado de decisão que, no intuito de avaliar no curto prazo as suas consequências financeiras, se apoia em instrumentos clássicos, tais como contabilidade geral, contabilidade analítica e orçamentos. Em suma, o planeamento artesanal tem subjacente um processo de análise conservadora, no qual as orientações estratégicas são fundamentadas a partir de um conjunto de programas financeiros de curto prazo.

Em terceiro lugar, surge o grupo empreendedor (25%) que, articulando perspectiva de longo prazo ou visionária, com experiência e intuição, assume uma atitude exploradora face ao risco. A reflexão é influenciada, essencialmente, pela percepção de novas oportunidades e desenvolve análises rápidas das alternativas estratégicas.

Por fim, importa salientar a expressão marginal do planeamento sofisticado: só 6% das empresas revelaram possuir um processo estratégico fortemente formalizado, com base na aplicação de metodologias de abordagem estratégica mais sofisticada, nomeadamente análises SWOT, matrizes de carteira de actividades e análise competitiva sectorial. Tendo também subjacente uma atitude exploradora face ao risco, este estilo de reflexão, coloca, no entanto, a tónica na análise minuciosa de novas informações, que possam influenciar a escolha entre as várias alternativas estratégicas que se deparam.

Em suma, os traços característicos do processo estratégico da generalidade das empresas do Alentejo centram-se na experiência e intuição (ou em suportes contabilísticos tradicionais), para desenvolver acções num horizonte temporal relativamente curto (ou um pouco mais alargado, numa perspectiva visionária), procurando essencialmente a adaptação à envolvente. Esta forma de conceber e implementar estratégias, muito comum nas pequenas empresas e microempresas<sup>142</sup>, não é alheia às características dos recursos humanos, organizacionais e informacionais existentes e diagnosticadas no capítulo anterior: a influência determinante do dirigente de topo (larga experiência e centralização de decisões), a preponderância do informal e a natureza contabilístico-financeira dos SI/TI's<sup>143</sup>. Constata-se, assim, uma certa coerência entre o processo estratégico utilizado pela generalidade das empresas e as características dos seus recursos.

### ***6.2.2 Relações entre variáveis de contexto, estilos de reflexão e performance***

Tendo como pano de fundo um ambiente externo caracterizado por alguma turbulência, começa-se por analisar as associações estatisticamente significativas, entre as variáveis contextuais internas e os estilos de reflexão estratégica. Depois, num segundo momento, discute-se a relação entre estes últimos e a performance económica.

O quadro 6.14 resume os resultados das análises de variância multivariada (*MANOVA*) e das análises de variância simples (*ANOVA*), aplicadas às diversas variáveis contextuais para cada estilo de reflexão estratégica.

---

<sup>142</sup> Importa lembrar que cerca de 87% das empresas do Alentejo se incluem nessas categorias.

<sup>143</sup> Convém lembrar que, em termos de SI/TI's, os suportes mais relevantes são a contabilidade geral, contabilidade analítica e os orçamentos. Bases de dados sobre a concorrência, modelos de apoio à decisão e sistema EDI são, praticamente, inexistentes.

**Quadro 6.14 - Relações entre variáveis contextuais e estilos de reflexão estratégica (Alentejo)**

Tipos de reflexão estratégica Variáveis de contexto   Média	Planeamento Sofisticado (PS)		Planeamento Artesanal (PA)		Empreendedor (E)		Adaptivo (A)	
	Média	Desv. Padrão	Média	Desv. Padrão	Média	Desv. Padrão	Média	Desv. Padrão
<b>Dinâmica inovadora</b> <i>F=1,396 (p=0,265)</i> 1,09	1,5	0,71	1,1	1,2	1,63	1,19	0,67	0,89
<b>Postura técnico-produtiva</b> <i>F=4,802 (p=0,008)</i> 52,81	25	7,07	57	14,8	42,5	19,09	60,83	13,79
<b>Ambição estratégica</b> <i>F=2,014 (p=0,135)</i> 2,81	3,5	0,71	2,3	1,16	3,5	0,93	2,67	1,23
<b>Formalização organizacional</b> <i>F=22,222 (p=0,000); KW=(0,000)</i> 2,78	3,5	0,71	3,7	0,48	2,25	0,46	2,25	0,45
<b>Intensidade de capital</b> <i>F=3,383 (p=0,032); KW=(0,012)</i> 0,55	0,6	0,28	0,29	0,11	0,64	0,46	0,71	0,33
<b>Qualidade</b> <i>F=1,381 (p=0,269)</i> 39,69	45	35,36	44	20,52	49,38	24,27	28,75	25,68
<b>Tamanho da empresa</b> <i>F=8,135 (p=0,000); KW=(0,001)</i> 22,19	70	42,43	27,5	14,95	26,63	26,94	6,83	3,1
<b>Internacionalização</b> <i>F=4,115 (p=0,015); KW=(0,017)</i> 6,16	8	9,9	6,3	2,21	10,75	8,83	2,67	1,97
<b>Âmbito e sofisticação do SI/TI</b> <i>F=12,010 (p=0,000); KW=(0,014)</i> 1,44	3,5	0,71	1,4	0,52	1,5	0,76	1,08	0,29
<b>Integração do SI/TI</b> <i>F=5,619 (p=0,004); KW=(0,008)</i> 2,22	3	1,41	2,7	0,82	2,63	1,19	1,42	0,51

NOTAS: Probabilidade de hipótese nula: \* < 0,1; \*\* < 0,05; \*\*\* < 0,01; \*\*\*\* < 0,001.

KW - Teste não paramétrico de Kruskal Wallis

Fonte: Elaboração própria, com base nos outputs das manovas e anovas (Anexo E-E1).

Este quadro apresenta as médias e os desvios padrões de cada variável para cada estilo de reflexão estratégica. Uma leitura em linha permite identificar as diferenças, estatisticamente significativas, entre as médias de cada variável. Uma leitura em coluna coloca em evidencia a combinação das variáveis contextuais que caracterizam o perfil de cada um dos estilos de reflexão considerados.

Assim, uma análise na horizontal permite constatar que:

- *A postura técnico-produtiva* é fraca nos grupos de empresas que revelam um forte grau de antecipação, nomeadamente aqueles que adoptam os estilos empreendedor e de planeamento sofisticado. As médias destes dois grupos são significativamente inferiores à média do estilo adaptativo, sendo a do planeamento sofisticado também inferior à do planeamento artesanal;

- *A formalização organizacional* está fortemente associada aos grupos de empresas que praticam os planeamentos sofisticado e artesanal, sendo relativamente mais fraca nos outros dois grupos;

- *A intensidade de capital*, distingue-se significativamente nos grupos de empresas cuja capacidade de antecipação é fraca: ela é maior nas empresas de estilo adaptativo que nas empresas que utilizam o planeamento artesanal;

- *O tamanho da empresa* está associado directamente aos estilos de forte formalização, os planeamentos sofisticado e artesanal: o primeiro, distinguindo-se estatisticamente dos outros três grupos, e o segundo distinguindo-se do estilo adaptativo. Este resultado sugere que a formalização aumenta com o tamanho da empresa;

- *O grau de internacionalização* é significativamente distinto nos estilos de reflexão menos formalizados, ou seja, os estilos empreendedor e adaptativo (sendo

superior no primeiro). As restantes diferenças de médias intergrupos, não são estatisticamente significativas;

- *A amplitude e a sofisticação do SI/TI* estão fortemente associadas ao planeamento sofisticado, apresentando este estilo uma média significativamente superior às médias dos restantes estilos;

- *A integração do SI/TI* é fraca no grupo de empresas de estilo adaptativo: a média deste grupo é inferior à média dos três outros. Os planeamentos sofisticado e artesanal, como também o estilo empreendedor, estão associados a uma forte integração do SI/TI;

- *A dinâmica inovadora, a ambição estratégica e a qualidade*, não se diferenciam de forma significativa nos diversos estilos de reflexão estratégica: as diferenças entre as médias dos diversos grupos, relativamente a essas três variáveis, não são estatisticamente relevantes. Este facto sugere, que os níveis de inovação, ambição e qualidade mantêm uma certa autonomia em relação ao estilo de reflexão estratégica adoptado, sendo, por isso, reflexo de posturas tradicionais muito enraizadas nas empresas da região.

A abordagem em termos de configurações de variáveis, associadas à adopção de um estilo de reflexão estratégica, é mais pertinente que a análise das variáveis uma a uma. Assim, uma leitura na vertical, do quadro 6.1, permite identificar o perfil de cada estilo de reflexão estratégica:

- O *planeamento sofisticado* é adoptado pelas empresas de maior dimensão, que têm uma postura técnico-produtiva limitada e uma formalização de processos relativamente forte, apoiada em SI/TI's bastante desenvolvidos e integrados;

- O planeamento artesanal é também adoptado por empresas de alguma dimensão relativa, que têm subjacentes processos fortemente formalizados e possuem um SI/TI relativamente bem integrado. Este grupo de empresas é caracterizado ainda por possuir fraca intensidade de capital e privilegiar os assuntos técnico-productivos;

- O estilo empreendedor é adoptado pelas empresas mais exportadoras, que possuem um reduzido grau de formalização organizacional e estratégica e um SI/TI relativamente bem integrado;

- O estilo adaptativo é adoptado por microempresas, com intensidade de capital e postura técnico-productiva muito fortes, mas pouco direccionadas para a actividade exportadora. Apresentam, ainda, um grau de formalização reduzido e um SI/TI pouco sofisticado e integrado.

Uma vez identificados os perfis empresariais em função das variáveis de contexto interno, importa agora verificar as relações entre esses perfis e as performances conseguidas. Para o efeito, foi realizada uma análise de variância simples da rentabilidade económica entre os estilos de reflexão estratégica. O quadro seguinte resume os resultados dessa análise.

**Quadro 6.15 - Relações entre performance e estilos de reflexão estratégica (Alentejo)**

Tipos de reflexão estratégica		Planeamento Sofisticado (PS)		Planeamento Artesanal (PA)		Empreendedor (E)		Adaptativo (A)	
Variável	Média	Média	Desv. Padrão	Média	Desv. Padrão	Média	Desv. Padrão	Média	Desv. Padrão
	0,12	0,14	0,01	0,1	0,03	0,2	0,02	0,09	0,03
<b>Performance económica (ROI)</b>		PS > A*				E > PA**** E > PS** E > A****			
	<b>F=33,386 (p=0,000)</b>								

NOTAS: Probabilidade de hipótese nula: \* < 0,1; \*\* < 0,05; \*\*\* < 0,01; \*\*\*\* < 0,001.

KW - Teste não paramétrico de Kruskal Wallis.

Fonte: Elaboração própria, com base nos outputs da anova (Anexo F-F1).



A performance económica do estilo empreendedor é superior à verificada nos outros três estilos, sendo que o planeamento sofisticado tem também subjacente uma performance superior à realizada pelo estilo adaptativo.

Estes resultados divergem, ainda que parcialmente, dos resultados de outras investigações, nomeadamente daqueles obtidos por Bracker e Pearson (1986), que demonstraram a superioridade do planeamento sofisticado sobre todos os outros estilos de reflexão estratégica. No entanto, parece legítimo, poder-se estranhar que esses mesmos autores, numa investigação posterior (Bracker, Keats e Pearson, 1988), tenham ignorado a categoria de “gestão intuitiva” para concluir, uma vez mais, da superioridade inequívoca do planeamento sofisticado. De qualquer modo, sendo a antecipação uma característica comum aos estilos empreendedor (que surge aqui com a rendibilidade mais elevada) e de planeamento sofisticado, estes resultados estão em conformidade com as teses de Calori, Véry e Arrègle (1997) e de Kalika (1991, 1995): para todos a antecipação é uma condição essencial para a performance da empresa.

### **6.3 Estilos de reflexão estratégica, variáveis contextuais e performance económica das empresas extremenhas**

#### ***6.3.1 Identificação dos estilos de reflexão estratégica por grupos de empresas***

Tal como para as empresas do Alentejo, os resultados da análise factorial de componentes principais, aplicada às empresas da Extremadura (*v. anexo C-c2*), vieram também a confirmar, tanto a independência das dimensões “formalização” e “antecipação”, como a consistência do modelo utilizado para identificar os estilos de reflexão estratégica: as duas componentes que se extraíram explicam cerca de 86% da variância total, cabendo 44% à componente “formalização” e 42% à “antecipação”.

Utilizando as componentes extraídas, como variáveis activas de uma análise de *clusters*, formaram-se os seguintes grupos de empresas (v. *figura 6.23*):

- Trinta e uma empresas (52%), que adoptam o estilo adaptativo (*cluster 1*);
- Dezasseis empresas (27%), que utilizam o planeamento artesanal (*cluster 2*);
- Oito empresas (13%), com o planeamento sofisticado (*cluster 4*);
- Cinco empresas (8%), de estilo empreendedor (*cluster 3*).

**Fig.6.23 - Estilos de reflexão estratégica nas empresas da Extremadura; resultados das análises estatísticas**

Antecipação	Forte	8% Empreendedor (cluster 3)	Planeamento "sofisticado" 13% (cluster 4)
	Fraca	52% Adaptativo (cluster 1)	Planeamento "artesanal" 27% (cluster 2)
		Fraca	Forte
		Formalização	

Fonte: Elaboração própria, com base nos *outputs* da análise de *clusters* e *anova* (Anexo D-d2).

Estes resultados revelam a preponderância dos estilos estratégicos, que têm como característica comum uma dimensão temporal relativamente curta e, portanto, uma atitude conservadora face ao risco: os estilos adaptativo e de planeamento artesanal, representam quase 80% do total das empresas.

O estilo adaptativo é, incontestavelmente, o mais representativo das empresas extremenhas, sendo utilizado por mais de metade delas (52%). O estilo empreendedor é, por sua vez, o que envolve menos empresas, apresentando uma expressão marginal (8%). De salientar, que na Extremadura o planeamento sofisticado não é o estilo menos adoptado: reúne 13% das empresas, ocupando a terceira posição.

Assim, o processo estratégico característico da generalidade das empresas da Extremadura, dá primazia ao curto prazo (fraco grau de antecipação), baseando-se essencialmente na experiência e intuição dos seus dirigentes de topo (fraca formalização) ou em instrumentos contabilísticos clássicos e, menos frequentemente, em modelos de análise estratégica mais sofisticada (forte formalização). Este processo tem, ainda subjacente, como traços mais característicos, uma postura estratégica de reacção/adaptação à envolvente e uma atitude conservadora face ao risco.

Esta forma de conceber e implementar estratégias é coerente com as características das empresas da Extremadura, nomeadamente a sua dimensão (todas pequenas empresas e microempresas) e o perfil do seu dirigente executivo (larga experiência, formação académica<sup>144</sup> e centralizador de decisões).

### ***6.3.2 Relações entre variáveis de contexto, estilos de reflexão e performance***

O quadro 6.16, resume os resultados das *manovas* e das *anovas*, aplicadas às diversas variáveis contextuais para cada estilo de reflexão estratégica. Da sua leitura, em linha, podem retirar-se as seguintes ilações:

- *A dinâmica inovadora* está fortemente associada ao estilo empreendedor, sendo este estilo, relativamente aos outros três, o que apresenta uma maior dinâmica;
- *A postura técnico-produtiva* é mais fraca nos grupos de empresas que utilizam os estilos empreendedor e de planeamentos sofisticado (estilos de fraca antecipação);
- *A ambição estratégica* está mais associada a dois estilos: o empreendedor e o planeamento sofisticado, sendo relativamente fraca nos outros dois;

---

<sup>144</sup> Cerca de 42% dos dirigentes extremenhos possuem formação média/superior, contra 28% dos dirigentes alentejanos. Tal facto, poderá estar na origem de uma maior utilização do planeamento sofisticado nas empresas da Extremadura (13%), relativamente às empresas do Alentejo (6%).

**Quadro 6.16 - Relações entre variáveis contextuais e estilos de reflexão estratégica (Extremadura)**

Tipos de reflexão estratégica	Planeamento Sofisticado (PS)		Planeamento Artesanal (PA)		Empreendedor (E)		Adaptativo (A)	
	Média	Desv. Padrão	Média	Desv. Padrão	Média	Desv. Padrão	Média	Desv. Padrão
<i>Variáveis de contexto</i>	0,57							
<b>Dinâmica inovadora</b> <i>F=3,582 (p=0,019); KW=(0,003)</i>	0,25	0,71	0,63	1,41	1,8	0,45	0,42	0,67
					E > A** E > PA* E > PS**			
<b>Postura técnico-produtiva</b> <i>F=6,615 (p=0,001); KW=(0,001)</i>	60,17	6,41	63,13	8,73	42	10,95	63,87	14,3
			PA > E***				A > E*** A > PS*	
<b>Ambição estratégica</b> <i>F=7,289 (p=0,000); KW=(0,001)</i>	2,97	0,64	2,69	1,25	4,4	0,55	2,65	0,95
					E > A*** E > PA***			
<b>Formalização organizacional</b> <i>F=7,391 (p=0,000); KW=(0,001)</i>	2,97	0,52	3,25	0,77	2,4	0,55	2,74	0,51
			PA > E** PA > A**					
<b>Intensidade de capital</b> <i>F=0,367 (p=0,777)</i>	0,72	0,28	0,73	0,25	0,82	0,19	0,71	0,2
<b>Qualidade</b> <i>F=2,096 (p=0,111)</i>	16,15	31,39	15,75	19,92	16	20,74	12	18,92
<b>Tamanho da empresa</b> <i>F=18,472 (p=0,000); KW=(0,000)</i>	11,85	10,55	14,25	3,53	5,4	2,61	8,84	4,3
			PA > A*** PA > E***					
<b>Internacionalização</b> <i>F=0,686 (p=0,564)</i>	15,2	13,66	17,75	17,68	10	6,12	12,97	22,08
<b>Âmbito e sofisticação do SI/TI</b> <i>F=16,153 (p=0,000); KW=(0,000)</i>	1,48	0,76	1,5	0,52	2,6	0,55	1,16	0,37
					E > A**** E > PA****			
<b>Integração do SI/TI</b> <i>F=33,057 (p=0,000); KW=(0,000)</i>	2,47	1,06	3,5	0,52	3,6	0,55	1,52	0,81
			PA > A****		E > A****			

NOTAS: Probabilidade de hipótese nula: \* < 0,1; \*\* < 0,05; \*\*\* < 0,01; \*\*\*\* < 0,001.

KW - Teste não paramétrico de Kruskal Wallis

Fonte: Elaboração própria, com base nos outputs das manovas e anovas (AnexoE-E2).

- *A formalização organizacional* está fortemente associada ao grupos de empresas que praticam os planeamentos sofisticados e artesanal, sendo relativamente mais reduzida nos outros dois grupos;

- *O tamanho da empresa* está associado directamente aos estilos de forte formalização, nomeadamente os planeamentos sofisticado e artesanal: o primeiro distinguindo-se estatisticamente dos outros três grupos e o segundo distinguindo-se dos estilos adaptativo e empreendedor. Este resultado, semelhante ao verificado nas empresas do Alentejo, sugere que a formalização aumenta com o tamanho da empresa;

- *A amplitude e sofisticação do SI/TI* é superior nos grupos que desenvolvem processos estratégicos de horizonte temporal mais alargado: os grupos empreendedor e de planeamento sofisticado;

- *A integração do SI/TI* é significativamente inferior no estilo adaptativo: a média do grupo de empresas que adopta este estilo é menor que a média dos outros três grupos (que têm associados SI/TI's fortemente integrados);

- *A intensidade de capital, a qualidade e a internacionalização*, não estão associadas, de forma significativamente diferenciada, a qualquer tipo de reflexão estratégica: as diferenças entre as médias dos diversos grupos, nessas três variáveis, não são estatisticamente relevantes.

O perfil de cada estilo de reflexão estratégica, associado às diversas variáveis contextuais (*leitura em coluna - quadro 6.16*), tem os seguintes traços característicos:

- O *planeamento sofisticado* é praticado nas empresas de maior dimensão, com ambições estratégicas relativamente grandes, mas possuidoras de dinâmicas inovadoras muito limitadas. Os seus processos organizacionais e estratégicos são fortemente formalizados, tendo, como suporte, SI/TI's relativamente desenvolvidos e integrados;

- O planeamento artesanal é também utilizado em empresas de alguma dimensão, que têm subjacentes processos formalizados e possuem um SI/TI relativamente bem integrado. Privilegiam, ainda, os assuntos técnico-produtivos e têm ambições estratégicas limitadas.

- O estilo empreendedor está associado a microempresas, com grande dinâmica inovadora e forte ambição estratégica, apoiadas num SI/TI bastante sofisticado e integrado. Dispensam uma atenção limitada aos assuntos técnico-produtivos e à formalização de processos.

- O estilo adaptativo é adotado por empresas também relativamente pequenas, com uma postura técnico-produtiva muito forte, mas limitadas em termos de dinâmica inovadora e de ambição estratégica. Apresentam, ainda, um grau de formalização reduzido e um SI/TI rudimentar e pouco integrado.

As relações entre os perfis dos quatro grupos e as performances realizadas são sintetizadas no quadro seguinte:

**Quadro 6.17 - Relações entre performance e estilos de reflexão estratégica (Extremadura)**

Tipos de reflexão estratégica		Planeamento Sofisticado (PS)		Planeamento Artesanal (PA)		Empreendedor (E)		Adaptativo (A)	
Variável	Média	Média	Desv. Padrão	Média	Desv. Padrão	Média	Desv. Padrão	Média	Desv. Padrão
	0,09	0,12	0,04	0,08	0,04	0,14	0,02	0,07	0,03
Performance económica (ROI)		PS > A**				E > PA** E > A***			
F=6,771 (p=0,001); KW=(0,001)									

NOTAS: Probabilidade de hipótese nula: \* < 0,1; \*\* < 0,05; \*\*\* < 0,01; \*\*\*\* < 0,001.

KW - Teste não paramétrico de Kruskal Wallis.

Fonte: Elaboração própria, com base nos outputs da anova (Anexo F-F2).

Os resultados da análise, similares aos do Alentejo, indicam que a rendibilidade do grupo empreendedor é superior à rendibilidade dos grupos que adoptam o estilo adaptativo ou o planeamento artesanal. A rendibilidade do grupo que pratica o planeamento sofisticado é maior que a do grupo adaptativo.

Assim, as ilações que se retiraram da mesma análise nas empresas do Alentejo, mantêm-se válidas para a Extremadura: estes resultados divergem, parcialmente, daqueles que Bracker e Pearson (1986) obtiveram nas suas investigações e convergem com os de Kalika (1991, 1995), Calori, Véry e Arrègle (1997).

***Síntese do 6º capítulo... em jeito de conclusão***

O diagnóstico externo efectuado permite sintetizar, nos quadros seguintes, as características mais relevantes da envolvente das empresas. A síntese termina com a referência à confirmação da hipótese I.a, subjacente ao trabalho de investigação.

### QUADRO REFERENCIAL DA OCM E DOS ACORDOS DA OMC

\* A questão fundamental residia, até final da década de oitenta, na evolução divergente da procura e oferta de vinho. A produção apresentava uma tendência crescente, apesar da diminuição da superfície de vinha e o consumo global continuava em regressão, ainda que o consumo de vinhos de qualidade fosse crescente. As exportações para fora da União Europeia, representando uma proporção apreciável da produção (5 a 7%), não eram suficientes para assegurar o equilíbrio do mercado.

*Resultado:* uma situação caracterizada pela existência de excedentes estruturais de vinho de mesa.

\* O modo de regulação implementado pela UE, no âmbito da anterior OCM era, essencialmente, constituído por medidas estruturais de redução do potencial produtivo (arranques de vinha) e por medidas conjunturais de saneamento do mercado (destilações e respectivos preços de intervenção cada vez menos atractivos).

\* A partir do início dos anos noventa, a situação começou a alterar-se no sentido do reequilíbrio do mercado. A queda da produção, constitui a principal causa da passagem de excedentes endémicos para situações mais equilibradas.

\* Tendo em conta o novo contexto, a última reforma da OCM (1999), entre outras medidas, reduziu os mecanismos de intervenção (eliminação da destilação obrigatória), autorizou o aumento do potencial produtivo (novas plantações) e garantiu um pacote de apoios à modernização de toda a fileira vitivinícola, desde a renovação dos vinhedos e modernização das estruturas de transformação, até à valorização comercial dos produtos vitivinícolas regionais. Tudo numa lógica de melhoramento da competitividade dos vinhos comunitários, tanto nos mercados internos, como externos.

\* Os acordos da OMC, no sentido de uma maior liberalização do comércio e abertura de mercados, deixam antever um incremento acentuado da concorrência, tanto a nível externo como interno. Aliás, isso já está a acontecer: na última década, os chamados “novos países produtores de vinho”, passaram de uma quota mundial na exportação de 3 para 13% (v. *anexos B30 e B32*) e, em contrapartida, os produtores da UE viram reduzir a sua quota de 81 para 71%. Isto impõe uma reflexão acrescida, uma vez que a conquista de mercado por parte dos “novos países produtores”, não é só feita à custa de preços (como no início) mas também de qualidade.



<b>CONTEXTO POLÍTICO-LEGAL</b>	
<p>* Inserção em espaço supranacional (UE);</p> <p>* Clima de estabilidade interna.</p>	
<b>CONTEXTO TECNOLÓGICO-CIENTÍFICO</b>	
<p>* Evolução positiva dos indicadores I&amp;D.</p>	<p>* Indicadores de I&amp;D ainda muito distantes das médias comunitárias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nível de investimento;</li> <li>- recursos humanos envolvidos.</li> </ul> <p>* Protagonismo reduzido das empresas na execução e financiamento das actividades de I&amp;D;</p> <p>* Grandes disparidades regionais em termos de investimento e recursos humanos afectos a I&amp;D (mais de 50% concentrados em Lisboa e Vale do Tejo e menos de 3% no Alentejo);</p> <p>* Certa inoperância dos centros de investigação e transferência tecnológica (são alguns organismos directamente ligados ao sector vitivinícola e alguns investigadores universitários que dão apoio ao sector em termos de I&amp;D).</p>
<b>CONTEXTO ECONÓMICO-SOCIAL</b>	
<p>* Evolução favorável das seguintes grandezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desemprego, inflação e taxas de juros;</li> <li>- PIB com crescimento anual acima da média comunitária;</li> <li>- Produtividade do trabalho crescente;</li> <li>- Disparidades regionais atenuam-se, ainda que ligeiramente.</li> </ul> <p>* Empenho recente dos poderes nacionais e regionais no reforço do investimento em infra-estruturas produtivas, indutoras de desenvolvimento.</p>	<p>* A maioria dos indicadores económico-sociais apresenta níveis piores que os da UE:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inflação, taxas de juro, PIB, produtividade do trabalho, nível educacional, disparidades regionais;</li> </ul> <p>* Os níveis regionais de escolaridade, desemprego e PIB, são piores que os nacionais (apesar de registarem evolução positiva); só a produtividade do trabalho é superior.</p>

<b>CONTEXTO POLÍTICO-LEGAL</b>	
<p>* Inserção em espaço supranacional (UE) - <u>«CSA»</u>;</p> <p>* Clima de estabilidade interna - <u>«CSA»</u>.</p>	
<b>CONTEXTO TECNOLÓGICO-CIENTÍFICO</b>	
<p>* Evolução positiva dos indicadores I&amp;D - <u>«CSA»</u>;</p> <p>* As empresas têm um protagonismo no financiamento da despesa em I&amp;D (45%) ligeiramente superior ao do Estado (44%);</p> <p>* Forte empenhamento da Administração Regional no desenvolvimento de uma política de investigação, com incentivos financeiros ao investimento e criação de Centros de Investigação e Transferência Tecnológica (Ex. Departamento de Tecnologia Agroalimentar - secção de enologia);</p>	<p>* Indicadores de I&amp;D ainda muito distantes das médias comunitárias: - nível de investimento; - recursos humanos envolvidos - <u>«CSA»</u>;</p> <p>* Grandes disparidades regionais em investimento e recursos humanos afectos a I&amp;D (mais de 50% concentrados nas regiões de Madrid e Catalunha, e menos de 2% na Extremadura) - <u>«CSA»</u>.</p>
<b>CONTEXTO ECONÓMICO-SOCIAL</b>	
<p>* Evolução favorável das seguintes grandezas: - PIB com crescimento anual acima da média comunitária; - Produtividade do trabalho crescente.</p> <p>* Forte empenhamento da Administração Regional no desenvolvimento de uma política industrial, direccionada para o fomento da actividade produtiva regional - <u>«CSA»</u>.</p>	<p>* A maioria dos indicadores económico-sociais apresenta níveis piores que os da UE: - Desemprego (maior da UE), PIB <i>per capita</i>, produtividade do trabalho, nível educacional (com excepção do parâmetro de escolaridade mais elevado), disparidade regional da riqueza- <u>«CSA»</u>;</p> <p>* Todos os indicadores socio-económicos regionais são piores que os nacionais (apesar de alguns registarem evolução positiva) - <u>«CSA»</u>.</p>

NOTA: «CSA» - Característica Semelhante ao Alentejo.

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<p>a) Conjunto de instituições regionais tradicionalmente muito dinâmicas e coesas, na defesa dos interesses da vitivinicultura da região;</p> <p>b) “Edifício” legislativo de suporte;</p> <p>c) Acesso facilitado a muitos mercados, na decorrência dos acordos da OMC;</p> <p>d) A vinha no Alentejo é considerada como uma cultura que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- explora os recursos de forma eficiente;</li> <li>- favorece a fixação da população;</li> <li>- proporciona o desenvolvimento de sectores a montante e a jusante;</li> </ul> <p>e) A vinha do Alentejo é jovem e a área média das explorações é bastante superior à média nacional;</p> <p>f) As diversas zonas vitivinícolas foram agrupadas numa única DOC, sendo ínfima a produção de vinho de mesa indiferenciado e possuindo os vinhos certificados grande reputação, em virtude da sua reconhecida qualidade;</p> <p>g) Supremacia, no Alentejo, de um sector cooperativo dinâmico, influente na modernização de toda a fileira e que se afirma como uma “arma” do viticultor para retenção de valor acrescentado;</p> <p>h) Desenvolvimento do enoturismo (Rota de Vinhos do Alentejo);</p> <p>i) Sofisticação crescente do consumidor: bebe menos mas melhor (qualidade);</p> <p>j) Procura nacional forte de vinhos do Alentejo;</p> <p>k) O sector vitivinícola do Alentejo é atractivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- grandes barreiras à entrada;</li> <li>- fraco poder de clientes e fornecedores;</li> <li>- consumo crescente de vinhos de qualidade e prática de preços elevados.</li> </ul>	<p>a) Novas directivas internacionais decorrentes da recente reforma da OCM do vinho e dos acordos da OMC, nomeadamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Imposição de quotas de produção para Portugal;</li> <li>- Maior liberalização mundial dos mercados e aumento previsível da concorrência de vinhos estrangeiros;</li> </ul> <p>b) Aleatoriedade do clima, com consequências ao nível de variações significativas da produção;</p> <p>c) Reduzida produtividade da vinha;</p> <p>d) Tendência decrescente do consumo global de vinho, embora menos acentuada nos últimos anos ( pois o consumo de vinhos certificados - VQPRD e Vinho Regional - cresce);</p> <p>e) Circuitos de comercialização muito longos no mercado interno e pressão das grandes superfícies sobre preços e condições de pagamento;</p> <p>f) O mercado externo é alvo de pouca atenção: a procura interna de vinhos do Alentejo é forte e como as produções não são excedentárias, a exploração desse mercado não é considerada prioritária;</p> <p>g) Pressão de produtos concorrentes (mais consentâneos com os hábitos de vida e de consumo da sociedade actual);</p> <p>h) Forte competição intra-sectorial:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sector muito fragmentado e segmento “vinhos certificados” no limiar da fase de maturidade;</li> <li>- potencial concorrência das empresas dos “novos países produtores”.</li> </ul>

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<p>a) Organização interprofissional muito dinâmica - «<u>CSA</u>» (embora recente);</p> <p>b) Importante “edifício” legislativo de suporte - «<u>CSA</u>»;</p> <p>c) Acesso facilitado a muitos mercados, devido aos acordos da OMC - «<u>CSA</u>»;</p> <p>d) Embora recente, a região tem denominação de origem e as diversas comarcas vitivinícolas estão nela agrupadas - «<u>CSA</u>»;</p> <p>e) A superfície média das explorações é superior à média nacional - «<u>CSA</u>»;</p> <p>f) Vinha em reestruturação e investimentos em tecnologias de produção - «<u>CSA</u>»;</p> <p>g) Sofisticação crescente do consumidor: bebe menos mas melhor (qualidade) - «<u>CSA</u>»;</p> <p>h) Forte presença nos mercados externos;</p> <p>i) O sector vitivinícola da Extremadura, no segmento VQPRD, é atractivo: - grandes barreiras à entrada; - poder negocial de clientes e de fornecedores relativamente baixo; - consumo crescente - «<u>CSA</u>».</p>	<p>a) Novas directivas internacionais decorrentes da recente reforma da OCM do vinho e dos acordos da OMC: - Imposição de novas quotas de produção para Espanha; - Maior liberalização mundial dos mercados - «<u>CSA</u>»;</p> <p>b) Aleatoriedade do clima - «<u>CSA</u>»;</p> <p>c) Reduzida produtividade da vinha espanhola - «<u>CSA</u>» (a menor da UE);</p> <p>d) Imagem desvalorizada do produto: não existe certificação na Extremadura da categoria de vinho intermédia (<i>Vino de la Tierra</i>) e o Vinho de Mesa indiferenciado constitui a esmagadora maioria da produção (97%), sendo comercializado sobretudo a granel;</p> <p>e) Grande peso de um sector cooperativo, que revela dificuldades na reconversão do potencial produtivo;</p> <p>f) Tendência decrescente do consumo global de vinho - «<u>CSA</u>»;</p> <p>g) Existência de excedentes estruturais e consequente necessidade de recurso aos mecanismos de regulação do mercado (destilação, armazenamento ...);</p> <p>h) Pressão das grandes superfícies-«<u>CSA</u>»;</p> <p>i) Exportações demasiado concentradas no Vinho de Mesa a granel (95%);</p> <p>j) Sector vitivinícola extremenamente não atractivo, no segmento Vinhos de Mesa: - pressão alta de produtos substitutos, fornecedores e clientes; - forte competição interna (segmento na fase de maturidade/declínio), com perspectivas de aumentar (concorrência dos “novos países produtores”); - acentuada tendência decrescente do consumo e produção excedentária.</p>

NOTA: «CSA» - Característica Semelhante ao Alentejo.

Por fim, relativamente à envolvente, importa salientar que os resultados do diagnóstico não deixam grandes dúvidas quanto à sua natureza dinâmica e turbulenta. Esta ilação, decorre da constatação dos níveis de complexidade e de variabilidade subjacentes<sup>145</sup>. Com efeito, o número de actores e elementos, assim como respectivas relações, que constituem o sector vitivinícola e asseguram o seu funcionamento normal, sugerem que se classifique a envolvente de bastante complexa. Para além disso, a frequência das alterações que lhe são inerentes, levam também a considerá-la como muito variável e incerta.

Tendo em conta o exposto, será de concluir que **a hipótese I.a deste trabalho de investigação se confirma**: a dinâmica da envolvente competitiva do sector vitivinícola reflecte, efectivamente, níveis acrescidos de turbulência e incerteza.

\*\*\*

No que concerne aos estilos de reflexão estratégica, aos seus perfis em função das variáveis contextuais e às performances económicas associadas, as análises estatísticas efectuadas permitem sintetizar, nos quadros seguintes, os seus aspectos mais relevantes. A síntese termina com a referência à confirmação das hipóteses de partida I.b e I.c, subjacentes à investigação.

---

<sup>145</sup> Convém não esquecer, entre todos os outros factores diagnosticados, que o sector vitivinícola é regulado pela OCM mais complexa de todas as OCM's da UE e que, para além disso, está muito dependente de um factor cuja variabilidade e aleatoriedade não se consegue controlar: o clima.



<b>ESTILOS DE REFLEXÃO MAIS UTILIZADOS</b>	
a) Adaptativo (38%); b) Planeamento artesanal (31%).	a) «CSA», mas representando 52%; b) «CSA», mas representando 27%.
<b>ESTILOS DE REFLEXÃO MENOS UTILIZADOS</b>	
c) Planeamento sofisticado (6%); d) Empreendedor (25%).	c) Empreendedor (8%); d) Planeamento sofisticado (13%).

**Semelhanças a relevar:**

\* Preponderância de **processos estratégicos pouco formalizados**, pois os *estilos adaptativo e empreendedor* reúnem 63% das preferências no Alentejo e 60% na Extremadura;

\* Preponderância de processos estratégicos que visam um **horizonte temporal relativamente curto**, pois os *estilos adaptativo e de planeamento artesanal* são adoptados em 69% das empresas do Alentejo e 79% das empresas da Extremadura.

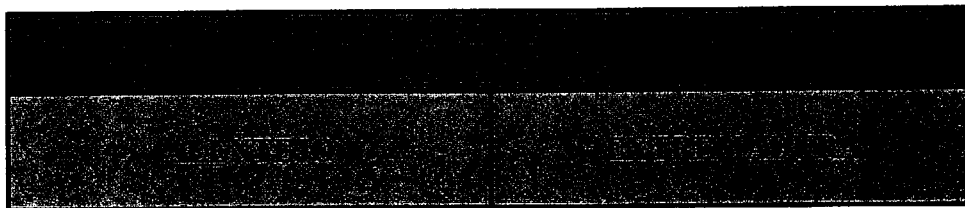
**Diferenças a relevar:**

\* Apesar da fraca formalização dos processos estratégicos constituir um traço comum das duas regiões, importa salientar os seguintes aspectos diferenciadores:

- enquanto o *estilo adaptativo* representa mais de metade das empresas da Extremadura (52%), no Alentejo, esse estilo, sendo também o mais adoptado, tem uma representatividade muito inferior (38%);
- sendo o *estilo empreendedor*, no Alentejo, o terceiro mais utilizado, reunindo 25% das empresas, na Extremadura, ele surge em último lugar nas preferências, não representando senão 8% das empresas.

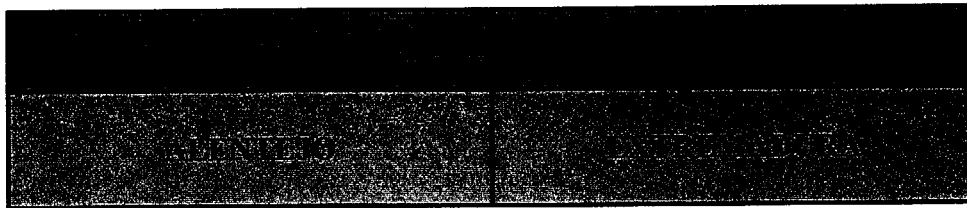
\* O *planeamento sofisticado* é o estilo menos utilizado no Alentejo (6%), enquanto na Extremadura é o terceiro mais utilizado (13%).

NOTA: «CSA» - Característica Semelhante ao Alentejo.



<b>PLANEAMENTO SOFISTICADO</b>	
<b>b) Lógica do empresário</b>	
- Postura técnico-produtiva limitada.	- Ambição estratégica relativamente grande, mas dinâmica inovadora muito limitada.
<b>c) Características da actividade</b>	
- Formalização de processos.	- «CSA».
<b>d) Extensão da empresa e qualidade</b>	
- Empresas maiores.	- «CSA».
<b>e) Características dos SI/TP's</b>	
- Desenvolvidos integrados.	- «CSA».
<b>PLANEAMENTO ARTESANAL</b>	
<b>b) Lógica do empresário</b>	
- Privilegia os assuntos técnico-produtivos.	- Privilegia os assuntos técnico-produtivos e tem ambição estratégica limitada.
<b>c) Características da actividade</b>	
- Formalização de processos.	- Formalização de processos e fraca intensidade de capital.
<b>d) Extensão da empresa e qualidade</b>	
- Empresas com alguma dimensão relativa.	- «CSA».
<b>e) Características dos SI/TP's</b>	
- Relativamente bem integrados.	- «CSA».

NOTA: «CSA» - Característica Semelhante ao Alentejo.



<b>ESTILO EMPREENDEDOR</b>	
<b>b) Lógica do empresário</b>	
- Postura técnico-produtiva limitada.	- Grande ambição estratégica, forte dinâmica inovadora e postura técnico-produtiva limitada.
<b>c) Características da actividade</b>	
- Processos pouco formalizados.	- «CSA».
<b>d) Extensão da empresa e qualidade</b>	
- Empresas mais exportadoras.	- Microempresas.
<b>e) Características dos SI/TP's</b>	
- Relativamente bem integrados.	- Muito sofisticados e bem integrados.
<b>ESTILO ADAPTATIVO</b>	
<b>b) Lógica do empresário</b>	
- Postura técnico-produtiva muito forte.	- Postura técnico-produtiva muito forte, dinâmica inovadora e ambição estratégica limitadas.
<b>c) Características da actividade</b>	
- Formalização reduzida e grande intensidade de capital.	- Formalização reduzida.
<b>d) Extensão da empresa e qualidade</b>	
- Microempresas e actividade exportadora muito reduzida.	- Microempresas.
<b>e) Características dos SI/TP's</b>	
- Muito pouco sofisticados e integrados.	- «CSA».

NOTA: «CSA» - Característica Semelhante ao Alentejo.



Importa ainda salientar, que os resultados do tratamento estatístico (v. quadro 6.14) levam a concluir que os níveis de inovação, ambição estratégica e qualidade são idênticos em todos os grupos de reflexão estratégica das empresas do Alentejo: as médias dos indicadores utilizados na aferição dessas variáveis contextuais não apresentam diferenças, estatisticamente significativas, nos vários estilos de reflexão estratégica considerados. Tal facto sugere, que tanto as características da dinâmica inovadora, como da ambição estratégica ou da qualidade, constituem traços comuns de uma cultura empresarial específica, fortemente enraizada no Alentejo. No que concerne à região da Extremadura, retira-se o mesmo tipo de conclusão relativamente às variáveis qualidade, intensidade de capital e internacionalização (v. quadro 6.16).

ALENTEJO	EXTREMADURA
<i><b>Maiores rendibilidades</b></i>	
* <i>Estilo empreendedor, seguido do Planeamento sofisticado.</i>	* <i>«CSA».</i>
<i><b>OBS: Estes dois estilos de reflexão estratégica são precisamente os menos utilizados nas duas regiões.</b></i>	

NOTA: «CSA» - Característica Semelhante ao Alentejo.

Por fim, será importante referir que **os resultados da análise confirmam as outras duas hipóteses de base** levantadas neste trabalho: a existência de relação entre tipo de reflexão estratégica, variáveis de contexto (**hipótese I.b**) e performance económica (**hipótese I.c**). Com efeito, as variáveis utilizadas, com excepção das três acima referidas para cada região, permitem concluir que cada estilo de reflexão estratégica tem a ele associado características contextuais determinadas e induz performances económicas diferenciadas.

***PARTE IV***

***REFLEXÃO COMPARATIVA: PROCESSOS DOMINANTES DE ACÇÃO  
E AJUSTAMENTOS NAS ARQUITECTURAS ESTRATÉGICAS REGIONAIS;  
PROPOSTAS E PERSPECTIVAS***

Uma vez identificados os elementos caracterizadores do meio envolvente, dos recursos e dos estilos de reflexão estratégica subjacentes às empresas de cada região, discute-se nesta parte do trabalho (capítulo 7), as semelhanças e diferenças fundamentais que estão na base das suas opções estratégicas. A reflexão, inspirando-se nos trabalhos de Adriano Freire (1997), centra-se em quatro dimensões estratégicas de actuação, cuja combinação tipifica a estratégia global característica do tecido empresarial de cada uma das regiões: as dimensões produtos-mercados, integração vertical, internacionalização e diversificação.

À luz das tendências do meio envolvente e das capacidades (recursos) empresariais evidenciadas, sugerem-se ainda (capítulo 8), com o apoio de um modelo SWOT, linhas de reorientação estratégica, complementadas com um conjunto de acções específicas, visando reforçar as posições competitivas e melhorar as perspectivas de desenvolvimento empresarial de cada região no novo contexto vitivinícola.

**CAPÍTULO 7**

**SEMELHANÇAS E DIFERENÇAS DE FUNDO  
ENTRE AS DUAS REALIDADES VITIVINÍCOLAS REGIONAIS;  
VECTORES ESTRATÉGICOS DE ACTUAÇÃO**

*“ Não esqueças um instante  
que é ficar para trás, não ir avante”  
- CAMPOAMOR -*

### ***7.1 Das diferenças e semelhanças fundamentais ...***

As realidades vitivinícolas alentejana e estremenha convergem em alguns aspectos e divergem noutros. O meio envolvente, os recursos empresariais e os estilos de reflexão estratégica adoptados, contêm semelhanças e diferenças que estão na base das opções empresariais de cada região e condicionam a acção nos três vectores estratégicos de desenvolvimento a considerar: produtos-mercados, integração vertical, internacionalização e diversificação.

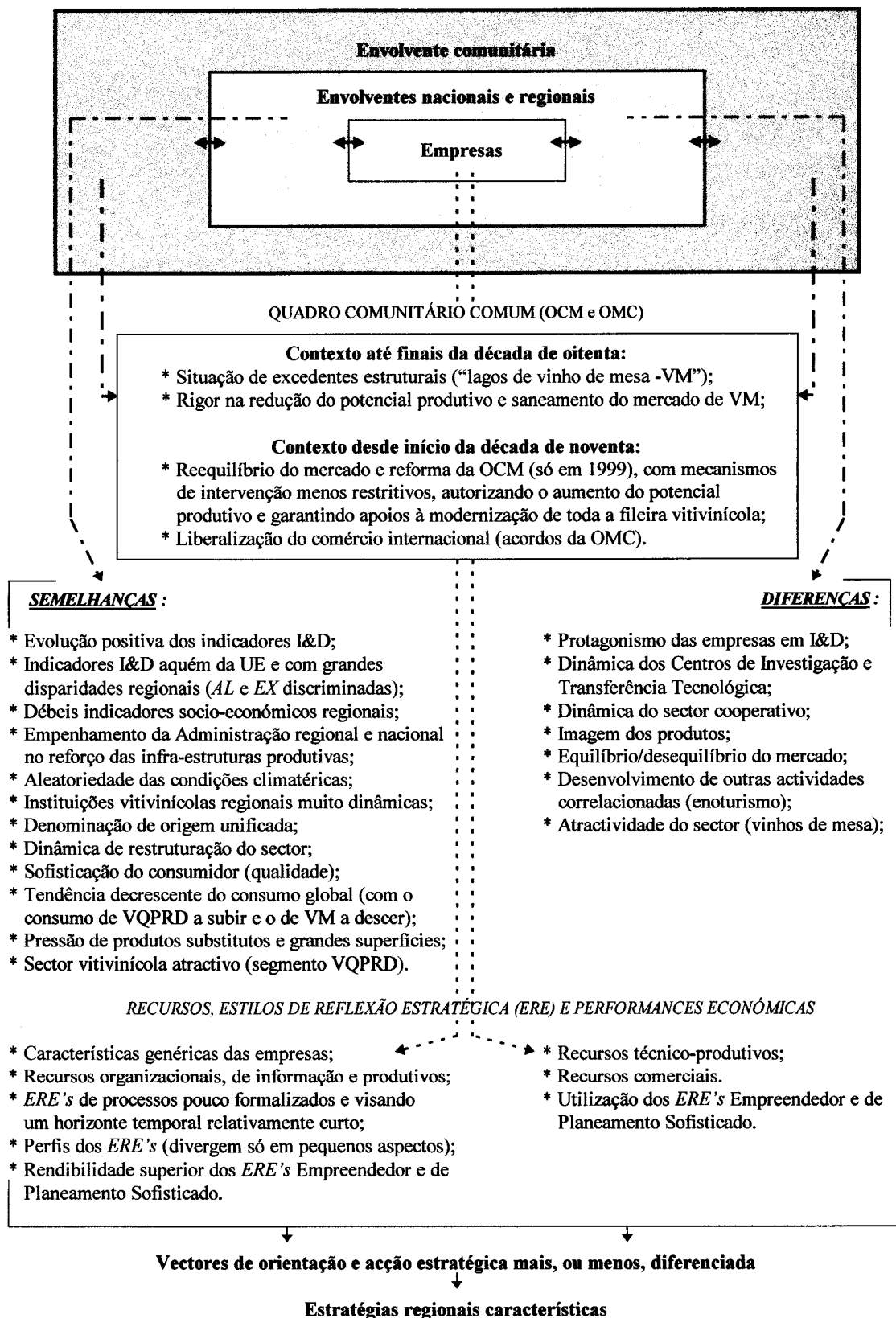
Tendo em conta a quantidade de elementos semelhantes ou diferentes diagnosticados e a sua influencia diferenciada sobre os referidos vectores estratégicos, relevam-se apenas aqueles que mais directa e intensamente condicionam a actuação das empresas nesses vectores. A figura 7.1, compara as duas realidades vitivinícolas regionais, sistematizando esses elementos.

No que concerne aos **traços comuns** das duas realidades vitivinícolas, será de destacar a sua dependência de uma OCM que durante muitos anos foi bastante restritiva em termos de controlo da produção e saneamento do mercado, devido a um contexto de excedentes endémicos de vinho de mesa. Recentemente (anos noventa), porque os níveis de produção decresceram bastante<sup>146</sup> e o mercado se aproximou do equilíbrio, a recente reforma da OCM (1999) reduziu os mecanismos de controlo e de intervenção. Assim, o novo contexto comunitário é substancialmente diferente do anterior, com uma OCM menos restritiva e a disponibilizar um conjunto de apoios à modernização de toda a fileira vitivinícola para melhorar a sua competitividade, entretanto ameaçada com perdas de mercado para os novos países produtores, na sequência dos acordos internacionais (OMC) de liberalização do comércio.

---

<sup>146</sup> Efeito conjunto de uma OCM restritiva e de anos consecutivos com condições climáticas adversas.

**Figura 7.1 - Principais semelhanças e diferenças das realidades vitivinícolas alentejana (AL) e estremenha (EX); factores condicionantes das estratégias**



Fonte: Elaboração própria.

Para além do quadro comunitário comum, importa referir também as semelhanças ao nível da envolvente nacional e regional. Tanto as empresas alentejanas como as extremenhas operam em espaços socio-económicos desfavorecidos, grandemente discriminados em termos de investimento e pessoal afecto a actividades de I&D (apesar da evolução positiva dos últimos anos), mas que são alvo de recente atenção da parte dos poderes nacionais e regionais, com investimentos em infra-estruturas produtivas, indutoras de desenvolvimento. As envolventes regionais convergem ainda na dinâmica generalizada de reestruturação e modernização de todo o sector, apoiada em grande parte num conjunto de instituições muito coesas na defesa dos interesses da vitivinicultura da sua região. Estas instituições estão na origem da criação de uma Denominação de Origem unificada e de um sector vitivinícola regional considerado atractivo, no segmento dos vinhos certificados. Tudo isto, tendo como pano de fundo um consumidor cada vez mais exigente e sofisticado (preferindo qualidade) e um consumo global tendencialmente decrescente, mas que resulta da conjugação de dois movimentos opostos: queda acentuada do consumo de vinho de mesa indiferenciado e subida do consumo de vinho certificado (Vinho Regional e VQPRD). Acresce ainda a enorme pressão de produtos concorrentes (cerveja, águas, refrigerantes) mais adaptados aos hábitos de vida e de consumo da sociedade urbana actual e também a pressão das grandes superfícies sobre preços e condições de pagamento.

Envolvidas por este conjunto de elementos comuns, as empresas de cada uma das regiões, não poderiam deixar de apresentar também elas algumas características similares. Assim, os traços comuns que as caracterizam genericamente decorrem da diversidade dos seus estatutos jurídicos (empresas em nome individual, sociedades por

quotas, anónimas e cooperativas), da sua antiguidade (a maioria com presença no sector desde há muitos anos), tamanho (essencialmente pequenas empresas e micro-empresas) e dinâmica inovadora (incipiente).

As semelhanças englobam também os recursos, nomeadamente os organizacionais, de informação e técnico-produtivos.

O perfil organizacional comum é caracterizado pela importância do dirigente de topo (tipo PIC) e pela interpenetração do sistema de gestão:

- dirigente centralizador, com larga experiência profissional (essencialmente técnica) e que sobrevaloriza a função produção em detrimento das outras;
- estruturas simples, com preponderância do informal e implícito.

Os sistemas de informação e respectivas tecnologias de suporte são caracterizados pela sua debilidade generalizada: instrumentos, essencialmente, de natureza contabilístico-financeira, restringindo-se praticamente só ao sector administrativo.

Os recursos técnico-produtivos têm sido alvo de enormes investimentos que, nos últimos anos, se consubstanciaram na modernização generalizada de todo o aparelho produtivo, desde as reestruturações na vinha, até às tecnologias de vinificação e sistemas de engarrafamento.

Em relação aos estilos de reflexão estratégica, os mais utilizados nas duas regiões são o estilo adaptativo e o de planeamento artesanal, sendo nítida uma clara opção por horizontes temporais relativamente curtos e processos estratégicos pouco



formalizados (neste caso, entrando em linha de conta com o grau de utilização do estilo empreendedor)<sup>147</sup>.

Os perfis dos quatro estilos de reflexão estratégica adoptados, excluindo as variáveis contextuais que são características de uma cultura empresarial enraizada<sup>148</sup>, são idênticos nas duas regiões.

Por fim, a última convergência detectada entre empresas do Alentejo e da Extremadura: os dois estilos de reflexão estratégica menos utilizados nas duas regiões (empreendedor e planeamento sofisticado) são os que proporcionam maiores rendibilidades.

No que concerne às **diferenças** de fundo entre as duas realidades empresariais, elas começam por alguns aspectos da envolvente, revelando-se ao nível:

- Do protagonismo das empresas na execução e financiamento das actividades de I&D: muito maior em Espanha que em Portugal (mais do dobro). Em Espanha as empresas são as principais entidades de execução e financiamento da despesa em I&D, ao passo que em Portugal são os estabelecimentos de ensino superior (como executantes) e o Estado (como financiador);

- Da dinâmica dos Centros de Investigação e Transferência Tecnológica, relativamente ao sector vitivinícola: inoperantes no Alentejo e profícuos na Extremadura, em resultado de um forte empenhamento da Administração Regional;

---

<sup>147</sup> Convém, no entanto, salientar que a utilização do estilo empreendedor constitui um dos aspectos diferenciadores das empresas das duas regiões, sendo este assunto objecto de discussão, mais à frente, quando forem abordadas as diferenças fundamentais entre as empresas das duas regiões.

<sup>148</sup> As características da *dinâmica inovadora, ambição estratégica e qualidade*, constituem, no sector vitivinícola, traços comuns da cultura empresarial específica do Alentejo. Por sua vez, as características da *intensidade de capital, internacionalização e qualidade* são traços de uma cultura empresarial enraizada na Extremadura.

- Da dinâmica do sector cooperativo: no Alentejo sempre foi influente na modernização de toda a fileira vitivinícola e na Extremadura revela grandes dificuldades na reconversão do potencial produtivo;

- Da imagem dos produtos: no Alentejo a imagem é reputada (qualidade) e tem grande notoriedade e na Extremadura está desvalorizada, em virtude da não existência de certificação oficial da categoria de vinhos intermédia (Vinho Regional/Vino de la Tierra) e ainda da esmagadora maioria da produção ser comercializada a granel;

- Da situação do mercado: não excedentário no Alentejo e excedentário na Extremadura, com a conseqüente necessidade de recurso sistemático aos mecanismos reguladores (destilação, armazenagem);

- Do desenvolvimento generalizado de outras actividades correlacionadas: o enoturismo é uma actividade emergente no Alentejo (Rota dos Vinhos com três itinerários) e inexistente na Extremadura;

- Da atractividade do sector no segmento dos vinhos de mesa: este segmento não tem expressão significativa no Alentejo, mas na Extremadura é largamente maioritário e não atractivo, situando-se na fase de maturidade/declínio, com um consumo acentuadamente decrescente e uma produção excedentária.

Em termos de recursos empresariais, se existem pequenos aspectos diferenciadores ao nível técnico-produtivo, as principais diferenças relacionam-se com os recursos comerciais.

No aspecto técnico-produtivo há apenas a registar a negligência das empresas da Extremadura relativamente à vindima mecânica e a atenção crescente de que ela é

alvo no Alentejo, onde existem algumas empresas que já a praticam e outras que estão em ensaios.

Relativamente aos recursos comerciais, enquanto no Alentejo o vinho é praticamente todo comercializado em garrafa, os circuitos de comercialização têm sido encurtados (no mercado interno) e as actividades de promoção e publicidade têm evoluído nos últimos anos, na Extremadura a comercialização é feita maioritariamente a granel, através de circuitos relativamente longos no mercado interno (embora curtos no externo) e não dispensando grande atenção às actividades de publicidade e promoção. Estas, na generalidade, permanecem pouco significativas, embora se tenha detectado, nos anos mais recentes, algumas empresas com apreciáveis investimentos nessas áreas.

Por fim, quanto aos estilos de reflexão estratégica adoptados, importa referir que a única diferença se relaciona com os dois estilos que têm subjacente um grau de antecipação maior (horizonte temporal relativamente longo) e são os menos utilizados, nomeadamente o estilo empreendedor e o de planeamento sofisticado: enquanto o primeiro é o menos preferido dos empresários extremenhos, o segundo é o menos utilizado pelos empresários alentejanos.

São todos estes traços, comuns e diferenciadores, anteriormente referidos, que enquadram as opções e consequente acção empresarial, ao nível dos quatro vectores estratégicos considerados.

## ***7.2 Aos vectores estratégicos de actuação mais, ou menos, diferenciada***

À luz das características do meio envolvente e das capacidades específicas internas das empresas de cada região, enquadram-se as suas opções em quatro vectores estratégicos, discutindo-se os traços comuns e diferenciadores em cada um deles.

### ***\* Vector estratégico “Produtos-Mercados”***

As matrizes de produtos-mercados que se seguem (*v. quadros 7.1 e 7.2*), constituindo os instrumentos de base para identificar a estratégia de produtos-mercados empreendida, relaciona os produtos oferecidos pelas empresas alentejanas e extremenhas com os respectivos mercados-alvo. A sua análise permite identificar novas oportunidades comerciais, decorrentes de segmentos mal servidos (ou não servidos), que podem dar origem quer a novos produtos, quer à simples extensão dos produtos existentes a novos segmentos de mercado.

A comparação da matriz do Alentejo com a equivalente da Extremadura, põe em relevo um conjunto de traços convergentes e divergentes, que estão na base de orientações estratégicas diversas.

De acordo com as matrizes seguintes, as empresas vitivinícolas de cada região possuem uma linha bastante completa de produtos, que procura cobrir os diferentes segmentos de mercado.

**Quadro 7.1 - Matriz de produtos-mercados das empresas vitivinícolas alentejanas**

Produtos	Segmentos de mercado		Áreas geográficas		Nível sócio-económico		Idades	
	Mi	Me	M/A	B	Jv	Ad		
VM indiferenciado (t/b)	∃			∃	∃	∃		
VR (t/b) - sem menção especial	♥	♥	♥	♥	♥	♥		
VR monovarietal	∃	???	♥	∃	∃	∃		
VR colheita seleccionada (t/b)	∃	???	♥	∃	∃	∃		
VQPRD «DOC» (t/b)	♥	♥	♥	∃	♥	♥		
VQPRD «DOC» Reserva (t/b)	∃	∃	♥		∃	♥		
VQPRD «DOC» Garrafeira (t/b)	∃	∃	♥		∃	♥		
Vinhos licorosos	∃		∃	∃	∃	∃		
Vinhos leves e/ou cocktails	∅	∅	∅	∅	∅	∅		
Espumantes	∃	∃	∃	∃	∃	∃		
Aguardentes	♥		∃	∃	∃	♥		
Enoturismo (rota dos vinhos)	∃	???	♥		∃	∃		

NOTAS: ♥ - Servido (forte presença/cobertura); ∃ - Servido (fraca presença/cobertura);  
 ∅ - Não servido; ??? - Potencial incerto; Sem potencial.  
 VM-Vinho de Mesa; VR-Vinho Regional; VQPRD «DOC»-Vinho de Qualidade Produzido em Região Determinada «Denominação de Origem Controlada»;  
 t-tinto; b-branco; Mi-Mercado interno; Me-Mercado externo; M/A-Médio/Alto;  
 B-Baixo; Jv-Jovens; Ad-Adultos.

Fonte: Elaboração própria, com base em entrevistas aos empresários e bibliografia consultada.

**Quadro 7.2 - Matriz de produtos-mercados das empresas vitivinícolas extremenhas**

Produtos	Segmentos de mercado		Áreas geográficas		Nível sócio-económico		Idades	
	Mi	Me	M/A	B	Jv	Ad		
VM indiferenciado (t/r/b)	♥	♥	♥	♥	♥	♥		
VM “monovarietal” (t/b)	∃	???	∃	∃	∃	∃		
VQPRD «DO» (t/r/b)	♥	∃	♥	∃	♥	♥		
VQPRD «DO» “monovarietal” (t/b)	∃	???	♥	∃	∃	∃		
VQPRD «DO» “Crianza” (t/b)	♥	∃	♥	∃	∃	♥		
VQPRD «DO» “Reserva” (t/b)	∃	∃	♥		∃	♥		
VQPRD «DO» “Gran Reserva” (t/b)	∃	∃	♥		∃	♥		
Vinhos licorosos	∃		∃	∃	∃	∃		
Vinhos leves e/ou cocktails	∃	???	∃	∃	∃	∃		
Espumantes	∃	∃	∃	∃	∃	∃		
Aguardentes	♥		∃	∃	∃	♥		
Enoturismo	∅	∅	∅	∅	∅	∅		

NOTAS: ♥ - Servido (forte presença/cobertura); ∃ - Servido (fraca presença/cobertura);  
 ∅ - Não servido; ??? - Potencial incerto; Sem potencial.  
 VM-Vinho de Mesa; VR-Vinho Regional; VQPRD «DO»-Vinho de Qualidade Produzido em Região Determinada «Denominação de Origem»;  
 t-tinto; r-rosado; b-branco; Mi-Mercado interno; Me-Mercado externo; M/A-Médio/Alto;  
 B-Baixo; Jv-Jovens; Ad-Adultos.

Fonte: Elaboração própria, com base em entrevistas aos empresários e bibliografia consultada.

Em relação ao Alentejo, os aspectos mais relevantes que importa destacar são os seguintes:

- Existência de quatro gamas distintas de produtos, nomeadamente a gama dos vinhos de mesa indiferenciados, dos vinhos regionais, dos VQPRD's e ainda de um conjunto de produtos, que por serem bastante diferentes entre si e terem um peso relativamente pequeno no volume de negócios da maioria das empresas, são englobados numa gama única, que se passa a designar de “outros”;

- O único produto que revela forte presença em todos os segmentos de mercado é o vinho regional (sem menção especial). De salientar que a categoria de vinhos regionais é ainda constituída por um topo de gama (VR colheita seleccionada) e um outro de características muito peculiares (VR monovarietal), ambos dirigidos essencialmente ao segmento de clientes de nível socio-económico mais elevado;

- Os VQPRD's são produtos que servem muito bem o segmento socio-económico médio/alto, mas incluem dois topos de gama (Reserva e Garrafeira) que não cobrem satisfatoriamente nem o mercado interno nem o mercado externo e têm também fraca presença no segmento mais jovem da população;

- O VM indiferenciado tem muito pouca expressão em todos os segmentos, com especial destaque para o mercado externo e a classe socio-económica média/alta, para os quais é considerado um produto sem qualquer potencial;

- Os “outros” produtos, apresentam uma grande heterogeneidade de situações na cobertura dos diferentes segmentos: se as aguardentes cobrem bastante bem o mercado interno no segmento de adultos, os vinhos licorosos e os espumantes servem muito mal todos os segmentos e os vinhos leves (e/ou cocktails), porque não são produzidos, não servem nenhum segmento de mercado. Relativamente ao enoturismo,

ele constitui um produto com elevado potencial, dirigido a clientes de nível socio-económico médio/alto, e tem já alguma presença nos segmentos jovem e adulto do mercado interno.

A matriz de produtos-mercados da Extremadura diverge da matriz do Alentejo nos seguintes aspectos:

- Enquanto para as empresas alentejanas o produto “*pivot*” é o VR, para as empresas extremenhas é o VM indiferenciado: é esta a categoria de vinhos de maior produção e a única que cobre inteiramente todos os segmentos de mercado;

- Para além de vinhos brancos e tintos, a Extremadura oferece mais um tipo de vinho que o Alentejo: os rosados, nos segmentos VM indiferenciado e VQPRD «DO»;

- Os vinhos monovarietais extremenhos, se em termos de cobertura de mercado são idênticos aos alentejanos, em termos de presenças nas diversas gamas divergem: estendem-se a duas gamas (VM e VQPRD «DO») na Extremadura e restringem-se a uma gama (VR) no Alentejo;

- A profundidade da gama VQPRD «DO» é maior na Extremadura que no Alentejo, pois enquanto nesta região a gama é composta de três produtos, na Extremadura engloba cinco: acrescem as categorias de vinhos “monovaridad” e “crianza”, com esta última a implicar um estágio de seis meses em barrica antes da entrada dos vinhos nos circuitos de comercialização. Quanto aos dois topos de gama, eles equivalem-se nas duas regiões;

- Enquanto nenhuma empresa alentejana oferece vinhos leves ou cocktails à base de vinho, com baixo teor alcoólico, na Extremadura existem algumas empresas a produzirem esse tipo de produto, particularmente a “típica sangria espanhola”.

- Nenhum segmento de mercado é servido pelo produto “enoturismo”: ele não consta na gama de produtos oferecidos pelas empresas extremenhas, ao passo que no Alentejo foi criada uma Rota de Vinhos que envolve uma grande parte das empresas vitivinícolas da região.

Por fim, ainda como diferenças de fundo, será importante referir que, enquanto a maioria dos vinhos da Extremadura são brancos e comercializados a granel (quase todo o vinho de mesa e ainda uma pequena parte dos VQPRD's), no Alentejo a situação é inversa: a comercialização a granel é insignificante e a maioria dos vinhos são tintos.

Após ter sido definido o leque de produtos e respectivos mercados das duas regiões vitivinícolas, importa identificar o tipo de vantagem competitiva explorada pelas respectivas empresas.

Como as vantagens competitivas podem resultar de duas situações:

- Praticar preços de venda acima da média, oferecendo diferenças no produto, a que os clientes atribuem valor (por isso se dispõem a pagar um preço superior); e/ou

- Ter custos abaixo da média do sector, o que implica explorar os recursos de forma mais produtiva;

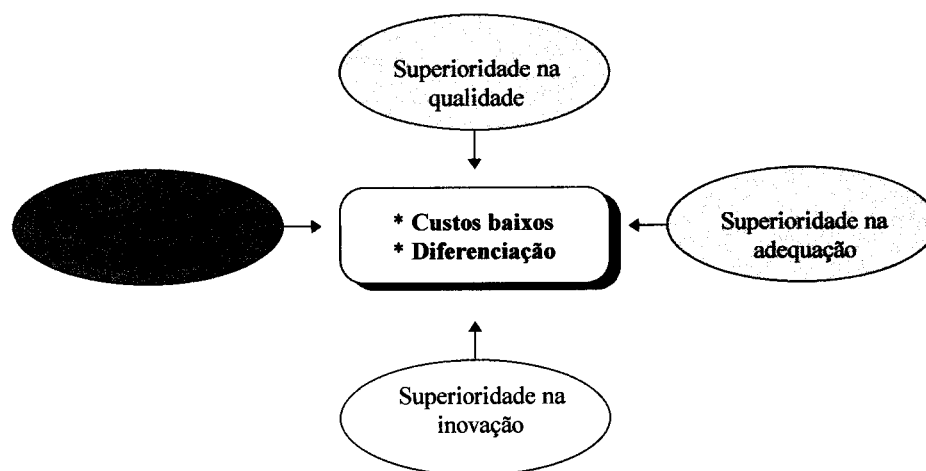
Nesta ordem de ideias, a sua natureza é consubstanciada na diferenciação e nos custos baixos. De acordo com Hill e Jones (1995: 107), a vantagem competitiva de diferenciação ou de custos baixos tem diversas fontes, que podem ser agrupadas em quatro factores genéricos: eficiência, qualidade, adequação e inovação.

Os factores subjacentes às vantagens competitivas das empresas do Alentejo e da Extremadura são substancialmente diferentes (*v. figura 7.2*). Enquanto o Alentejo se superioriza na qualidade (amplamente reconhecida, quer por consumidores, quer por



organismos oficiais) e na adequação (concentrando a sua produção nos Vinhos Regionais e VQPRD's, produtos mais procurados), a Extremadura superioriza-se na eficiência (numa perspectiva de produção em quantidade que lhe permite obter consideráveis economias de escala).

**Fig. 7.2 - Fontes de vantagem competitiva (Alentejo  e Extremadura )**



Fonte: Inspirado em Hill e Jones (1995)

De salientar que nenhuma das regiões se superioriza no factor inovação: embora as actividades de I&D sejam objecto de maior atenção na Extremadura, a inovação está praticamente ausente nas empresas das duas regiões (sobretudo ao nível dos aspectos comerciais).

A articulação da natureza da vantagem competitiva explorada, com a matriz de produtos-mercados, dá origem a três estratégias genéricas de actuação: liderança pelos custos, diferenciação e concentração (Porter 1980).

As empresas do Alentejo seguem dois tipos de estratégias, consoante a gama de produtos oferecida:

**Fig. 7.3 - As estratégias genéricas de Porter aplicadas às empresas alentejanas**

		Vantagem competitiva	
		Custos Baixos	Diferenciação
Âmbito competitivo (mercado alvo)	Amplio	1. <i>LIDERANÇA PELOS CUSTOS</i>	2. <i>DIFERENCIAÇÃO</i>
	Restrito	3A. <i>CONCENTRAÇÃO baseada em custos baixos</i>	3B. <i>CONCENTRAÇÃO baseada na diferença</i>

Fonte: Porter (1980).

Na gama de Vinhos Regionais e VQPRD's normais, posicionam-se no mercado procurando DIFERENCIAR-SE (*estratégia de tipo 2 da figura 7.3*) pela tipicidade e qualidade, atacando o mercado em toda a sua amplitude. Nos topo de gama VQPRD's, procuram CONCENTRAR-SE num nicho de mercado (segmento de clientes com maior nível económico), evidenciando os aspectos distintivos do produto, nomeadamente em termos de imagem de alta qualidade e de reputação (*estratégia de tipo 3B*). Em relação à gama de "outros" produtos, eles enquadram-se em cada uma das duas estratégias: o enoturismo na estratégia 3B e os restantes na estratégia 2.

**Fig. 7.4 - As estratégias genéricas de Porter aplicadas às empresas extremenhas**

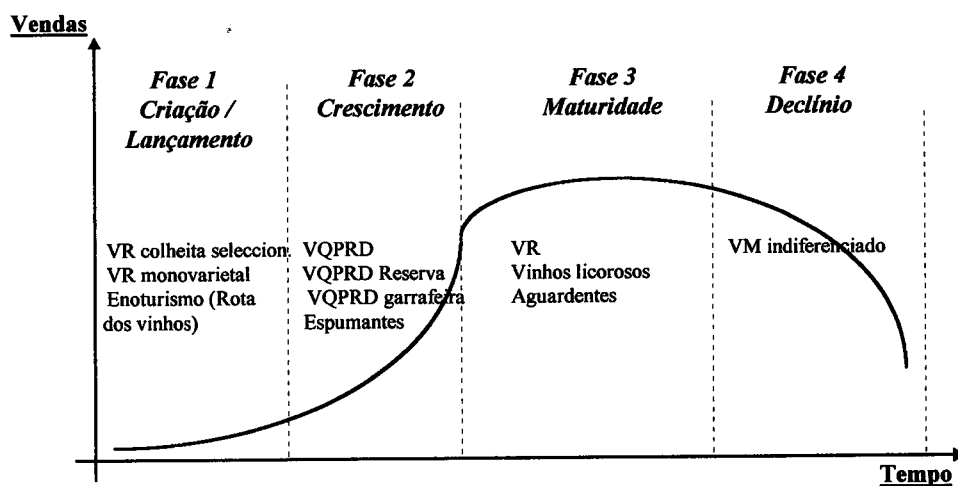
		Vantagem competitiva	
		Custos Baixos	Diferenciação
Âmbito competitivo (mercado alvo)	Amplio		2. <i>DIFERENCIAÇÃO</i>
	Restrito	3A. <i>CONCENTRAÇÃO baseada em custos baixos</i>	3B. <i>CONCENTRAÇÃO baseada na diferença</i>

Fonte: Porter (1980).

No que concerne às empresas da Extremadura, embora elas sigam as mesmas estratégias que as empresas do Alentejo nas gamas idênticas de produtos, a sua estratégia dominante consiste na LIDERANÇA PELOS CUSTOS (*estratégia de tipo 1 da figura 7.4*) para o produto largamente maioritário: o Vinho de Mesa indiferenciado. As grandes quantidades de produção deste vinho e a sua comercialização a granel, permitem-lhes beneficiar de economias de escala nas actividades produtivas e comerciais (à custa no entanto da degradação da imagem global dos vinhos).

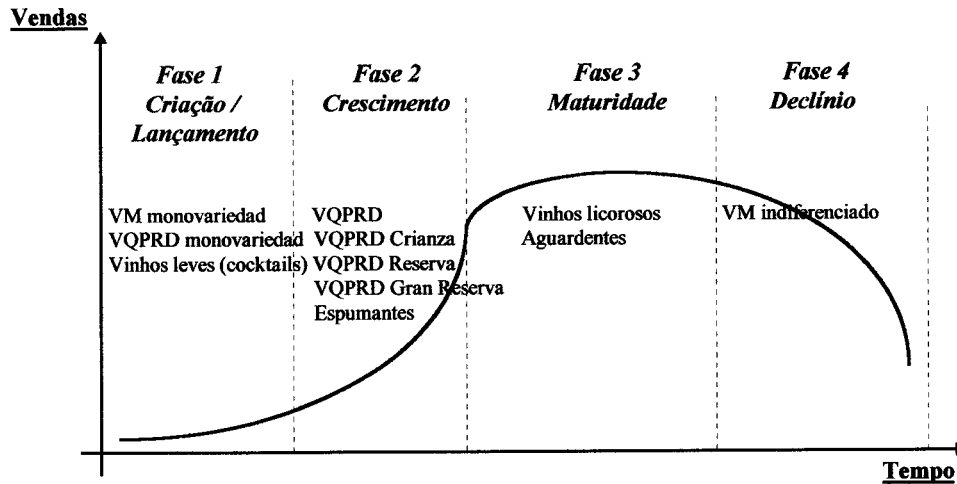
Finalmente, porque «a natureza da vantagem competitiva a explorar pelas empresas não deve ser estática, sob risco de deixar de se adequar às necessidades dos clientes e às iniciativas dos concorrentes» (Freire, 1997: 241), será conveniente ter em linha de conta o posicionamento dos produtos no ciclo de vida do sector, para que as estratégias de produtos-mercados possam progredir em sintonia com a dinâmica competitiva de cada fase. As figuras seguintes posicionam os diversos produtos das duas regiões no ciclo de vida do sector:

**Fig. 7.5 - Posicionamento dos produtos no ciclo de vida do sector (Alentejo)**



Fonte : Elaboração própria.

**Fig. 7.6 - Posicionamento dos produtos no ciclo de vida do sector (Extremadura)**



Fonte : Elaboração própria.

As empresas das duas regiões possuem produtos nas diversas fases do ciclo de vida do sector. Na fase de lançamento, em ambas as regiões, posicionam-se os vinhos monovarietais. Na fase de crescimento estão os VQPRD's e os espumantes. Na fase de maturidade coincidem os vinhos licorosos e as aguardentes. Na fase de declínio situam-se os vinhos de mesa indiferenciados.

As principais diferenças a salientar relacionam-se com o posicionamento, no Alentejo, dos dois produtos que não existem nas empresas extremenhas: o enoturismo, produto em lançamento e o vinho regional (sem menção especial), produto na fase de maturidade. As diferenças abarcam ainda os vinhos leves ou *cocktails*, produtos em fase de lançamento na Extremadura e que não existem no Alentejo. Acresce ainda uma chamada de atenção para o posicionamento diferenciado dos produtos com maior peso no volume de negócios da generalidade das empresas de cada região: no Alentejo, o vinho regional na fase de maturidade e, na Extremadura, o vinho de mesa indiferenciado na fase de declínio.

*\* Vector estratégico “Integração Vertical”*

A integração vertical é considerada como um vector estratégico pelo impacte significativo que pode ter na *performance* das empresas e no reforço das suas vantagens competitivas.

Ao nível do sector vitivinícola, a integração a montante constitui uma fonte de vantagem competitiva na medida em que, neutralizando a componente “compra de uvas a terceiros”, diminui a dependência da empresa (acesso à matéria prima e estabilidade do fornecimento) protege o seu *savoir faire* (sigilo sobre tecnologias e processos próprios) e aumenta o número de determinantes de qualidade e, portanto, de diferenciação. Por sua vez, os benefícios da integração a jusante prendem-se directamente com o facto de ganhar maior acesso a outros canais de distribuição, com a obtenção de informação directa do mercado (aproximação ao cliente), permitindo aumentar a diferenciação do produto e complementar a sua oferta aos clientes.

Tanto a integração a montante como a jusante criam condições para gerar e reter, na empresa, mais valor acrescentado, potencializando uma espiral de crescimento interno capaz de sustentar vantagens competitivas duradouras.

No que concerne às empresas vitivinícolas do Alentejo, elas são caracterizadas por uma forte integração a montante (a esmagadora maioria possui vinhas próprias e não compra uvas a terceiros) e uma integração a jusante bem menos significativa, apesar de se notar uma tendência recente para o encurtamento dos circuitos de comercialização (redes próprias de distribuição) e uma maior aproximação ao cliente final (algumas empresas abriram postos de venda directa ao público).

Em relação às empresas da Extremadura, constata-se uma menor integração a montante, pois um número significativo de empresas (cerca de 20%) não possui vinhas

próprias e mais de metade compra grande quantidade de uvas a terceiros. A integração a jusante também é fraca, pois os circuitos de comercialização no mercado interno são relativamente longos (poucos casos de distribuidores próprios) e as iniciativas de criação de postos de venda directa ao público são muito raras. De registar que, no mercado externo, os circuitos são relativamente curtos (exportação directa para clientes no estrangeiro).

*\* Vector estratégico “Internacionalização”*

No que concerne às empresas do Alentejo, a actividade exportadora, embora em progressão, permanece pouco significativa (menos de 10% da produção anual), representando os Vinhos Regionais cerca de dois terços do total de volumes exportados e os VQPRD's um terço. A fraca dinâmica exportadora deve-se ao facto das produções não serem excedentárias: o mercado interno garante o escoamento do produto, pois a procura nacional de vinhos alentejanos é forte. Um outro factor é também determinante para que a exploração dos mercados externos não seja, por enquanto, considerada prioritária: os preços. Estes, não são substancialmente superiores no exterior.

De notar que, apesar da pequena quantidade exportada, a diversificação dos mercados externos é grande: os vinhos estão presentes nos mercados em crescimento, ditos «futuros», que incluem os países onde o consumo não sendo tradicional tem tendência crescente (Dinamarca, Bélgica, Holanda, Reino Unido, Irlanda, Estados Unidos, Japão), em paralelo com os mercados tradicionais, de consumo elevado, mas decrescente (França, Espanha, Luxemburgo, Suíça). Mais de metade da exportação tem como destino os países da UE.

Por último, importa referir a internacionalização pela via da presença em concursos internacionais, onde os vinhos do Alentejo têm sido contemplados com alguns prémios importantes.

Em relação às empresas da Extremadura, elas revelam uma actividade exportadora bastante significativa (estabilizada em cerca de 20% da produção), baseada maioritariamente (95%) no Vinho de Mesa a granel. De referir que os VQPRD's, embora representem uma parcela muito pequena dos volumes exportados, têm evoluído positivamente, nos anos mais recentes (quer em volume, quer em diversificação de mercados). No entanto, o grosso das exportações concentra-se num número reduzido de mercados tradicionais (Portugal, Itália, França, Alemanha), embora marquem também presença em alguns mercados «futuros» (Holanda, Reino Unido, Estados Unidos).

Em termos de internacionalização, via presenças em concursos internacionais, ela é reduzida. No entanto, em termos de prémios internacionais, importa salientar o recente prémio (1997) ganho no concurso *Bacchus de Oro*, por uma empresa extremeña (Cooperativa San Marcos).

*\* Vector estratégico "Diversificação"*

A diversificação para outras áreas de negócio, relacionadas ou não com o negócio base (produção/comercialização de vinho), tem sido alvo de pouca atenção por parte das empresas alentejanas e extremeñas.

Em relação ao Alentejo, para além de casos pontuais de algumas empresas que juntamente com a actividade vitivinícola, desenvolvem outras actividades relacionadas com produtos regionais agrícolas, como por exemplo o azeite, frutas e legumes,

pecuária, cortiça, há a salientar o interesse crescente pela exploração de um outro sector de actividade: o turismo. A diversificação para esta nova área de negócio é relativamente recente e representa, ainda, só uma pequena parcela do volume global de negócios das respectivas empresas. As variantes exploradas, mais conhecidas, são o agroturismo genérico e o enoturismo. Ambas procuram aproveitar os activos tangíveis das empresas (instalações já existentes, ou em alguns casos - poucos - construídas de raiz para o efeito) para alcançar maiores economias de gama<sup>149</sup>. O enoturismo, para além disso, procura tirar partido também da combinação dos activos intangíveis das empresas com o potencial turístico da envolvente ambiental da região: procura capitalizar na reputação e notoriedade dos vinhos alentejanos e no património paisagístico e arquitectónico que a região oferece.

No que concerne às empresas extremenhas, a situação assemelha-se às suas congéneres do Alentejo, com duas excepções: a inexistência do enoturismo e a existência, em algumas empresas, de pequenas unidades de transformação agroalimentar relacionadas com enlatados (pimentos, azeitonas, enchovas ...).

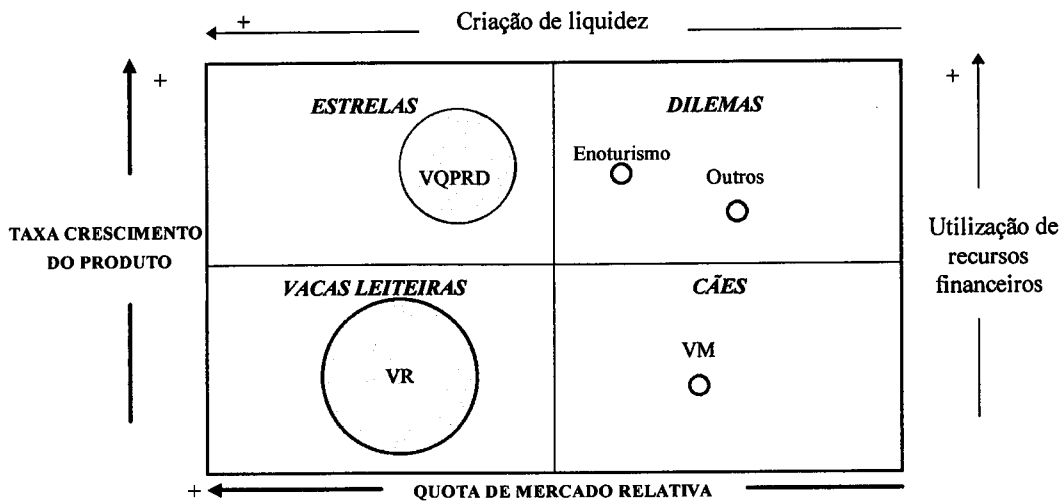
Se a diversificação para outras áreas de negócio, tanto das empresas vitivinícolas do Alentejo como da Extremadura, é pouco significativa, o mesmo não se poderá dizer relativamente à carteira de produtos que, como se constatou, é bastante diversificada. Para se ter uma noção global do posicionamento dessa diversidade de produtos, em termos de crescimento de mercado e quota de mercado relativa (medida específica de força competitiva), é feita uma aproximação à matriz BCG, posicionando as gamas de produtos das empresas das duas regiões (*v. figuras 7.7 e 7.8*).

---

<sup>149</sup> Estas, «derivam do aproveitamento de sinergias entre recursos ou actividades» (Freire, 1997: 131) e traduzem-se na diminuição do custo unitário devido à extensão das operações da empresa para novas actividades.



**Fig. 7.7 - Posicionamento dos produtos das empresas alentejanas na matriz BCG**



Fonte: Elaboração própria.

**Fig. 7.8 - Posicionamento dos produtos das empresas extremeñas na matriz BCG**



Fonte: Elaboração própria.

A representação da carteira de produtos na matriz, proporciona algumas indicações sobre o seu equilíbrio, em termos de fluxos financeiros, posição comercial no presente e perspectivas de crescimento futuro, para reflectir sobre as áreas

prioritárias de investimento e também sobre aquelas onde não existe grande necessidade de aplicar novos recursos.

Importa salientar que, de acordo com o modelo BCG, a situação financeira subjacente a uma gama de produtos, é afectada positivamente pela liderança comercial e negativamente pelo crescimento do mercado.

Assim, a matriz das empresas do Alentejo revela uma carteira equilibrada de produtos, pois os principais produtos, os Vinhos Regionais e os VQPRD's, estão na posição de *vacas leiteiras* e *estrelas*, existindo também alguns *dilemas* que, embora apresentem uma dimensão ainda muito reduzida, possuem algum potencial para se poderem transformar em *estrelas* (enoturismo). Constatase também um produto posicionado no quadrante de *cães*, o Vinho de Mesa indiferenciado, mas com um peso já muito pouco significativo no volume de negócios global. Esta distribuição deixa transparecer uma sólida posição comercial no presente e com boas perspectivas de crescimento futuro.

Relativamente à matriz das empresas extremenhas, ela revela uma carteira pouco equilibrada: os principais produtos, os Vinhos de Mesa e os VQPRD's, estão, respectivamente, na posição de *vacas leiteiras* a descair para o quadrante de *cães* e na posição de *estrelas*. Existem também alguns *dilemas*, mas com uma dimensão muito reduzida. Esta distribuição deixa transparecer uma posição comercial preocupante no presente: a geração de recursos financeiros está a diminuir<sup>150</sup> e se a sua utilização não diminuir também (o que implica a mutação dos VQPRD's de *estrelas* para *vacas*

---

<sup>150</sup> O produto principal desliza rapidamente para o quadrante *cães*, não se vislumbrando nenhum produto *dilema*, com potencial e dimensão suficientes, para se transformar, no curto prazo, em *estrela* e restabelecer o equilíbrio (os cocktails, nomeadamente a sangria, constitui, no entanto uma opção a não negligenciar).

*leiteiras*), as empresas correm o risco de ter graves problemas de liquidez. Esta situação compromete, obviamente, as perspectivas de crescimento futuro.

\* \* \*

Para terminar, refira-se que a combinação dos quatro vectores estratégicos tipificam a estratégia global característica do tecido empresarial de cada região. Tanto no Alentejo como na Extremadura, essa estratégia global seguiu uma lógica de desenvolvimento empresarial interno, assente nos recursos internos das empresas e não em alianças com empresas externas, aquisições ou fusões.

Esta lógica de desenvolvimento, que visou essencialmente a consolidação da base industrial através de investimentos em tecnologias de produção modernas, adapta-se bem ao tipo de organização que caracteriza a grande maioria das empresas estudadas: uma organização fortemente centralizada e ligada à personalidade do dirigente de topo.

O processo de desenvolvimento interno, como sublinha R. Perez (1989: 20) «baseia-se tradicionalmente na combinação poupança acumulada (autofinanciamento) e poupança antecipada (empréstimo)». Contudo, como a capacidade autofinanciadora das empresas foi insuficiente para financiar o desenvolvimento (dado o montante de investimentos envolvidos), este foi sobretudo assegurado pela via de fundos da União Europeia, dos Estados português e espanhol e também de alguns empréstimos bancários. Estes últimos, ainda que de montante não negligenciável, revelam-se relativamente reduzidos face às verbas envolvidas no investimento total. Este facto, segundo a maioria dos dirigentes entrevistados, é justificado pela preocupação da parte das empresas em não se endividarem excessivamente, para não correrem o risco de serem apanhadas na espiral, por vezes mortal, de encargos financeiros crescentes.

## **CAPÍTULO 8**

### **DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL NO NOVO CONTEXTO**

#### **COMPETITIVO; SUGESTÕES ESTRATÉGICAS**

#### **E AJUSTAMENTOS NECESSÁRIOS**

*“ Se não souberem para onde vão,  
chegarão, sem dívida, algures”*

*- ANÓNIMO -*

### ***8.1 A amplitude do desafio: da conseguida modernização da função produtiva ao indispensável investimento comercial, outras dimensões proeminentes a melhorar***

Nas duas últimas décadas e, em particular nos anos noventa, o mundo empresarial consubstancia um conjunto de grandes mudanças, que se traduzem naquilo a que Peter Drucker (1996: 78) apelidou de «transição de uma sociedade industrial para uma sociedade do conhecimento». Esta transição, tendo subjacente a lógica do crescimento económico e da modernização das estruturas produtivas e comerciais, apela à necessidade de investimento e, por consequência, de Capital. Foi com base no desenvolvimento destes referenciais que os negócios e os mercados financeiros começaram a ganhar supremacia em todo o mundo, iniciando-se a era do domínio financeiro, que hoje se faz sentir intensamente e que constitui o factor estruturante da sociedade actual. Neste novo contexto, a informação e tecnologias a ela associadas, são considerados recursos estratégicos<sup>151</sup>, que alimentam o conhecimento (factor económico de primeira ordem)<sup>152</sup> e criam condições para a inovação.

As principais repercussões de tudo isto sobre o meio empresarial, traduzem-se, por um lado, numa mudança de organização interna, pois na “nova economia” «as empresas passam a organizar-se em torno dos fluxos de informação do mercado e não em torno dos fluxos de matérias primas, como acontecia na produção industrial

---

<sup>151</sup> O valor da informação sobre um produto pode chegar a valer mais do que o próprio produto que está a ser comercializado: «nos Estados Unidos, os cerca de 2,8 mil milhões de dólares pagos pelas estações de televisão para transmitir os jogos da liga nacional de futebol americano, são mais dinheiro que o necessário para comprar todas as equipas» (Wacker, 1999: 117).

<sup>152</sup> A vantagem comparativa que actualmente mais conta, tem a ver com a aplicação do conhecimento. Aplicação, porque o conhecimento por si só não produz nada: só se torna produtivo quando se integra numa tarefa (é esse o propósito de qualquer empresa e o motor da sua competitividade). Refira-se que «a sociedade do conhecimento é muito mais competitiva que qualquer outra que se conheceu até hoje pela razão simples de que, com o conhecimento universalmente acessível, não há desculpas para o fraco desempenho. Não haverá países “pobres”. Só haverá países ignorantes. E o mesmo será verdade para as empresas, as indústrias e as organizações de todos os tipos» (Drucker, *idem*: 216).

tradicional» (Drucker, *idem*: 157) e, por outro lado, numa transferência de poderes dos produtores para os distribuidores e retalhistas, uma vez que estes estão mais próximos do local em que os clientes últimos tomam as decisões de compra e, dispondo de informação em tempo real sobre aquilo que se passa nesse local, têm a possibilidade de as controlar e influenciar.

Em suma, o novo contexto competitivo decorre de um conjunto de transformações globais em três vertentes maiores: a tecnológica, a socio-cultural e a económica. A nova vaga tecnológica abrange as tecnologias de informação e de comunicação. Ao nível socio-cultural, importa reter as alterações nas relações entre organizações (coopetição)<sup>153</sup> e entre estas e as pessoas que nelas trabalham (o novo modelo de relação assenta na mobilidade)<sup>154</sup>. Na vertente económica, salienta-se o fenómeno da globalização: deixou de se raciocinar em termos de mercado regional ou nacional, isolado ou virtualmente autosuficiente, para se assumir uma postura global. Em cada ponto do globo concorre todo o mundo em disputa de cada cliente, pelo que as empresas, ainda que operem, essencialmente, na esfera nacional, terão de considerar e enfrentar, pelo menos potencialmente, a concorrência externa vinda de qualquer parte da esfera terrestre.

Este conjunto de mudanças, obviamente, não beneficia todas as empresas, nem todas por igual. O progresso beneficia aquelas que possuem capacidade para tirar partido das novas condições, do mesmo modo que prejudica as que se encontram menos preparadas. Essa capacidade, no entanto, não tem subjacente a necessidade de

---

<sup>153</sup> Forma relacional baseada na competição em determinados domínios e na troca de conhecimento, ou seja, parcerias noutros domínios.

<sup>154</sup> O trabalhador possuindo o principal factor de produção (o conhecimento), é independente e altamente móvel.

previsão do futuro, pois este, como sublinham alguns autores de primeira referência, «é incerto e imprevisível» (Stacey, 1991; Drucker, 1992, Mintzberg,1994; Hamel e Prahalad, 1994). O que importa é ser capaz de identificar o que já hoje acontece que gerará o futuro, ou seja, ter capacidade para detectar os factores da sua construção, interpreta-los e acompanha-los, podendo mesmo aspirar a influencia-los. Para isso, há que possuir um bom sistema de informação, uma comunicação eficaz e desenvolver redes de parcerias. São estes os referenciais estratégicos capazes de estimular a criatividade e a inovação, dimensões fundamentais para assegurar vantagens competitivas num mundo caracterizado por índices de competitividade e mobilidade crescentes.

Será importante sublinhar que este quadro referencial é válido para todos os sectores de actividade, quer se tratem de sectores emergentes ou de sectores tradicionais, como é o caso do sector vitivinícola.

Assim, tendo como pano de fundo tudo o que se acabou de referir, torna-se evidente que tanto o sector vitivinícola alentejano, como o estremenho, atravessam uma fase de adaptação e reestruturação, decorrente não só da globalização da produção e das trocas comerciais, mas também da evolução do consumo. O seu futuro depende da capacidade que o meio empresarial revelar na gestão de cinco grandes desafios:

*1) Os comportamentos dos consumidores;*

Com uma tendência estrutural decrescente, que afecta sobretudo os grandes países vitícolas (Espanha e Portugal incluídos), é pouco provável que se assista brevemente a uma expansão significativa do consumo.

Em termos de comportamento, algumas características não incitam nada ao optimismo: fraquíssimo consumo da parte da população jovem, ausência cada vez mais frequente do vinho na mesa quotidiana, problema do alcoolismo e uso do automóvel (principal suporte de campanhas publicitárias afectando o consumo de vinho)...

Foi feita uma extrapolação (provocatória), mantendo constante o ritmo de decréscimo verificado até finais dos anos oitenta, que antevê 2021 como o ano do último copo de vinho (Garrier, 1995: 295ss).

No entanto, no meio deste “deserto” de pessimismo, existem alguns “oásis” de esperança. Alguns aspectos positivos, associados ao nível qualitativo do vinho, emergem: a transferência do consumo para os vinhos de qualidade, «retoma do consumo ocasional» (D’Hauteville, 1995: 5), «aumento do consumo na população feminina, com nítida preferência pela qualidade» (Martin, 1996: 22) e aumento do consumo em alguns países não produtores. Todos estes factores estão na origem de uma significativa desaceleração do decréscimo global do consumo, nos anos mais recentes, deixando transparecer três tipos de mudança:

- transferência de um consumo alimentar para um consumo de prazer;
- passagem de um consumo regular a um consumo ocasional;
- preferência pelo consumo de vinho de qualidade.

## 2) O aumento do poder da grande distribuição;

A grande distribuição (super e hipermercados) é responsável por uma parcela cada vez maior das vendas de vinho e dispõe de trunfos importantes pela sua eficácia em múltiplas vertentes.



Em primeiro lugar, ela cumpre um dos fundamentos da política económica moderna: a defesa dos interesses dos consumidores, devido à colocação no mercado de produtos de qualidade, a preços mais acessíveis (embora normalmente à custa do produtor).

Em segundo lugar, ela dispõe de um enorme poder financeiro: a gestão financeira é rica em procedimentos para comprimir os preços de compra e aumentar o prazo médio de pagamentos (recebendo a pronto do cliente);

Por último, a sua gestão comercial é melhor que a do comércio tradicional em termos de marketing do produto: o cliente tem acessível uma enorme diversidade de produtos, podendo exercer a sua opção de compra mais informado, após leitura de rótulos e comparação de preços. Para além disso, a promoção também não é esquecida: feiras de vinhos periódicas, com catálogos editados para o efeito e com acções conjuntas de marketing directo.

### *3) A diminuição das medidas externas de suporte (nova OCM);*

Os VQPRD's nunca beneficiaram das medidas de gestão do mercado. Obedecem às leis de mercado livre, numa concorrência interna e externa bastante intensa, da qual, aliás, se têm saído bastante bem, como o provam os níveis de expansão atingidos.

No que concerne aos Vinhos de Mesa, sempre beneficiaram de intervenções conjunturais e estruturais de saneamento do mercado: sistema de destilações obrigatórias e preventivas, diminuição e reestruturação do potencial produtivo.

A recente OCM, face à situação actual de um mercado de Vinho de Mesa próximo do equilíbrio, reduziu bastante as medidas de intervenção. A fragilidade das

medidas actuais poderá ser preocupante, pois se esse equilíbrio de mercado for perturbado pelos caprichos da natureza ou pelo comércio internacional (perda de quota de mercado), a OCM não fornece nenhum mecanismo de defesa.

#### *4) As novas repartições de valor acrescentado:*

A fileira vitivinícola, inclui todo um universo complexo de funções e de serviços fornecidos por empresas especializadas que, naturalmente, têm as suas próprias estratégias e a sua autonomia em relação às empresas vitivinícolas.

A evolução desse complexo relacional tem subjacente uma cadeia de valores acrescentados, provocando uma nova distribuição financeira em função dos custos e dos preços obtidos. Em todas as fases da produção, desde a vinha aos produtos, e da adega à mesa do consumidor, é possível ilustrar a amplitude deste fenómeno.

Assim, a modernização da vinificação atrai novos materiais e novos campos de competência: electrónica, informática, robótica, conhecimento enológico. As empresas industriais incitam ao investimento, assegurando também a manutenção.

Os serviços financeiros multiplicam-se. Bancos e companhias de seguros gerem o quotidiano mas, em última instância, é o produtor que assume a maior parte dos riscos, associados a um sistema de produção agrícola: riscos climáticos, de vinificação, de comercialização, económicos (não pagamentos, prazos de pagamento...).

A jusante, a generalização progressiva da venda em pequenas embalagens (garrafa ou cartão) gera múltiplas actividades industriais: linhas de embalagem automatizadas, embalagem e manutenção, logística. Todas estas actividades implicam o envolvimento de outras empresas industriais (equipamentos, cortiça, plástico, papel).

Sem esquecer o conjunto de serviços inerentes à comunicação: a instalação e exploração da *internet*, a publicidade e as operações promocionais, implicando transacções com agências especializadas.

Esta multiplicação e esta sofisticação de actividades em torno da industria do vinho (pivot de actividades económicas), implicam todo um conjunto de transacções que criam valor acrescentado e o repartem pelos diversos agentes.

Caberá à empresa vitivinícola gerir estrategicamente essa repartição do poder económico gerado pelo “vinho-bebida”. Isso prende-se directamente com as suas opções em termos de maior ou menor integração vertical. Importa ter presente que cada vez mais as vantagens competitivas dependem da competência com que uma empresa administra todo o sistema de criação de valor.

##### 5) A criação e animação do espaço ambiental:

O desenvolvimento das sociedades industriais contemporâneas tem subjacente um modelo urbano particularmente redutor em termos de espaço. Mas a necessidade de equilíbrio, tanto mental como físico, não se satisfaz num mundo de betão. Neste sentido, a contribuição da viticultura na implantação e manutenção de um espaço diversificado de paisagens harmoniosas, revela-se actualmente como uma riqueza natural, que pode e deve ser aproveitada estrategicamente.

Assim, assume total pertinência o desenvolvimento de iniciativas de enoturismo, que articulem as actividades turística e vitivinícola, conciliando património paisagístico com património histórico e cultural. Estas iniciativas assumem ainda maior importância em zonas onde as alternativas à cultura da vinha forem escassas e o processo de desertificação humana for crescente: consegue-se, assim, conciliar a

animação de espaços rurais despovoados, com a obtenção de rendimentos complementares à actividade vitivinícola.

A gestão dos cinco grandes desafios acabados de referir, implica que as empresas se concentrem na melhoria das suas competências centrais<sup>155</sup>, para assim poderem ganhar alguma ascendência nos factores críticos de sucesso do sector em que estão inseridas<sup>156</sup>.

Considerando os resultados do diagnóstico do meio envolvente (realizado na secção 6.1) e tendo em conta que «os factores críticos de sucesso de qualquer industria devem satisfazer três critérios genéricos: aplicabilidade a todo o sector<sup>157</sup>, relevância decisiva<sup>158</sup> e possibilidade de controlo<sup>159</sup>» (Freire, 1997: 97), são identificados os seguintes factores críticos no sector vitivinícola:

- Qualidade do produto: é um requisito para o sucesso porque os consumidores estão a preferir o vinho de qualidade (o consumo está a crescer na maioria dos países);
- Qualidade da matéria prima e da tecnologia de produção, pois, com boas uvas e modernas tecnologias, há maior probabilidade de obter um vinho de qualidade;
- Relação qualidade/preço. Este factor não implica necessariamente a prática de baixos preços, tem subjacente simplesmente a noção de que a qualidade do produto, percebida pelo cliente, deve estar sempre acima do preço que por ele é pedido;

---

<sup>155</sup> O termo é aqui utilizado numa perspectiva regional, ou seja, engloba os pontos fortes mais diferenciadores que caracterizam as empresas do Alentejo e da Extremadura, relativamente aos concorrentes de outras regiões.

<sup>156</sup> Os factores críticos de sucesso identificam-se com as actividades ou dimensões da gestão que têm que ser muito bem executadas, para assegurar o bom desempenho das empresas no sector, dadas as características da envolvente.

<sup>157</sup> Todos os concorrentes têm possibilidade de se destacar nesses factores.

<sup>158</sup> Englobam variáveis fundamentais que podem condicionar o sucesso dos diversos concorrentes.

<sup>159</sup> Só as variáveis realmente decisivas e controláveis pelos diferentes concorrentes, que proporcionem valor para o cliente e que contribuam para uma diferenciação positiva, podem de facto ser consideradas factores críticos de sucesso.

- Gama de produtos, pois quanto maior for a gama oferecida, maior é a capacidade para satisfazer um conjunto variado de preferências de sabor dos consumidores e de combater os concorrentes;

- Política de comunicação. É essencial dar a conhecer os vinhos através de campanhas publicitárias e promocionais activas e bem dirigidas, destacando as suas características específicas, muitas vezes ainda mal apercebidas pelos clientes (convém ter presente que, se saber produzir é importante, saber vender é fundamental);

- Rede de distribuição, no sentido de uma maior aproximação ao consumidor final;

- Sistema de informação e respectivas tecnologias de suporte. Como foi referido, a informação e respectivo tratamento em tempo real, constitui hoje um recurso estratégico para o meio empresarial;


- Inovação, pois, é o grande alicerce para criar e manter vantagens competitivas duradouras.


Tendo em conta este conjunto de factores, sugerem-se seguidamente várias linhas estratégicas de actuação, capazes de melhorar a competitividade das empresas no novo contexto. Essas linhas estratégicas são definidas no tempo e resultam do cruzamento dos principais pontos fortes e fracos das empresas de cada região, com as principais oportunidades identificadas no meio envolvente (nova análise SWOT)<sup>160</sup>.

---

<sup>160</sup> Optou-se pelo novo modelo de análise SWOT, em vez do original, porque muitas das ameaças detectadas no meio envolvente têm subjacentes oportunidades (ocultas) que, efectivamente, podem ser aproveitadas pelas empresas. Para além disso, a opção relaciona-se também com o reconhecimento da importância crescente que a variável tempo tem vindo a adquirir no pensamento estratégico. Conforme salienta Adriano Freire, «para um bom estrategista, as ameaças constituem sempre oportunidades latentes» (1997: 143) e «a eliminação, pura e simples, do conceito de ameaça no modelo da nova análise SWOT implica que as empresas devem concentrar as suas atenções na melhoria das suas competências, para, no *timing* certo, tirar o máximo proveito possível das janelas de oportunidade. (*Idem*: 145).

**Fig. 8.1 - Sugestões de linhas de acção estratégica: aplicação da nova análise SWOT às empresas vitivinícolas do Alentejo e da Extremadura**

 <p><b>ALENTEJO</b></p>	<b>Oportunidades e Tempo</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conjuntura sócio-económica favorável;</li> <li>- Inserção num espaço supranacional (UE);</li> <li>- Liberalização do comércio mundial;</li> <li>- Atenção acrescida pelo ambiente natural;</li> <li>- Aumento do consumo do vinho de qualidade;</li> <li>- Organização interprofissional dinâmica;</li> <li>- Região «DOC» unificada;</li> <li>- Explorações vitícolas de grande dimensão;</li> <li>- Pressão das grandes superfícies;</li> <li>- Sector vitivinícola atractivo.</li> </ul>	
	<b>Curto e Médio Prazo</b>	<b>Médio e Longo Prazo</b>
<b>Pontos Fortes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dinâmica de qualidade;</li> <li>- Modernização do aparelho produtivo;</li> <li>- Ensaios de vindima mecânica;</li> <li>- Promoção e publicidade, alvo de atenção recente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Reforçar a comunicação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Aumentar a produção;</li> <li>* Generalizar a vindima mecânica;</li> <li>* Dinamizar o enoturismo.</li> </ul>
<b>Pontos Fracos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- SI/TT's;</li> <li>- Internacionalização;</li> <li>- Dinâmica inovadora;</li> <li>- Departamento comercial;</li> <li>- Atenção centrada no quotidiano.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Mudar estilos de reflexão estratégica dominantes;</li> <li>* Melhorar os SI/TT's;</li> <li>* Dinamizar a inovação;</li> <li>* Investir na integração a jusante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Investir nos mercados externos;</li> <li>* Vigiar relação qualidade/preço.</li> </ul>

 <p><b>EXTREMADURA</b></p>	<b>Oportunidades e Tempo</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conjuntura sócio-económica favorável;</li> <li>- Inserção num espaço supranacional (UE);</li> <li>- Liberalização do comércio mundial;</li> <li>- Atenção acrescida pelo ambiente natural;</li> <li>- Aumento no consumo de VQPRD e descida no de VM;</li> <li>- Redução das medidas de intervenção (nova OCM);</li> <li>- Organização interprofissional dinâmica;</li> <li>- Região «DOC» unificada;</li> <li>- Explorações vitícolas de grande dimensão;</li> <li>- Pressão das grandes superfícies;</li> <li>- Sector vitivinícola atractivo no segmento VQPRD e não atractivo no segmento VM.</li> </ul>	
	<b>Curto e Médio Prazo</b>	<b>Médio e Longo Prazo</b>
<b>Pontos Fortes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Modernização do sector produtivo;</li> <li>- Circuitos comerciais do mercado externo (curtos);</li> <li>- Dinâmica exportadora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Reforçar a produção de <i>cocktails</i> à base de vinho (sangria...).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Reforçar a acção nos mercados externos (vinhos de qualidade e diversificação de mercados).</li> </ul>
<b>Pontos Fracos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dinâmica de quantidade e de granel;</li> <li>- SI/TT's;</li> <li>- Dinâmica inovadora;</li> <li>- Integração vertical;</li> <li>- Função comercial (pub. e promoção);</li> <li>- Excedentes de vinho de mesa;</li> <li>- Atenção centrada no quotidiano.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Mudar estilos de reflexão estratégica dominantes;</li> <li>* Melhorar os SI/TT's;</li> <li>* Dinamizar a inovação;</li> <li>* Investir na integração vertical (a montante e a jusante);</li> <li>* Investir na comunicação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Reconverter produção (qualidade vinho tinto e engarrafamento);</li> <li>* Investir na vindima mecânica;</li> <li>* Investir no enoturismo.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria.

Descartando qualquer pretensão de fazer futurologia, uma vez que ela estaria inevitavelmente condenada ao fracasso, dada a volatilidade que caracteriza o actual mundo dos negócios, as sugestões de acção avançadas também não devem ser entendidas como “receitas” para o sucesso. Elas procuram, simplesmente, levantar pistas de actuação estratégica, com algum potencial para criarem condições mais susceptíveis de melhorar a competitividade das empresas e sustentar as suas vantagens competitivas.

As diversas linhas de acção estratégica, que se propõem para as empresas de cada região, têm subjacente a necessária implementação de medidas específicas ao nível de cinco grandes vertentes que, dada a natureza dinâmica e altamente competitiva, que caracteriza o actual contexto empresarial, são consideradas estratégicas: as vertentes humana (relacionada essencialmente com os executivos de topo), tecnológica (relacionada particularmente com os sistemas e tecnologias de informação), inovadora, produtiva e comercial. As três primeiras, com especial destaque para a humana, constituem os alicerces de desenvolvimento dos sistemas de gestão da era actual, designada de “sociedade do conhecimento”.

**Mudanças necessárias ao nível da vertente humana (executivos de topo);**

A força motriz de todo o processo de desenvolvimento está no factor humano, pois cada vez mais é ele que determina a diferença competitiva. É o único factor que tem características auto-sustentadas para ser dinâmico, coordenar as várias actividades empresariais e autonomamente responder, com saber, aos incertos desafios da denominada sociedade do conhecimento.

O processo de coordenação assume especial importância para a vantagem competitiva, pois é ele que consubstancia a forma de gerir todo o fluxo de informação, a acumulação de conhecimento sobre o mercado e a própria empresa, propiciando (ou não) condições para que a inovação possa emergir, os níveis de produção melhorem e os circuitos de comercialização se tornem mais eficientes.

Como já foi referido, um dos traços característicos do sistema de gestão das PME é o papel determinante do executivo de topo (normalmente proprietário). Em termos de gestão estratégica, «já se tornou trivial afirmar que a estratégia da PME é função do perfil do empresário» (Marchesnay, 1992: 13).

No que diz respeito às empresas do Alentejo e da Extremadura, constatou-se a existência de traços característicos de um empresário-tipo que Marchesnay (1993a: 8) classifica de «PIC». Este, é uma pessoa que tem como principal preocupação assegurar a perenidade da sua empresa (P). Em segundo lugar, preocupa-se com a independência patrimonial (I). Finalmente, para ele, o crescimento (C) da empresa não constitui um objectivo em si mesmo mas sim uma consequência da acumulação patrimonial. Tem normalmente uma formação técnica, sendo a sua atenção virada essencialmente para o sector produtivo da empresa, descurando os aspectos comerciais. É muito centralizador, recorre pouco a capitais alheios (empréstimos a longo prazo) e as suas decisões estratégicas são de tipo reactivo e fortemente baseadas na intuição.

Importa ter em atenção, que num contexto competitivo e volátil como o actual, este tipo de empresário, comportando-se como um verdadeiro “chefe de orquestra”, que pretende controlar todas as actividades e ser omnicompetente, arrisca



não conseguir dominar todos os aspectos do sistema de gestão e, portanto, não aperceber a profundidade de algumas mudanças.

Transpondo tudo isto para as realidades alentejana e extremeña, constata-se que o «PIC» impulsionou a formação de uma cultura empresarial predominantemente técnica, o desenvolvimento de perfis organizacionais pouco estruturados e a adopção dos estilos de reflexão estratégica *adaptativo* e de *planeamento artesanal*, centrados essencialmente no horizonte temporal imediato.

Tendo em conta a envolvente mutante e cada vez mais competitiva em que as empresas estão inseridas, torna-se prioritária a evolução para perfis organizacionais de estruturas menos centralizadas e mais diferenciadas vertical e horizontalmente: características mais propícias a estilos de reflexão estratégica empreendedores.

Assim, em vez de um empresário «PIC», seria mais conveniente que as empresas fossem geridas por um outro tipo de empresário: aquele que Marchesnay (*id.*, *ibid.*) contrapõe ao «PIC», o empresário «CAP». Este, sendo também intuitivo, tem como preocupação prioritária as actividades em crescimento (C) - ou o crescimento das actividades da empresa. Enquanto o «PIC» procura a independência patrimonial, o «CAP» procura a autonomia (A) de gestão, não lhe repugnando nada o endividamento, ou seja, a participação financeira de entidades externas (na condição de manter a autonomia de decisão). A perenidade (P) do seu negócio surge em terceiro lugar na sua escala de prioridades.

Em suma, enquanto o «PIC» segue uma lógica patrimonial, reactiva e de adaptação, assente quase exclusivamente em sistemas de informação de base contabilístico-financeira, o «CAP» privilegia uma lógica de valorização, em termos de fluxos (taxa de crescimento, quota de mercado ...), sendo o seu processo de decisão

proactivo e participativo, baseado numa visão larga do mercado e da empresa para explorar as oportunidades de crescimento. Tem subjacente um sistema de informação mais amplo e sofisticado, possui um espírito mais comercial e uma capacidade de inovação acrescida.

Estes são os atributos subjacentes ao estilo de reflexão estratégica *empreendedor*, que na linha das abordagens estratégicas mais recentes, propiciam melhores condições para detectar e explorar questões com potencial estratégico em ambientes turbulentos e incertos. As empresas do Alentejo e da Extremadura devem evoluir rapidamente para este estilo. Importa não esquecer que é ele que tem associadas as melhores performances económicas.

Por fim, convém referir que existe a consciência de que as mudanças sugeridas estão muito longe de ser fáceis: o que está em causa é o factor humano e como alterações ao nível de estilos de reflexão estratégica, relevam para mudanças de mentalidade (ou de pessoas), a tarefa revela-se bastante delicada, com pouca propensão para a rapidez e, *a priori*, sem quaisquer garantias de sucesso.

#### **Melhoramentos nos sistemas de informação e respectivas tecnologias;**

Os sistemas de informação e tecnologias de informação (SI/TI's), adquiriram um valor estratégico no actual mundo dos negócios. Como refere Porter (1999: 82), «a revolução da informação afecta a competitividade de três formas essenciais:

- Altera a estrutura do sector e, com isso, as regras competitivas;
- Cria vantagem competitiva, ao dotar as empresas de novos meios de superar os seus concorrentes;

- Origina negócios totalmente novos, geralmente a partir das operações actuais de uma empresa».

Para além disso, a tecnologia de informação está infiltrada em todas as actividades da cadeia de valor, desde as compras e serviços administrativos até às actividades produtivas e ao marketing.

Todos estes factores dão uma noção do alcance dos SI/TI's e da necessidade de uma empresa não se deixar ficar para trás nesse domínio.

Se na maior parte da história industrial o progresso tecnológico incidiu principalmente sobre a componente física da actividade empresarial, na actualidade é a componente intangível que é privilegiada: a tecnologia de informação avança mais depressa que as tecnologias “físicas” e o custo de armazenamento, tratamento e transmissão da informação descem rapidamente, ao mesmo tempo que se alargam as “fronteiras” do seu campo de utilização. «No princípio, aplicava-se a tecnologia de informação essencialmente para realizar as funções de contabilidade e de stocks. Nessas aplicações, o computador limitava-se a automatizar funções administrativas repetitivas. Actualmente, a tecnologia de informação estendeu-se a toda a cadeia de valor, e serve para realizar tanto funções de optimização e controlo como outras tarefas de direcção, que implicam capacidade de reflexão» (*Idem*: 87).

«Ninguém há dez anos podia ter previsto que o maior impacto da Revolução da informação sobre o mundo dos negócios consistiria na reanálise e reestruturação radical do mais antigo sistema de informação - aquele que aparentemente se encontrava ossificado em todas as suas articulações e tecidos -, o modelo contabilístico dos “contadores de feijões”» (Drucker, 1996: 8). Com efeito, este modelo, só nos revela coisas sobre a actividade corrente. Informa e apoia,

essencialmente, o nível interno e operacional da empresa. Para a estratégia é necessária informação organizada sobre o contexto. «A estratégia tem de se basear em informação sobre os mercados, os clientes e os não-clientes; sobre a tecnologia no próprio ramo de actividade e nos outros; sobre a situação financeira a nível mundial; e sobre a economia mundial em mudança. Porque é aí que os resultados se encontram. No interior de uma organização, há apenas centros de custos. O único centro de lucros é o cliente cujo cheque tem cobertura.» (*Idem*: 129). As tecnologias de informação, por sua vez, constituem um importante apoio ao processo de formação da estratégia, ao acelerarem a transformação dos dados de base em informação tratada, garantindo-a em tempo útil.

Assim, no contexto actual, «não tem qualquer cabimento discutir a importância da informação. A questão que se coloca não é a de saber se a tecnologia da informação terá ou não um efeito importante sobre a posição competitiva de uma empresa, mas sim a de ter conhecimento de quando e como a afectará. As empresas que se antecipem neste domínio tecnológico terão nas suas mãos o governo dos acontecimentos. As empresas que não reajam ver-se-ão forçadas a aceitar as mudanças que as outras provoquem e estarão em desvantagem competitiva» (Porter, *op.cit.*: 103). É precisamente esta última situação que as empresas vitivinícolas alentejanas e extremenhas estão a arriscar.

Com efeito, constatou-se, na maioria das empresas das duas regiões, a existência de SI/TI's de base tradicional, apoiados, fundamentalmente, em dados contabilísticos históricos e focados sobretudo no sector administrativo. Sem dúvida que um sistema desse tipo se revela muito útil para o controlo de gestão (corrente), mas também é verdade que ele parte de hipóteses de estabilidade estrutural e

funcional que, hoje, são postas em causa devido às constantes mudanças da envolvente. Enquadradas presentemente num contexto dinâmico, as empresas deverão, no curto prazo, aperfeiçoar e alargar o âmbito dos seus SI/TI's. A par de dados contabilísticos históricos, a utilização de instrumentos mais sofisticados, abarcando não só a vertente interna da empresa mas também a externa (mercado, clientes, fornecedores, concorrentes...) é indispensável<sup>161</sup>, pois a exigência crescente de tomar decisões (operacionais e estratégicas) em consciência e em tempo útil assim o impõe. Como o fizeram relativamente ao seu “aparelho” de produção, as empresas devem também investir no seu “stock de inteligência”. Dito de outra maneira, devem melhorar a sua capacidade de tratamento de informação porque isso constitui, nos tempos actuais, um elemento fundamental para a gestão estratégica e melhoramento da eficácia empresarial.

Em suma, a modernização dos SI/TI's deve ser encarada pelos empresários como um investimento, pelo menos tão necessário e importante, como aquele que é feito ao nível do processo produtivo e do marketing.

### **Dinamização do desempenho inovador ;**

O sucesso competitivo próspero advém da inovação constante. Esta, constitui um dos principais ingredientes para a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis. Em termos estratégicos, a inovação é definida no mais amplo sentido. Inclui não só novas tecnologias, como também novos métodos de fazer as coisas, e pode exprimir-se através de novos produtos, novos processos de produção, novas

---

<sup>161</sup> De salientar que só cerca de 2% dos dirigentes entrevistados revelaram que a sua empresa possuía *Internet*, bases de dados sobre o mercado ou sistema EDI (*Electronic Data Interchange*).

embalagens de marketing ou novas formas de gestão: pode envolver qualquer actividade da cadeia de valor.

«O sector vitivinícola é aparentemente muito pouco inovador. A história, o conservadorismo, a insuficiência de investimentos, a regulamentação de produtos e mercados, o conteúdo cultural, social e simbólico do vinho, explicam essa situação.» (Montaigne, 1992: 23). É característica deste sector uma contradição permanente entre tradição e inovação. Se os grandes vinhos estão normalmente associados a uma forte tradição, imperativos de mercado apelam à inovação.

A inovação neste sector tem-se centrado, essencialmente, nos aspectos produtivos: mecanização da vindima, tratamentos fitosanitários, selecção de clones, termovinificação, estabilização dos vinhos, controlos analíticos em laboratórios, constituem exemplos de progresso técnico, que têm consubstanciado o melhoramento dos processos de elaboração dos vinhos.

No que concerne às empresas alentejanas e extremenhas, o desempenho inovador não foge muito destes parâmetros universais: alguma dinâmica inovadora ao nível dos aspectos técnico-produtivos e fraco desempenho ao nível do lançamento de produtos inovadores (limitando-se aos vinhos monovarietais) e nos processos comerciais (limitando-se à introdução de algumas marcas novas).

A dinâmica inovadora na produção deve-se às acções conjuntas de diversas entidades. No Alentejo, a Universidade de Évora, a ATEVA e a CVRA, continuam a trabalhar em projectos de investigação orientados para a pesquisa de clones que optimizem a produção de uva, para a selecção das castas regionais de maior valor enológico, para a investigação de leveduras nativas do Alentejo por forma a optimizar as fermentações a curto prazo e para a introdução da rega gota a gota. Na

Extremadura, há a salientar um trabalho análogo de investigação, desenvolvido na área técnico-produtiva, pela *Estación Enológica de Almedralejo, Consejo Regulador e Departamento de Tecnología Agroalimentaria - sección enología*.

De referir que a maioria destes aspectos inovadores não resultaram de iniciativas próprias das empresas, mas sim de investigações das referidas entidades externas, que depois são transferidas para o meio empresarial.

No que concerne ao lançamento de novos produtos e à inovação ao nível dos aspectos comerciais, dada a debilidade evidenciada nas duas regiões, sugere-se:

- a introdução de vinhos de fraco grau alcoólico, pois, tendo em conta os novos padrões de consumo, possuem potencial para captar novos segmentos de mercado, particularmente o jovem e o feminino;

- a introdução de novos *designs*, mais atractivos e apelativos para o consumidor, nomeadamente ao nível das garrafas e dos rótulos: estes dois elementos devem conjugar equilibradamente originalidade, inovação, bom gosto e, naturalmente, vinhos de qualidade. Importa não esquecer que o consumidor actual prefere qualidade, boa apresentação e informação, devendo este último aspecto ser satisfeito através de contra-rótulos que contenham informações concretas quanto à zona de proveniência, castas utilizadas, condições e período máximo de armazenagem na garrafeira, tipos de pratos com que devem ser servidos e temperatura ideal de consumo;

- o incentivo da prática de vinho a copo nos restaurantes e bares: prática que infelizmente ainda tem uma certa carga negativa em Portugal e em Espanha, mas que em países como a Inglaterra, a França, a Itália e os Estados Unidos assim não acontece. Com efeito, é frequente nestes países encontrar restaurantes que servem

vinho de grande qualidade a copo, dispondo para esse efeito de tecnologia apropriada a fim de manter a frescura do vinho na garrafa, depois de esta ter sido aberta, ou então assegurando uma rotação de garrafas que impeça ser servido ao cliente um copo de vinho “morto”. Esta modalidade de venda tem muitas vantagens: permite a um cliente provar dois ou três vinhos diferentes durante uma refeição (potencializando conhecimento e vendas futuras), resolve o problema daqueles que estão a beber sozinhos e não querem uma garrafa inteira ou de um casal em que apenas uma pessoa bebe vinho.

Por fim, importa referir que «dificilmente uma PME será inovadora e terá disposição permanente de mudança e ajustamento ao mercado, se não estiver toda a organização da empresa, técnica e mentalmente, preparada para o efeito. Isto exige que o empresário seja o primeiro interessado em imprimir uma dinâmica de mudança na estrutura de organização da empresa» (Hernandez, 1996: 37). A propensão para isso acontecer será maior se esse empresário for de tipo empreendedor, pois a inovação é precisamente a sua atitude mais característica.

#### **Alterações recomendáveis ao nível da vertente produtiva ;**

A vertente produtiva é aquela que tem sido alvo de maiores atenções da parte do meio empresarial e institucional. O fluxo recente de investimento na reestruturação da vinha e na modernização das estruturas transformadoras tem sido grande. No Alentejo, segundo dados do IFADAP, só no período de 1995 a 1998 foram investidos cerca de cinco milhões de contos, com os fundos comunitários a assumirem grande preponderância no financiamento. A dinâmica de investimentos centrou-se nas seguintes áreas: melhoria das estruturas vitícolas (20%), novas plantações (20%) e



estruturas de transformação (50%) e comercialização (10%). Na Extremadura, o movimento de reestruturação e modernização foi análogo no mesmo período, embora envolvendo montantes ligeiramente superiores, mas dispensando à vertente comercial uma atenção ainda menor.

Para melhorar os retornos de toda esta dinâmica de investimentos na vertente produtiva, sugere-se para cada região, a implementação de dois tipos de medidas diferenciadas:

- Para o Alentejo, tendo em conta as condições de mercado, nomeadamente, por um lado, um mercado externo a requerer maior atenção, ainda pouco explorado e revelando enorme potencial, e, por outro, a combinação de uma procura interna forte de vinhos alentejanos com uma oferta que tem dificuldades em responder cabalmente, será, de todo, recomendável criar condições para, no médio/longo prazo, os níveis de produção aumentarem substancialmente, continuando, no entanto, a CVRA a assegurar o controlo dessa matéria. Importa ter presente que o Alentejo, apesar de ser líder de mercado nos vinhos de qualidade e até ter reforçado, ultimamente, essa posição, as limitações quantitativas estão a impedi-lo de crescer, podendo conduzir a aumentos de preços contraproducentes;

- Para a Extremadura, face às dificuldades de escoamento do vinho de mesa e à existência de excedentes estruturais, sugere-se, a reconversão gradual da produção no sentido dos vinhos qualificados, de preferência tintos e comercializados em garrafa. Importa lembrar que a oferta extremenha padece da inexistência de um vinho de qualidade intermédia (Vino de la Tierra), entre o VQPRD e o Vinho de Mesa. Uma aposta mais firme na qualidade, reforçando a produção de VQPRD e introduzindo “oficialmente” o Vino de la Tierra, é imprescindível: as tendências do

consumo assim o exigem. Esta viragem de direcção pressupõe, naturalmente, a racionalização da capacidade produtiva instalada, actualmente sobredimensionada, tendendo a obter qualidade, em vez de quantidade. Tem subjacente ainda a reconversão de vinhas, no sentido do cultivo de variedades mais propícias à obtenção de um vinho de qualidade.

Finalmente, sugere-se uma atenção acrescida para a vindima mecânica: generalização no Alentejo, uma vez que ela já é praticada em algumas empresas, e introdução na Extremadura, pois ainda não faz parte dos horizontes da maioria dos empresários entrevistados.

Importa salientar que estas medidas são sugeridas numa perspectiva de médio/longo prazo, porque implicam a reconversão de vinhas, novas plantações, alteração das estruturas de exploração e redimensionamento das capacidades de transformação: tudo tarefas que requerem tempo e cujos resultados não se fazem sentir de um ano para o outro.

### **Investimento imprescindível na vertente comercial ;**

Como se constatou, o movimento generalizado de modernização, nas duas regiões, centrou-se essencialmente na componente produtiva, abarcando não só o domínio vitícola mas também o vinícola. Todavia, as condições de mercado mudaram consideravelmente e no contexto actual será um erro pensar-se unicamente em termos técnico-produtivo. Uma boa gestão da vertente comercial é indispensável para que a realidade técnica conseguida, se transforme em potencial estratégico e depois em performance económica.

As principais debilidades revelam-se ao nível da função comercial das empresas. Depois de modernizada a estrutura técnico-productiva é indispensável modernizar a estrutura comercial.

As empresas vitivinícolas do Alentejo, apoiadas por alguns organismos institucionais, dos quais destacamos a CVRA, têm dado, nos últimos anos, uma atenção particular aos aspectos comerciais, com resultados claramente visíveis: os vinhos alentejanos conquistaram a liderança de mercado. É então fundamental que as empresas se empenhem também no desenvolvimento do domínio comercial, para que os vinhos da região consigam consolidar a posição entretanto alcançada.

Quanto às empresas da Extremadura, apesar das recentes melhorias, denotam, no entanto, uma maior fragilidade no tratamento da componente comercial, repercutindo-se tal facto numa desvalorização da imagem dos seus vinhos: a maioria são vendidos a granel e os orçamentos destinados à promoção e publicidade são insignificantes. De referir que as recentes melhorias se devem, essencialmente, a acções de publicidade institucional e não a iniciativas empresariais próprias.

Face às situações descritas, sugere-se o desenvolvimento e intensificação de acções em três grandes áreas: a comunicação (campanhas publicitárias e de promoção generalizadas), a rede de distribuição e a dinâmica exportadora. Estas constituem as três áreas prioritárias de actuação que se deparam às empresas das duas regiões, nos próximos anos. Embora, tendo em conta as diferenças de situações e de percursos, elas exijam a mobilização de maiores investimentos na Extremadura que no Alentejo.

Reforçar a comunicação, no Alentejo, pressupõe a definição de políticas comerciais de suporte aos circuitos de qualidade. A imagem de qualidade dos vinhos, resultado de um esforço técnico de longo prazo, deve ser, no curto prazo, apoiada

por acções publicitárias e promocionais bem dirigidas, que incluam argumentos originais em função da história, do terreno e das particularidades da região: factores que têm ganho importância no mercado do vinho e que constituem os elementos característicos de uma categoria de produtos que têm vindo a conquistar a preferência dos consumidores em todo o mundo, «*les produits de terroir*», para utilizar a expressão de Jean-Louis Rastoin (1997: 4).

Dadas as condições sociais e culturais do mundo contemporâneo e a competitividade crescente que caracteriza o mercado do vinho, a promoção e a publicidade são hoje duas componentes consideradas tão imprescindíveis como a matéria prima. Do mesmo modo que as técnicas de produção actuais são diferentes das de antigamente, também as formas de abordar o consumidor e de o conquistar para o consumo, mudaram. De entre a enorme variedade existente, destacam-se algumas que as empresas podem e devem utilizar com mais afinco:

- As relações públicas, na medida em que podem veicular informação (sobre feiras, prémios, campanhas anti-alcoólicas<sup>162</sup>, qualidade...) e favorecem a formação de uma opinião favorável;

- O rótulo, que deve ser simultaneamente atractivo (para despertar a atenção pelo produto de entre uma multiplicidade de ofertas) e informativo (características do produto, origem...), transmitindo uma imagem de prazer, de qualidade, de autenticidade;

- As publicações e filmes próprios das empresas, a organização de visitas às adegas, as amostras grátis e informação diversa em congressos, exposições, provas de

---

<sup>162</sup> Numa perspectiva educativa e não sancionatória, pois esta última é a que está subjacente nas campanhas, sancionando principalmente o vinho, quando as causas do alcoolismo se relacionam, a maioria das vezes, com o consumo de outras bebidas mais fortes (as denominadas bebidas brancas).

vinhos e inaugurações, constituem exemplos de formas de comunicação que potencializam o “*word of mouth*”<sup>163</sup>, com grande probabilidade de êxito e que as empresas não estão a explorar convenientemente;

- A internet, funcionando simultaneamente como instrumento de promoção e venda, que chega a um público muito diversificado e tem potencial para gerar volumes de vendas muito significativos.

Em suma, trata-se de instaurar uma dinâmica de desenvolvimento baseada no comercial (óptica de marketing) em empresas que até aí privilegiaram essencialmente a componente técnico-produtiva (óptica de produto).

No que concerne às empresas da Extremadura, as acções a empreender serão, sensivelmente, do mesmo tipo, embora em maior escala, dada a dimensão do sector vitivinícola extremeño e dos esforços a empreender para recuperar a imagem dos seus vinhos. Isso implica a necessidade de mobilização, no curto prazo, de grandes investimentos<sup>164</sup>, para os quais será preciso encontrar formas de financiamento adequadas: questão bastante delicada, uma vez que as margens praticadas dificilmente proporcionarão recursos financeiros suficientes para suportar a reconversão das estruturas produtivas e, ao mesmo tempo, assegurar os investimentos necessários no domínio comercial.

A este respeito, importa referir que o preço é uma variável sobre a qual ainda não se pode actuar com grande liberdade, pois os novos VQPRD's não possuem uma

---

<sup>163</sup> Forma de comunicação informal entre os consumidores, que inclui recomendações pessoais através da conversação e que, sendo positiva a imagem transmitida, gera um processo de influência multiplicador.

<sup>164</sup> Importa referir que um dos raros estudos sobre a publicidade do vinho em Espanha, realizado por Albu e Martín (1990), com base em dados Nielsen, revela o VQPRD como o produto vinícola que é alvo de maiores investimentos publicitários (cerca de 75% do total nacional), sobressaindo a *Denominación de Origen Rioja* sobre todas as outras: mais de 50% do total do investimento nacional e o maior investimento por garrafa (5,6 pesetas, contra 0,7 pesetas nas restantes regiões, entre 1982 e 1988).

imagem ainda suficientemente consolidada para a variável “prestígio” poder produzir o seu efeito compensatório. Aliás, esta questão do preço tem levantado recentemente alguma polémica, pois algumas empresas têm lançado no mercado VQPRD's a preços muito próximos dos praticados nos Vinhos de Mesa.

É sabido que as empresas muitas vezes são obrigadas a sacrificar o longo prazo em proveito do curto prazo, para financiar os investimentos realizados. No entanto, convém advertir que essa acção não está isenta de riscos: ela consubstancia uma política prejudicial à imagem do vinho de qualidade, pois acabará por confundir o consumidor, desencadeando resultados opostos aos esperados.

Se a produção de VQPRD comporta exigências suplementares de solos, de cepas e de tecnologias, então será justo que o seu preço compense os esforços acrescidos: a qualidade deve ser paga, não somente para não confundir o consumidor, mas também para compensar os esforços do produtor.

Contudo, deve-se ter o cuidado de não cair na situação inversa, ou seja, aumentar excessivamente os preços, pois existem limites que não devem ser ultrapassados, sob pena de se provocar desafecções de consumo.

Concluindo, será fundamental, sobretudo na fase de lançamento dos VQPRD's, encontrar uma relação qualidade/preço equilibrada, que não comprometa de forma irreversível o futuro desses vinhos e ao mesmo tempo assegure uma parte do financiamento da sua promoção.

Sobre a problemática em torno da relação qualidade/preço, relativamente às empresas do Alentejo, importa referir que elas devem manter uma vigilância apertada: condicionalismos de quantidade e pressões de mercado podem fazer desequilibrar essa relação e provocar as referidas desafecções de consumo.

Para além da necessidade de desenvolver uma actividade “publi-promocional” mais activa, importa também reorganizar as redes de distribuição, no intuito de dotar as empresas alentejanas e extremeñas de redes mais eficientes. Isso pressupõe:

- por um lado, aumentar a integração a jusante para reduzir os circuitos, na tentativa de se conseguir uma maior aproximação ao consumidor final. É preciso não esquecer que cada vez mais o consumidor é movido por razões de conveniência, obrigando a que o produto esteja rápida e facilmente acessível, pois se assim não for, outro será comprado. Para além da integração a jusante é recomendável que, no curto prazo, as empresas extremeñas invistam também na integração a montante para, entre outras coisas, reduzirem a sua dependência de terceiros no fornecimento da matéria prima, assegurarem qualidade e captarem mais valor acrescentado;

- por outro lado, deve ser dada maior atenção às formas de comércio ditas “modernas” (grande distribuição), procurando vender directamente às grandes centrais de compra dos super e hipermercados e às cadeias de restaurantes.

Por último, a progressão nos mercados externos é fundamental. No caso do Alentejo, apesar de existir uma grande diversificação de mercados, com os vinhos a estarem presentes tanto nos mercados tradicionais como nos denominados “futuros”, os volumes exportados são pouco significativos. A exportação não é considerada uma prioridade para os produtores, pois têm o escoamento assegurado no mercado interno e a melhores preços. Porém, a continuação desta perspectiva é arriscada, pois perante os fenómenos da globalização e da liberalização do comércio internacional, quem é que pode assegurar que os vinhos dos países do hemisfério sul (novos produtores), a exemplo do que já acontece noutros países, não começam a ganhar quota de mercado também em Portugal? Por enquanto, a sua presença não se faz sentir, mas a prudência

aconselha a estar preparado e a criar mecanismos de defesa, diversificando o risco através de uma maior expansão para o exterior. Como vem advertindo a própria presidente da Comissão Vitivinícola da Região do Alentejo, «temos de começar a encarar o mercado externo como uma realidade possível e necessária. É sempre arriscado termos “os ovos todos na mesma cesta”» (Roque do Vale, 1997: 31). Esta metáfora ilustra bem a importância da necessidade de progressão no mercado externo, como forma de acautelar surpresas. Ora, a condição essencial para progredir no exterior é dar a conhecer o produto através de uma política de marketing adequada. Assim, sugerem-se as seguintes medidas ao nível das quatro variáveis de marketing-mix (produto, comunicação, distribuição e preço):

- será conveniente que o produto seja acompanhado de brochuras, nas línguas dos países importadores;
- a utilização da língua do país importador, especialmente no contra-rótulo é essencial, não só para facilitar o acesso à informação, mas também para dar a imagem de “tratamento” personalizado em cada mercado;
- a comunicação não deve ser veiculada só pelo produto, especialmente em mercados muito competitivos e onde não exista ainda qualquer imagem do produto. Deve ser reforçada por material promocional e, se possível, por contactos pessoais para esclarecimento e transmissão de informação ao consumidor;
- na distribuição deve-se privilegiar um importador exclusivo, que possua bons contactos em todo o país;
- impõe-se um preço semelhante ao dos principais concorrentes, dentro da mesma gama de produto.



Tendo em conta a natureza e dimensão deste empreendimento, torna-se imprescindível o envolvimento das instituições que, em Portugal, têm a seu cargo a promoção do vinho português no estrangeiro, nomeadamente o ICEP e a Viniportugal.

No que concerne às empresas extremenhas, dado que as suas exportações estão bastante concentradas em mercados tradicionais e no vinho de mesa a granel, recomenda-se, genericamente, o mesmo tipo de abordagem sugerida para as empresas alentejanas, impondo-se, no entanto, duas viragens específicas: uma maior diversificação para mercados futuros e a substituição gradual da exportação de vinho de mesa por VQPRD engarrafado. As acções de marketing nos mercados externos devem envolver o ICEX, organismo que se ocupa da promoção dos produtos espanhóis no estrangeiro.

\*

Para finalizar, será conveniente chamar ainda a atenção para alguns aspectos particulares relacionados com as opções estratégicas ao nível dos produtos, da diversificação de actividades e da lógica global (interna/externa) de desenvolvimento.

Em termos de estratégias de produto, importa ter presente que «a qualidade pode ser uma variável demasiado estrita para tornar uma empresa “única” pois, ao concentrar as atenções no produto físico, pode fazer esquecer toda uma gama de actividades criadoras de valor que têm efeitos sobre o cliente» (Porter, 1986: 72). Esta observação põe em relevo a possível negligência que algumas empresas vitivinícolas do Alentejo e da Extremadura (mais concretamente, os grupos que seguem estratégias de diferenciação) estão a ter para com a diferenciação dos seus produtos. Efectivamente, apesar de recentes melhorias, nota-se ainda uma insuficiente

percepção das fontes susceptíveis de diferenciar os produtos. Algumas empresas, identificando praticamente como único factor de diferenciação a qualidade, esquecem que aquela pode ser fortalecida com outras variáveis, tais como o sistema de distribuição e a actividade publicitária.

Torna-se ainda importante lembrar que para atingir uma posição de mercado que permita praticar preços relativamente elevados, uma empresa que se diferencie, é normalmente levada a aumentar os seus custos de produção e de comercialização. Inversamente, uma empresa que opte por uma estratégia de custos baixos, renuncia a uma certa diferenciação e reduz custos de vária ordem, em especial aqueles mais directamente relacionados com a actividade comercial. As empresas da Extremadura que optaram por estratégias de diferenciação, ao consagrarem um orçamento pouco significativo à publicidade e promoção dos produtos e pretenderem, em simultâneo, melhorar a sua diferenciação, arriscam-se a cair em incoerências de tal ordem, que facilmente ficarão «bloqueadas no meio», incorrendo na chamada «mediania estratégica» de Porter (1990: 45ss). Com efeito, pretender ser excelente em todos os domínios dissemina forças, acabando normalmente por não se conseguir qualquer espécie de excelência estratégica. Para evitar a «mediania estratégica» e obter superioridade competitiva, será de crucial importância fazer apoiar a estratégia numa política de comunicação adequada, que consiga chamar a atenção do cliente para os diversos factores que diferenciam o produto. Será necessário emitir os chamados "sinais de valor" para dar a conhecer melhor as particularidades, muitas vezes mal assimiladas pelos clientes: convém não esquecer que «é a originalidade com que a empresa satisfaz os critérios de utilização (qualidade do produto, suas características...) que cria o valor para o cliente, e é a originalidade com que satisfaz

os critérios de “sinalização” (publicidade, promoção, notoriedade...) que lhe permite tirar partido do valor» (*Idem*, 1986: 201).

No que respeita ao outro grupo de empresas da Extremadura que optou por estratégias de custos baixos, baseadas na standardização dos seus produtos e, conseqüentemente, na sua fraca qualidade, parece ter poucas possibilidades de sucesso, tendo em conta duas ordens de factores:

-por um lado, os enormes problemas com que se debatem os vinhos de mesa no seio da OCM;

- por outro, a concorrência acrescida de vinhos oriundos de países do Leste da Europa (principalmente Hungria e Bulgária) e da América do Sul (nomeadamente Chile e Argentina), que têm protagonizado nos anos mais recentes um aumento extraordinário das suas exportações para muitos mercados, incluindo alguns países da União Europeia.

Quanto aos grupos de empresas, alentejanas e extremenhas, que optaram por estratégias de concentração num nicho de mercado, interno e/ou externo, através de um produto topo de gama, pensa-se que, apesar dos trunfos que possuem, a sua competitividade pode ser posta em causa repentinamente. Com efeito, actuando numa envolvente caracterizada por uma concorrência feroz, essas empresas arriscam-se que um concorrente interno ou externo (vindo dos chamados novos produtores, que têm progredido bastante na qualidade, como a Austrália, Estados Unidos e África do Sul) consiga penetrar no seu nicho de mercado e satisfazer melhor o seu segmento de clientes. A minimização desse risco pressupõe, por um lado, manter uma estreita vigilância sobre o seu *savoir-faire* e sobre a sua capacidade para satisfazer os desejos

ou necessidades particulares do nicho de clientes e, por outro lado, consagrar uma atenção acrescida à inovação, comercialização e divulgação dos produtos em causa.

Em termos de estratégia de diversificação, dado o potencial da actividade enoturística, decorrente do facto de ambas as regiões apresentarem um excelente património paisagístico e monumental, com as suas duas principais cidades (Évora e Cáceres) a estarem classificadas como património mundial, sugere-se uma aposta mais forte nessa actividade, no Alentejo, e a sua introdução na Extremadura. Nesta região, recomenda-se ainda, no curto prazo, um investimento mais consistente na produção de *cocktails* à base de vinho, nomeadamente sangria, uma bebida que vai de encontro ao gosto do consumidor espanhol, constituindo assim uma boa oportunidade de negócio que, ao mesmo tempo, garantirá uma parte do escoamento do vinho de mesa.

Por fim, quanto à via de desenvolvimento da estratégia global das empresas do Alentejo e da Extremadura, constatou-se que elas têm optado exclusivamente pela via interna. Ora, face à liberalização do comércio internacional e consequente concorrência desigual, vinda de países com solos bons e baratos, custos de factores de produção incomparavelmente inferiores e, acima de tudo, sem “custos administrativos” como licenças de plantio e limitações de produção, talvez não seja de desprezar a opção também pela via externa de desenvolvimento. Basta ver como algumas empresas, sobretudo francesas, se estão a posicionar nos novos mercados, com a compra de empresas produtoras locais que, inevitavelmente, farão chegar os seus produtos ao mercado europeu. No Brasil, no Chile, na Argentina, na Bulgária, na Roménia ou na Hungria, produtores europeus estão a criar condições para poderem continuar a competir nos mercados de origem com as mesmas armas que os seus concorrentes.

Ou seja, a globalização da economia está a chegar ao mercado do vinho, com a mesma agressividade que nos têxteis, na electrónica ou no calçado. O grande incremento das chamadas castas internacionais, leia-se francesas, facilita esta globalização da produção num mercado cada vez mais avesso a “aventuras” para descobrir novas castas e novos vinhos.

O Alentejo e a Extremadura, já perderam demasiado tempo. A defesa dos seus vinhos e, sobretudo, das suas castas, requerem um redobrar de esforços, agora, não só numa perspectiva interna, mas também externa. O tempo perdido vai implicar custos incomparavelmente superiores aos que teria implicado se a dinâmica de desenvolvimento global se tivesse iniciado há uns anos atrás. No entanto, as opções de fundo, nesta matéria, têm que ser tomadas, devendo a estratégia de desenvolvimento empresarial não se esgotar exclusivamente na via interna e incluir também um forte investimento na via externa.

## **8.2 Um potencial a ter em conta, impondo uma dinâmica de envolvimento global**

Considerando a amplitude das limitações identificadas nas duas regiões, a natureza dos desafios a enfrentar e a diversidade de medidas a empreender, impõe-se o empenhamento de todos os agentes envolvidos no sector: empresas, organismos profissionais e poderes públicos.

Será difícil aos vitivinicultores, agindo individualmente, fazer face às limitações existentes, pelo que a alternativa passará por iniciativas de cooperação. Essas eventuais iniciativas, têm grande probabilidade de serem vistas com cepticismo

(julgadas inexecutáveis e limitativas da liberdade individual)<sup>165</sup>, no entanto, elas apresentam um potencial a não negligenciar, capaz de trazer grandes benefícios para o sector.

Assim, torna-se indispensável criar associações de produtores para promoverem, em comum, os seus produtos e para criarem um consórcio de exportação que vise vender directamente às cadeias de restaurantes e às centrais de compra das grandes superfícies. Estes dois exemplos constituem medidas que poderiam aumentar as possibilidades de sucesso das empresas no novo contexto competitivo, caracterizado por uma concentração crescente ao nível da procura. O caso da França, onde as centrais de compra estão bastante desenvolvidas e transformaram vários mercados em oligopsones, constitui um exemplo revelador dessa tendência evolutiva. Assim, será importante concentrar a oferta para, entre outras coisas, reforçar o poder negocial dos produtores, aumentar as suas margens comerciais e, conseqüentemente, a possibilidade de assegurar o financiamento do acréscimo de investimentos ainda necessários na área comercial. Essa cooperação entre produtores, como refere Roland Perez (1989: 5), «não assegura o sucesso mas, em contrapartida, não a praticar permitirá a manutenção da debilidade comercial, conduzindo, a prazo, ao fracasso da empresa».

Para além das empresas, os organismos interprofissionais têm também um papel muito importante na reorientação do sector. A sua acção poder-se-à desenvolver de forma:

- indirecta, incitando as empresas a tomarem as iniciativas necessárias para que

---

<sup>165</sup> O individualismo secular é uma das características do meio empresarial das duas regiões (consubstanciando, uma vez mais, a presença de um dos traços do empresário «PIC»).

as oportunidades decorrentes da liberalização do comércio e do grande mercado da União Europeia sejam aproveitadas, e formando verdadeiros *lobbys*, junto dos organismos públicos, para criar melhores condições de apoio a essas iniciativas;

- directa, reforçando as iniciativas próprias de promoção e publicidade genéricas dos vinhos das respectivas regiões;

Os poderes públicos, nos seus diferentes níveis (União Europeia, Estado Português, Estado Espanhol e Poderes Locais) devem sedimentar as condições para adaptação à nova envolvente competitiva. Os poderes nacionais e regionais, devem pressionar a UE, no sentido da vitivinicultura não continuar a ser discriminada, na distribuição de fundos, relativamente a outras culturas, como por exemplo os cereais e as oleaginosas (culturas típicas do Norte da Europa). Importa ter em conta que, presentemente, a Política Agrícola Comum (PAC) apenas gasta com o vinho cerca de 3% do orçamento total do Feoga-Garantia, quando o sector representa mais de 6% da produção agrícola da União e, em contrapartida, com as referidas culturas aráveis, que representam cerca de 10% da produção agrícola da UE, a PAC gasta 45% do orçamento do Feoga-Garantia. Para além disso, as normas regulamentares de apoio devem possuir mecanismos financeiros próprios, que tenham em conta as especificidades de cada região vitivinícola.

No caso da região do Alentejo, é preciso não esquecer que a vinha é considerada uma cultura de qualidade e que apresenta ainda boas perspectivas de aumento de produção. A este propósito importa lembrar Avilez e Pearson (1987: 43) que, ao descreverem as políticas futuras dos produtos agrícolas, salientaram «que no Alentejo, tanto as culturas mais intensivas (tomate), como o vinho moderno (de qualidade) e o arroz, são aquelas que possuem mais potencialidade de aumento de

produção. Inversamente, os produtos para os quais se prevê uma redução significativa de preços - sobretudo o trigo e o leite - arriscam-se a sofrer reduções de produção». Com efeito, em resultado de uma dinâmica de reestruturação do vinhedo e de algumas novas plantações, financiadas parcialmente por fundos europeus, os níveis de produção de vinho de qualidade continuam a aumentar.

Quanto à realidade extremeña, como se teve oportunidade de constatar, também registou nos últimos anos progressos em termos de produção de qualidade. «Passar de oitenta e duas mil garrafas, em 1991, para cinco milhões e meio, em 1997, ou conseguir ter inscritos três mil e quinhentos hectares, dos noventa mil existentes, constituem dois claros exemplos da evolução em qualidade e do muito que resta ainda por fazer. Mas também do grande potencial com que contam para poder fazê-lo». (Manjón, 1998: 1587).

Em suma, as empresas de ambas as regiões têm-se empenhado, desde meados da década de oitenta, num vasto movimento de modernização dos seus recursos produtivos. No entanto, outros domínios, não tendo sido alvo do mesmo empenho, ainda hoje denotam alguma fragilidade. As evoluções mais recentes, em termos de apoios à comercialização e alargamento de mercados deixam antever boas perspectivas. Essa dinâmica, se incluir também as iniciativas específicas sugeridas ao longo deste capítulo, agregar a participação de todos os actores envolvidos na actividade vitivinícola e capitalizar os pontos fortes existentes, nomeadamente:

- potencial de crescimento em qualidade e gama alargada de produtos;
- forte integração a montante (mais no Alentejo que na Extremadura);
- especialização técnica e tecnologias de produção de ponta;
- opções estratégicas definidas (embora pressuponham algumas reorientações);



então acredita-se que a recuperação do atraso acumulado em alguns domínios é possível e que a maior parte das empresas, com maior ou menor dificuldade, poderão suplantar o desafio competitivo inerente ao novo contexto vitivinícola mundial.

Todavia, importa lembrá-lo, o campo dos “possíveis” é delimitado pela capacidade dessas mesmas empresas em melhorar os seus pontos fracos, concentrar as suas forças e aproveitar as oportunidades, para conseguirem encontrar, num quadro de economia global e num prazo de tempo razoável, o equilíbrio de uma nova coerência estratégica e organizacional. Esta, deve ter subjacente que «o que determina o sucesso de um vinho é a capacidade de organização e uma sintonia perfeita que tem de existir entre os três elos da cadeia: o trabalho de campo, a adega e a estratégia de comercialização» (Ramos, 1998: 51).

## **CONCLUSÃO GERAL**

*“ O futuro não é mais  
aquilo que foi”*

*- Paul VALERY -*

A dinâmica induzida pela Organização Comum de Mercado (OCM) do vinho e pelos acordos decorrentes da Organização Mundial do Comércio (OMC), vieram alterar profundamente o contexto competitivo das empresas vitivinícolas, impondo-lhes capacidade de resposta aos novos desafios. Essa capacidade, pressupondo a capitalização das suas competências centrais, minimização dos seus pontos fracos e aproveitamento das oportunidades emergentes, exige a reorientação de estratégias e a redefinição de alguns aspectos organizacionais.

**Fig. C.1 - Dinâmica global, mudança de quadro competitivo e redefinição estratégica e organizacional**



Fonte: Elaboração própria

Com efeito, a envolvente competitiva tem mudado radicalmente, obrigando a gestão a desenvolver-se segundo dimensões de tempo e de espaço totalmente

renovados. Houve uma mudança de escala. À era dos mercados nacionais contrapõe-se agora a era dos mercados mundiais e da concorrência global. Aos tempos de grande previsibilidade, sucedem-se tempos de turbulência e de mutações de vária ordem. À gestão tradicional, deverá suceder a gestão estratégica apoiada em sistemas de informação cada vez mais sofisticados e eficientes.

No entanto, as premissas para desenvolver uma boa gestão mantêm-se válidas: dar resposta às novas exigências de mercado, melhorar as ineficiências orgânicas e progredir no sentido de conquistar quota de mercado.

No que concerne às particularidades do contexto vitivinícola, entre as características comuns, em relação às quais ele é qualificado globalmente, salientam-se três que justificam uma viragem de trajectória empresarial, quer em termos organizacionais quer em termos estratégicos:

- A diminuição generalizada do consumo de vinho de mesa indiferenciado;
- A transferência do consumo para os vinhos de qualidade;
- O aumento da competição, devido, entre outros factores, à entrada de novos concorrentes estrangeiros (os denominados novos países produtores, tais como a Austrália, Estados Unidos, África do Sul, Chile e Argentina), que vieram alterar radicalmente as regras de jogo do sector. Importa relembrar, que estes países estão a retirar quota de mercado aos vitivinicultores europeus e a produzir cada vez melhores vinhos: em poucos anos, passaram de uma quota mundial na exportação de 3 para 13% e, em contrapartida, os produtores da União Europeia (UE) viram reduzir a sua quota de 81 para 71%. Enquanto esses países continuam a aumentar superfícies de vinha e produções, a UE perdeu, na última década, cerca de 495 mil hectares de vinha. Perante tal situação, a nova OCM deverá criar condições para melhorar a competitividade da

vitivinicultura europeia, no sentido de poder responder à agressividade comercial e tecnológica dos novos produtores. O desafio que se lhe coloca será o de manter competitiva uma vitivinicultura muito regulamentada e associada ao território (vitivinicultura de terreno), face a uma vitivinicultura mais produtiva e mais liberal, (vitivinicultura tecnológica), que progride:

- em países pouco desenvolvidos da América do Sul, como o Chile e a Argentina, que possuem custos de factores muito baixos;

- em países desenvolvidos, como a Austrália, África do Sul e Estados Unidos, com elevado nível de produtividade dos factores.

Tendo tais elementos como cenário de fundo, as empresas do Alentejo e da Extremadura têm-se empenhado em melhorar a sua capacidade de resposta às novas exigências do mercado. O acento tónico está a recair sobre a produção em qualidade, descurando, no entanto, outros aspectos importantes.

Os vinhos do Alentejo têm uma qualidade reconhecida desde há muito. Afirmaram a sua qualidade mesmo antes da criação das denominações de origem. Esse potencial de qualidade, aliado à certeza de escoamento interno, constituem dois dos principais trunfos das empresas. Todavia, será importante lembrar que a lógica centrada exclusivamente no mercado interno e nos vinhos de qualidade, sobretudo VQPRD's, também não está isenta de riscos. Por um lado, os vinhos dos novos produtores têm potencial, em termos de preço e qualidade, para rivalizar com os vinhos alentejanos, por outro, os VQPRD's não possuindo nenhum mecanismo de apoio no âmbito da OCM, terão de se impor no mercado unicamente pela sua qualidade, imagem e prestígio. Daí que, actividades ligadas à publicidade e promoção desses vinhos devam ser alvo de atenção acrescida.

Quanto aos vinhos da Extremadura, apresentam um percurso substancialmente diferente. A quantidade tem sido privilegiada em detrimento da qualidade. Só muito recentemente a tónica foi posta na qualidade, nomeadamente a partir da criação da *Comisión Interprofesional de Vinos de la Tierra de Extremadura* e posterior constituição do *Consejo Regulador Ribera del Guadiana*. Mesmo assim, só uma pequena parte das empresas estão certificadas, continuando a privilegiar a produção de vinho de mesa indiferenciado e a sua comercialização a granel. Existe também uma situação excedentária de vinho, pelo que as empresas recorrem regularmente ao mecanismo de destilação. Tendo em conta estas condições, torna-se evidente que ainda há um importante caminho a percorrer, quer na defesa da produção em qualidade, quer na reabilitação da imagem dos vinhos. No entanto, como se constatou, estão a ser desenvolvidos importantes esforços para melhorar as condições de desenvolvimento empresarial no novo contexto competitivo.

Viu-se que as empresas das duas regiões, salvaguardando as diferenças diagnosticadas ao longo do trabalho, se empenharam num processo de reorganização a vários níveis: reestruturação da vinha, modernização de equipamentos produtivos, definição de estratégias de mercado<sup>166</sup>, produção em qualidade (a Extremadura só muito recentemente), integração a montante (mais no Alentejo) e lógica de crescimento interno. Esta dinâmica, centrada sobretudo na função produtiva, descuroou alguns domínios, hoje considerados fundamentais, tais como a função comercial (distribuição, publicidade, promoção), a exportação (essencialmente o

---

<sup>166</sup> Importa salientar que a esmagadora maioria das empresas das duas regiões, tem uma estratégia definida, contrariamente ao que, com frequência, os aforismos da gestão fazem crer, relativamente às PME. No entanto, também é necessário referi-lo, essa estratégia é a maioria das vezes implícita, ou seja, intuitiva e não sistematizada. Para além disso, os empresários privilegiam estilos de reflexão estratégica que foram perfeitamente identificados: adaptativo e de planeamento artesanal (recomendando-se a sua evolução para o estilo empreendedor).

Alentejo), o sistema de informação, a inovação e a via de desenvolvimento externo. Ser competitivo no contexto actual implica que, a par de se continuar a apostar na qualidade produtiva, se invista fortemente no melhoramento de todos esses domínios. São eles os novos referenciais, potenciadores de vantagem competitiva, de poder concorrencial e, conseqüentemente, de desenvolvimento económico.

Constata-se assim, que o sector vitivinícola é um universo em evolução contínua, que exige cada vez mais profissionalismo em todas as fases da fileira. Todos os agentes económicos envolvidos no sector (empresas, organismos profissionais, poderes públicos) se devem empenhar no desenvolvimento das vitiviniculturas regionais, apoiando a implementação de medidas específicas (das quais se sugeriram alguns exemplos) que possibilitem a recuperação do atraso acumulado.

Em relação às empresas extremenhas, importa referir que o empreendimento será maior, pois inclui também a necessidade de reverter a produção de vinhos de mesa indiferenciados e a granel, para vinhos de qualidade, engarrafados. Esta viragem torna-se imprescindível, sob pena das empresas verem, irremediavelmente, perdida a competitividade. Nota-se ainda um certo cepticismo dos produtores extremenhos em relação ao VQPRD (é um produto relativamente novo). Porém, basta olhar para as outras regiões vitivinícolas, que desde cedo apostaram na qualidade: o VQPRD é um produto de sucesso<sup>167</sup>, gerador de liquidez, sobretudo se for apoiado por uma política de comercialização activa, que desde o princípio assegure e difunda qualidade.

Tendo em conta o que a teoria contingencial preconiza, não existem modelos universais aplicáveis a todas as circunstâncias e a todas as empresas. A uma situação

---

<sup>167</sup> Não deve ser esquecido que o consumo mundial de VQPRD, ao contrário do vinho de mesa indiferenciado, está em progressão: consome-se menos quantidade, mas mais qualidade.

determinada, em função da envolvente e dos recursos específicos de cada empresa, várias soluções serão possíveis. Assim, partindo da apreciação das adaptações em curso, preconizadas pelas empresas de cada uma das regiões, foram sugeridas pistas de actuação específicas que formam uma nova coerência estratégica e organizacional capaz de potenciar condições de sucesso empresarial. A criação dessas condições pressupõe a seguinte dinâmica de acção global:

- De uma lógica de desenvolvimento em torno da produção, passar-se a uma lógica mais abrangente, na qual a função comercial detenha posição de relevo;
- Em vez de se raciocinar em termos de horizonte temporal imediato, desenvolverem-se esforços, apoiados em estratégias bem definidas e em sistemas de informação eficientes, numa perspectiva de médio ou longo prazo.
- Do espaço nacional, alargar a amplitude do mercado à Europa e ao resto do mundo.

Em suma, será imprescindível que o espírito empresarial, no domínio vitivinícola, se desenvolva mais do que até aqui, para que as oportunidades não sejam desperdiçadas e se criem alicerces de desenvolvimento, que permitam encarar o futuro com maior tranquilidade. Esse espírito deverá incluir horizontes alargados, capacidade de adaptação às mudanças ou, se possível, capacidade de as antecipar. Constataram-se, durante as entrevistas, muitas provas de optimismo em relação ao progresso, mas também de pessimismo, face às dificuldades que se avizinham. O desafio consiste em “armar” a vitivinicultura de cada região para uma competição que se anuncia bastante cerrada, mas cujos contornos ainda não foram bem apercebidos pelos empresários. Neste contexto, as ideias avançadas por Wacker (1999: 122) poderão ser úteis: «Devo admitir que não tenho a menor ideia do que vai acontecer amanhã... mas existe



uma coisa que eu sei. Só uma. É que o optimista terá um bom futuro, e o pessimista terá um futuro difícil. O interessante é que as mesmas coisas acontecerão a ambos». Será conveniente acrescentar ainda que a prudência aconselha a não permanecer passivo, pois é fundamental ir preparando as condições para construir esse bom futuro. É certo que a maioria das empresas de cada região está a fazê-lo, para que os seus vinhos possam abordar o terceiro milénio sem grandes complexos. Há consciência que os desafios são enormes. Por isso, será fundamental que a capacidade de “autonomia colectiva” se desenvolva. Essa será a condição essencial para que as empresas possam, na realidade, ser construtoras do seu próprio futuro e ser também suficientemente imaginativas para, ao mesmo tempo, valorizarem a articulação de espaços calmos e harmoniosos com espaços produtivos.

Retornando aos elementos do diagnóstico, torna-se evidente que a hipótese central (I), levantada neste trabalho e de âmbito voluntariamente genérico, se confirma: a dinâmica do contexto competitivo, decorrente da integração na OCM do vinho e dos acordos da OMC, pressupõe lógicas estratégicas contingentes, indutoras de performances económicas diversas. Tal confirmação decorreu do teste de três hipóteses mais específicas, frutos da desagregação da hipótese central.

Com efeito, o diagnóstico das envolventes contextual e transaccional, realizado respectivamente, através da análise PEST e do modelo das cinco forças de Porter, permitiu confirmar que:

- A dinâmica da envolvente competitiva do sector vitivinícola reflecte, níveis acrescidos de turbulência e incerteza (*hipótese I.a*).

Por sua vez, os resultados das análises de clusters, análises de variância simples (*anovas*) e análises de variância multivariada (*manovas*), aplicadas aos estilos

de reflexão estratégica identificados, às variáveis contextuais subjacentes e às performances económicas associadas, permitiram confirmar as outras duas hipóteses específicas:

- O tipo de reflexão estratégica está associado às características contextuais das empresas (*hipótese I.b*);

- Existe relação entre tipo de reflexão estratégica e performance económica (*hipótese I.c*).

Incidindo sobre os problemas associados à estratégia das empresas, este estudo desenvolveu voluntariamente e, com maior profundidade, alguns aspectos em detrimento de outros. Contudo, parece revelar-se suficientemente robusto para que o objectivo final seja atingido: por um lado, a apreciação dos estilos de reflexão estratégica existentes, variáveis contextuais associadas e respectivas performances económicas; por um lado, a comparação dos processos e conteúdos estratégicos das duas regiões, com propostas de medidas concretas para melhorar a actuação das empresas no novo quadro competitivo.

Uma das limitações deste trabalho, prende-se com o risco inerente a qualquer estudo que inclua comparações internacionais, nomeadamente a possibilidade de não se apreender, na totalidade, as especificidades nacionais, os factos históricos e institucionais mais marcantes de uma sociedade, os sistemas de valores e as normas próprias de cada país, podendo-se facilmente resvalar para o etnocentrismo. Outra limitação que poderá ser apontada, prende-se com o número de empresas que fizeram parte do estudo (32 do Alentejo e 60 da Extremadura). Porém, será importante lembrar que o próprio universo de empresas não é muito grande e as amostras

utilizadas representam mais de 75% das empresas existentes em cada região, bem como da sua produção total e respectiva comercialização.

No que concerne às principais virtudes do trabalho, elas decorrem directamente de três vertentes:

- Do seu conteúdo específico, numa área onde a bibliografia e as investigações não abundam. Com efeito, a área da estratégia empresarial no sector dos vinhos está muito carente em termos de estudos e investigações. Em termos de comparações regionais inter-países as carências são ainda maiores. A maioria dos estudos centram-se, essencialmente, no domínio da produção (uva e vinho), descurando nitidamente o domínio comercial e a componente estratégica;

- Da sua originalidade metodológica, que não advém do facto de serem aplicados métodos ou instrumentos novos, mas da sua combinação e adequação ao objecto de estudo. Sendo precisamente esse conjunto combinado e a sua aplicação a esse objecto particular que vincula a originalidade;

- Da potencialidade de expansão do referencial metodológico utilizado. Apesar de ter sido especificamente construído para a abordagem estratégica de empresas de um sector determinado (sector vitivinícola), em duas regiões específicas, o referencial metodológico reúne potencialidades (consistência e flexibilidade) para, com as adaptações necessárias, poder ser aplicado a outros sectores de actividade e/ou a espaços geográficos mais amplos.

Nesta perspectiva, o presente trabalho constitui a primeira fase de um projecto mais amplo. Este, pretende explorar um terreno fértil de investigação, que em termos de estratégia empresarial só muito recentemente tem sido alvo de atenção acrescida: o domínio das pequenas e médias empresas, seja numa perspectiva transversal

(incluindo vários sectores de actividade) ou vertical (por sector de actividade), cruzada com espaços geográficos mais amplos (países) ou restritos (regiões).

Em suma, este estudo permitiu descobrir pistas de interesse, com potencial suficiente para garantir continuidade à investigação. Existe a convicção de que ele não passa de um ensaio de aptidão para continuar... vontade para isso existe ... capacidade, essa... requer reconhecimento.

## **BIBLIOGRAFIA**

## 1. GESTÃO E DOMÍNIOS AFINS

### LIVROS

- ACKOFF, R. (1970). *A Concept of Corporate Planning*. Willey Interscience, Nova Iorque.
- (1983). *Planificación de la empresa del futuro*. Limusa, México.
- ACKOFF, R. e M. Sasieni. (1968). *Fundamentals of Operations Research*. John Wiley & Sons, Nova Iorque.
- AL-BAZZAZ e P. Grinyer. (1983). «How Planning Works in Practice: A Survey of 48 U.K. Companies» In D. Hussey (ed.), *The Truth About Corporate Planning*, Pergamon Press, Oxford, 221-236.
- ALLOUCHE, J. e G. Schmidt. (1995a). *Les Outils de la décision stratégique*. Tome 1, La Découverte, Paris.
- (1995b). *Les Outils de la décision stratégique*. Tome 2, La Découverte, Paris.
- ANASTASSOPOULOS, J. et al. (1985). *Pour une Nouvelle Politique d'Entreprise*. Ed. PUF, Paris.
- ANDREWS, K. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Dow Jones-Irwin, Homewood I.
- ANSOFF, I. (1965). *Corporate Strategy*. McGraw-Hill, Nova Iorque.
- (1968). Tradução francesa: *Stratégie du développement de l'entreprise*. Hommes et Techniques, Paris.
- (1988). *The New Corporate Strategy*. John Wiley & Sons, Nova Iorque.
- (1989). Tradução francesa: *Stratégie du développement de l'entreprise*. Ed. d'organisation, Paris.
- ARGYRIS, C. (1976). *Increasing Leadership Effectiveness*. John Wiley, Nova Iorque.
- ATAMER, T. e R. Calori. (1993). *Diagnostic et décisions stratégiques*. Dunod, Paris.
- AXELROD, R. (1976). *The Structure of Decision: Cognitive Maps of Political Elite's*. Princeton University Press, Princeton (NJ).
- BERGER, G. (1964). *Phénoménologie du temps et prospective*. PUF, Paris.
- (1967). *Etapes de la prospective*. PUF, Paris.
- BERTRAND, Y. e P. Guillemet. (1994). *Organizações: uma abordagem sistémica*. Col. «Sociedade e organizações», Ed. Instituto Piaget, Lisboa.
- BERTALANFFY, L. (1968). *General Systems Theory*. George Brasilier, Nova Iorque.
- (1973). Tradução francesa: *Théorie générale des systèmes*. Dunod, Paris.

- BLAU, P. e R. Scott. (1962). *Formal Organizations*. John Wiley, Nova Iorque.
- (1970). Tradução portuguesa: *Organizações Formais*. São Paulo.
- BOSTON CONSULTING GROUP. (1974). *Perspectives en management stratégique*. Hommes Techniques, Paris.
- (1998). *Perspectives on Strategy*. John Wiley & Sons, Nova Yorke.
- (1998). Tradução espanhola: *Ideias sobre estratégia*, Ed. Deusto, Bilbao.
- BUENO, E. (1996). *Dirección estratégica de la empresa: metodología, técnicas y casos*. Ed. Pirámide, Madrid.
- BUIGUES, P. (1985). *Prospective et compétitivité*. McGraw-Hill, Paris.
- BURNHAM, J. (1941). *The Managerial Revolution*. Day Company, Nova Iorque.
- CARDOSO, L. (1995). *Gestão Estratégica de Organizações: ao encontro do 3º milénio*. Verbo, Lisboa
- CASAI, E. (1995). *Reinventar a Gestão*. Lidel ed. Técnicas, Lisboa.
- CASH Jr, J., F. Mcfarlan, e J. Mckenney. (1992). *Corporate Information Systems Management: the Issues Facing Senior Executives*. Business One Irwin.
- CHANDLER Jr, A. (1962). *Strategy and Structure*. The M.I.T. Press, Cambridge.
- CHIAVENATO, I. (1993). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Macron Books, S. Paulo.
- (1995). *Administração de Empresas: uma abordagem contingencial*. Macron Books, S. Paulo.
- CUNHA, M. (1996). «Figura em Fundo: As Relações Organização-Envolvente», in *Determinantes da Gestão e Relações com o Mercado*. Carlos Marques e Miguel Cunha (orgs.), Dom Quixote, Lisboa, 289-323.
- CYERT, R. e J. March. (1963). *A Behavioral Theory of The Firm*. Prentice-Hall, Englewood.
- DÍEZ DE CASTRO, E. (1995). *La empresa en Andalucía*. Cívitas, Madrid.
- DÍEZ DE CASTRO, E.; F. Martín e R. Periañez. (1995). *Estructurar las organizaciones*. Síntesis, Madrid.
- DÍEZ DE CASTRO, J.L. Galán e E. Martín. (1997). *Introducción a la economía de la empresa I*. Ed. Pirámide, Madrid.
- (1998). *Introducción a la economía de la empresa II*. Ed. Pirámide, Madrid.
- DÍEZ DE CASTRO, J.L. Galán. (1998). *Práctica de la Franquicia*. McGraw Hill, Madrid.
- DRUCKER, P. (1954). *The Practice of Management*. Harper & Row, Nova Iorque.
- (1977). *Introdução à administração*. Pioneira Ed., São Paulo.
- (1992). *Managing for the Future*. Harper & Row, Nova Iorque.
- (1993). Tradução portuguesa: *Gerindo para o futuro*. Ed. Difusão Cultural, Lisboa.

- DRUCKER, P. (1995). *Managing in a Time of Great Change*. Harper & Row, Nova Iorque.
- (1996). *A gestão numa época de grande mudança*. Ed. Difusão Cultural, Lisboa.
- DUSSAGE, P. e B. Ramanantsoa. (1987). *Technologie et stratégie d'entreprise*. McGraw-Hill, Paris.
- EVARD, Y., B. Pras e E. Roux. (1993). *Market - Études et recherches en marketing: Fondements Méthodes*. Col. «Connaître et Pratiquer la Gestion», Nathan, Paris.
- ETZIONI, A. (1962). *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. Harper Row, Nova Iorque.
- (1974). Tradução portuguesa: *Análise Comparativa de Organizações Complexas*. Atlas, S.Paulo
- FAURE, G. (1991). *Structure, Organisation et Efficacité de l'entreprise*. Ed. Dunod, Paris.
- FAYOL, H. (1916). *Administration industrielle et générale*. Ed. D'organisation, Paris.
- FOSTER, R. e McKinsey (1986). *Inovation: The Attacker's Advantage*. Summit Books, Nova Iorque.
- FREIRE, A. (1997). *Estratégia: Sucesso em Portugal*. Verbo, Lisboa.
- (1998). *Internacionalização: Desafios para Portugal*. Verbo, Lisboa.
- GALBRAITH, J. (1973). *Designing Complex Organizations*. Addison-Wesley Publ., Reading.
- (1977). *Organization Design*. Addison-Wesley Publ., Reading.
- GALBRAITH, K. (1993). *La République des satisfaits*. Seuil, Paris.
- GENILIER, O. (1975). *L'avenir des entreprises personnelles et familiales*. Ed. Hommes -Tech., Paris.
- GEST - AA. VV. (1986). *Grappes technologiques: les nouvelles stratégies d'entreprise*. McGraw-Hill, Paris.
- GLEICK, J. (1987). *Chaos Making a New Science*. Heineman, Nova Iorque.
- GODET, M. (1977). *Crise de prévision, essor de la prospective*. PUF, Paris.
- (1985). *Prospective et planification stratégique*. Economica, Paris.
- (1991). *De l'anticipation à l'action*. Dunod, Paris.
- (1993). Tradução portuguesa: *Manual de prospectiva estratégica: da antecipação à acção*. D.Quixote, Lisboa.
- GOUILLART, F. (1989). *Stratégie pour une entreprise compétitive*. Economica, Paris.
- (1993). *Stratégie pour une entreprise compétitive: dirigeants, transformez l'entreprise*. Economica, Paris.
- HAMEL, G. e C. Prahalad. (1994). *Competing for the Future*. Harvard Business School Press, Boston.
- (1995). Tradução portuguesa: *Competindo pelo futuro*. Ed. Campus, Rio de Janeiro.



- HAMMER, M. e J. Champy. (1993). *Reengineering the Corporation : a manifesto for business revolution*. Harper Collins, Nova Iorque.
- (1995). Tradução portuguesa: *A reengenharia da empresa*. Ed. Campus / Dinalivro, Lisboa.
- HAMMER, M. e S. Stanton. (1995). *The Reengineering Revolution*. Harper Collins, Nova Iorque.
- HELMER, O. (1983). *Looking Forward, a Guide to Futures research*. Sage Publications, Londres.
- HERNÁNDEZ, R. (1991). *La imagen de las empresas*. Ed. Universidad de Extremadura, Salamanca.
- (1997). *Conquistando la excelencia: estudio de la excelencia empresarial en Extremadura y el Alentejo*. Ed. Caja Rural de Extremadura, Badajoz.
- HERNÁNDEZ, R. e L. Crespo. (1996). *Empresa e innovación en Extremadura*. Fundación COTEC, Madrid.
- HERZBERG, F. (1966). *Work and Nature of Man*. The World Publishing, Cleveland.
- HILL, C. e G. Jones. (1995). *Strategic Management: Na Integrated Approach*, Houghton Mifflin C., 3ª edição, Boston.
- HUFF, A. (1990). *Mapping Strategic Thought*. Chichester, Wiley, s.l..
- JOFFRE, P. e G. Koenig. (1985). *Stratégie d'entreprise: antimanuel*, Economica, Paris.
- JOHNSON, G. e K. Sholes. (1993). *Exploring Corporate Strategy*. Prentice Hall, Nova Iorque.
- KALIKA, M. (1995). *Structures d'entreprise: réalités, déterminants, performances*. Economica, Paris
- KAST, F. e J. Rosenweig. (1970). *Organizational Management: a systems approach*. McGraw-Hill, Nova Iorque.
- (1985). *Organization and Management*, McGraw-Hill, Singapura.
- KAY, J. (1990). *Foundations of Corporate Success*. Oxford University Press, Nova Iorque.
- KHANDWALLA, P. (1977). *The Design of Organizations*. Harcourt, Brace.
- KOENIG, G. (1990). *Management stratégique: vision, manoeuvres et tactiques*. Nathan, Poitiers.
- LAWRENCE, P. e J. Lorsch. (1965). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Dorsey, Homewood.
- (1973). Tradução portuguesa: *As Empresas e o Ambiente: Diferenciação e Integração Administrativa*. Vozes, Petrópolis.
- (1970). *Studies in Organizational Design*. Irwin e Dorsey Press, Homewood.
- LEARNED, E. et al. (1965). *Business Policy: Texts and Cases*. R. D. Irwin.
- LEWIN, K. (1935). *A Dynamic Theory of Personality*. McGraw-Hill, Nova Iorque.
- MARCHESNAY, M. (1993a). *Management stratégique*. Ed. Eyrolles, Paris.
- MARSHALL, A. (1890). *Principles of Economics: An introductory volume*. Macmillan, Londres.

- MARTINET, A. (1983). *Stratégie*. Vuibert, Paris.
- (1989). Tradução portuguesa: *Estratégia*. Ed. Sílabo, Lisboa.
- (1984). *Management stratégique: organisation et politique*. McGraw-Hill, Paris.
- (1990). *Epistémologies et sciences de gestion*. Economica, Paris.
- MASLOW, A. (1954). *Motivation and Personality*. Harper & Row, Nova Iorque.
- MAYO, E. (1933). *The Human Problems of na Industrial Civilization*. Macmillan, Nova Iorque.
- McGREGOR, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. Macmillan, Nova Iorque.
- MAYER, M. (1978). «Introduction: Recent Developments in Organizational Research and Theory», in *Environements and Organizations*. M. W. Mayer (ed.), Jossey Bass, San Francisco, 1-19.
- MINTZBERG, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Prentice Hall, Nova Iorque.
- (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Ed. d'organisations, Paris.
- (1990a). «Strategy Formation: Schools of Thought» in *Perspective in Strategic Management*. J. Fredrickson (dir.), Harper Business, Nova Iorque, 105-235.
- (1990c). *Le management*. Editions d'Organisation. Paris.
- (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Prentice-Hall, Nova Iorque.
- (1994a). Tradução francesa: *Grandeur et décadence de la planification stratégique*. Dunod, Paris.
- MINTZBERG, H., B. Ahlstrand e J. Lampel. (1998). *Strategy Safari*. The Free Press, Nova Iorque.
- (1999). Tradução francesa: *Safari en pays stratégie*. Ed. Village Mondial, Paris.
- MINTZBERG, H., et al. (1988). «Strategy of Design: A Study of Architects in Co-Partnership», In *Strategic Management Frontiers*, J. Grant (dir.), JAI Press, Greenwich, 311-359.
- MINTZBERG, H. e J. Quinn. (1991). *The strategy process*. Prentice Hall.
- MINTZBERG, H. e J. Waters . (1984). «Researching the Formation of Strategies : The History of Canadian Lady 1939-1976», In *Competitive Strategic Management*. Prentice Hall, 62-93.
- NAISBITT, J. (1996). *Macrotendências: dez novas orientações que transformam as nossas vidas*. 3ª ed., Ed. Presença, Lisboa.
- NORMAN, R. (1977). *Management for Growth*. John Wiley, Nova Iorque.
- OHMAE, K. (1982). *The Mind of the Strategist*. McGraw-Hill, Nova Iorque.
- PESTANA, M. e J. Gageiro. (1998). *Análise de Dados para Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS*. Ed. Sílabo, Lisboa.
- PETER, L. e R. Hull. (1969). *The Peter Principle*. Morrow, Londres.

- PETERS, T. (1987). *Thriving on Chaos*. Alfred Knopf, Nova Iorque.
- PETERS, T. e N. Austin. (1985). *A Passion for Excellence: The Leadership Difference*. Collins, Nova Iorque.
- PETERS, T. e R. Waterman. (1982). *In Search of Excellence*. Harper & Grow, Nova Iorque.
- (1987). Tradução portuguesa: *Na senda da excelência*. 2ª ed., Dom Quixote, Lisboa.
- PORTER, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industry and Competitors*. Free Press / Macmillan, Nova Iorque.
- (1990). Tradução francesa: *Choix stratégiques et concurrence: Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*. Economica, Paris.
- (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press / Macmillan, Nova Iorque.
- (1986). Tradução francesa: *L'avantage concurrentiel*. InterEditions, Paris.
- (1990a). *The Competitive Advantage of Nations*. Macmillan, Londres.
- (1998). *On competition*. Harvard Business School Press.
- (1999). Tradução espanhola: *Ser competitivo: nuevas aportaciones y conclusiones*. Ed. Deusto, Bilbao.
- QUARRE, F. (1987). *La stratégie pour Gagner*. Masson, Paris.
- QUINN, J. (1980). *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. R.D. Irwin, Nova Iorque.
- REICH, R. (1993). *L'économie mondialisée*. Dunod, Paris.
- REIS, E. (1997). *Estatística Multivariada Aplicada*. Ed. Sílabo, Lisboa.
- RICE, A. (1963). *The Enterprise and its Environments*. Tavistock Publ., Londres.
- ROWE, A., R. Mason e K. Dickel. (1982). *Strategic Management and Business Policy: Methodological Approach*. Addison-Wesley, Reading.
- SANTOS, B. (1991). *Um Discurso sobre as Ciências*. Ed. Afrontamento, Porto.
- SCHAER, J-J. (1983). *Le check-up de la PME*. Ed. D'organisation, Paris.
- SCHAUGHNESSY, J. (1996). «A organização: uma revisão», In *Determinantes da gestão e relações com o mercado*. Carlos Marques e Miguel Cunha (orgs.), Publ. Dom Quixote, Lisboa.
- SCHÖN, D. (1983). «Organisational Learning», In *Beyond Method: Strategies for Social Research*. G. Morgan (dir.), Sage, Beverly Hills.
- (1987). *Education the Reflective Practitioner*. Jossey-Bass, S. Francisco.
- SCHUMPETER, J. (1935). *La théorie de l' évolution économique*. Dalloz, Paris.
- (1976). Tradução espanhola: *Teoría del Desarrollo Económico*. Económica, México.

- SELZNICK, P. (1947). *T.V.A. (Tennessee Valley Authority) and the Grass Roots*. University California Press, Berkeley.
- SENGE, P. (1990). *The Fifth Discipline*. Doubleday Currency, Nova Iorque.
- SENGE, P. et al. (1994). *The Fifth Discipline: Fieldsbook*. Doubleday Currency, Nova Iorque.
- SIMON, H. (1945). *Administrative Behavior*. Macmillan, Nova Iorque.
- (1976). «From Substantive to Procedural Rationality», In *Method and Appraisal in Economics*. Latsis (ed.), Cambridge University Press.
- STACEY, R. (1991). *The Chaos Frontier*. Butter Worth-Heinemann, Londres.
- (1995b). Tradução portuguesa: *A Fronteira do Caos*. Bertrand, Venda Nova.
- (1992). *Managing Chaos: Dynamic Business Strategies in an Unpredictable World*, Kogan Page, Londres.
- (1994). Tradução portuguesa: *A Gestão do Caos: Estratégias Dinâmicas de Negócios num Mundo Imprevisível*. Publ. Dom Quixote, Lisboa.
- (1993). *Strategic Thinking and the Management of Change*. Kogan Page, Londres.
- (1998). Trad. portuguesa: *Pensamento Estratégico e Gestão da Mudança*, Publ. Dom Quixote, Lisboa.
- STACEY, R., J. Fonseca e M. Cunha. (1996). «Gestão estratégica: do mecanicismo à complexidade», In *Determinantes da gestão e relações com o mercado*. Carlos Marques e Miguel Cunha (orgs.), Publ. Dom Quixote, Lisboa, 59-80.
- STALK, G. e T. Hout. (1990). *Competing Against Time*. Free Press, Nova Iorque.
- STEWART, I. (1989). *Does God Play Dice ? The Mathematics of Chaos*. Blackwell, Oxford.
- STRATEGOR - AA.VV. (1988). *Stratégie, Structure, Décision, Identité: politique générale d'entreprise*. 1ª ed., InterEditions, Paris. (1993). 2ª edição.
- TAILLIEU, T. (1996). «Algumas tendências em organização e gestão», In *Determinantes da gestão e relações com o mercado*. Carlos Marques e Miguel Pina (orgs.), Publ. Dom Quixote, Lisboa.
- TAYLOR, F. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Bros, Nova Iorque.
- TENENBAUS, M. (1994). *Méthodes statistiques en gestion*. Dunod, Paris.
- THEVENET, M. (1986). *Audit de la culture d'entreprise*. Éditions d'Organisation, Paris.
- THIETART, R-A. (1984). *La stratégie d'entreprise*. 1ª ed., McGraw-Hill, Paris. (1990). 2ª edição.
- VENKATRAMAN, N. (1991). *The Corporation of the 1990s: Information Technology and Organization Transformation*. Michael Morton (ed.), Oxford University Press.
- WACHEUX, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Economica, Paris.
- WATERMAN, R. (1990). *Les Champions du renouveau*. Interéditions, Paris.

- WEBER, M. (1958). *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. Scribner, Nova Iorque.
- WEILL, M. (1992). *Le Management Stratégique*. Armand Colin Ed., Paris.
- (1995). Tradução portuguesa: *A gestão estratégica*. Publ. Dom Quixote, Lisboa.
- WIENER, N. (1948). *Cybernetics: Or Control and Communication in the Animal and Machine*. Wiley, N. Iorque.
- WOODWARD, J. (1965). *Industrial Organization: Theory and practice*. Wiley, Nova Iorque.
- (1977). Tradução portuguesa: *Organização Industria: teoria e prática*. Edições Atlas, São Paulo.
- ZORRINHO, J. (1991). *Gestão da Informação*, Editorial Presença, Lisboa.

### REVISTAS

- ADER, E. (1983). «L' Analyse Stratégique Moderne et ses Outils», *Futuribles*, Dezembro.
- ANSOFF, I. (1975). «Strategic Surprise by Reponse to Weak Signals», *California Management Review*, Inverno.
- (1991a). «Strategic Management in a Historical Perspective», *International Review of Strategic Management*, Nova Iorque, 3-69.
- (1991b). «Critique of Henry Mintzber's. The Design School: Reconsidering the basic premises of Strategic Management», *Strategic Management Journal*, vol. 12, 449-461.
- (1994). «Comment on Henry Mintzber's. Rethinking Strategic Planning», *Long Range Planning*, vol. 27, nº3, 31-32.
- ANSOFF, I. e Sullivan. (1993). «Empirical Support for Paradigmatic Theory of Strategic Success Behaviors of Environment Serving Organizations», *International Review of Strategic Management*, nº 4.
- BERTALANFFY, L. (1950). «An Outline of General System Theory», *The British Journal of the Philosophy of Science*, vol. 1, nº 2, 139-164.
- (1950). «The Theory of Open System in Physics and Biology», *Science*, nº 111, 23-29.
- BLUET, J. e Zemor. (1970). «Prospective géographique: méthode et direction de recherche», *Metra*, Vol.19, nº1.
- BOSTON CONSULTING GROUP. (1985a). «Les systèmes concurrentiels», *Perspectives Stratégies*, nº121, Paris.
- (1985b). «Les activités de volume», *Perspectives et Stratégies*, nº123, Paris.
- (1985c). «Les activités fragmentées», *Perspectives et Stratégies*, nº124, Paris.

- BOSTON CONSULTING GROUP. (1985*d*). «Les impasses concurrentielles», *Perspectives et Stratégies*, n°125, Paris.
- (1985*e*). «L' évolution des systèmes concurrentiels», *Perspectives et Stratégies*, n° 126, Paris.
- BOUGON, G., E. Weik e D. Binkhorst. (1977). «Cognition in Organisations : An Analysis of the Utrecht Jazz Orchestra», *Administrative Science Quarterly*, n°22, 606-639.
- BRACKER, B.; W. Keats e J. Pearson. (1988). «Planning and Financial Performance Among Small Firms in a Growth Industry», *Strategic Management Journal*, n°9, 591-603.
- BRACKER, B. e Pearson. (1986). «Planning and Financial Performance of Small, Mature Firms», *Strategic Management Journal*, n°7, 503-522.
- CALORI, R., P. Very e JL. Arrègle. (1997). «Les PMI face à la planification stratégique», *Revue Française de Gestion*, Janeiro-Fevereiro, 11-23.
- COLLIS, D. (1991). «A Resource-Based Analysis of Global Competition: The Case of a Bearings Industry», *Strategic Management Journal*, n°12, 49-68.
- DALKEY, N. (1972). «An Elementary Cross Impact Model», *Technological Forecasting and Social Change*, Vol.3, n°3.
- DEAN, J. (1950). «Pricing Policies for New Products», *Harvard Business Review*, Nov.-Dez.
- DIEZ DE CASTRO, E. (1985). «El método de los escenarios», *Economía y Empresa*, n°12 y 13.
- DUCOS, G. (1980). «Two Complementary Cross-Impact Models: MIP1 and MIP2», *Futures*, Outubro.
- (1983). «Delphi et analyse d'interactions», *Futuribles*, n°71.
- FREDRICKSON, J. e T. Mitchell. (1984). «Strategic Decision Processes: Comprehensiveness and Performance in an Industry With an Unstable Environment» *Academy of Management Journal*, n°27, 399-423.
- GALÁN, J.L. (1993). «Capital riesgo e innovación: un análisis en la Comunidad Europea», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol.2, n°2, 9-17.
- GILMORE e Bradenbourg: (1962). «Anatomy of Corporate Planning», *Harvard B. Review*, Dezembro
- GODET, M. (1974). «Prospectives des systèmes et construction des scénarios à partir d'une nouvelle méthode d'impacts croisés: SMIC 74», *Metra*, Vol. 13, n°4.
- (1975). «Les scénarios du transport aérien à l'horizon 90; analyse stratégique par la méthode SMIC», *Metra*, Vol. 14, n°1.
- GREENLEY, G. (1986). «Does Strategic Planning Improve Company Performance?», *Long Range Planning*, Vol.19, n°2.
- HAMEL, G. e C. Prahalad. (1989). «Strategic Intent», *Harvard Business Review*, Maio-Junho, 63-76.
- (1990). «The Core Competence of the Corporation», *Harvard Business Review*, Maio-Junho.
- (1996). «Strategy as Revolution», *Harvard Business Review*, Julho-Agosto, 69-82.
- (1997). «Killer Strategies that Make Shareholders Rich», *Fortune*, 23 Junho, 70-88.

- HAMMER, M. (1990). «Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate», *Harvard Business Review*, Julho - Agosto, 104-112.
- HAMPDEN-TURNER, C. (1990). «Henry Mintzberg: a profile», *Business Strategy Review*, vol. 1, nº 1.
- HELMER, O. (1972). «Cross Impact Gaming», *Futures*, Vol.4, nº2, Junho.
- (1981). «Reassessment of Cross Impact Analysis», *Futures*, Outubro.
- HERNÁNDEZ, R. (1997). «El sistema de Ciencia-Tecnología-Empresas en Extremadura», *Revista Situación*, Serie Estudios Regionales, Servicio de Estudios del BBV.
- KALIKA, M. (1991). «De l'organisation réactive à l'organisation anticipative», *Revue Française de Gestion*, nº86, Novembro-Dezembro.
- KORZA, P. e J-C. Thoenig. (1995). «Les approches européennes et américaines de la théorie des organisations», *Revue Française de Gestion*, nº 102, Paris, Janeiro-Fevereiro, 5-14.
- LAROCHE, H. e J. Nioche. (1994). «L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise», *Revue Française de Gestion*, nº 99, Paris, Junho-Julho-Agosto, 64-78.
- LESCA, H. e M. Caron. (1995). «Veille stratégique: créer une intelligence collective au sein de l'entreprise», *Revue Française de Gestion*, nº 105, Paris, Setembro-Outubro, 58-69.
- LEVITT, T. (1965). «Exploit the Product Life Cycle», *Harvard Business Review*, 43 (6).
- LUNA, L. (1993). «Influencia de la incertidumbre del entorno en la efectividad de las estrategias de negocio de Porter», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol.2, nº3, Vigo, 111-127.
- MARCHESNAY, M. (1991). «Mintzberg on PME», *Revue Internationale PME*, vol. 4, nº1.
- (1992). «La PME: une gestion spécifique?», *Problèmes Economiques*, nº 2276, Maio.
- (1993b). «PME : Stratégie et recherche», *Revue Française de Gestion*, nº 25, Set-Out, 70-76.
- MARTINET, A. (1985). «L'ère du management stratégique», *Revue Française de Gestion*. Nº52/53, 32-36.
- (1988). «Les discours sur la stratégie d'entreprise», *Revue Française de Gestion*, nº 67, Paris, Janeiro-Fevereiro, 49-60.
- McKIERNAN, P. e C. Morris. (1994). «Strategic Planning and Financial Performance in UK SME: Does Formality Matter?», *British Journal of Management*, nº5 spécial, 31-42.
- MINTZBERG, H. (1973). «Strategy-Making in Three Modes», *California Management Review*, Vol.16, nº2, 44-53.
- (1978). «Patterns in Strategy Formation», *Management Science*, 24, 9, 934-948.
- (1987). «The Strategy Concept : Five P's for Strategy», *California Management Review*, 30, 1, Junho, 11-24.

- MINTZBERG, H. (1990b). «The Design School: Reconsidering the basis premises of Strategic Management», *Strategic Management Journal*, vol. 11, 171-195.
- (1991). «Learning 1, Planning 0, Replay to Igor Ansoff», *Strategic Management Journal*, vol.12, 463-466.
- (1994b). «Rethinking Strategic Planning. Part I: Pitfalls and Fallacies», *Long Range Planning*, vol. 27, nº3, 12-21.
- (1994c). «Rethinking Strategic Planning. Part II: New Roles for Planners», *Long Range Planning*, vol. 27, nº3, 22-30.
- MINTZBERG, H. e A. Mchugh. (1985). «Strategy Formation in an Entrepreneurial Firm», *Administrative Science Quarterly*, 30, 160-197.
- MINTZBERG, H. e B. Austin. (1996). «Mirroring Canadian Industrial Policy: Strategy Formation at Dominion Textile from 1873 to 1990», *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 13, 1, 46-64.
- MINTZBERG, H., J. Brunet e J. Waters. (1986). «Does Planning Impede Strategic Thinking? Tracking in the Strategies of Air Canada from 1937 to 1976», *Advances in Strategic Management*, 4, 3-41.
- MINTZBERG, H. e J. Waters. (1982). «Tracking Strategy in an entrepreneurial firm», *Academy of Management Journal*, 23, 3, 465-499.
- MINTZBERG, H. e J. Waters. (1985). «Of Strategies, Deliberate and Emergent», *Strategic Management Journal*, 6, 257-272.
- MINTZBERG, H., W. Taylor e J. Waters. (1984). «Tracking Strategies in the Birthplace of Canadian Tycoons: The Sherbrooke Record 1946-1976», *ASAC Journal*, 1, 1, 11-28.
- MONTEBELLO, M.; M. Saias e J. Grefeuille. (1975). «Planification stratégique et MPI», *Direction*, Maio, 99-111.
- MORENO, J. e P. Villaverde. (1993). «La innovación como estrategia empresarial: sus implicaciones directivas y organizativas», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol.2, nº1, Vigo, 93-98.
- PEARCE, J., E. Freeman e R. Robinson. (1987). «The tenuous link between formal strategic planning and financial performance», *Academy of Management Review*, 9, 4, 658-675.
- PEREZ, R. (1989). «Contraintes stratégiques et logiques d'action des groupes alimentaires», *Economie et Sociétés, Série progrès et agriculture*, nº7.
- PORTER, M. (1991). «Towards a Dynamic Theory of Strategy», *Strategic Management Journal*, vol.12.
- (1996). «What is Strategy?», *Harvard Business Review*, Novembro-Dezembro, 61-78.
- PRAHALAD, C. e G. Hamel. (1990). «The Core Competence of the Corporation», *Harvard Business Review*, Maio-Junho, 79-91.
- RASTOIN, J.L. (1989). «Stratégies des industries de l'agro-fourriture: la nouvelle donne», *Economie et Sociétés, Série - Progrès et Agriculture*, nº7, Grenoble, Julho, 69-90.



- RHINE, L. (1986). «The Relationship of Strategic Planning to Financial Performance», *Strategic Management Journal*, nº7, 423-436.
- ROBINSON, R. e J. Pearce (1983). «The Impact of Formalised Strategic Planning on Financial Performance in Small organizations», *Strategic Management Journal*, vol.4, nº3, 197-207.
- SANDBERG, W. (1992). «Strategic Management's Potential Contributions to a Theory of Entrepreneurship», *Rev. Et e P*, vol. 16, nº 3, Primavera, 73-90.
- SANTOS, F. (1997a). «Os modos da estratégia empresarial através dos tempos», *Revista Dirigir*, Março-Abril, 3-10.
- (1997b). « Inventar o futuro será factor de sucesso», *Revista Exame*, Junho-Julho, 6-8.
- SERRANO, A. (1998). «O papel estratégico dos SI/TI nas organizações», *Revista Informação & Informática*, nº21, Julho.
- (1997). «Sistemas de informação estratégicos nas PME's: Análise de casos», *Revista de Economia e Sociologia*, nº64, Évora.
- (1996). «Implementar um sistema de informação estratégico nas PME's», *Revista Dirigir*, nº44, Julho-Agosto.
- (1995). «Sistemas de informação para gestão: Perspectivas futuras», *Jornal da Contabilidade*, nº223, Outubro.
- SEST EUROCONSULT - AA.VV.(1984). «Les bonzai de l' industrie japonaise» *Revue CPE/MRT*, nº40, Julho.
- SHRADER, C., L. Taylor e D. Dalton. (1984). «Strategic planning and organisational performance: a critical appraisal», *Journal of Management*, 10, 2, 149-171.
- SOUSA, A. (1994). «Stratégie et organisation des entreprises viti-vinicoles: le cas des entreprises de la région Alentejo au Portugal», *Rivista Médit*, Ano 5, nº3, Bolonha, Setembro, 46-47.
- SOUSA, A. (1996). «Lógicas de reorientação estratégica e organizacional: novos desafios empresariais em contexto de mercado global », *Revista Economia e Sociologia*, nº 62, 31-45.
- STALK, G. (1988). «Time - The Next Source of Competitive Advantage», *Harvard Business Review*, Março.
- STANWORTH, M. e K. Curran. (1976). «Growth and the Small Firm: An Alternative View», *Journal of Management Studies*, vol. 13, nº13, 95-110.
- TASSEL, J. (1983). «La méthode SRI d' analyse stratégique», *Futuribles*, nº72, Dezembro.
- THIETART, R.-A. (1993). «La dialectique de l'ordre et du chaos dans les organisations», *Revue Française de Gestion*, nº 93, Paris, Março-Abril-Maio, 5-15.
- USSMAN, A., A. Almeida et al. (1998). «Aspectos da direcção das PME's na Beira Interior e em Castilla la Mancha», *Revista do Instituto Superior Politécnico Portucalense*, Vol I, Edição especial, Março.
- (1997). «A sucessão nas empresas familiares portuguesas», *Revista Portuguesa de Gestão*, ISCTE, nº1.

- WACKER, W. (1999). «O bobo da corte», *Exame*, nº130, Maio, 116-121.
- WEIHRICH, H. (1982). «The TOWS Matrix, a Tool Situational Analysis», *Long Range Planning*, 15 (2), 54-66.
- WEIK, K. e Roberts. (1993). «Collective Minds in Organisations: Heedful Interrelating on Flight Decks», *Administrative Science Quarterly*, 38, 357-381.
- WRIGHT, R., G. Wijk e I. Bouty. (1995). «Les principes du management des ressources fondées sur le savoir», *Revue Française de Gestion*, nº 105, Paris, Setembro-Outubro, 70-75.
- ZORNOZA, C. (1993). «Dirección de empresas en entornos globales y abiertos: hacia la estrategia de alianzas», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 2, nº3, Vigo, 9-37.
- ZORRINHO, J. (1999). «O Mundo Virtual», *Cadernos de Gestão dos Sistemas e Tecnologias da Informação Henrique Marcelino*, nº7.

#### OUTRAS PUBLICAÇÕES

- ADER, E. (1981). «Stratégie et technologie», Doc. ADL-European Management Forum, Davos, Paris.
- AUREGAN, P., P. Joffre e F. Le Vigoureux. (1997). «Modèles d'analyse stratégique: contributions récentes», *Encyclopédie d'économie et gestion*, Yves Jouffre (dir.), Economica, 2041-2060.
- BOSTON CONSULTING GROUP. (1991). «La plate-forme stratégique», Document de conférence BCG pour dirigeants d'entreprise, Paris.
- CARRANCE, F. (1986). «Les outils de planification stratégique au concret», Thèse doctorat, Ecole Polytechnique de Paris.
- COMISSÃO EUROPEIA. (1999). «VI Relatório Periódico sobre a Situação e Evolução Sócio-Económica das Regiões na Comunidade», DG. XVI.
- DALE, E. (1955). «Planning and Developing the Company Organization Structure», Research Report 20, American Management Association, Nova Iorque.
- GALÁN, F.J., C. de Pedro e A. Rivas. (1996). «La Relación Estrategia - Estructura - Resultados en las Corporaciones Globales: Influencia del Entorno en la Toma de Decisiones», Actas do Congresso «La Empresa en una Economía Globalizada: Retos y Cambios», Granada, Junho.
- GONÇALVES, V. e J. Gaudêncio. (1995). «Grupos Estratégicos: perspectivas sobre identificação», ISEG, Dep. De Economia, Lisboa.
- GONÇALVES, V., A. Reis e J. Duque. (1997). «The Impact of the Corporate Strategy of the Information System Strategy: a survey of portuguese financial corporations», ISEG, Dep. de Gestão, Lisboa.
- (1997). «Strategic Performance Analysis in the Portuguese Financial Services Industry», ISEG, Lisboa.

- GONÇALVES, V. e D. Grigsby. (1997). «Strategic Correlates of Information Technology Adoption in the Financial Services Industry of Portugal», ISEG, Lisboa.
- GRINT, K. (1993). «Reengineering History: An analysis of business process reengineering», Research Report Templeton College, The Oxford Centre of Management Studies.
- HENDERSON, B. (1969). «What is Business Strategy?», Document BCG, Boston.
- HERNÁNDEZ, R. (1993). «Política de empresa e estratégia macroeconómica de la CEE», Actas del Congreso AEDEM, Córdoba, Maio.
- (1993). «European Group of Economic Interest: a Path to Progress Through Intracommunity Cooperation», Actas del Congreso WACRA, Bratislava, Junho.
- (1996). «The Maria Dolores Serrano Case: The Challenge of Innovation. Acts of XIII Internatinal Conference WACRA, Varsovia, Junho.
- JUMEUX, C.; P. Meschi e J. Moscarola (1997). «La production de thèses en stratégie: 1991-1995», Papier de Recherche, Université de Savoie.
- KALIKA, M. (1984). «Contribution à la connaissance de la structure organisationnelle: essai d'analyse systémique», Thèse d'Etat en Sciences de Gestion, Université I de Bordeaux.
- LANNING, M. e L. Phillips. (1992). «Building Market: Focused Organizations», White Paper, Morristown, New Jersey.
- LAURIOL, J. (1994). «Décision et action stratégiques: une approche socio-cognitive», 5ème Congrès de l' AGRH, Montpellier, Novembro.
- LEFEBVRE, J. (1982). «L'analyse structurelle, méthodes et développements», Thèse de doctorat 3ème cycle, Université Paris IX Dauphine.
- MARCHESNAY, M. (1990). «La PME une gestion spécifique», Papier recherche, ERFI, Montpellier.
- MARTINET, A. (1993). «Les paradigmes stratégiques: l'éternel retour?», Papier de recherche, URA CNRS 1257, 28.
- MARTINET, A. (1996). «Pensée stratégique et rationalités: un examen épistémologique», Papier de recherche n°23, IAE, Lyon.
- MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA - Observatório das Ciências e Tecnologias (OCT - 1999), «Inquérito ao potencial científico e tecnológico nacional (IPCTN-1997)».
- MINTZBERG, H. (1972). «Research on Strategy-Making», Proceedings of the 32nd Annual Meeting of the Academy of Management, Minneapolis.
- MUNIER, B. e A. Orlean. (1993). «Rapport sur les liens entre sciences cognitives et sciences économiques et de gestion», Document CNRS, Paris.
- RASTOIN, J.L. e R. Perez. (1989). «Théorie de l'entreprise: Analyse stratégique», IAM, Montpellier.
- REGNIER, F. (1989). «Annoncer la couler», Institut de la Métrologie qualitative, Nancy.
- SAVALL, H. (1984). «Les sciences de gestion en France: tendance actuelle», Le courrier du CNRS, n°64, 14-17.

- SERRANO, A. (1997). «Sistemas de informação de potencial estratégico - Modelo referencial para exploração em PME», Tese de doutoramento, Universidade de Évora, Julho.
- SILVÉRIO, M. (1993). «O marketing internacional numa empresa portuguesa; um caso real: a marca Mateus», Tese de mestrado, Universidade Técnica de Lisboa - ISEG.
- SOUSA, A. (1991). «Stratégie et organisation des entreprises viti-vinicoles de l'Alentejo: L'impact de l'intégration dans la Communauté Européenne», Thèse Master of Science, IAM, Montpellier.
- (1997). «Les stratégies des leaders mondiaux de vins et spiritueux dans le contexte de la mondialisation», Actes du Congrès de l'Association Internationale d'Economie Alimentaire et Agro-industrielle, Montpellier, Dezembro.
- (1999). «Contributo para a construção de um referencial metodológico de abordagem estratégica: reflexões no âmbito de um estudo comparativo entre empresas vitivinícolas do Alentejo e da Extremadura», Seminario Hispano-Luso de Economía Empresarial, Trujillo, Novembro.
- STACEY, R. (1995a). «Creative Organizations, The Relevance of Chaos and Psychodynamic Systems», Thesis Ph, Complexity and Management Center, University of Hertfordshire, Londres.
- TENIERE-BUCHOT, P. (1990). «Méthodes de programmation applicables aux activités scientifiques et technologiques», Unesco.
- TOLDA, J. (1990). «O impacto da inovação tecnológica na organização do trabalho e na gestão da empresa», Tese de Mestrado, ISEG, Universidade Técnica de Lisboa.
- TRINQUECOSTE, J. (1997). «Marketing stratégique», Encyclopédie d'économie et gestion, Yves Jouffre (dir.), Economica, 1949-1959.
- USSMAN, A. et al. (1999). «Are SME's Really Innovative ? A Study Regarding the Main Difficulties in Portuguese Firms», 29th European Small Business Seminar, European Foundation for Management, Lisboa, Setembro.
- (1999). «Padrões de comportamento face à inovação - Estudo aplicado às PME da região da Beira Interior», Seminário Hispano-Luso de Economía Empresarial, Trujillo, Novembro.
- (1999). «O esforço de inovação nas pequenas e médias empresas», VI Encontro Nacional da Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Regional (APDR), Braga, Julho.
- USSMAN, A. (1997). «La continuidad de las empresas familiares: el rol del fundador», VII Congreso Hispano-Francés AEDEM «La empresa creando futuro», Lérida, Junho.
- VASCONCELLOS e SÁ, e M. Amaral. (1995). «As tendências estratégicas da década de 90», Ensaio de homenagem a Francisco P. de Moura, ISEG, Universidade Técnica de Lisboa, 935-958.
- WALLISER, B. (1989). «Instrumental and Cognitive Rationality: Theory and Decision», White Paper 27 (1-2), Nova Iorque, 7-36.
- ZORRINHO, J. (1990). «Estrutura da Empresa e Sistema de Informação; referencial metodológico para desenvolvimento interactivo», Tese de Doutoramento, Universidade de Évora.
- «Gestão da Mudança e a Informação», Documentos do Seminário INA, Funchal.

## 2. SECTOR VITIVINÍCOLA E DOMÍNIOS AFINS

### LIVROS

- ALBISU, L. e D. Martín (1990). «La publicidad de vino en España», In *Publicidad en el sistema agroalimentario: un análisis comparativo internacional*. Julian Briz (coord.), Ed. Mundi-Prensa, Madrid,
- AVILEZ, F., PEARSON, S. et al (1987). *Portuguese Agriculture in transition*. University Press.
- CARRIERE, J. (1989). *Les transformations agraires au Portugal*. Economica, Paris.
- CLARKE, O. (1995). Atlas Hachette des Vins du Monde. Hachette, Paris.
- ROQUE DO VALE, C.; J. Madeira e A. Cardoso. (1996). *Os Vinhos do Alentejo*, Enciclopédia dos Vinhos de Portugal, nº3, Chaves Ferreira Ed., Lisboa.
- VARELA, J. (1996). *A Política Agrícola Comum: Os Princípios, as Reformas Actuais a Futura Europa Verde*. D. Quixote, Lisboa.

### REVISTAS

- ARNAUD, C. (1990). «Rôle des structures de commercialisation de la filière viti-vinicole», *Bulletin OIV*, vol. 63, Julho-Agosto.
- DE LA TORRE (1994). «Vino, nutrición y salud», *Revista El Campo*, nº130, Bilbao Vizcaya, Bilbao, 73-88.
- INSTITUTO DA VINHA E VINHO - IVV (1996). «Anuário 95/96».
- (1997). «Anuário 96/97».
- (1998). «Anuário 97/98».
- MANJÓN, S. (1998). «Ribera del Guadiana se viste de largo», *La Semana Vitivinícola*, nº2701.
- NOEME, C. e A. Sousa (1993). «Les industries agro-alimentaires au Portugal», *Rivista Médit*, Ano 4, nº1, Edagricole, Bolonha, Março, 47-52.
- OFFICE INTERNATIONAL DE LA VIGNE ET DU VIN - OIV (1990). «Estatísticas», *Revue International* vol.63, nº711/712, Maio-Junho
- (1994). «Estatísticas», *Revue International* vol.67, nº765/766, Novembro-Dezembro.
- (1995). «Estatísticas», *Revue International* vol.68, nº769/770, Março-Abril.
- (1995). «Estatísticas», *Revue International* vol.68, nº777/778, Novembro-Dezembro.
- (1996). «Estatísticas», *Revue International* vol.69, nº789/790, Novembro-Dezembro.
- (1997). «Estatísticas», *Revue International* vol.70, nº793/794, Março-Abril.

- OFFICE INTERNATIONAL DE LA VIGNE ET DU VIN - OIV. (1998). «Estatísticas», *Revue Internationale* vol.71, nº803/804, Janeiro-Feveiro.
- (1999). «Estatísticas», *Revue Internationale* vol.72, nº817/818, Março-Abril.
- PEREZ, R. (1989). «Contraintes stratégiques et logiques d'action des groupes alimentaires», *Economie et Sociétés*, nº7, 9-26.
- ROQUE DO VALE, M. (1997). «Um só Alentejo», *Revista de Vinhos*, Junho.
- RAMOS, P. (1998). «Melhorar no campo e no marketing», *País Vinícola*, Ano II, nº5.
- RASTOIN, J-L. (1993). «Tendances lourdes de l'agro-industrie mondiale», *Rivista Médit*, Ano 4, nº1, Edagricole, Bolonha, Março, 4-10.
- RODRIGUEZ, C. (1994). «Reflexiones sobre la nueva OCM del Vino», *Revista El Campo*, nº130, Bilbao Viscaya, Bilbao, 259-275.

### OUTRAS PUBLICAÇÕES

- COMUNIDADE ECONÓMICA EUROPEIA - CEE (1988). «Le vin dans la communauté européenne», Documentation européenne, 3ème édition.
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (1998). «Red de Información Contable Agrícola (RICA)», Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Bruselas.
- COMISSÃO EUROPEIA (1998). «Relatório de assuntos fiscais», DG XXI.
- (1998). «A situação agrícola na comunidade: relatório 1998».
- D'HAUTEVILLE, F. (1995). «Changements dans la consommation et la distribution du vin», Colloque INRA, Montpellier.
- GARRIER, G. (1995). «Histoire sociale et culturelle du vin», Etudes économiques INRA ONIVINS.
- HERNÁNDEZ, R. (1995). «Agricultura extremeña: hacia un modelo competitivo», Actas VII Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica "Administrando para la sociedad", Sevilla, Março.
- (1995). «The Acorex Case: A Way of Making Extremeñan Agriculture Competitive», Acts of XII International Conference WACRA, Leysin, Junho.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA - INE (1997). «Portugal agrícola».
- (1998). «Panorama da agricultura portuguesa e pescas».
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA / JUNTA DE EXTREMADURA - INE/JE (1998). «Estatísticas das regiões fronteiriças».
- INSTITUTO NACIONAL DE DENOMINACIÓN DE ORIGEN - INDO (1998). «Estadísticas».

- MARTIN, J-C. (1996). «Les défis pour la viticulture méridionale», S.R-S.A Languedoc-Roussillon, Março.
- MINISTÉRIO DE AGRICULTURA PESCA Y ALIMENTACION - MAPA (1998). «Panel de consumo»
- (1998). «Estadísticas».
- MONTAIGNE, E. (1992). «Stratégies d'innovation de produits dans la filière vin: une analyse comparée France-Italie». Colloque "Les industries alimentaires en Méditerranée".
- NIELSEN, A.C. (1999). «Estudos de mercado - vinho - Portugal».
- RASTOIN, J-L. (1997). «Le groupe stratégique des entreprises de terroir». Conférence "Universidade de Faro".
- RENAUD e De Logeril (1992). «Vin, alcool, plaquettes et coronaropathies: le paradoxe français», Actas do Simpósio Internacional "Uva, Vinho e Saúde", Buenos Aires.
- REGO, P. (1985). «Rentabilidade social da vitivinicultura no Alentejo», Ministério da Agricultura, Florestas e Alimentação, Lisboa.
- UNIÃO EUROPEIA (1990 a 1999). *Eurostat*: Agriculture, sylviculture et pêche.
- (1990 a 1999). *Eurostat*: Commerce extérieur.
- (1990 a 1999). *Eurostat*: População activa.
- (1990 a 1999). *Eurostat*: Prix agricoles.
- YUDKIN, J. (1997). «Réflexions sur le paradoxe français», Actas do II Congresso sobre "Dieta Mediterrânica", Barcelona.

**3. REFERÊNCIAS ELECTRÓNICAS (consultas: gestão e sector vitivinícola)**

- europa.eu.int/en/comm/eurostat/eurostat.html (Eurostat)
- www.ccp.pt (Confederação de Comércio e Serviços de Portugal)
- www.centroatl.pt/edigest (Executive Digest)
- www.economyweb.com (Economyweb España)
- www.efqm.org (European Foundation for Quality Management)
- www.finweb.com (Compilações de informação económico-financeira, Prof. James Garven)
- www.hbsp.harvard.edu (Harvard Business School Publishing)
- www.iapmei.pt (Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento)
- www.icep.pt (Instituto do Comércio Externo Português - ICEP)
- www.ine.pt (Instituto Nacional de Estatística)
- www.ipq.pt (Instituto Português de Qualidade)
- www.ivv.pt (Instituto da Vinha e do Vinho)
- www.janelanaweb.com (Janela na Web - portal de management)
- www.juran.com (Juran Institute)
- www.wto.org (Organização Mundial do Comércio - OMC)