

MARIA DE FÁTIMA ARRUDA SOUZA

ADEGAS COOPERATIVAS PORTUGUESAS UMA ABORDAGEM SISTÊMICA



Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP

S729a

Souza, Maria de Fátima Arruda.

Adegas cooperativas portuguesas: uma abordagem sistêmica /
Maria de Fátima Arruda Souza. – Palmas, TO: EDUFT, 2020.
70 p. : fots. ; 21 x 29,7 cm.

ISBN 978-65-89119-43-2

Título em inglês: Portuguese wine cooperatives: a systemic
approach.

1. Vinho, negócio. 2. Vinho, cooperativas. 3. Modelo sistêmico. 4.
Cooperativas, capacidade organizacional. I. Maria de Fátima Arruda
Souza. II. Título. III. Subtítulo.

CDD – 658

MARIA DE FÁTIMA ARRUDA SOUZA

ADEGAS COOPERATIVAS PORTUGUESAS UMA ABORDAGEM SISTÊMICA



PALMAS - TO
2020

Universidade Federal do Tocantins

Reitor

Luis Eduardo Bovolato

Vice-reitora

Ana Lúcia de Medeiros

Pró-Reitor de Administração e Finanças (PROAD)

Jaasiel Nascimento Lima

Pró-Reitor de Assuntos Estudantis (PROEST)

Kherley Caxias Batista Barbosa

Pró-Reitora de Extensão, Cultura e Assuntos

Comunitários (PROEX)

Maria Santana Ferreira Milhomem

Pró-Reitora de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas

(PROGEDEP)

Vânia Maria de Araújo Passos

Pró-Reitor de Graduação (PROGRAD)

Eduardo José Cezari

Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação (PROPESQ)

Raphael Sanzio Pimenta

Conselho Editorial

EDUFT

Presidente

Francisco Gilson Rebouças Porto Junior

Membros por área:

Liliam Deisy Ghizoni

Eder Ahmad Charaf Eddine
(Ciências Biológicas e da Saúde)

João Nunes da Silva

Ana Roseli Paes dos Santos

Lidianne Salvatierra

Wilson Rogério dos Santos
(Interdisciplinar)

Alexandre Tadeu Rossini da Silva

Maxwell Diógenes Bandeira de Melo
(Engenharias, Ciências Exatas e da Terra)

Francisco Gilson Rebouças Porto Junior

Thays Assunção Reis

Vinicius Pinheiro Marques
(Ciências Sociais Aplicadas)

Marcos Alexandre de Melo Santiago

Tiago Groh de Mello Cesar

William Douglas Guilherme

Gustavo Cunha Araújo
(Ciências Humanas, Letras e Artes)

Diagramação e capa: Gráfica Movimento

Arte de capa: Gráfica Movimento

O padrão ortográfico e o sistema de citações e referências bibliográficas são prerrogativas de cada autor. Da mesma forma, o conteúdo de cada capítulo é de inteira e exclusiva responsabilidade de seu respectivo autor.



<http://www.abecbrasil.org.br>

AGRADECIMENTOS

Eu gostaria de começar agradecendo a minha orientadora Prof^a Ana Carvalho pelo apoio e encorajamento durante os meus estudos doutorais. É raro encontrar uma orientadora que está sempre disponível para escutar no período da elaboração da pesquisa. Seus conselhos técnicos e editoriais foram essenciais para a conclusão da minha tese e, conseqüentemente, deste livro.

Por fim, eu preciso expressar minha profunda gratidão para com todos os entrevistados, associados e gestores das adegas cooperativas pela paciência, tempo e honestidade. Este trabalho não seria possível sem vocês.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
2. COOPERATIVAS	9
2.1. Valores e Princípios	11
2.2. Desafios das Cooperativas	13
2.3. Desempenho de Cooperativas	15
3. CAPACIDADE ORGANIZACIONAL	17
4. O NEGÓCIO DO VINHO E AS COOPERATIVAS DE VINHO	20
5. UM MODELO SISTÊMICO PARA COOPERATIVAS DE VINHO	23
5.1. Identidade Cooperativa	25
5.2. Vinho	27
5.3. Desempenho	28
5.4. Associados como fornecedores	31
5.5. Confiança	33
5.6. Comprometimento (Associado como Dono)	34
5.7. Fatores históricos e fatores culturais	37
5.8. Imagem	38
5.9. Concorrência	39
5.10. Demografia e Estrutura Agrária	39
5.11. Consumidores e Mercado	42
5.12. Capacidade Organizacional	43
6. TENTATIVA PRELIMINAR DE AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE ORGANIZACIONAL EM COOPERATIVAS DE VINHO	53
7. CONCLUSÃO	58
REFERÊNCIAS	62

1. INTRODUÇÃO

A indústria global do vinho é altamente competitiva. Em Portugal, o negócio é importante para a economia e o vinho é parte da cultura do país. Existe produção de vinho em todas as regiões de Portugal. Comparado a outros produtores de vinho na União Europeia (UE), Portugal é o quinto produtor de vinho em volume, ficando atrás de Itália, França, Espanha e Alemanha (IVV, 2020a).

Apesar de competir no mesmo mercado e também buscar resultados positivos, as cooperativas são organizações que diferem das outras empresas em vários aspectos. Segundo a ACI – Aliança Cooperativa Internacional¹, as cooperativas pertencem aos seus associados e são controladas por eles democraticamente. Qualquer sobra resultante das atividades comerciais são reinvestidas na cooperativa ou retornam aos associados em função do volume de negócios que eles realizaram com a cooperativa durante o ano. O objetivo das cooperativas é maximizar os serviços prestados e a satisfação dos associados e promover e auxiliar o desenvolvimento da comunidade. Outras empresas, por outro lado, são de propriedade de investidores, controladas por acionistas, seus lucros retornam para os acionistas em função do número de ações e têm como objetivo maximizar o retorno do investido pelos acionista. (ICA - International Cooperative Alliance, 2015a)

As cooperativas também são diferentes das organizações sem fins lucrativos (OSFL). Apesar do lucro não ser o propósito de nenhuma delas, as cooperativas são empresas que atuam em um mercado como qualquer outra empresa que visa o lucro (ECFL). A dimensão econômica é o meio pelo qual a cooperativa alcançará a sua dimensão social de satisfazer os associados. Por outro lado, as OSFL buscam servir o interesse público, fornecendo um serviço ou produto para a comunidade. Estas organizações dependem de doações, filantropia e voluntariado para funcionarem, em geral, atendendo necessidades em áreas tais como saúde, educação, habitação, entre outras (ICA, 2015b).

Dois componentes definem a identidade cooperativa, criando o que se conhece como a natureza dual das cooperativas. O primeiro componente é o econômico, caracterizado por ser uma empresa de negócios. O segundo é o componente social que está relacionado com a ação de servir o grupo de associados

Esta dualidade em cooperativas, acrescentada ao desafio de enfrentar um ambiente competitivo agressivo, realça a necessidade de criar nas cooperativas vinícolas a capacidade de sobreviver e atingir seus objetivos sociais com os associados.

Apesar de não existir uma “receita” que garanta um desempenho superior, alguns recursos e habilidades permitem que as cooperativas se tornem potencialmente habilitadas a alcançar seus objetivos e terem sucesso. Geralmente, sucesso em cooperativas está associado com o alcance do propósito principal da organização que é de satisfazer os associados enquanto garante a sustentabilidade. Assim, quais são as capacidades que podem potencialmente conduzir as adegas cooperativas ao encontro do seus objetivos?

¹ A Aliança Cooperativa Internacional é um organização independente, não governamental criada para unir, representar e servir as cooperativas do mundo todo (ICA, 2015b).

O constructo “capacidade organizacional” foi usado por OSFL para aumentar o seu desempenho. Este conceito, originalmente desenvolvido para ser aplicado em programas de desenvolvimento de nações, pode ajudar a identificar os fatores que levam uma cooperativa ao sucesso. O objetivo da capacidade organizacional é identificar as principais habilidades exigidas para que a organização atinja seus objetivos. As habilidades ou capacidades podem ser diferentes e o desafio é encontrar o conjunto de capacidades que melhor se adaptem à organização em estudo. Uma vez que a organização conheça as principais capacidades, é possível desenvolvê-las para incrementar o desempenho.

Este livro é uma adaptação da minha tese de doutorado em Administração de Empresas realizada na Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, Portugal. Minha orientadora foi a Prof^a Ana Carvalho e o título da tese foi “Um modelo de capacidade organizacional para adegas cooperativas portuguesas”.

A pesquisa foi um estudo qualitativo amparado em entrevistas semiestruturadas. A amostragem teve o objetivo de selecionar cooperativas que pudessem representar a diversidade das 67 adegas cooperativas ativas em Portugal em 2015.

Dezenove cooperativas atenderam o pedido e aceitaram participar de pelo menos uma entrevista. As cooperativas pertencem a 12 regiões de produção de vinho diferentes em Portugal continental.

A amostra foi bastante diversificada; não somente cooperativas de diferentes regiões participaram mas cooperativas com outras características, revelando uma significativa variação no número de associados ativos, na produção de vinho em litros, do preço das uvas e do tamanho médio das vinhas.

Foram entrevistadas 23 pessoas: 15 associados de cooperativas (13 destes eram presidentes ou diretores do Conselho de Administração – CA) e oito gestores. As entrevistas aconteceram nos escritórios das cooperativas e continuaram até atingir a saturação teórica.

Assim, este livro irá considerar as adegas cooperativas de Portugal, estudando os ambientes interno e externo dessas organizações e propondo um modelo sistêmico. As questões a serem respondidas são:

- Quais são os fatores ambientais que afetam o desempenho de uma adega cooperativa?
- Quais são os fatores internos, apresentados como capacidade organizacional, que potencialmente conduzirão as adegas cooperativas ao sucesso?

Antes de apresentar o modelo, apresentamos uma revisão de literatura sobre cooperativas, capacidade organizacional e o contexto das adegas cooperativas no negócio do vinho.

2. COOPERATIVAS

A Aliança Cooperativa Internacional (ACI) define uma cooperativa como uma associação autônoma de pessoas, unidas voluntariamente para alcançar suas aspirações comuns e necessidades econômicas, sociais e culturais em uma empresa de propriedade conjunta controlada democraticamente. Cooperativas são negócios de propriedade dos associados e comandados por eles (ICA, 2015a).

A cooperativa é um agrupamento de associados, descrita como uma organização centrada nas pessoas. Identificada pelo conceito de cooperação, a cooperativa promove os princípios de auto-ajuda, autodependência e autogestão. (Puusa, Hokkila e Varis, 2016). Gupta (2014) diz que as cooperativas existem como um experimento de democracia pois elas permitem que os associados façam parte de algo maior sem perder o senso de propriedade e participação.

O objetivo das cooperativas não é somente entregar benefícios aos associados mas, também, gerar uma quantidade suficiente de sobras para garantir a sobrevivência em longo prazo da própria cooperativa (Puusa, Hokkila e Varis, 2016).

O fenômeno mundial conhecido como cooperativa pode ter diversas variações, tais como, cooperativas agrícolas, cooperativas de crédito, cooperativas de trabalho, cooperativas de consumidores, entre outros (Oorschot, Van *et al.*, 2013). Uma das mais importantes formas de cooperativa é a agrícola onde os produtores rurais cooperam para vender seus produtos juntos.

Organizações cooperativas tem dimensões social e econômica. A dimensão social é caracterizada pela relação com os associados e a dimensão econômica está associada com a relação com os associados e o negócio. As duas dimensões, também conhecidas como a natureza dual das cooperativas, são igualmente importantes uma vez que a cooperativa participa de um negócio e o negócio é de propriedade de uma grupo de associados (Nilsson, 1996).

Por causa dessa natureza dual, as cooperativas tem sido descritas como organizações complexas com uma variedade de objetivos, alguns conflitantes entre si (Puusa, Mönkkönen e Varis, 2013). Internamente, as cooperativas lidam com objetivos conflitantes em função do específico papel duplo dos associados, de donos e fornecedores, já que podem desejar obter imediatamente preços mais altos que os pagos pelo mercado em seus produtos ao invés de fazer um investimento de longo prazo com as sobras residuais. (Saïssset, Courderc e Saba, 2011).

As cooperativas também podem ser vistas como organizações híbridas uma vez que elas incorporam elementos de diferentes lógicas institucionais. Pesquisas em organizações híbridas indicas que essas, frequentemente, contém e buscam objetivos, valores, crenças, práticas e outras características conflitantes, que criam um ambiente de contradições (Hanf e Schweickert, 2014; Pache e Santos, 2013).

As cooperativas são organizações únicas, diferentes de OCFL e OSFL. Por exemplo, OCFL distribuem dividendos para os acionistas enquanto as cooperativas distribuem as sobras líquidas conforme as atividades dos associados com a organização (Zeuli e Deller, 2007). Quando comparadas com OSFL, a principal diferença é que as cooperativas são organizações econômicas enquanto a OSFL existem para servir a um interesse público.

A Tabela 1 apresenta as principais diferenças entre as cooperativas, OCFL e OSFL quanto ao objetivo, propriedade, mecanismos de controle, composição do CA e fonte e destinação dos ganhos.

Tabela 1 – Diferenças entre cooperativas, OCFL e OSFL

	Cooperativas	OCFL	OSFL
Objetivo	Maximizar a satisfação dos associados	Maximizar o retorno dos acionistas	Atuar para o interesse público
Propriedade	Associado	Acionista	Em geral, não tem um dono
Controle	Controlado democraticamente – um associado, um voto	Controlado pelos acionistas conforme a parcela dos investimentos	Controlado pelo CA eleito pelos associados
CA	Grupo de associados eleitos pelos associados	Diretores independentes, gestores, CEOs	Composto por voluntários, geralmente escolhidos por razões filantrópicas ou políticas
Ganhos	O excedente ou sobras é reinvestido no negócio ou devolvido aos associados com base na quantidade de negócios que eles realizaram com a cooperativa naquele ano	Os lucros retornam aos acionistas conforme o número de ações. O pagamento dos dividendos são definidos pelo CA.	O excedente é reinvestido para ser usado no interesse público
Fonte dos recursos	Recursos fornecidos igualmente por cada associado	Mercado de capitais	Doações

Adaptado de ICA (2014) e Nilsson (2001).

Segundo alguns autores (Birchall, 2004; Herbel, Rocchigiani e Ferrier, 2015; ICA, 2012), as cooperativas geram muitas contribuições sociais e econômicas para seus associados e suas comunidades, conforme segue:

- As cooperativas permitem que as pessoas ajudem a si mesmas criando oportunidades econômicas.
- As cooperativas agrícolas ajudam seus pequenos produtores associados a acessar insumos, infraestrutura, mercados, melhores preços, treinamento e tecnologias.
- Tendo a adesão livre e voluntária como um de seus princípios básicos, as cooperativas ajudam as mulheres a ter acesso a recursos e oportunidades, expandindo sua participação nas economias locais e nacionais.
- Com foco nas necessidades humanas, as cooperativas têm se mostrado resilientes e até registrado crescimento em momentos de crise.

- As cooperativas também são uma fonte de emprego decente para muitas pessoas em todo o mundo.
- A ação coletiva, particularmente através de cooperativas, oferece uma maneira eficiente para os agricultores familiares de superar as diversas barreiras que enfrentam para o seu desenvolvimento: acesso a bens econômicos e conhecimentos, obter ganhos de economia de escala e melhor poder de barganha com redução do risco e incerteza.
- As cooperativas podem permitir que a agricultura familiar acesse os mercados, transformando-as em unidades de produção viáveis e competitivas (Birchall, 2004; ICA, sd; Herbel et al., 2015).

No caso dos mercados monopsônicos e oligopsônicos, frequente em mercados agrícolas, a entrada de uma cooperativa serve para aumentar o preço pago pelos produtos dos seus associados. Esse efeito também aumenta a renda de não-associados, pois os concorrentes são forçados a pagar preços mais altos para competir com a cooperativa (Novkovic, 2008) . Em outras palavras, a presença de cooperativas em alguns mercados cria um ambiente de comércio mais justo ao elevar os preços e transferir o poder para o elo mais fraco da cadeia agrícola, os pequenos agricultores.

As cooperativas agrícolas são criadas para permitir que os agricultores familiares atuem como OCFL nos mercados agrícolas, evitando custos de transação e garantindo-lhes uma produção independente (Tortia, Valentinov e Iliopoulos, 2013) .

2.1. VALORES E PRINCÍPIOS

As cooperativas são orientadas pelos valores da democracia, igualdade, equidade, autoajuda, auto responsabilidade e solidariedade. Associados de cooperativas acreditam nos valores éticos da honestidade, transparência, responsabilidade social e cuidar dos outros (ICA, 2015b).

Os princípios cooperativos são atributos da organização cooperativa e visam reduzir os custos de transação dos associados em suas relações com a organização cooperativa (Nilsson, 1996). Os princípios cooperativos orientam os associados e a organização cooperativa sobre o relacionamento entre eles (Nilsson, 1996).

De acordo com o ICA (2015a), a versão mais recente dos sete princípios cooperativos são:

- Adesão voluntária e livre: As cooperativas são abertas para todas as pessoas que queiram participar, estejam alinhadas ao seu objetivo econômico, e dispostas a assumir suas responsabilidades como associado. Não existe qualquer discriminação por sexo, raça, classe, crença ou ideologia.
- Gestão democrática: As cooperativas são organizações democráticas controladas por todos os seus associados, que participam ativamente na formulação de suas políticas e na tomada de decisões. E os representantes oficiais são eleitos por todo o grupo.
- Participação econômica dos associados: Em uma cooperativa, os associados contribuem equitativamente para o capital da organização. Parte do montante é, normalmen-

te, propriedade comum da cooperativa e os associados recebem remuneração limitada ao capital integralizado, quando há. Os excedentes da cooperativa podem ser destinados às seguintes finalidades: benefícios aos associados, apoio a outras atividades aprovadas pelos cooperados ou para o desenvolvimento da própria cooperativa. Tudo sempre decidido democraticamente.

- **Autonomia e independência:** As cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas por seus associados, e nada deve mudar isso. Se uma cooperativa firmar acordos com outras organizações, públicas ou privadas, deve fazer em condições de assegurar o controle democrático pelos associados e a sua autonomia.
- **Educação, formação e informação:** Ser cooperativista é se comprometer com o futuro dos cooperados, do movimento e das comunidades. As cooperativas promovem a educação e a formação para que seus associados e trabalhadores possam contribuir para o desenvolvimento dos negócios e, conseqüentemente, dos lugares onde estão presentes. Além disso, oferece informações para o público em geral, especialmente jovens, sobre a natureza e vantagens do cooperativismo.
- **Intercooperação:** Cooperativismo é trabalhar em conjunto. É assim, atuando juntas, que as cooperativas dão mais força ao movimento e servem de forma mais eficaz aos cooperados. Sejam unidas em estruturas locais, regionais, nacionais ou até mesmo internacionais, o objetivo é sempre se juntar em torno de um bem comum.
- **Interesse pela comunidade:** Contribuir para o desenvolvimento sustentável das comunidades é algo natural ao cooperativismo. As cooperativas fazem isso por meio de políticas aprovadas pelos associados (ICA, 2015a).

Gupta (2014) declara que o sucesso de uma organização cooperativa também pode ser entendido pela medida em que os benefícios são distribuídos além dos associados para a comunidade em geral, onde a cooperativa está localizado, refletindo o ideal do 7º princípio – interesse pela comunidade .

Segundo Birchall (2011), os quatro primeiros princípios são os fundamentais, enquanto os três últimos são secundários para definir a identidade de uma cooperativa. As cooperativas tradicionais tendem a aplicar os princípios com mais rigor, uma vez que os interesses dos associados são o foco central da organização (Oczkowski, Krivokapic-Skoko e Plummer, 2013).

Nilsson (1996) mostra a relação entre os princípios e os valores de cooperação apresentados na Tabela 2.

Para ele, os três primeiros princípios podem ser agrupados nos valores de igualdade, direitos humanos e liberdade. O princípio da participação econômica traz justiça econômica e equidade aos associados e dos três últimos princípios emerge o conceito de assistência mútua.

Tabela 2 - Relação de princípios com os valores subjacentes de cooperação

Princípios	Conjuntos de valores de cooperação
Associação voluntária e livre Gestão democrática Autonomia e Independência	Igualdade, direitos humanos e liberdade
Participação econômica dos associados	Justiça econômica
Educação, treinamento e informação Intercooperação Interesse pela comunidade	Assistência mútua

Fonte: (Nilsson, 1996)

Oczkowski et al. (2013) argumentam que a aplicação das ideias de cooperação em cooperativas varia. As pressões internas e externas influenciam a forma como os princípios básicos são seguidos na prática. Eles afirmam que pesquisas recentes descobriram que os valores e princípios cooperativos são aplicados de maneira diferentes em contextos diferentes (Oczkowski, Krivokapic-Skoko e Plummer, 2013) .

2.2. DESAFIOS DAS COOPERATIVAS

Embora esses princípios e valores formam uma identidade para cooperativas e orientar a sua existência, eles também representam diversos desafios. Mooney e Gray (2002), citando George Fauquet, afirmam que existem dois elementos em uma cooperativa: uma associação democrática de pessoas e uma organização econômica. A coordenação desses dois princípios cria o problema básico das cooperativas: as cooperativas podem perseguir objetivos conflitantes e, eventualmente, podem não atingir nenhum dos dois completamente (Mooney e Gray, 2002) .

De acordo com Zamagni & Zamagni (2010), o motivo pelo qual a organização cooperativa pode ser considerada difícil de explicar e um desafio para administrar é a dicotomia entre o papel da empresa e o papel do associado. Couderc & Marchini (2011) alertam que associados e gestores precisam equilibrar os interesses individuais de curto prazo dos associados com a construção de valor patrimonial coletivo de longo prazo.

Zamagni & Zamagni (2010) dizem que a governança de uma cooperativa é difícil devido a duas características que moldam as identidade das cooperativas, o código de mercado, e o código social. Se o código de mercado torna-se dominante, é difícil distinguir cooperativas de OCFL. Por outro lado, quando o código social é mais evidente, as cooperativas enfrentam declínio econômico. Em suma, a cooperativa perde sua identidade, sempre que algum dos aspectos, o social ou o econômico, for sacrificado.

Tabela 3 - Problemas de direitos de propriedade de cooperativas agrícolas

Problema	Descrição
Problema de <i>free-rider</i>	Sempre que uma pessoa não pode ser excluída dos benefícios que os outros proporcionam, cada pessoa é motivada não a contribuir para o esforço conjunto, mas a aproveitar o esforço dos outros. (Ostrom, 1990) . Esta situação é típica de cooperativas abertas.
Problema do horizonte	Uma situação em que a reivindicação residual de um associado sobre a receita líquida gerada por um ativo é mais curta do que a vida produtiva desse ativo. O problema do horizonte cria um ambiente de investimento no qual existe um desincentivo para os associados contribuírem para oportunidades de crescimento. Este problema é particularmente grave em investimentos para pesquisa e desenvolvimento, publicidade , e outros ativos intangíveis. (Cook, 1995)
Problema de portfólio	Situação em que os cooperados, devido à falta de transferibilidade, liquidez e mecanismos de valorização para a troca de créditos residuais, não conseguem ajustar sua carteira de ativos da cooperativa para corresponder às suas preferências pessoais de risco. Nas cooperativas, a decisão de investimento está “amarrada” à decisão de patrocínio e, portanto, do ponto de vista de investimento, os associados têm carteiras abaixo do ideal. Como resultado, os associados tentam encorajar os tomadores de decisão da cooperativa a reorganizar a carteira de investimentos da cooperativa, mesmo que o risco reduzido signifique retornos esperados mais baixos.
Problema de controle	Uma situação de divergência de interesses entre os associados e seus representantes, CA e gestão. Uma vez que as informações prestadas e as pressões externas exercidas pelos instrumentos de capital aberto (bolsa de valores) não estão presentes nas cooperativas e os associados que fazem parte do CA podem ter pouca ou nenhuma experiência no exercício efetivo de controle, os órgãos de governança operam com deficiência.
Problema de custos de influência	Uma situação em que os associados tentam influenciar a tomada de decisão coletiva em seu benefício. Como as cotas da maioria das cooperativas não são transferíveis nem negociáveis, os associados que não podem sair da cooperativa ficam com apenas a opção de voz. Especialmente se a cooperativa está envolvida em uma ampla gama de atividades, as atividades de influência complicam a tomada de decisão coletiva e levam a decisões erradas ou até mesmo a nenhuma decisão.

Adaptado de Tortia, Valentinov, & Iliopoulos (2013, p. 30)

Cook (1995) apresenta alguns dos problemas gerados pela própria identidade e características das cooperativas. A Tabela 3 mostra problema do *free-rider*, o problema do horizonte, o problema da carteira, o problema de controle, e o problema custos de influência conhecidos como os problemas de direitos de propriedade que se destacam nas cooperativas agrícolas.

Ostrom (1990) alerta que todo o esforço para organizar a ação coletiva deve abordar um conjunto comum de problemas, como lidar com o *free-riding*, por exemplo. Este problema refere-se à situação em que um não-associado recebe benefícios associados à cooperativa (por exemplo, preços mais elevados das matérias-primas), mas evita se tornar um associado e, portanto, não contribui para os custos incorridos pelos associados sozinhos. Um problema semelhante ocorre quando os associados param de patrocinar a cooperativa temporariamente em função de um interesse único e pessoal (Iliopoulos e Theodorakopoulou, 2014) . A maioria das cooperativas permite que os associados se associem sem pagar a taxa de entrada. Essa situação de novos associados como *free-riders* pode reduzir a motivação dos associados em se envolver e investir, criando um círculo vicioso (Nilsson, 2001) .

O problema do horizonte é “causado por restrições à transferibilidade de direitos residuais do reclamante e a liquidez restrita por meio de um mercado secundário para a transferência de tais direitos.” (Cook, 1995, p. 1157) .

O problema da carteira surge devido à impossibilidade de haver investimentos diferenciados quando se trata de bens comuns ou socializados (Tortia, Valentinov e Iliopoulos, 2013) .

O problema de controle é causado pela falta de informação e pressão externa nas cooperativas agrícolas que levam a divergências entre os associados e os órgãos de governança e torna-se mais evidente à medida que o tamanho e a complexidade de uma cooperativa aumentam (Cook, 1995) .

As atividades que constituem o custo de influência aparecem nas cooperativas quando as decisões organizacionais afetam a distribuição das sobras, ou excedente, entre os associados e, quando em busca de seus interesses egoístas, os indivíduos ou grupos afetados tentam influenciar as decisões em seu benefício (Cook, 1995, p. 1157) .

2.3. DESEMPENHO DE COOPERATIVAS

Frequentemente associada a lógica financeira pura, a avaliação de desempenho é geralmente baseada em indicadores como a rentabilidade, retorno sobre o patrimônio , ou fluxo de caixa (Saisset, Courderc um e Saba, 2011). Focar apenas em fatores financeiros para avaliar o desempenho das cooperativas é, no entanto, sem sentido, uma vez que deve “levar em consideração os objetivos dos proprietários/associados, bem como a comercialização e processamento do produto da cooperativa na cadeia de abastecimento” (Soboh et al., 2009, p. 466) .

O retorno dos associados e a continuidade dos negócios devem ser vistos como o cerne dos objetivos da cooperativa. Portanto, uma avaliação empírica significativa do desempenho da cooperativa deve abordar a natureza de dois objetivos da organização (Soboh *et al.* , 2009) .

De acordo com Saisset et al. (2011), a remuneração média por hectare dos associados é um dos principais critérios de níveis de desempenho encontrados na literatura para cooperativas de vinho. Os autores acrescentam alguns outros indicadores que também são citados como desenvolvimento de vendas, preço médio de venda, taxa de valor acrescentado e a remuneração média dos associados (por hectolitro e hectare).

Couderc & Marchini (2011), por outro lado, definiram como variáveis aceitáveis de desempenho em cooperativas vinícolas: vendas, vendas totais por hectolitros de vinho vendido (preço médio), o impacto das vendas de vinho com origem/total comercializado, despesas externas/vendas, remuneração das uvas entregues por hectolitro equivalente e remuneração das uvas entregues por hectare cultivado.

Em sua pesquisa, Saisset et al. (2011) utilizaram uma ferramenta criada para desenhar e implementar decisões econômico-financeiras, específica para empresas cooperativas. Os indicadores financeiros apresentados nesta ferramenta são volume de negócios, salários e benefícios, custos de amortização, a remuneração dos associados de uvas entregue, fluxo de caixa, taxa de capital despesas, endividamento global, taxa de endividamento médio e longo prazo, e capital de giro.

Kyriakopoulos, Meulenberg, & Nilsson (2004) utilizam os seguintes indicadores de mercado para medir o desempenho da empresa: participação de mercado e crescimento relativo do mercado e indicadores financeiros de mercado e de custo, margem de lucro, partindo de medidas contábeis utilizadas em estudos anteriores.

Todos esses indicadores propostos por Saïssset et al. (2011), Couderc & Marchini (2011) e Kyriakopoulos et al. (2004) focam em diferentes aspectos do desempenho financeiro da cooperativa e podem não ser facilmente entendidos como aqueles com base no lucro quando se avalia organizações com fins lucrativos. A busca pelo melhor indicador parece estar longe do fim, mas uma forma simples e aceita entre os associados de medir o desempenho nas cooperativas vinícolas é o ganho total do associado, ou seja, o preço das uvas entregues e as sobras (excedente).

Medidas de desempenho contábil, como retorno de investimento ou solvência, também não são adequadas para avaliar cooperativas, devido à tensão criada pelos propósitos contraditórios de pagar aos seus associados o melhor preço pelos produtos recebidos ou cobrar o menor preço pelos produtos fornecidos (Kyriakopoulos, Meulenberg e Nilsson, 2004) .

Como nas cooperativas, o desempenho das OSFL é difícil de avaliar, pois o lucro não é o objeto. Na tentativa de desenvolver medidas de avaliação para OSFL , utilizaremos o conceito de capacidade organizacional, apresentado na próxima seção .

3. CAPACIDADE ORGANIZACIONAL

De acordo com Eisinger (2002), eficácia organizacional é a capacidade de usar recursos para garantir a sobrevivência e o funcionamento da organização. Embora Balser & McClusky (2005) alertem que existem muitas abordagens para avaliar a eficácia de OSFL e pouco consenso sobre quais objetivos devem ser medidos, a definição de Eisinger (2002) associa a eficácia organizacional com a capacidade da organização de ser sustentável, o que parece ser adequado para cooperativas.

Neste estudo, estamos principalmente preocupados com a *capacidade organizacional*, uma vez que nossa análise está localizada no nível organizacional. Eisinger (2002) afirma que a capacidade organizacional está associada com a capacidade de uma organização para cumprir sua missão de forma eficaz. Hall et al. (2003, p.3) afirmam que capacidade organizacional se refere a “capacidade de realizar ou produzir e é frequentemente usada em referência ao potencial”.

Embora a capacidade organizacional seja um componente do alto desempenho, eles não são sinônimos. Uma organização com capacidade organizacional tem potencial para atingir alto desempenho, mas isso não significa que o fará.

A avaliação de desempenho utiliza principalmente indicadores financeiros como ativos, lucros e vendas, e retrata um momento estático da organização: o fim do ano fiscal, por exemplo. Por outro lado, a avaliação da capacidade organizacional fornece uma visão sistêmica da organização, uma vez que possui uma abordagem multidimensional usando indicadores intangíveis e mais amplos.

Muitos autores têm tentado identificar quais são os indicadores a serem usados na avaliação da capacidade organizacional em OSFL. A Tabela 4 apresenta os diversos fatores de capacidade organizacional encontrados na literatura.

No entanto, apesar da diversidade, há convergência principalmente na forma como a capacidade organizacional é definida. Parece que os elementos centrais da capacidade organizacional das organizações sem fins lucrativos são inseridos nas quatro seguintes categorias:

1. liderança, capacidade do gestor em atrair voluntários e colaboradores para a missão e a causa;
2. capacidade de captação e gestão de recursos financeiros;
3. o relacionamento com a comunidade; e
4. a capacidade operacional de entrega do serviço.

Geralmente, os modelos e instrumentos tendem a ser eficazes quando usados por organizações em um determinado setor para o qual foram projetados e podem não se aplicar a outras organizações (Bourgeois, Whynot e Thériault, 2015).

Tabela 4 - Fatores ou elementos da capacidade organizacional

Autores	Fatores, elementos ou categorias de capacidade organizacional (OC)	Referido como:
Hall et al. (2003)	1) Capacidade financeira, 2) Capacidade de recursos humanos, 3) Relacionamentos e capacidade de rede, 4) Infraestrutura e capacidade de processo e 5) Capacidade de planeamento e desenvolvimento	Cinco capacidades de OC
PNUD (2007)	1) liderança; 2) política e estrutura legal; 3) mecanismos de responsabilização mútua; 4) engajamento público; 5) recursos humanos; 6) recursos financeiros; 7) recursos físicos e 8) recursos ambientais	As questões centrais a serem avaliadas em OC
Fredericksen e Londres (2000)	1) Liderança e Visão; 2) Gestão e Planeamento; 3) Planeamento e prática fiscal e 4) Suporte operacional	Quatro elementos de OC
Austin, Regan, Samples, Schwartz e Carnochan (2011)	1) capacidade de gerar recursos financeiros, humanos, informativos, 2) a capacidade de gerir e mudar a cultura organizacional, 3) capacidade de identificar, apoiar e demonstrar liderança organizacional e 4) capacidade de criar atitudes apoio para a mudança.	As principais entradas para a construção de OC
McKinsey & Company (nd)	1) Aspirações (missão, visão e objetivos); 2) Estratégia; 3) Habilidades organizacionais (desempenho, planeamento, captação de recursos, relacionamento externo e outros); 4) Recursos humanos; 5) Sistemas e infraestrutura; 6) Estrutura organizacional (governança, estrutura organizacional, coordenação e estrutura de cargos); e 7) Cultura (valores e práticas)	Os sete elementos do <i>grid</i> de avaliação da capacidade
Eisinger (2002)	1) recursos, 2) liderança eficaz, 3) pessoal qualificado e suficiente, 4) um certo nível de institucionalização e 5) ligações com a comunidade mais ampla	Elementos de capacidade crítica
Bolton & Abdy (2007) citado por Cornforth & Mordaunt (2011)	1) capacidade de liderança, 2) capacidade de gestão, 3) capacidade adaptativa e 4) capacidade técnica	Quatro tipos de OC
Connolly & York (2003)	1) Capacidade adaptativa; 2) Capacidade de liderança; 3) Capacidade de gestão; e 4) Capacidade técnica.	Quatro elementos principais da eficácia organizacional
White, Fisher, Hadfield, Saunders, & Williams (2005)	1) programa/serviços, recursos técnicos, 2) recursos humanos e 3) finanças	Elementos das categorias de capacidade
Vita, Fleming, & Twombly (2001)	1) visão e missão, 2) liderança, 3) recursos, 4) alcance e 5) produtos e serviços	Cinco componentes de OC
Blumenthal (2003) citado por Austin et al. (2011)	1) capacidade de gerar recursos financeiros, humanos, recursos informativos e, 2) a capacidade de gerir e mudar a cultura organizacional, 3) capacidade de identificar, apoiar e demonstrar liderança organizacional, e 4) capacidade de criar e atitudes de apoio para a mudança	Quatro domínios de desempenho de capacitação

Ao contrário das OSFL, as cooperativas são organizações empresariais. Embora os indicadores de desempenho do OCFL considerem os resultados financeiros, nenhuma das estruturas projetadas para avaliar a capacidade organizacional em organizações sem fins lucrativos leva em consideração a dimensão econômica das cooperativas. Assim, eles parecem não ser adequados para este tipo de organização.

4. O NEGÓCIO DO VINHO E AS COOPERATIVAS DE VINHO

A origem da espécie mais aceita para produzir vinho de qualidade, a *Vitis vinifera*, é a Europa. Esta uva é cultivada pelos principais viticultores do mundo, produzindo diversos vinhos de acordo com o *terroir*² e a variedade da uva. Algumas dessas variedades de uva podem ser encontradas fora da Europa como Chardonnay, Cabernet Sauvignon, Merlot, Riesling, Shiraz, e Tempranillo, cultivada nos EUA, Austrália, Nova Zelândia, Argentina, e Chile (Infovini, 2009).

Existem muitos tipos diferentes de vinhos, como segue (Infovini, 2017):

- Vinho tranquilo - a maioria dos vinhos são vinhos tranquilos, que não contêm gás (dióxido de carbono). São exemplos destes vinhos todos os vinhos regionais e os provenientes do Douro (exceto Vinho do Porto), Alentejo, Vinho Verde e outras regiões de produção,
- Vinho espumante - distingue-se pela presença de bolhas de dióxido de carbono, resultantes da fermentação secundária. Portugal tem muitas regiões produtoras de espumante como Cantanhede, Távora-Varosa, Lisboa, entre outras,
- Vinho fortificado - nestes vinhos, a fermentação (transformação do açúcar em álcool) é suspensa pela adição de álcool puro ou aguardente. O vinho fica mais doce e mais alcoólico. Vinho do Porto, Madeira e Moscatel são exemplos de vinhos fortificados

Quanto à cor, os vinhos podem ser vermelho, branco e *rosé*. Em geral, o vinho tinto é produzido pela fermentação de uvas vermelhas, o vinho branco da fermentação de uvas sem pele de qualquer cor e o *rosé* é o vinho de uvas vermelhas. Neste último caso, as cascas da uva são retiradas do suco de uva após algumas horas, logo após o vinho adquirir a cor *rosé* desejada (Infovini, 2017).

Portugal aderiu à Comunidade Europeia (UE - hoje União Europeia) em 1986 e teve de adaptar a sua legislação vitivinícola e os critérios de qualidade aos dos outros países europeus. Para tal, a indústria do vinho adoptou as mesmas denominações utilizadas para definir os vinhos das regiões: IG e DOC (Wines of Portugal, 2015a).

Se um vinho possuir IG – Indicação Geográfica ou IGP - Indicação Geográfica Protegida, significa que este vinho foi produzido naquela área geográfica e pelo menos 85% das uvas provêm exclusivamente dessa área. Além disso, possui alguns atributos e qualidade relacionados a essa área específica. O vinho com IG é conhecido em Portugal como “vinho regional”.

DOC - Denominação de Origem Controlada e DOP - Denominação de Origem Protegida, refere-se a vinhos que estão associados com uma região IG e têm qualidade superior e características únicas.

² *Terroir* é uma combinação de fatores, incluindo solo, clima e insolação, que dá às uvas para vinho seu caráter distinto (<https://www.merriam-webster.com/dictionary/terroir>).

Para regular e certificar a produção de vinho IG e DOC, cada região vitivinícola em Portugal tem a sua Comissão Regional do Vinho (CVR - Comissão Vitivinífera Regional). Ambos IG e DOC são, portanto, vinhos “certificados”.

Se o vinho não tem as características exigidas de um Regional ou de um DOC, é chamado de “vinho de mesa” ou apenas “vinho”. Se o vinho de mesa tiver uma mistura de vinhos de diferentes países da UE, pode ser rotulado como “vinho da UE”.

Em suma, a classificação do vinho de acordo com a sua qualidade é:

- Vinho de mesa ou apenas vinho: o vinho produzido sem denominação de origem,
- Vinho regional ou vinho IG: o vinho produzido com uvas de uma determinada região e com as características definidas pela CVR,
- Vinho DOC: os vinhos de primeira qualidade da classificação. São certificados pela CVR da região e devem atender a uma lista de critérios de qualidade para possuir a classificação de um DOC.

O consumo global de vinho experimentou grandes mudanças na segunda metade do século XX. Países do Velho Mundo, como a França, Itália, Espanha, e Portugal, tradicionalmente grandes produtores, e consumidores, testemunharam um declínio no consumo. Por outro lado, os países do Novo Mundo como os Estados Unidos, Chile, Argentina, Austrália, Nova Zelândia, e África do Sul tiveram aumento na demanda desde os anos 1980. O mesmo aconteceu posteriormente em países do norte da Europa e asiáticos (Martínez-Carrión e Medina-Albaladejo, 2010).

Na década de 2000, novos países produtores conquistaram os mercados tradicionais de produtores de vinho europeus. Os países do Novo Mundo não foram apenas consumidores expressivos, mas também se tornaram produtores estabelecidos. Em alguns desses países, a vinha e a vinificação estão presentes há apenas algumas décadas (József e Péter, 2014).

Apesar do surgimento de novos países produtores de vinho, a área total de vinha no mundo vem diminuindo desde 2000, principalmente devido à redução das vinhas na Europa.

Portugal produz vinho em todas as regiões do país (Wines of Portugal, 2015b). Cada um tem características diferentes influenciadas pelo solo, geografia e clima no local da vinha, a variedade da uva e o processo de produção.

Existem 14 regiões oficialmente reconhecidos, 12 na parte continental do país, uma na Madeira, e uma nos Açores, como mostrado na Figura 1. Algumas das regiões podem ser divididas em sub-regiões que produzem os seus vinhos certificados.

Historicamente, a viticultura é uma atividade econômica nacional, sendo o vinho um dos mais importantes produtos de exportação da economia agrícola portuguesa (Panzone e Simões, 2009).

As cooperativas vitivinícolas contribuíram com 37 % da produção de vinho em Portugal em 2019 (IVV, 2020b). Até 2004, a percentagem da produção de vinho era igual ou superior nas cooperativas em comparação com os outros produtores de vinho. Desde então, a participação das cooperativas na produção de vinho vem caindo.

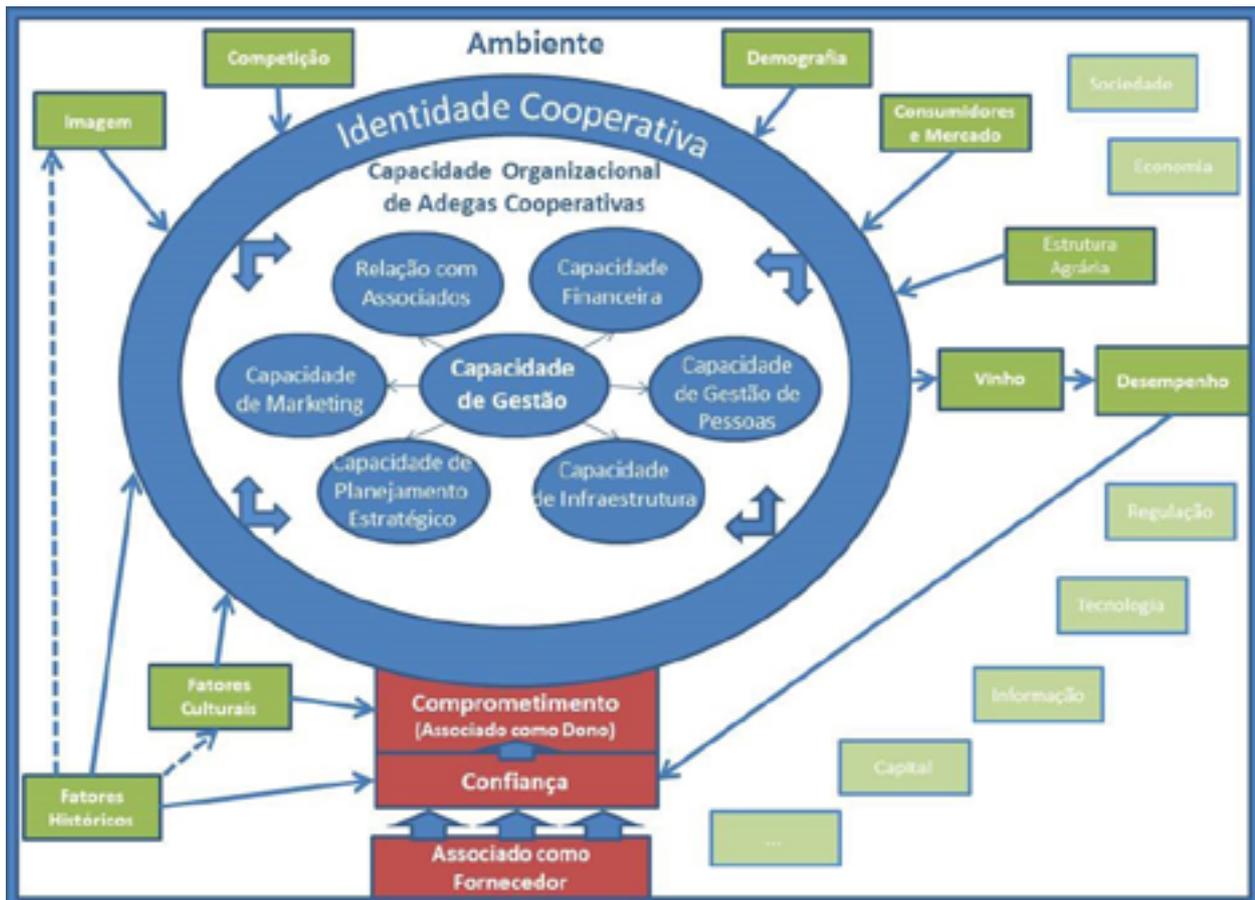
5. UM MODELO SISTÊMICO PARA COOPERATIVAS DE VINHO

Segundo Costanza, Low, Ostrom, & Wilson (2001), embora os modelos sejam simplificações do mundo real e uma redução de problemas complexos, eles podem conter informações importantes sobre o problema em análise. No entanto, os modelos são tão precisos quanto os dados usados para construí-los. Portanto, os modelos são ferramentas úteis, podem esclarecer problemas, destacar suposições ocultas, mas não são guias infalíveis da verdade.

Assim, o diagrama do modelo de capacidade organizacional das cooperativas vitivinícolas em Portugal apresentado na Figura 2 é uma ferramenta para melhorar a compreensão do ambiente em que as cooperativas vinícolas se inserem e dos fatores que interferem no seu desempenho. Nesse caso, o modelo fornece uma visão sistêmica do fenômeno estudado.

Existem três conjuntos de categorias no modelo. O primeiro conjunto é *associados* que inclui as categorias de *associados - como fornecedores, confiança e comprometimento - associados como proprietários*. Uma cooperativa é uma organização de pessoas. Uma vez que existe para satisfazer os seus associados e esses associados são fornecedores e proprietários, eles devem desempenhar esses papéis para garantir a sustentabilidade da cooperativa.

Figura 2 : Capacidade organizacional e ambiente das cooperativas vinícolas em Portugal



Não existe cooperativa sem associados, então essas categorias são a base da cooperativa e são retratadas no modelo apoiando a cooperativa.

O segundo conjunto de categorias, *fatores internos*, representa a própria vinícola cooperativa e é composto pela *identidade cooperativa* e *capacidade organizacional*. Esta última categoria é dividida em *capacidade de gestão*, *capacidade de planejamento estratégico*, *capacidade financeira*, *capacidade de gestão de pessoas*, *capacidade de infraestrutura*, *capacidade de marketing* e *relação com os associados*.

Fatores ambientais é o terceiro conjunto de categorias e inclui *fatores históricos*, *fatores culturais*, *imagem*, *competição*, *demografia*, *estrutura agrária*, *consumidores e mercado*, *vinho*, *desempenho*, e outros fatores secundários (desbotados).

Estes fatores secundários são aqueles comuns a todas as organizações, cooperativas, ou não, e, embora eles afetem as organizações, eles não têm um efeito distinto sobre adegas cooperativas. Portanto, eles não são o foco deste livro.

As cooperativas de vinho são organizações únicas e têm questões diferentes de outras OSFL. É necessário conhecer seu entorno e os fatores que as afetam para entender o que define a capacidade organizacional dessas cooperativas. Além disso, as atitudes e comportamentos dos associados e a identidade da cooperativa são aspectos particulares a serem estudados, pois contribuem para a compreensão do caráter da cooperativa.

A competência da cooperativa de vinhos para gerenciar todos os fatores descritos acima - internos e ambientais - influencia muito sua capacidade potencial de alcançar o sucesso.

Cada categoria será agora explicada em detalhes, começando com *identidade cooperativa* e as saídas de adegas cooperativas, *vinho*, e *desempenho*. Seguindo as direções das setas, o próximo conjunto a ser apresentado são os *associados*, a seguir, os demais fatores ambientais e, por fim, a *capacidade organizacional* das cooperativas vinícolas.

5.1. IDENTIDADE COOPERATIVA

A identidade organizacional “é assumida como uma compreensão coletiva e comumente compartilhada dos valores e características distintivos da organização” (Hatch & Schultz, 1997, p. 357). Ela está ligada às percepções, sentimentos, e pensamentos dos associados sobre a sua organização e, portanto, fundamentada na cultura organizacional.

Nas cooperativas, a identidade organizacional é revelada pelos valores e princípios cooperativos. Eles definem que tipo de organização é uma cooperativa e os objetivos da organização cooperativa.

Para traduzir os valores e princípios aparato legal e regulamentar o funcionamento das cooperativas, cada país tem sua leis sobre cooperativas. Em Portugal, as cooperativas são reconhecidas como uma forma de organização distinta e o direito de criar uma cooperativa está previsto na Constituição Portuguesa no 61º artigo (“Lei Constitucional n.º 1/2005”, 2005). A lei que regula especificamente as cooperativas no país é o *Código Cooperativo* (Portugal, 2015).

O *Código Cooperativo* (Portugal, 2015) define uma cooperativa como uma organização sem fins lucrativos que tem como objetivo satisfazer as necessidades econômicas e aspirações sociais e culturais dos associados.

Para se tornar associado de numa cooperativa vinícola, o viticultor deve adquirir uma cota de produção. Cada quota está associada à quantidade em quilogramas de uvas que o associado vai entregar para a cooperativa. Assim, o associado pode adquirir mais de uma quota, se ele/ela deseja e tem mais área de produção. Tradicionalmente, mesmo quando os associados têm mais de uma cota, o que significa entregar mais uvas para a cooperativa, eles continuam tendo apenas um voto. A distribuição do excedente, por sua vez, será feita de forma proporcional ao peso das uvas entregue na cooperativa no ano de produção.

Nas cooperativas, a diferença entre a receita total e os custos totais é chamada de excedente ou sobras porque, como organização sem fins lucrativos, usar a palavra lucro pode levar a um mal-entendido sobre os objetivos da cooperativa. Para a OCFL, o lucro é o objetivo principal da organização, por isso tem um significado positivo. Se o conceito for aplicado em cooperativas, o objetivo de servir aos associados pode se perder. Por outro lado, o excedente tem uma denotação neutra e é mais adequado para a identidade das cooperativas.

Quando um associado deixa a cooperativa voluntariamente, tem o direito de receber o capital subscrito.

Cook & Chaddad (2004) afirmam que diferentes modelos de cooperativas estão surgindo à medida que os princípios cooperativos tradicionais são flexibilizados. Eles descrevem uma

gama de modelos possíveis que partem da cooperativa tradicional, aquela que segue todos os valores e princípios cooperativos, até uma chamada cooperativa de “nova geração”, caracterizada por aceitar associados investidores com poder no processo de tomada de decisão (Cook e Chaddad, 2004).

Em 2015, o *Código Cooperativo* foi revisado e alterado para atender à modernização das cooperativas no país. Algumas das mudanças têm um impacto significativo nas cooperativas de vinho e geraram opiniões conflitantes sobre elas.

As cooperativas portuguesas foram organizadas de acordo com a estrutura cooperativa tradicional com adesão livre, controle democrático, direitos residuais restritos e benefícios aos associados proporcionais ao peso de uvas entregue. Isso aconteceu até à aprovação do novo *Código Cooperativo*.

A mudança mais polêmica está relacionada ao princípio democrático de uma pessoa - um voto. Foi aprovado que os associados podem ter mais de um voto proporcional às suas transações com a cooperativa, limitado a três votos se a cooperativa tiver até 50 associados e a cinco votos se a cooperativa tiver mais de 50 associados (Portugal, 2015).

Outra mudança importante é que o novo *Código Cooperativo* criou um novo papel na cooperativa: o sócio investidor. Enquanto o associado é dono da cooperativa, entrega as uvas, e recebe os excedente, o associado investidor pode investir o capital na cooperativa como um negócio e esperar pelo retorno do investimento. Os rendimentos dos investidores são limitados a 30% do capital social dos associados.

Não há consenso sobre esses assuntos. Alguns acreditam que essa regra foi criada para beneficiarem outros tipos de cooperativas, uma vez que as vinícolas nunca serão atraentes para investidores externos. Assim, esta nova regra não afetaria adegas cooperativas. Outros esperam que os associados-investidores podem fornecer uma alternativa para a capitalização de cooperativas de vinho. No entanto, nenhuma das cooperativas de vinho em Portugal tinha utilizado esta nova opção ainda.

Outra alteração que aconteceu na lei é obrigatória. Ela limita o número de mandatos do CA a três. A maioria dos entrevistados concordou com essa cláusula que pretende garantir a gestão democrática pela alternância de poderes.

Cada cooperativa tem seu estatuto. A maioria dos estatutos da adegas cooperativas portuguesas são muito semelhantes, não só porque eles devem atender aos requisitos da lei de cooperativas em Portugal, mas também porque a maioria deles foram desenvolvidos com o apoio da FENADEGAS – Federação das Adegas Cooperativas de Portugal e outras organizações ligadas ao movimento cooperativo.

O estatuto regula a atividade da cooperativa, a constituição e extinção da cooperativa, a relação com os associados e a distribuição dos excedentes.

Quanto aos associados, o estatuto define que, para ser associado da cooperativa vinícola, a pessoa deve produzir uvas na área geográfica da cooperativa e deve pagar o capital social mínimo exigido.

O ponto principal dos direitos do associado é a participação na atividade econômica, o que significa que a cooperativa deve aceitar as uvas dos associados. Em relação às atribuições, é

importante frisar que o cooperado deve entregar todas as uvas que produzir para a cooperativa. Essas duas cláusulas são os aspectos mais sensíveis da relação entre a cooperativa e os associados e serão discutidas posteriormente.

Em a um lado, a cooperativa tem o fornecimento de uvas garantidos. Essa situação pode ser positiva para a cooperativa, principalmente em tempos de baixa produção, pois a cooperativa não precisa buscar uvas no mercado se os associados seguirem a regra.

Por outro lado, a cooperativa deve pagar por qualquer uva, independentemente de sua qualidade ou variedade. Neste caso, a baixa qualidade das uvas ou variedades menos desejáveis podem sobrecarregar a recepção das uvas, a produção e o armazenamento do vinho. Além disso, o vinho de baixa qualidade tem o mesmo custo de produção e leva o mesmo tempo para ser produzido que o vinho de alta qualidade, mas será vendido a um preço muito inferior.

As cooperativas são importantes para o setor agrícola no mundo. Elas permitem que os agricultores independentes resistam e sobrevivam ao poder de mercado dos grandes varejistas (Tortia, Valentinov e Iliopoulos, 2013). Em geral, os pequenos produtores são mais suscetíveis aos efeitos das crises porque não dispõem dos recursos necessários para fazer as melhorias necessárias (Alonso e Liu, 2012). O papel da cooperativa vinícola é principalmente apoiar o pequeno agricultor.

A maioria das cooperativas tem um impacto significativo nas regiões onde atuam. Essa influência vai além do relacionamento com os associados e pode ser enquadrada pelo 7º princípio cooperativo - interesse pela comunidade.

A identidade cooperativa, principalmente pela sua dupla natureza, coloca um desafio à gestão da cooperativa vitivinícola que deve reconhecer as forças contraditórias geradas a partir do elemento econômico e do elemento social das cooperativas.

5.2. VINHO

O desempenho da adega cooperativa dependerá do total das vendas, do preço, da qualidade, dos custos de produção, do acesso ao mercado do vinho.

Ele começa a ser produzido no campo, nas vinhas. Os vinhedos são plantados com as uvas que melhor se adaptam às condições de solo e clima do local (Infovini, 2009). Portanto, dependendo da região, é possível encontrar diferentes variedades que darão origem a diferentes vinhos. Por exemplo, a uva Alvarinho, plantada na região de Monção e Melgaço ou a uva Loureiro do Vale do Lima, são castas de uva adaptadas às microrregiões produtoras de *Vinho Verde*.

Portugal é um país que possui muitas espécies autóctonas, ou seja, espécies nativas que permitem ao país produzir vinhos de qualidade diversa e com características únicas (Infovini, 2009). Algumas dessas variedades de uva têm um alto valor no mercado e têm preços diferenciados, como Alvarinho, Touriga Nacional, ou Moscatel de Setúbal. Outras produzem vinhos únicos como a espécie Baga, plantada principalmente na região de Cantanhede.

Na entressafra, o associado deve tratar a poda da vinha, orientando o crescimento da videira, prevenindo doenças, e irrigando, se necessário.

A colheita, chamada de *vindima* em Portugal, ocorre no final de setembro, início de outubro, quando as uvas atingem o maior teor de açúcar. Quanto maior o grau de açúcar, maior é o nível de fermentação alcoólica. Depois da *vindima*, o agricultor associado leva as uvas para a cooperativa vinícola para o processo de transformação de uva em vinho. Esse é obtido pela fermentação alcoólica do açúcar do suco de uva, e o produto final deve conter mais de 8,5% de álcool (Infovini, 2009).

A qualidade do vinho depende da qualidade das uvas. Pode-se produzir vinho ruim com uvas boas, mas ninguém pode produzir vinho bom com uvas ruins. A maioria dos gestores e associados do CA reconheceu que reduzir custos é fundamental para a sobrevivência da cooperativa, mas investir na qualidade do vinho também é importante. Vinhas antigas devem ser renovadas com plantas mais produtivas, com as variedades mais adaptadas ao *terroir*, ou mais valorizadas no mercado, para melhorar a qualidade das uvas.

Embora a qualidade seja necessária, o preço deve ser coerente com ela, especialmente em um negócio muito competitivo.

5.3. DESEMPENHO

O alto desempenho, em geral, está vinculado ao alcance os objetivos da organização. Se os objetivos forem alcançados, a organização teve sucesso. Parece simples, quase óbvio, mas é o que torna essa forma de entender o desempenho viável e prática. O objetivo de um OCFL é maximizar o lucro. Quanto mais lucro, mais bem-sucedida é a organização. OSFL e cooperativas têm objetivos diferentes. As cooperativas existem para satisfazer seus associados e, desde que a satisfação possa ser medida ou pelo menos detectada, o sucesso pode ser identificado (Helmig, Ingerfurth e Pinz, 2014).

Embora o sucesso pode ter diferentes formas, nas adegas cooperativas a satisfação dos associados parece estar ligado aos recursos recebidos, que se traduz em “pagamento” das uvas e excedente. Se o agricultor não se contenta com sua situação como um associado, ele ou ela vai vender as uvas para outro produtor (e deixar a cooperativa) ou parar de produzir uvas.

A cooperativa, por outro lado, deve ser sustentável, ou seja, os resultados financeiros não devem ser negativos para garantir a perenidade da organização. Enquanto a cooperativa conseguir equilibrar seus ativos e passivos, em uma situação financeira estável, ela sobreviverá. Portanto, se os associados estão recebendo mais pelas uvas do que outros produtores pagariam, isso significa que a cooperativa é bem-sucedida; é sustentável e satisfaz os associados. Nesse caso, a percepção de sucesso só é válida para cada caso específico e reflete uma situação estática, mas permanece válida.

Em suma, embora existem diferentes abordagens para avaliar o desempenho em cooperativas, o preço pago pelas uvas e as condições de pagamento são os parâmetros mais facilmente percebidos pelos associados como sinônimo com o sucesso ou fracasso. Além disso, o fato de a cooperativa não conseguir pagar as uvas é um indício de que a sustentabilidade também está ameaçada. Assim, preço e prazo de pagamento parecem ser os melhores indicadores para entender o desempenho das cooperativas vinícolas.

O primeiro indicador de desempenho para as cooperativas de vinho é o preço pago pelas uvas. A Tabela 5 mostra os preços das uvas pagos aos associados em comparação com o preço médio de mercado pago por organizações com fins lucrativos.

Tabela 5 - Preço médio da uva: cooperativas x empresas

Coop	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
Preço	=	↑	↑↑	=↓	?	=↑	=	↑↑	=	↑↑	=	↑↑	=	=	=	↑↑

O preço pago pela cooperativa pode ser:

-  Acima do preço pago pelo mercado (6 cooperativas),
-  Um pouco acima do preço pago pelo mercado (1 cooperativa),
-  Igual ao preço pago pelo mercado (7 cooperativas),
-  Ligeiramente abaixo do preço pago pelo mercado (1 cooperativa).

O outro indicador de desempenho das cooperativas é o prazo de pagamento. Em geral, as cooperativas não podem competir com produtores de vinho OCFL nesta questão, que pagam pelas uvas dentro de 1 a 3 meses após a compra. As cooperativas, por sua vez, pagam seus associados em até 18 meses³, incluindo o excedente. Esta é uma questão delicada para as cooperativas que podem ser compensadas com a oferta de melhores preços ou com a segurança do recebimento das uvas dos associados.

A Tabela 6 apresenta o mês e os prazos dos pagamentos recebidos pelos associados de algumas cooperativas. Cinco cooperativas não forneceram essa informação.

Três padrões emergem na junção das duas tabelas: cooperativas que pagam pelas uvas um preço mais alto do que o mercado, cooperativas que pagam as uvas após a apuração dos resultados e cooperativas que pagam o mesmo ou um pouco mais que as outras empresas.

Existem cinco cooperativas no primeiro grupo, que pagam um preço mais alto pelas uvas do que outros produtores.

Elas podem ser divididos em dois subgrupos:

- Cooperativas que pagam no curto prazo.
 - Uma das cooperativas paga as uvas até dezembro do mesmo ano da safra, restando apenas o excedente a ser distribuído após a avaliação dos resultados (normalmente, não mais que 5%),
 - Outra antecipa 30% (antes da *Vindima*) e paga o restante até janeiro, restando apenas o excedente para ser distribuído após a avaliação dos resultados, e
 - Um terceiro paga em duas vezes até março, restando apenas o excedente a ser distribuído após a avaliação dos resultados.

³ Após a recepção das uvas, a cooperativa inicia a produção do vinho. Em janeiro, começam as vendas. A avaliação dos resultados ficará pronta por volta de março, 18 meses após a entrega das uvas, e levará em conta as vendas do ano fiscal (de janeiro a dezembro).

- As cooperativas que pagam a médio prazo são:

- Uma cooperativa paga em 3 vezes distribuídas ao longo dos 18 meses, e
- Outro paga em 3 vezes, começando após 9 meses da *Vindima*.

Todas essas cinco cooperativas são bem sucedidos e estão localizados em diferentes regiões de produção de vinho em Portugal, o que significa que a estrutura agrária afeta é cooperativa vinícola, mas não é um requisito para alta performance. O sucesso nas cooperativas de vinho não é limitado pela região.

O segundo grupo é composto por cooperativas que só pagam as uvas e o excedente após a apuração dos resultados. Estas duas cooperativas pagam o mesmo ou ligeiramente abaixo do preço de mercado pela uvas; ambos na mesma região vinícola. Uma delas está passando por dificuldades financeiras.

Tabela 6 - Porcentagem dos pagamentos aos associados (uvas + sobras)

Cooperativa																
Mês	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
Ago	?	?							?	30%				?	?	
Set	Vindima															
Out																
Nov																
Dez			30%								25%	50%				95%
Jan						50%				40%						
Fev							20%						30%			
Mar												45%				
Abr																
Mai											25%		30%			
Jun						45%										
Jul			30%				30%									
Ago								35%			25%		30%			
Set	Próxima Vindima															
Out																
Nov							30%									
Dez								35%								
Jan																
Fev																
Mar	?	?	40%	100%	100%	5%	20%	30%	?	10%	25%	5%	10%	?	?	5%

O terceiro grupo de cooperativas são aquelas que pagam o mesmo ou ligeiramente acima do preço dos outros produtores de vinho, como segue:

- Um deles paga em 2 vezes, 8 meses após a entrega das uvas, restando o excedente a ser pago após a avaliação dos resultados. Esta cooperativa é a maior produtora de sua região e exerce considerável poder sobre os associados,
- Outra paga em 3 vezes, 10 meses após a entrega das uvas. Esta cooperativa está lutando para sobreviver,
- Duas cooperativas pagam as uvas em 3 ou 4 vezes, distribuídas até a avaliação dos resultados. Uma delas acaba de se recuperar de um momento difícil e retomou os investimentos. A outra ainda está se recuperando da estagnação e dos problemas financeiros, agora com um novo CA.

Parece que todas as cooperativas que pagam preços mais altos pelas uvas do que os demais produtores de suas regiões têm sucesso, confirmando que o preço da uva pode ser um bom parâmetro para identificar o desempenho nas cooperativas de vinho.

Embora o prazo de pagamento pareça ser outro parâmetro aceitável de desempenho, há uma exceção entre as cooperativas de sucesso: uma delas não possui prazo de pagamento curto como as demais. Esta cooperativa é uma referência não só na região mas em todo o país e pelo que parece, tem o poder de decidir a forma de pagamento mais conveniente para a garantir a sustentabilidade da cooperativa.

Para ilustrar a vantagem de ser um associado da cooperativa, aqui está um exemplo com base nos preços de uva pagos numa região no ano anterior. Assumindo que os custos de produção do vinho foram os mesmos em ambas as organizações, e que o preço médio pago pelas uvas pelas empresas produtoras de vinho (OCFL) é de 25 centavos/kg e pela cooperativa é de 38 centavos/kg (com excedente), é possível concluir que:

- Os associados receberam 13 centavos a mais do que o preço de mercado porque eles fazem parte da cooperativa, caso contrário, receberiam 25 centavos/kg,
- 38 centavos/kg é o valor total (preço + excedente) pago pelas uvas que fizeram a cooperativa alcançar seu ponto de equilíbrio, ou seja, as receitas e as despesas da organização são iguais.

Assim, a diferença de 13 centavos/kg x 10.000.000 kg = 1.300.000 euros é o excedente da cooperativa e seria o lucro da empresa.

A forma como os associados percebem o desempenho afetará sua confiança na cooperativa. Caso a cooperativa não pague conforme o previamente acordado, seja em valor, seja em prazo de pagamento, a confiança será destruída.

5.4. ASSOCIADOS COMO FORNECEDORES

Os membros das cooperativas agrícolas têm o duplo papel de fornecedores e proprietários da cooperativa. Nas cooperativas de vinho, a principal matéria-prima é a uva, e todas as uvas provêm dos associados (viticultores), exceto em situações extremas e raras em que a produção

dos associados não seja suficiente para a cooperativa. Nesses casos, a cooperativa pode comprar uvas de agricultores não associados.

As cooperativas existem porque os associados acreditam que fracassariam se tivessem que atuar sozinhos no mercado. Ser parte de uma cooperativa lhes permite atingir seus objetivos (Nilsson, 1996). Além disso, é pequenos agricultores podem conseguir economia de escala e escopo, como OCFL, através da cooperação (Altman, 2014).

A alternativa para enfrentar essas ameaças é tornar-se associado de uma cooperativa. Em outras palavras, as cooperativas representam uma alternativa para manter a independência de pequenas propriedades, ao mesmo tempo em que fornecem os meios para que essas propriedades permaneçam ou se tornem competitivas por meio da obtenção de economia de escala adequadas e potencial de sobrevivência no mercado (Altman, 2014; Tortia, Valentinov e Iliopoulos, 2013).

Embora cooperativas de vinho tenham sido criadas para receber as uvas, o que acontece na prática é que as cooperativas “compram” as uvas dos associados. Há uma diferença entre receber as uvas e comprá-las. O conceito original de uma adega cooperativa é que os associados sejam proprietários e o excedente será distribuído (ou retido para investimentos na cooperativa) de acordo com o peso das uvas que cada associado entrega à cooperativa.

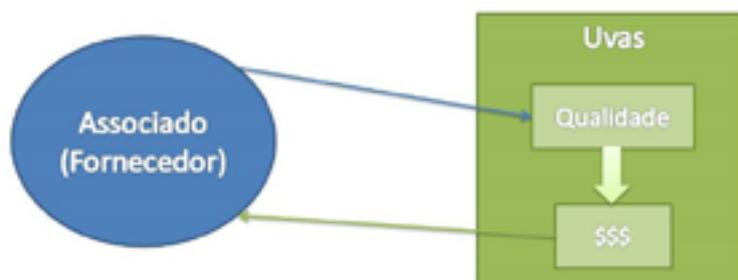
Ao “comprar” as uvas, a cooperativa paga pelas uvas de acordo com um preço definido antes de conhecer o resultado financeiro do exercício. As uvas são a matéria-prima do vinho que será produzido e vendido durante o próximo ano. O pagamento antecipado constitui, assim, a compra das uvas, não a distribuição do excedente aos associados.

Infelizmente, muitos associados estão mais preocupados com o recebimento do pagamento das uvas do que com qualquer excedente que podem vir a receber. Parece que há muitas razões para esta situação ocorrer, mas é possível listar a mais evidente. O sentimento que aparece na maioria dos associados é que eles não são donos da cooperativa, mas, no máximo, sócios da cooperativa .

Esta posição dos associados se vendo principalmente como fornecedores da cooperativa, conforme mostrado na Figura 3, é uma reclamação frequente dos CA e gestores, a maioria dos quais reconhece os associados como proprietários e prefere que eles se comportem como tal.

Porém, na cooperativa com o menor número de associados da amostra, onde os associados participam ativamente das decisões da cooperativa, o gestor comentou que os associados atuam como proprietários da cooperativa.

Figura 3 - Percepção do papel dos associados em uma vinícola: associados fornecedores



Nessa visão, o cooperado, viticultor, vende as uvas para a cooperativa e é remunerado, em geral, de acordo com a qualidade das uvas. Nestes casos, a relação entre o cooperado e a cooperativa é restrita à comercialização das uvas, sem que os associados assumam o papel de proprietários da cooperativa. Assim, a sustentabilidade da cooperativa não é um problema para esses associados, e seu foco está no preço e prazo de pagamento.

Quando os associados se veem apenas como fornecedores, eles não se comprometem com o ideal cooperativo.

5.5. CONFIANÇA

Mayer, Davis, & Schoorman (1995) dizem que as pessoas dependem de outras para alcançar seus objetivos pessoais ou organizacionais. O comércio entre os associados e a cooperativa é caracterizada pela confiança (Puusa, Hokkila e Varis, 2016). A confiança tem sido entendida nas ciências sociais, predominantemente, em termos da crença de alguém sobre os motivos ou intenções de outra parte. Assim, a confiança existe quando alguém acredita que os outros são benevolentes e honestos. Ao escolher confiar, a pessoa se torna vulnerável (Andaleeb, 1995) e a vulnerabilidade aceita alguns riscos. Embora a confiança não seja correr riscos, ela implica uma disposição para tal (Mayer, Davis e Schoorman, 1995).

No modelo, a confiança é um dos três pilares de sustentação da cooperativa e de sua capacidade organizacional. A confiança depende, principalmente, do desempenho percebido pelos associados, mas também de fatores históricos, e impactará no comprometimento dos associados com a cooperativa.

Sem confiança, gestores e o CA não têm legitimidade e isso pode levar a uma situação insuportável. Como aponta Nilsson (2001), sabe-se que os aspectos sociais são importantes para as organizações cooperativas. Para uma cooperativa funcionar, deve haver pelo menos alguma confiança entre os associados e a organização. Cada vez que um grupo de associados é eleito para o CA, um vínculo de confiança é criado. Além de estar satisfeito com o papel de fornecedores, os associados devem sentir que eles também podem confiar no grupo social de que dependem (Puusa, Mönkkönen e Varis, 2013).

Uma organização confiável terá mais flexibilidade para buscar estratégias competitivas envolvendo seus parceiros, pois haverá menos controles para com a organização. Dessa forma, a cooperativa terá liberdade para tomar iniciativas para melhorar o desempenho (Andaleeb, 1995).

Conforme apresentado anteriormente, o preço e o prazo de pagamento das uvas são os fatores que os associados mais frequentemente associam ao sucesso ou insucesso da cooperativa. A maioria dos entrevistados foi enfática ao dizer que a confiança nas cooperativas se resume ao pagamento das uvas.

Quanto mais satisfeitos os associados estão com a cooperativa como parceiro comercial e como organização associada, mais confiam no CA e na gestão. Além disso, quanto menos satisfeitos, menos eles confiam na cooperativa (Nilsson, Kihlén e Norell, 2009).

A confiança pode ser destruída se os objetivos conflitantes entre a administração e os associados não forem resolvidos. Como resultado, os associados tornam-se menos envolvidos na

cooperativa, a gestão assume todo o controle, os associados ficam cada vez mais insatisfeitos e o CA e a gestão perdem legitimidade entre os associados (Oczkowski, Krivokapic-Skoko e Plummer, 2013).

Em termos práticos, quando a confiança é destruída, quando os associados não acreditam que receberão o pagamento pelas uvas, eles tentarão outras alternativas, e a primeira opção é, em geral, vender as uvas para outros produtores de vinho, quebrando o contrato eles têm com a cooperativa. Isso significa que a cooperativa não pode mais contar com o fornecimento de uvas. Se essa situação virar uma bola de neve, com os associados vendendo as uvas para outros produtores, a cooperativa entrará em colapso, sem matéria-prima para produzir vinho.

Sem a confiança dos associados, não há comprometimento. A confiança agrega os associados e a organização, levando a participação, comprometimento e aceitação de propriedade.

5.6. COMPROMETIMENTO (ASSOCIADO COMO DONO)

Comprometimento é o terceiro fator, depois dos associados como fornecedores e confiança, a apoiar a capacidade organizacional da cooperativa no modelo.

Comprometimento organizacional é definido como “a força da identificação e o envolvimento de um indivíduo com uma organização particular”, caracterizado por:

- 1) uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização;
- 2) disposição para exercer um esforço considerável em nome da organização;
- 3) um desejo definitivo de manter a filiação organizacional (Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974, p. 604).

O comprometimento pode ser avaliado pelo nível de participação dos associados em todos os aspectos da cooperativa. Ele vai depender da percepção e aceitação dos associados de que eles são donos da cooperativa e também são responsáveis por seu desempenho (Porter *et al.*, 1974).

Como tal, os associados não são apenas meros fornecedores. Como proprietários devem não só garantir a qualidade das uvas que entregam à cooperativa, mas também participar ativamente na tomada de decisões e no processo de acompanhamento da cooperativa.

No entanto, é comum entre as cooperativas vinícolas não terem nas eleições para a diretoria e comissões outros candidatos que não o grupo eleito anteriormente. Parece que a maioria dos associados não quer a responsabilidade de ser um representante eleito.

Em cooperativas grandes e complexas, os associados podem sentir que não têm controle e isso pode levar à insatisfação, baixo envolvimento e desconfiança na liderança cooperativa (Nilsson, Kihlén e Norell, 2009) .

A falta de engajamento dos associados com algumas cooperativas ilustra seu desejo de não exercer qualquer controle democrático. A incapacidade de algumas cooperativas de obter quóruns nas reuniões e número suficiente de votos reflete a apatia de muitos associados.

Os assuntos a serem discutidos na assembleia parecem ter grande influência na disposição dos associados em participar. Se os assuntos em discussão afetam direta e pessoalmente os associados (como preços ou a organização da *vindima*), eles estarão mais inclinados a participar do que se os assuntos se *referissem* apenas ao funcionamento da cooperativa. Isso reforça a noção de que a maioria dos associados têm uma relação utilitária com a cooperativa e têm dificuldade em aceitar seu papel de proprietário.

A Figura 4 mostra como os associados podem se relacionar com a cooperativa como fornecedores e proprietários. O mais importante para o associado é o preço das uvas quando a percepção do associado fica restrita ao papel de fornecedor. Os associados nessa situação venderão as uvas para a cooperativa e, em caso de um preço melhor, serão tentados a vendê-las para outros produtores. A cooperativa é vista apenas como compradora.

Quando os associados se veem também como proprietários, eles aceitam seu duplo papel na cooperativa e entendem que o produto que vendem se tornará a matéria-prima da cooperativa vinícola. O preço da uva vai interferir no custo do vinho produzido e comercializado pela cooperativa. Caso a cooperativa tenha sobra, os cooperados receberão sua parcela de acordo com o peso das uvas que cada um entrega na cooperativa. Assim, os associados receberão duas vezes: o preço pago pelas uvas mais o excedente. O excedente será menor se o preço da uva for maior e vice-versa, mas o total permanecerá praticamente o mesmo.

Além disso, se os associados virem a cooperativa como sua, perceberão que o desempenho da cooperativa depende não só do preço das uvas, mas também da qualidade das uvas. Nesse caso, os associados produziram as uvas mais adequadas às necessidades da cooperativa, de acordo com as demandas do mercado.

Na tentativa de superar a falta de participação, algumas cooperativas desenvolvem atividade extra para trazer o associado para a cooperativa e aumentar o comprometimento com a desempenho da cooperativa.

Embora a participação pareça ser a melhor forma de avaliar o comprometimento, eles não são a mesma coisa. O simples fato de um associado comparecer a uma Assembleia não garante que esse associado esteja comprometido com o ideal da cooperativa. Em contrapartida, um associado de uma cooperativa vinícola pode estar identificado com os valores e princípios da cooperativa e envolvido no projeto cooperativo, mas, mesmo assim, não participar das Assembleias.

Figura 4 - Percepção do papel dos associados na vinícola: associados fornecedores e proprietários



No entanto, este mesmo associado produz as uvas exigidas pela cooperativa, é cuidadoso com a vinha, segue todos os requisitos legais relativos à plantação e colheita, e fornece toda a produção de uvas de alta qualidade para a cooperativa. Este associado também entende que a principal fonte de recursos para investimentos em cooperativas é o excedente, o que significa que, se os ganhos da cooperativa não são altos este ano, é porque a cooperativa irá reter algum excedente para renovações e reformas visando continuar a ser competitiva.

Claro, esse é um exemplo extremo e a maioria dos associados comprometidos participaria das decisões da cooperativa. No entanto, vale ilustrar a importância dos três fatores dos *associados* da categoria no modelo. Quando os associados confiam, eles se comprometem. Eles acreditam e confiam que o CA e os gestores eleitos são qualificados para conduzir a cooperativa a fim de alcançar seus objetivos e ter sucesso. Dos associados ponto de vista, como fornecedores, eles esperam obter preços mais elevados para as suas uvas, mas como proprietários, que desejam a sustentabilidade da cooperativa, a fonte de seus ganhos como agricultores. Um associado comprometido colocará o interesse coletivo em primeiro lugar e trabalhará pela sustentabilidade a longo prazo da cooperativa.

Dentre as cooperativas participantes desta pesquisa, todos os entrevistados reclamam da falta de comprometimento dos associados, mas isso foi mais evidente naquelas com problemas de desempenho recentes.

Associados como fornecedores, confiança, e comprometimento são os três fatores de categoria *associados* que fazem parte do modelo, formando sua base.

5.7. FATORES HISTÓRICOS E FATORES CULTURAIS

Muito da atual situação das adegas cooperativas pode ser explicado por suas origens históricas. A maioria delas foi fundada nas décadas de 1950 e 60, incentivadas e supervisionadas pelo governo do *Estado Novo*⁴, em um processo de cima para baixo, para receber as uvas de pequenos agricultores e aumentar a escala de processamento de vinho, estocagem e de *marketing* (Rebelo e Caldas, 2015; Rebelo, Caldas e Matulich, 2010).

Por outras palavras, as cooperativas de vinho foram criadas em Portugal para proporcionar um local onde os agricultores pudessem entregar as suas uvas. A criação das cooperativas, estimulada pelo regime, influenciou a percepção do cooperado em relação à cooperativa, apenas como local de “venda das uvas”.

Além disso, a história das cooperativas afeta a imagem que o público em geral tem sobre cooperativas. Afinal, nos primeiros anos, as cooperativas só se preocupavam em receber todas as uvas dos associados.

Os fatores culturais também desempenham um papel em diferentes aspectos do ambiente da cooperativa vinícola. Além dos recursos locais e práticas agrônômicas, a história, a cultura e o conhecimento local são incorporados na definição do *terroir* (Touzard, Chiffolleau e Maffezzoli, 2016).

A cultura é o resultado da forma como as pessoas resolvem os seus problemas em um país, uma região ou uma organização através do tempo. Portanto, a cultura está fortemente ligada a fatores históricos. Schein (1988, p.7) postula que a cultura “pode ser pensada como o aprendizado acumulado que determinado grupo adquiriu ao longo de sua história”.

Assim, a cultura pode ser entendida como um padrão de suposições básicas inventadas, descobertas ou desenvolvidas por um determinado grupo à medida que aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna que funcionou bem o suficiente para ser considerada válida e, portanto, deve ser ensinado aos novos associados como a maneira correta de perceber, pensar e sentir sobre esses problemas (Schein, 1988).

Sabe-se que a cultura influencia o comportamento das pessoas dentro e fora das organizações. A natureza da cooperativa, a participação e o comprometimento dos associados são afetadas pela cultura do país ou região. Algumas culturas são mais cooperativas do que outras e o senso de comunidade entre as pessoas é mais forte. Como consequência, as pessoas participam mais.

Segundo um associado do CA, as pessoas da cultura mediterrânea são mais passivas e habituadas ao paternalismo, o que significa que quando há um problema, a expectativa é que o Estado o resolva. O mesmo ocorre nas cooperativas.

Embora o negócio do vinho seja afetado pela cultura, ele impacta a cultura pela forma como as pessoas interagem com a paisagem e seus territórios. O economia do vinho interfere na configuração da paisagem e na forma que sua população ocupa o território.

⁴ O *Estado Novo* foi um regime autoritário de orientação integralista instalado em Portugal em 1933. Terminou em 1974 com a Revolução dos Cravos. O primeiro-ministro do *Estado Novo* era Salazar.

5.8. IMAGEM

A imagem organizacional é “uma impressão holística e vívida criada por um indivíduo ou um grupo sobre uma organização e é o resultado de sentido dado pelo grupo sobre a comunicação feita pela organização de uma imagem fabricada e projetado de si ...”. A imagem formada pode ser afetada pelas intenções e influências da organização ou de muitos outros atores. (Hatch e Schultz, 1997, p. 359)

A maioria dos entrevistados tem consciência da importância da imagem da marca para o sucesso de seus produtos. Mas eles também reconhecem que a imagem que as cooperativas ainda têm, entre muitas pessoas, é negativo. Segundo eles, as cooperativas são vistas como produtores de um grande volume de vinhos de baixa qualidade.

Isso se deve ao histórico da maioria das cooperativas. A imagem e a reputação de uma organização estão intimamente ligadas à sua história. A reputação parece ser o resultado de uma percepção historicamente afetada (Dressler, 2016).

Como já foi dito, foram criadas cooperativas para receber as uvas dos associados e para vender, principalmente, vinho a granel. Naquela época, a qualidade não era problema e o vinho era vendido principalmente na região.

Parece que a imagem das cooperativas vinícolas ainda está associada à baixa qualidade. Muitos autores declaram que os consumidores de vinho se sentem limitados em sua capacidade de julgar a qualidade do produto, portanto, a reputação serve para complementar ou substituir as avaliações da qualidade do produto. A pesquisa confirma que as avaliações de especialistas afetam a imagem das vinícolas e, conseqüentemente, têm efeitos importantes no preço do vinho (Dressler, 2016). Cooperativas que operam em larga escala poderiam ganhar significativamente através da promoção da qualidade dos seus vinhos premiados de alta qualidade (Schamel, 2015).

Embora a reputação esteja ligada ao comportamento histórico da organização, ela pode ser alterada se novas informações vierem à tona (Lange, Lee e Dai, 2011). Parece que o processo de criação de uma imagem positiva para as cooperativas é árduo, segundo os entrevistados.

Sem informações confiáveis, os indicadores de qualidade credenciados por prêmios e prêmios de vinhos contribuem para a construção de uma reputação na mente dos consumidores (Schamel, 2015). Esta é a principal estratégia encontrada por cooperativas vinícolas portuguesas para criar uma melhor imagem das cooperativas e seus vinhos. Apesar da imagem das adegas cooperativas estar mudando, ainda é considerada um problema.

A imagem das cooperativas vinícolas em Portugal deve ser encarada pelos dirigentes e associados com responsabilidade e urgência. Alguns líderes de cooperativas parecem estar cientes disso e estão buscando mudanças. No entanto, sendo uma questão relativa a todo o setor, as federações, sindicatos e as autoridades deveriam se engajar em estratégias que busquem, individual ou coletivamente, mudar a imagem atual de adegas cooperativas.

5.9. CONCORRÊNCIA

Em 1996, Nilsson alertou que a competição estava se tornando mais acirrada e os mercados turbulentos, então a eficiência empresarial era necessária para a sobrevivência das cooperativas (Nilsson, 1996).

Portugal tem um número considerável de cooperativas de vinho, algumas delas de grande sucesso, outras com dificuldade de sobreviver nos tempos modernos. No entanto, nos últimos anos, surgiu um número significativo de novos produtores de vinho independentes com fins lucrativos, normalmente designados por Quintas, e pequenos produtores, tornando a competitividade do mercado ainda maior (Wines of Portugal, 2015a).

Num sector tão competitivo como é o negócio do vinho em Portugal e no mundo, é um desafio para as cooperativas alcançar um alto desempenho. É cada vez mais difícil para os produtores de vinho serem sustentáveis devido a globalização do mercado do vinho e a crescente competitividade dos negócios neste setor (Sellers-Rubio, Alampi Sottini e Menghini, 2016).

Há uma grande preocupação com produtos de outros países, principalmente da UE. A Espanha é um exemplo de abordagem do mercado com vinhos de baixo preço. Isso induz os produtores e cooperativas de vinho portugueses a seguirem outras estratégias que não os preços baixos para serem competitivos. Além dos preços de outros produtores de vinho da UE, os preços praticados por grandes produtores de vinhos portugueses também representam uma ameaça real para as adegas cooperativas.

Assim, a maioria das cooperativas busca estratégias alternativas para se manter no mercado e ser sustentáveis, conforme discutiremos posteriormente no tópico sobre *capacidade de planeamento estratégico*.

5.10. DEMOGRAFIA E ESTRUTURA AGRÁRIA

Uma das principais ameaças às cooperativas vinícolas portuguesas é o envelhecimento dos associados. Isso é reflexo do que está acontecendo no país, somado ao fato de os jovens não quererem mais ficar na agricultura. A população em Portugal está envelhecendo. O índice de envelhecimento⁵ de Portugal continental era de 138,9 em 2013. Isto significa que existem 38,9% mais pessoas com mais de 65 anos do que pessoas com menos de 14 anos em Portugal continental. O Alentejo tinha o índice mais elevado (180,7) e a região Norte (125,3), o mais baixo (INE, 2014a). A maior parte do entrevistados estão profundamente preocupados com isso.

Por outro lado, parece que embora o envelhecimento seja uma preocupação, algumas cooperativas não veem isso como uma situação irreversível. Em alguns casos, há jovens envolvidos como associados e muito comprometidos com a cooperativa. Também, enquanto o cultivo de uvas em algumas regiões for rentável, as pessoas estarão dispostos a continuar com as vinhas.

Naturalmente, os jovens só trabalharão na terra se a agricultura se tornar mais lucrativa ou se for, pelo menos, comparável ao trabalho nas cidades. O relatório da FAO (2011) sobre a juventude e cooperativas agrícolas descrever como a juventude vê a agricultura. Parece que

5 Índice de envelhecimento = [(população residente com 65 anos e mais) / (população residente de 0 a 14 anos)] x 100.

a agricultura não é uma profissão lucrativa ou de prestígio para os jovens e eles continuarão a deixar o campo até que encontrem oportunidades econômicas significativas e ambientes atraentes nas áreas rurais.

Em 2013, a exploração agrícola representava metade da área do território português e a população agrária era de 6,5% da população residente no país. De 2009 a 2013, houve uma diminuição de 15% no número de propriedades rurais, principalmente de pequenas propriedades com menos de 20 ha. No mesmo período, o tamanho médio das propriedades rurais aumentou de 12,0 ha para 13,8 ha (INE, 2014b).

Outro fator relevante é a estrutura fundiária, que em Portugal difere entre as regiões vinícolas. Na região dos vinhos verdes, por exemplo, a dimensão média das vinhas dos associados das cooperativas vinícolas é de 0,5 ha enquanto na região de Setúbal, a dimensão média é de 11 ha.

O tamanho das propriedades de uma região vai interferir no número de associados das cooperativas vinícolas. Se o tamanho médio das vinhas é baixo, a cooperativa vai precisar de mais associados para ter volume suficiente de uvas para conseguir ganhos de escala.

Por outro lado, se o tamanho médio das propriedades rurais for maior, um número menor de associados alcançará o volume de uvas necessário para a cooperativa. Em geral, as cooperativas de vinho com um tamanho médio baixo das vinhas dos associados pretendem aumentar o número de associados, enquanto cooperativas com tamanho médio alto das vinhas não procura novos associados. Na maioria das cooperativas, o tamanho das vinhas varia muito. Em geral, na mesma cooperativa, existem muito pequenos agricultores e muito grandes agricultores.

Uma vez que a agricultura familiar não pode alcançar grandes produções, ela tem duas desvantagens: não consegue economias de escala e não desenvolve poder de barganha (Tortia, Valentinov e Iliopoulos, 2013). É difícil para o agricultor familiar adquirir máquinas e equipamentos porque o custo é muito alto para ele. Portanto, esses agricultores não têm acesso a novas tecnologias agrícolas que exigem grandes investimentos. Além disso, os menores agricultores não possuem área para justificar o investimento em máquinas agrícolas modernas (Herbel, Rochigiani e Ferrier, 2015).

Além disso, a mecanização é difícil e complexa em algumas vinhas antigas. Nestes casos, a necessidade de mão-de-obra é elevada, conduzindo a custos de produção mais elevados e conseqüente aumento do preço das uvas (Lourenço-Gomes, Pinto e Rebelo, 2015). Na tentativa de contornar essas fragilidades, o programa governamental de incentivo à renovação da vinha, VITIS, permitiu ao agricultor implementar novas técnicas de plantio que reduzem os custos de produção da vinha.

Um dos fatores que condicionam a estrutura fundiária é a topografia. Assim, não é apenas a baixa capacidade de investimento em maquinário, mas também a topografia do local onde se encontra a vinha que condiciona a mecanização. A razão pela qual é difícil dissociar a paisagem do tamanho das propriedades é que, em geral, áreas com montanhas e colinas, ou mesmo vales, são caracterizadas por pequenas propriedades em Portugal, enquanto áreas planas têm propriedades maiores. O fato é: tratores são feitos para áreas planas, como o Alentejo, por exemplo. Em algumas regiões como o Minho, Douro, Dão e Beira Interior, a mecanização é quase impossível. Nestes casos, os custos de produção são mais elevados.

A percepção da maioria dos entrevistados é que a tendência da agricultura em Portugal é ter cada vez maiores áreas de vinha. Então, a maneira de manter a produção agrícola é redimensionar as propriedades para torná-las lucrativas.

Em algumas regiões, a maioria dos associados tem a viticultura como atividade secundária. De acordo com o INE (2014b), apenas 6,2% dos produtores são agricultores em tempo integral, sendo que a maioria deles complementa os seus rendimentos com pensões e rendimentos de aposentadoria. Como agricultores em tempo parcial, seus objetivos de negócios diferem amplamente dos agricultores em tempo integral (Ashforth e Reingen, 2014; Hanf e Schweickert, 2014). Em geral, apenas os grandes produtores podem ter a viticultura como atividade principal.

Alguns associados dependem da renda que obtêm com as uvas para garantir a produção do próximo ano. Quem tem a viticultura como atividade secundária conta com esse dinheiro para tratar a vinha até a próxima colheita. Sem ele, esses associados provavelmente abandonariam a atividade por completo.

Para o relatório do INE (2014b), quando os agricultores foram perguntados sobre a intenção de continuar a atividade rural, 95,1% declararam que querem continuar a ser agricultores nos próximos 2 anos. Os principais motivos para a continuidade da atividade rural foram:

- seu valor afetivo (48,3%),
- ganhos complementares (31,4%),
- a falta de outras alternativas profissionais (9,9%), e
- e viabilidade econômica (8,6%).

Parece que a atividade rural não é economicamente atrativa para os agricultores, reforçando o que é encontrado na literatura e dito pelos entrevistados. Além disso, o fato de o valor afetivo ser apontado como o principal motivo para continuar como agricultor destaca o fato de que a agricultura pode não ser uma opção para os jovens - talvez apenas na falta de outras alternativas profissionais. Os jovens podem não desenvolveram o mesmo “afeto” pela propriedade rural como pessoas idosas. Esta informação deve ser um aviso para as pessoas responsáveis pelas políticas que visam o desenvolvimento das zonas rurais e a continuidade da produção agrícola para as próximas gerações. A menos que o trabalho agrícola se torne economicamente atraente para os jovens, o futuro das zonas rurais em Portugal é incerto. Os jovens precisam ser treinados e educados para aumentar a produtividade das propriedades rurais e a associação em cooperativas deve ser estimulada.

Altman (2014) afirma que as pequenas propriedades são cruciais na agricultura. Ele acrescenta que grandes OCFL, por causa de seu tamanho, tiram proveito da economia de escala e dos custos de transação. As pequenas propriedades só podem conseguir isso por meio da associação em cooperativas.

De acordo com Roelants et al. (2014), as políticas devem encorajar a criação de novas cooperativas. Isso não só geraria empregos para jovens nas cooperativas, mas também garantiria a renovação dos associados e apoiaria a inovação e a adaptação às mudanças na cooperativa.

A migração rural para grandes metrópoles e a desertificação econômica de regiões periféricas teriam sido mais intensas como um fenômeno mundial se as cooperativas não tivessem sido

ativas no incentivo à produção local e ao emprego, e se não tivessem proporcionado economia de escala aos pequenos agricultores (Roelants, Hyungsik e Terrasi, 2014). Além disso, em Portugal, as cooperativas contribuíram para a sobrevivência de vinhos e variedades que desapareceriam se os agricultores não pudessem vender as suas uvas por um preço que permitissem que mantivessem as vinhas.

Portugal é muito rico em biodiversidade de uvas e no século XIX foram detectadas 1482 variedades diferentes. Mais recentemente, muitas destas castas foram abandonadas ou estão em risco de extinção e, embora 341 estejam oficialmente autorizadas para a produção de vinho, cerca de 50 castas são as mais plantadas nas vinhas portuguesas (Almadanim *et al.*, 2007).

5.11. CONSUMIDORES E MERCADO

Apesar de um mercado consumidor potencialmente em expansão causado pelo crescimento populacional e econômico em algumas regiões do mundo, a indústria do vinho enfrenta inúmeros desafios (Alonso e Liu, 2012), principalmente devido à redução do consumo na UE e à entrada de novos produtores mundiais no mercado.

Apesar da presença significativa de cooperativas vitivinícolas europeias no mercado, em Portugal, a quota de mercado das cooperativas vitivinícolas tem vindo a diminuir desde 2000, como visto anteriormente (Nilsson, 2001).

As cooperativas de vinho vendem vinho de três maneiras diferentes: engarrafado, em *bag-in-box*⁶ ou a granel. As garrafas de vidro são a forma mais comum de armazenar e vender vinhos de qualidade superior. Em geral, *bag-in-box* são embalagens de 3 ou 5 litros usadas para vender vinhos de média e baixa qualidade, como regional ou vinho de mesa. O “vinho de caixa” é uma alternativa às garrafas de vidro de 5 litros anteriormente utilizadas para comercializar estes tipos de vinho, pois preserva a qualidade do vinho até seis semanas após a sua abertura.

Embora o vinho a granel seja o vinho mais barato no mercado, a maioria das adegas cooperativas em Portugal ainda o vende. Os compradores de vinho a granel são:

- outros produtores de vinho (cooperativas ou não) que precisam complementar seus vinhos,
- outros produtores ou comerciantes de vinho que o vendem como vinho de mesa para restaurantes, hotéis, bares e assim por diante,
- outros produtores, quando a cooperativa não puder armazenar ou vender todo o seu vinho, mesmo que o vinho tenha qualidade para ser engarrafado, e
- produtores de aguardente vínica, para destilação.

⁶ O *bag-in-box* é composto por um saco de camada dupla feito de um laminado de plástico incluindo poliéster metalizado (PET) e polietileno de baixa densidade (LDPE) ou etileno vinil acetato (EVA). Esta bolsa é colocada dentro de um recipiente de papelão retangular para fins de proteção mecânica. A bolsa está equipada com uma válvula especial para dispensar o vinho. As bolsas são preenchidas sob vácuo e qualquer espaço restante é preenchido com nitrogênio, um gás inerte. Conforme o vinho é retirado pela válvula, a bolsa se desmorona, protegendo o produto remanescente do efeito do oxigênio (Revi, Badeka, Kontakos, & Kontominas, 2014, p. 332).

O vinho a granel é uma opção viável para as cooperativas apenas se seu custo de produção for muito baixo. Em geral, custos baixos dependem da infraestrutura, economia de escala e preço das uvas, a partir perspectiva da cooperativa. Para o agricultor, o baixo custo de produção está relacionado à estrutura fundiária, ao grau de mecanização e à produtividade da vinha.

No entanto, na maior parte das adegas cooperativas, a venda de vinho a granel não é uma estratégia, mas uma alternativa para vender vinho de baixa qualidade. Como as cooperativas devem receber, por regulamento, todas as uvas que os associados entregam, a qualidade do vinho varia de acordo com a qualidade das uvas recebidas. A venda de vinho a granel representa um risco devido à forte concorrência de preços neste setor.

As cooperativas vinícolas vendem seus vinhos no mercado nacional e internacional. O mercado nacional é dividido em *off-trade* (grandes distribuidores e cadeias de supermercados) e *on-trade* (hotéis, restaurantes, cafês, e outros).

Embora os vinhos certificados tenham taxas de vendas mais baixas em *off-trade* e *on-trade*, os ganhos em euros são mais altos. Portanto, há uma vantagem considerável em vender no mercado *on-trade*.

No entanto, enquanto o mercado *off-trade* é composto por apenas alguns fortes compradores fortes, caracterizando o mercado como um oligopsônio, existe um número considerável de hotéis, restaurantes, bares e assim por diante, espalhados por todo o país que, mesmo sem a o mesmo poder de negociação dos compradores *off-trade*, exige uma força de vendas e marketing capaz de alcançá-los.

Os fatores ambientais e o comportamento dos associados como fornecedores e proprietários irão afetar as cooperativas de vinho, como já dito. Os gestores e associados do CA das cooperativas devem compreender o impacto que esses fatores causam e agir para aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças do mercado. Portanto, as cooperativas de vinho dependerão de sua capacidade de sobrevivência. Assim, é imperativo que se reconheça quais são os elementos específicos que compõem a capacidade organizacional em cooperativas de vinho.

5.12. CAPACIDADE ORGANIZACIONAL

Este modelo de capacidade organizacional para cooperativas de vinho propõe sete dimensões interligadas: *capacidade financeira*, *capacidade de infraestrutura*, *capacidade de marketing*, *capacidade de gestão de pessoas*, *relação com os associados*, *capacidade de planejamento estratégico* e *capacidade de gestão*.

CAPACIDADE FINANCEIRA

Essa capacidade está relacionada à capacidade da cooperativa de arcar com suas despesas e gerar excedentes ou sobras.

Existem duas questões financeiras estratégicas nas cooperativas de vinho. A primeira é o pagamento das uvas. Como visto antes, a uva é a principal matéria-prima na produção do vinho,

e os fornecedores são os associados. As cooperativas devem ser capazes de oferecer um preço igual ou superior ao preço pago pelo mercado com um prazo de pagamento razoável. Pagar pelas uvas abaixo da média ou pior, não pagar, compromete a confiança dos cooperados na cooperativa.

Uma vez que os associados não confiem mais na cooperativa, seu comprometimento será destruído e eles considerarão a possibilidade de vender suas uvas a outro produtor de vinho. Nesse caso, a cooperativa pode não ter uvas suficientes, não ser capaz de produzir vinho suficiente e não gerar vendas suficientes para pagar pelas uvas, e um círculo vicioso se estabelece.

Outro aspecto estratégico que merece atenção especial é o investimento em infraestrutura.

Estratégias de longo prazo, especialmente em relação a investimento em tecnologia e outras modernizações, deve gerar um retorno sobre o investimento para garantir a viabilidade a longo prazo da vinícola (Alonso e Liu, 2012). Novos equipamentos podem diminuir os custos de produção, melhorando os ganhos de escala, aumentando a capacidade de processamento no recebimento das uvas, produção e armazenamento do vinho. Além disso, para atingir os padrões de qualidade exigidos pela legislação e pelo mercado, são necessários investimentos permanentes em infraestrutura.

Por outro lado, algumas cooperativas faliram porque investiram em novas fábricas caras, sem capacidade financeira suficiente para isso. Muitas cooperativas tiveram problemas financeiros porque os gestores investiram em reformas de infraestrutura sem a correspondente capacidade de pagar as dívidas no futuro.

A melhor opção para uma decisão de investimento parece ser aquela que atende às preferências do associado “médio”. No entanto, devido à diversidade das preferências indivíduos, apenas um pequeno grupo estará totalmente satisfeito com o investimento (Nilsson, 2001). O CA e os gestores devem entender isso e buscar a melhor opção para os associados e para a cooperativa.

CAPACIDADE DE INFRAESTRUTURA

As cooperativas vinícolas são grandes fábricas, com grandes máquinas, exigindo grandes áreas. A infraestrutura envolvida representa grandes investimentos de capital.

Como visto na *capacidade financeira*, para reduzir o custo unitário do vinho, as cooperativas devem investir em equipamentos que lhes permitam obter economias de escala e escopo.

Aceitar novos associados é outra forma de aumentar a escala. É sabido que os novos associados irão se beneficiar dos ativos existentes da cooperativa, mas também irão contribuir para um aumento no volume (Nilsson, 2001). A economia de escala é um fator chave nas cooperativas de vinho.

Na recepção das uvas, por exemplo, as cooperativas devem aceitar todas as uvas dos associados num curto período (a vindima em Portugal dura cerca de 30 dias). Neste caso, a infraestrutura deve suportar a entrada de todas as uvas. Caso contrário, o produto final, o vinho, pode perder qualidade.

Cada etapa do processo de transformação requer equipamento caro: máquinas para recepção, desengace, esmagamento e prensagem, tanques de fermentação, cubas de armazenagem e linhas de engarrafamento. Além disso, é necessário ter espaço para armazenamento de vinho engarrafado e barris, caso o vinho necessite de maturação.

A situação atual de muitas cooperativas, em relação ao maquinário, é que ele está obsoleto. Ademais, algumas cooperativas não investiram na renovação da infraestrutura para atender às mudanças no negócio.

Como dito antes, a infraestrutura das cooperativas de vinho é extremamente cara e requer cautela quanto a reformas ou ampliações de fábricas, maquinários e equipamentos. No entanto, o mercado dinâmico e competitivo do vinho exige investimentos constantes nesta área para garantir baixos custos, escala e qualidade.

CAPACIDADE DE GESTÃO DE PESSOAS

Todos os modelos de capacidade organizacional reconhecem a importância das pessoas. Como Vidal-Salazar et al. (2012, p.2) declaram, “os fatores de competitividade organizacional estão, em grande medida, ligados às habilidades, aptidões e competências dos recursos humanos”.

Como qualquer outra organização, as cooperativas de vinho dependem de pessoas para operar. Os colaboradores estão todos os dias dentro da cooperativa e devem ser competentes e motivados para exercer a sua atividade de acordo com os objetivos da organização.

A capacidade de gestão de pessoas representa um conjunto de diferentes competências e conhecimentos que podem estar associados não só a fatores competitivos como fatores financeiros, tecnológicos e de produto/mercado, como também às comunicações, às relações entre os indivíduos, à resolução de problemas, e assim por diante (Vidal-Salazar, Hurtado-Torres e Matías-Reche, 2012).

Além do foco tradicional nas habilidades e competências técnicas, existe uma tendência de avaliar as capacidades dos indivíduos por meio de outros critérios, como atitudes e valores (Kay, Franks e Tato, 2004). Isso pode ser válido para cooperativas também. Todas as pessoas que trabalham na cooperativa devem ser qualificadas em sua área de atuação, mas também devem conhecer e se identificar com os princípios cooperativos. De acordo com Nilsson (1996, p. 639), “se os trabalhadores da organização aceitarem os valores cooperativos, muito se ganha, já que provavelmente trabalharão para o benefício dos associados e a comunicação entre associados e funcionários será mais fácil” (Nilsson, 1996).

A natureza particular das cooperativas de vinho deve ser entendida não apenas pelos associados, CA e gestores, mas também por todos os colaboradores. A menos que aceitem plenamente o propósito de uma cooperativa, eles podem se comportar de maneira incongruente, procurando maximizar as sobras em vez de buscar atender as necessidades dos associados, por exemplo.

Todas as relações entre a cooperativa e os associados (fornecedores e proprietários) ou entre a cooperativa e o mercado dependem também dos colaboradores.

Há necessidade de profissionalização em todos os setores da cooperativa, o que pode ser alcançado da mesma forma que qualquer outra organização, treinando e desenvolvendo os colaboradores e contratando profissionais já qualificados. Especificamente, a atuação dos enólogos determinará a qualidade do vinho. Eles devem desenvolver vinhos de qualidade, que atendam as necessidades do mercado, com as uvas que a cooperativa recebe dos associados, e essa habilidade requer um conjunto de competências que são cruciais para a cooperativa.

De acordo com Roelants et al. (2014, p. 103), a gestão de pessoas em cooperativas é “uma combinação de padrões convencionais e práticas cooperativas. Em particular, a pesquisa revelou uma visão centrada nas pessoas na gestão de cooperativas e uma ênfase na gestão das relações entre os trabalhadores e outras partes interessadas” (Roelants, Hyungsik e Terrasi, 2014).

O CA e os gestores devem reconhecer e disseminar em toda a organização os benefícios de ser uma cooperativa e seguir os princípios cooperativos (Oczkowski, Krivokapic-Skokko e Plummer, 2013). O 5º princípio cooperativo - educação, formação, e informação - se encaixa nesta recomendação reconhecendo a necessidade de educar não só os colaboradores, mas também gestores e associados.

CAPACIDADE DE MARKETING

Não basta produzir vinhos de qualidade; é necessário vendê-los também.

Até 1998, as cooperativas de vinho não precisavam investir em *marketing* porque os consumidores “batiam na porta” da cooperativa para comprar o vinho.

Elas eram orientadas para o produto e o mercado do vinho português era majoritariamente nacional e regional. A maior parte do vinho que foi vendido na época era a granel, embora a qualidade pudesse ser classificado como vinho regional, em alguns casos.

Depois que Portugal se tornou um membro da UE, a concorrência no setor do vinho aumentou significativamente: aumentou a oferta de vinhos nos países da Europa, às vezes com mais qualidade e preços mais baixos que os portugueses. Além disso, as cooperativas vinícolas portuguesas tiveram de adaptar a sua produção às exigências da UE, caso quisessem alcançar esses mercados.

Cooperativas que não percebem a necessidade desta adaptação na forma como atuavam no mercado foram à falência ou tiveram dificuldades financeiras, pois não podiam vender os seus vinhos, já que o consumidor não vêm mais até a cooperativa.

As cooperativas que sobreviveram mudaram para se tornarem mais orientadas para o mercado e desenvolveram capacidade de *marketing*. Ou seja, as cooperativas passaram a se preocupar em conhecer o mercado e as necessidades dos consumidores e produzir o vinho que o mercado espera.

Além disso, as cooperativas se tornaram conscientes da competitividade no negócio do vinho e começaram a olhar para fora da organização.

Hoje em dia, parece que as adegas cooperativas têm aceitado que eles precisam de prospecção e desenvolvimento de novos mercados, para promover seus vinhos nacional e internacionalmente, para conseguir uma boa relação preço-qualidade e para garantir que o vinho chegue aos consumidores.

RELAÇÃO COM ASSOCIADOS

Não existe cooperativa sem associados. As cooperativas dependem de relações de troca contínuas e de longo prazo com seus associados para gerar um benefício coletivo (Goel, 2013).

O canal de informação existente entre associados e gestores é uma importante vantagem competitiva das cooperativas agrícolas em relação às OCFL (Iliopoulos e Hendrikse, 2009).

Nas cooperativas de vinho, os associados fornecem todas as uvas para a produção do vinho.

A relação com os associados impactará na confiança e no comprometimento dos associados com a cooperativa. Como a finalidade da cooperativa é servir os seus associados, quanto mais forte for o vínculo entre eles, mais próxima a cooperativa estará de atingir seu objetivo.

Diz-se que as cooperativas devem investir na formação e educação dos seus colaboradores. Além do treinamento tradicional, o treinamento deve ser considerado um investimento e focar em como os colaboradores da cooperativa podem interagir melhor com os associados da cooperativa (Roelants, Hyungsik e Terrasi, 2014).

As cooperativas devem criar diferentes meios para estimular a capacidade de diálogo com os associados para serem leais ao propósito da organização e para manter a identidade cooperativa, reforçando seus valores e princípios (Puusa, Mönkkönen e Varis, 2013).

Os associados aderiram a cooperativas de vinho, no primeiro momento, para obter um preço justo para suas uvas. Eles ainda precisam das cooperativas. Por outro lado, as cooperativas também precisam de seus associados para garantir o abastecimento de uvas.

Para construir um bom relacionamento com os cooperados, é necessário atender cada um conforme a sua demanda, sendo capaz de prever suas preferências, antecipar ações e construir relações lucrativas para eles. Isso é essencial para evitar a rotatividade. (Cegarra-Navarro e Arcas-Lario, 2011).

Em geral, as cooperativas vinícolas apoiam e orientam, regularmente, os seus associados quanto a produção das uvas de diferentes formas: apoio financeiro, logístico e orientações técnicas. Os associados percebem o apoio que recebem da cooperativa como positivo, pois pode levá-los a obter melhores preços para as uvas.

A relação entre a cooperativa e seus associados está fortemente ligada à produção, qualidade e preço das uvas. Para garantir o comércio justo, a maioria das cooperativas criou um sistema de pagamento que penaliza o associado com desconto no preço da uva quando a qualidade está abaixo do padrão estabelecido, ou, se a variedade não for desejada. Por outro lado, quando as uvas têm um padrão mais alto, o associado recebe um bônus sobre o preço.

Entre as cooperativas que participaram da pesquisa, quanto mais bem sucedida é, mais rigorosa em penalizar os associados, não só reduzindo o preço das uvas, mas aplicando outras sanções previstas nos estatutos. A sanção extrema seria a expulsão do associado. Algumas cooperativas, por temerem perder associados, são mais flexíveis quanto à aplicação das regras e aceitam alguns comportamentos inadequados.

Analisando os dados, é possível perceber que as cooperativas com maior desempenho são aquelas sem os associados inativos. O associado está ativo ou está fora. Em geral, um associado pode ser expulso se ele ou ela não entregar nenhuma uva por três anos, ou se o associado comete alguma falta grave, como a venda das uvas para outro produtor de vinho. Pode-se concluir que os associados seguem as regras porque conhecem as consequências de não fazê-lo.

Ostrom (1990) estabelece princípios que são necessários para a efetiva governança de recursos e bens de propriedade comum. Iliopoulos & Theodorakopoulou (2014) declaram que esses princípios determinam a eficácia dos grupos formados para autogerenciar recursos comuns.

Na forma de uma lista de recomendações, os princípios apresentados por Ostrom (1990) para minimizar os problemas da gestão de recursos e bens de propriedade comum são:

1. limites claramente definidos,
2. apropriação e de provisão de recursos adaptados às condições locais,
3. garantia que a maioria dos apropriadores de recursos participem no processo de tomada de decisão,
4. monitoramento,
5. uma escala de sanções graduais para quem violar as regras comunitárias,
6. mecanismos de resolução de conflitos, e
7. reconhecimento mínimo do direito de se organizar - independência das autoridades governamentais.

Os princípios de Ostrom, aplicados às cooperativas, podem destacar algumas questões relacionadas à gestão e ao relacionamento com os associados. Os dois primeiros princípios recomendam que os indivíduos percebam os seus direitos, limites e as regras para o relacionamento entre eles e a organização. Os associados devem conhecer o seu papel na cooperativa, tanto como fornecedores (nas cooperativas de vinho) e proprietários, e reconhecer os direitos e deveres de cada uma dessas funções. O caráter democrático, princípio cooperativo, já confere aos associados o poder de criar e modificar os estatutos.

Além disso, os associados devem monitorar ativamente o desempenho do CA, dos gestores e da cooperativa. Como visto antes, estatutos das cooperativas de vinho preveem expulsão dos associados que vendem uvas para outro produtor de vinhos e parece que essas cooperativas que aplicam a regra com rigor são aquelas financeiramente estáveis. Além disso, diferente do momento em que foram criadas, as cooperativas vinícolas hoje em Portugal são independentes das autoridades governamentais.

CAPACIDADE DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Atualmente, é amplamente aceito que pensar estrategicamente e praticar a gestão estratégica têm efeitos positivos no desempenho das organizações (Analoui e Samour, 2012). OSFL e as cooperativas não são exceções. As cooperativas de vinho devem definir o que querem ser e onde querem estar no futuro.

O planeamento é um processo que requer conhecimento para entender o contexto e definir as estratégias disponíveis para abordá-lo. Planeamento mal feito ou falta de planeamento podem levar a cooperativa a situações críticas. Algumas decisões sobre investimentos, por exemplo, podem afetar a cooperativa em todas as áreas: finanças, qualidade, custos, *marketing* e assim por diante.

As cooperativas devem ser capazes de identificar oportunidades e ameaças no meio ambiente e escolher formas de atingir seus objetivos, considerando seus pontos fracos e fortes.

Existem algumas estratégias que as cooperativas de vinho podem adotar, de acordo com o tipo de vinho que produzem, os mercados que desejam atingir, e os canais de distribuição que vão utilizar.

Como mostrado antes, cooperativas podem vender vinho a granel, vinho “em caixa”, e vinho engarrafado, cada forma associada a diferentes níveis de qualidade do vinho. Em geral, cooperativas vendem vinhos de baixa qualidade a granel. No entanto, algumas cooperativas se veem obrigadas a vender vinhos regionais, e até DOC, a granel, apesar de sua associação com baixa qualidade. Isso acontece porque, ou a cooperativa não tem comprador para o vinho engarrafado, ou porque a cooperativa não tem a infraestrutura para engarrafar e armazenar todo o vinho superior produzido.

Uma das cooperativas desta pesquisa vende vinho DOC a granel para outros produtores de vinho da região por não possuir capacidade de armazenamento. Em suma, acabam produzindo vinho para outras empresas venderem e obterem maior lucro. A maioria dos gestores reconhece que o margem de lucro está no vinho em garrafa, não no vinho a granel.

No entanto, essa estratégia é uma alternativa aceitável, especialmente se a cooperativa já tiver fortes parcerias com os compradores.

Mas é importante estar ciente de que uma estratégia de preços baixos no mercado do vinho é arriscada porque os custos de produção em Portugal são superiores aos de outros países da UE. Além disso, essa é uma estratégia que não promove a fidelidade do cliente. Quando o preço é a principal preocupação, mesmo as parcerias longas podem ser desfeitas.

Como dito antes, adotar a estratégia de venda de vinho a granel é aceitável apenas se a cooperativa tem baixos custos de produção, e isso só é possível em algumas das regiões vinícolas de Portugal. O preço da principal matéria-prima (uvas) - resultante do tamanho, topografia e nível de mecanização da vinha, adicionado à infraestrutura e ganhos de escala da cooperativa - irá compor o custo de vinho.

Outras estratégias podem conduzir cooperativas para um futuro sustentável: aumento do volume de produção, oferta diferenciada, ou diversificação de mercados.

Existem diferentes caminhos para que as cooperativas aumentem a produção, como a produção conjunta ou a ampliação do número de associados.

Um dos motivos pelos quais as cooperativas pretendem aumentar a produção é a conquista de novos mercados. Os novos países produtores de vinho baseiam sua estratégia em uma forma de viticultura mais industrializada para alcançar grandes volumes, economia de escala e, conseqüentemente, preços competitivos. Além disso, investem fortemente na comercialização de suas marcas para promover uma percepção de qualidade permanente no consumidor (Chambolle e Giraud-Héraud, 2003).

Marcas são um ativo intangível que é difícil de imitar e pode gerar maior retorno, conscientização do consumidor e de poder no mercado. As marcas são o oposto das *commodities*, que são produtos com pouca diferenciação e dependentes das forças de oferta e demanda (Kontogeorgos, 2012). A diferenciação parece ser uma estratégia procurada por muitas cooperativas de vinho em Portugal. Ela pode ser alcançada explorando os tipos únicos de uvas encontradas no país.

As cooperativas também estão cientes de que as necessidades do mercado mudam e que devem desenvolver novos produtos para atender às novas tendências. A capacidade de identificar o que o mercado deseja e reagir com um vinho adequado é altamente desejada.

Além disso, diversificar os mercados é outra das estratégias propostas para enfrentar mercados de vinho instáveis e concorrência acirrada.

Uma cooperativa apresentou estratégia distinta da maioria dos entrevistados. Eles estão dispostos a investir em vinhos regionais em vez de vinhos DOC. A região desta cooperativa tem uma forte tradição em vinhos regionais, e não em DOC. Assim, parece que o investimento para inserir vinhos DOC no mercado por si só não valeria a pena, não até DOC da região tornarem-se mais conhecidos.

Há muitas estratégias que as cooperativas podem buscar, incluindo o baixo custo, o foco ou a diversificação. Porém, a estratégia deve ser coerente com a realidade da região e com a capacidade da cooperativa. Além disso, toda a estratégia deve ser escolhida em função de um planejamento de médio e longo prazo

CAPACIDADE DE GESTÃO

O mais importante deste conjunto de dimensões interdependentes de capacidade organizacional em cooperativas de vinho é a *capacidade de gestão*. Fortemente associada com as habilidades do gestor e o CA, integra todas as outras capacidades: *financeira, de gestão de pessoas, de infraestrutura, de planejamento estratégico, de relação com os associados e de marketing*.

Segundo a maioria dos entrevistados, as cooperativas de vinho devem ser administradas como qualquer outra empresa. Um associado do CA atribuiu o fracasso de algumas cooperativas à deficiências na capacidade de gestão, o que parece ser a principal preocupação quanto a gestão das adegas cooperativas de Portugal.

Os entrevistados acreditam que é vital para a cooperativa ter gestores profissionais. Isso é o que acontece nas maiores cooperativas visitadas e parece ser uma tendência naquelas se recuperando de tempos difíceis.

Algumas cooperativas tiveram bons resultados sendo administradas por um associado do CA. Mas, em geral, esses associados possuem formação em administração ou área afim que os classifica como profissionais. Além disso, existe um risco em ter um associado do CA acumulando a função de gestor – perde-se o gestor se o CA não é reeleito.

Existem dois aspectos a considerar no que diz respeito à profissionalização da gestão nas cooperativas de vinho. O primeiro é a complexidade da organização. Pequenas cooperativas de vinho que produzem e vendem apenas um ou dois produtos (vinho a granel e regional, por

exemplo) para o mercado nacional, são menos complexas do que aquelas que também operam internacionalmente com muitos canais de distribuição, e assim, podem não ser tão dependentes de gestores profissionais. Nesses casos, o CA é também o gestor operacional.

Em segundo lugar, o custo de um gestor profissional é maior do que o custo de um associado do CA atuando como gestor e, dependendo do tamanho da cooperativa, ela pode não ter recursos para pagar por isso.

No entanto, à medida que a cooperativa cresce, a tendência é a contratação de gestores profissionais, de forma que o CA controla as decisões, enquanto a gestão operacional fica a cargo dos gestores (Bijman, Hendrikse e Aswin van Oijen, 2012). Parece que a percepção da maioria dos entrevistados é que o CA deve definir as estratégias da cooperativa e controlar as ações de um gestor profissional.

As cooperativas visam ser sustentáveis e ao mesmo tempo satisfazer seus associados, e aqui reside a principal responsabilidade dos gestores das cooperativas.

Embora as questões enfrentadas pelas cooperativas de vinho no trato com o mercado sejam as mesmas do OCFL, a identidade da cooperativa deve ser reconhecida. Gestores de cooperativas precisam das mesmas competências que gestores de outros tipos de organização, mas eles não podem ser limitados a essas competências, se eles quiserem levar a cooperativa a alcançarem seus objetivos. As competências adicionais necessários para gerir uma cooperativa estão ligadas à capacidade do gestor em encontrar o equilíbrio entre as forças antagônicas dentro da cooperativa resultado da sua dupla natureza: a satisfação econômica dos associados e a sustentabilidade da cooperativa.

Jussila & Tuominen (2010) propõem um conjunto de elementos de competência de gestão em cooperativas (Tabela 5). Segundo os autores, existem três tipos de competências, cada uma com diferentes elementos. A primeira competência é o conhecimento, a segunda é a atitude e a terceira é a habilidade. A maioria dos elementos associados com as competências de gestão focam nos valores e identidade cooperativa.

Segundo Nilsson (2001), os associados têm ideias diferentes sobre investimentos e rendimentos, e decidir como pesar a opinião dos associados pode ser uma tarefa difícil para os gestores. Jussila & Tuominen (2010) argumentam que a forma cooperativa de fazer negócios pode não apenas tornar a gestão diferente, mas também mais exigente.

Tabela 5 - Elementos de competência de gestão em cooperativas.

Tipo de competência	Elementos específicos	
Conhecimento	Informação e compreensão de	Gestão baseada nos valores cooperativos Gestão para a relação com o cliente Gestão de multi-negócios Desenvolvimento comunitário
Atitude	Identificação com valores cooperativos Prontidão para falar	
Habilidade	Habilidades de gestão baseada nos valores cooperativos Habilidades de gestão para a relação com cliente Habilidades de desenvolvimento comunitário Habilidades de liderança visionária	

Fonte: (Jussila e Tuominen, 2010)

Os gestores devem incorporar os valores cooperativos como seus próprios e agir de acordo com eles. Se os gestores não forem identificados com os valores da cooperativa, a cooperativa corre o risco de fracassar (Jussila e Tuominen, 2010), pois a tendência é focar na maximização do lucro ao invés de satisfazer as necessidades dos associados. “A integridade do propósito das cooperativas só será protegida se desenvolvermos um mercado de gestão cooperativa que se baseie no profissionalismo arraigado nos valores cooperativistas e assumido por homens e mulheres que tenham vocação para exercer a profissão de gestor de cooperativa”. (Davis, 2001.p. 35)

Como o elemento central da capacidade organizacional neste modelo, *capacidade de gestão* é a capacidade que as cooperativas de vinho tem de sobreviver e satisfazer as necessidades econômicas dos associados. Personalizado na figura do gestor, parte-se do pressuposto que a pessoa nesta posição será capaz de compreender as peculiaridades das cooperativas vinícolas e de seu entorno.

6. TENTATIVA PRELIMINAR DE AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE ORGANIZACIONAL EM COOPERATIVAS DE VINHO

Cada elemento da *capacidade organizacional* das cooperativas de vinho em Portugal afeta e é afetado pelos outros elementos, pelos associados, e por fatores ambientais. Qualquer decisão financeira, por exemplo, impactará na relação com os associados, pois interferirá nos ganhos do associado. A opção de reinvestir o excedente na cooperativa significa a redução do valor pago aos associados. Por outro lado, investir esses recursos na renovação da infraestrutura reduz os ganhos de curto prazo dos associados, porém, pode garantir a sustentabilidade a longo prazo da cooperativa.

A *capacidade de infraestrutura* é a capacidade de reconhecer a necessidade de investimentos em máquinas e equipamentos em adegas cooperativas para aumentar a capacidade de produção e armazenamento, para aumentar a qualidade do vinho, para reduzir os custos de produção, e alcançar ganhos de escala. No entanto, não vale a pena ter escala e qualidade se a organização não consegue vender o vinho. Assim, a *capacidade de marketing* é fundamental para as cooperativas vinícolas, pois é essa capacidade que garantirá as receitas das vendas. Além disso, a cooperativa deve lidar com a imagem de produzir vinhos de baixa qualidade e busca de estratégias para superar esta limitação.

Conhecer as necessidades e desejos dos consumidores e do mercado exigirá adaptações na cooperativa e também nas vinhas dos associados relativamente às variedades, os modos de produção e qualidade das uvas.

As pessoas são responsáveis pelas competências em cada uma das funções em qualquer organização, portanto, a *capacidade dos gestores de pessoas* é necessária em todos os elementos da capacidade organizacional.

A *capacidade de planejamento estratégico* depende da *capacidade de marketing* para compreender as oportunidades de mercado e desafios, na *capacidade de gestão de pessoas* para prever o futuro, na *relação com os associados* para garantir o fornecimento de uvas, na *capacidade de infraestrutura* para produzir o vinho, e na *capacidade financeira* para apoiar a estratégia selecionada.

Assim, os elementos do modelo de *capacidade organizacional* nas cooperativas vinícolas em Portugal estão fortemente interligados e, por vezes, é difícil perceber as fronteiras entre eles.

A *capacidade de gestão* é a principal capacidade no modelo porque deve reconhecer e coordenar as relações entre todas as outras capacidades, transpor os fatores ambientais e internos que afetam a organização, incorporar a *identidade cooperativa*, e envolver os *associados como fornecedores e proprietários* para alcançar os objetivos da cooperativa vinícola.

Para avaliar a *capacidade organizacional*, o gestor e os associados poderiam começar por identificar as forças no ambiente e seus efeitos na cooperativa vinícola. Em seguida, as categorias que representam a cooperativa de vinhos devem ser avaliadas individualmente para fornecer uma imagem do potencial da cooperativa para ter sucesso. A Tabela 7 fornece uma lista de perguntas que podem ajudar nesta tarefa.

A primeira categoria definida para avaliar são os *associados*. A avaliação deste conjunto permitirá à cooperativa compreender a forma como os associados percebem a cooperativa e a sua vontade de ser parte ativa da organização. Os principais problemas na categoria dos *associados como fornecedores* são a qualidade da uva e as variedades de uvas que os associados podem entregar à cooperativa, e o preço e prazo de pagamento das uvas, garantido pela cooperativa. A qualidade e as variedades das uvas são indicadores do engajamento dos associados em seu papel de fornecedores. Se eles produzem e entregam para a cooperativa uvas de boa qualidade e as variedades exigidos pela cooperativa, eles mostram o seu desejo de continuar sendo um associado da cooperativa. Uma vez que os associados percebem o desempenho através do preço das uvas e das condições de pagamento, a cooperativa deve considerar o pagamento de preços iguais ou superiores aos do mercado em condições normais.

A *confiança* está fortemente ligada ao pagamento das uvas. Se as cooperativas atrasarem ou não pagarem pelas uvas, a confiança será enfraquecida.

Além disso, se a cooperativa tiver histórico de desempenho fraco, os associados reagirão à situação mais rapidamente. Existem alguns indicadores de falta de *confiança* em relação à cooperativa: por exemplo, quando os associados começam a vender suas uvas para outros produtores, ou o número de associados inativos aumenta ou já é alto, e se os associados estão saindo voluntariamente da cooperativa.

A aceitação do papel de propriedade é o mais alto nível de *comprometimento* dos associados com a cooperativa. Depende de quanto os associados confiam na cooperativa e de sua compreensão de seu papel como proprietários - estar envolvidos no processo de tomada de decisão e monitoramento da cooperativa. Um indicador de *comprometimento* é a participação dos associados nas questões da cooperativa, seja em Assembleias, votação, ou participando das eleições. Além disso, devem entender que a cooperativa deve ser sustentável, o que significa que parte do excedente pode ser reinvestido na cooperativa em vez de distribuído aos associados.

A cooperativa deve seguir os valores e princípios que caracterizam a *identidade cooperativa*. Assim, associados, funcionários, e os gestores devem entender e aceitar a sua natureza dual.

Tabela 7 - Critérios preliminares para avaliação da capacidade organizacional em cooperativas de vinho

	Categorias	Questões principais	Perguntas de avaliação
Associados	Associados como fornecedores	Uvas (qualidade e variedades), pagamento das uvas	Os associados estão produzindo uvas de boa qualidade? Eles estão produzindo as variedades exigidas pela cooperativa/mercado? Os preços pagos pelas uvas iguais ou superiores aos preços pagos por outros produtores de vinho? Os associados estão satisfeitos com os preços das uvas e os prazos de pagamento?
	Confiança	Renda dos associados (uvas + excedente), prazo de pagamento, histórico de desempenho	A cooperativa está pagando as uvas em dia? Existe algum atraso no pagamento das uvas e do excedente? A cooperativa tem dívidas com os associados? Existe histórico de “mau” desempenho da cooperativa? Os associados parecem confiar na cooperativa e no CA? Existe alguma evidência de que eles estão vendendo suas uvas para outros produtores? Existem associados inativos? Há associados saindo da cooperativa?
	Comprometimento - associados como proprietários	Participação (eleições, assembleias e CA), preço das uvas x sustentabilidade da cooperativa, aceitação da propriedade	Os associados votam nas eleições do CA? Eles participam das Assembleias? Eles estão dispostos a concorrer ao CA da cooperativa? Eles entendem que o excedente é fonte de investimentos na cooperativa? Será que eles se sentem como donos da cooperativa? Eles aceitam o papel de proprietários?

	Categorias	Questões principais	Perguntas de avaliação
Cooperativa de vinho Capacidade Organizacional	Identidade cooperativa	Valores cooperativos, princípios cooperativos, natureza dual da cooperativa	Os associados, colaboradores e gestores internalizam e agem de acordo com os valores da cooperativa? A cooperativa segue os princípios cooperativos? É a natureza dual da cooperativa aceita pelos associados, colaboradores e gestores?
	Capacidade financeira	Ativos x passivos, capacidade de pagamento (fluxo de caixa), investimentos em infraestrutura, vendas, custos	Existe equilíbrio entre ativos e passivos na cooperativa? A cooperativa tem condições de pagar suas dívidas? As receitas das vendas são suficientes para cobrir os custos operacionais e investimentos em infraestrutura, máquinas e equipamentos?
	Capacidade de infraestrutura	Economia de escala, qualidade do vinho, recepção, produção, capacidade de armazenamento	A infraestrutura está obsoleta? É adequada para a qualidade esperada? Existe economia de escala? A recepção, produção e armazenagem têm capacidade suficiente para o peso esperado de uvas recebidos e o volume de vinho produzido na cooperativa?
	Capacidade de gestão de pessoas	Habilidades e competências técnicas, motivação, identificação com valores e princípios cooperativos	Os colaboradores possuem habilidades técnicas e as competências desejadas para trabalhar em suas áreas? Eles estão motivados? Eles são identificados com os valores e princípios cooperativos? O 5º princípio cooperativo - educação, formação, e informações - está sendo aplicado na cooperativa?
	Capacidade de <i>marketing</i>	Orientação para o mercado, força de vendas, preços competitivos, qualidade x preço	A cooperativa é orientada para o mercado? A cooperativa sabe o que o mercado e os consumidores desejam? O preço é compatível com a qualidade do vinho? O preço do vinho é competitivo? Há promoção e comercialização suficientes dos vinhos? Os canais de distribuição estão alcançando os consumidores certos?
	Relação com associados	Diálogo com os associados, suporte financeiro, logístico e técnico, sistema de penalidades x bônus por qualidade das uvas	Existem canais de comunicação que facilitem e estimulem o diálogo entre os associados e a liderança da cooperativa? A cooperativa conhece as necessidades e expectativas de seus associados? A cooperativa dá apoio financeiro, logístico e técnico aos associados regularmente? Existe um sistema de premiação e penalidades definido para o pagamento de uvas de acordo com a sua qualidade?
	Capacidade de planejamento estratégico	Planejamento (médio e longo prazo), identificação de oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos, consistência entre vinho (DOC, regional, mesa - engarrafado ou a granel), mercado, canais de distribuição e estratégias eleitas (baixo custo, diversificação, foco)	A cooperativa possui um plano estratégico de médio e longo prazo? A cooperativa é capaz de identificar oportunidades e ameaças no mercado? A cooperativa pode identificar seus pontos fortes e fracos? A cooperativa possui uma estratégia para atender o mercado coerente com cada tipo de vinho (DOC, regional, de mesa)? A cooperativa está explorando as peculiaridades das variedades de uvas de sua região? A cooperativa é capaz de identificar os riscos envolvidos na escolha de vender vinho engarrafado versus vinho a granel? A cooperativa é capaz de competir em igualdade de condições com outros produtores? A estratégia selecionada está clara para todos?
	Capacidade de gestão	Profissionalização (habilidades e competências de gestão), sustentabilidade x satisfação dos associados, identificação com os valores e princípios cooperativos	Existe um gestor profissional dirigindo a cooperativa? O gestor está qualificado para dirigir a cooperativa? O gestor é identificado com valores e princípios cooperativos? O gestor e o CA são capazes de lidar com a natureza dual da cooperativa? O gestor é capaz de identificar os propósitos antagônicos de ser sustentável e satisfazer os associados? O gestor consegue integrar todas as outras capacidades e transformá-las em ações para melhorar o desempenho?

Para avaliar a *capacidade organizacional* das cooperativas de vinho, cada capacidade deve primeiro ser avaliada individualmente. A *capacidade financeira* é reflexo da forma como a cooperativa equilibra ativos e passivos. Se a cooperativa não tiver receita de vendas suficiente para cobrir os custos operacionais e os investimentos, sua situação financeira estará em perigo.

A qualidade do vinho, a economia de escala, e recepção, produção, e capacidade de armazenamento dependem da *capacidade de infraestrutura*. A cooperativa deve avaliar a situação levando em consideração esses aspectos para identificar a necessidade de reformas.

Além das habilidades e competências técnicas para o desempenho de suas funções, os colaboradores devem estar motivados. Nas cooperativas, existe outro requisito para a capacitação das pessoas que é a identificação com os valores e princípios cooperativos. Para conseguir isso, as cooperativas devem seguir o 5º princípio - educação, formação, e informação.

As cooperativas devem ser orientadas para o mercado. Devem saber o que o mercado deseja e proporcionar um vinho com um preço competitivo compatível com a sua qualidade. Além disso, a cooperativa deve promover e comercializar suas marcas e encontrar canais de distribuição que atinjam os mercados desejados para aumentar a *capacidade de marketing*.

Para alcançar o sucesso satisfazendo os associados, as cooperativas devem conhecer suas necessidades e expectativas. Para tanto, é imprescindível que haja canais de comunicação que facilitem e estimulem o diálogo entre a liderança da cooperativa e os associados.

Além disso, a *relação com os associados* é melhorada quando as cooperativas fornecem apoio financeiro, logístico e técnico aos associados. Recomenda-se que a cooperativa adote um sistema de pagamento que penalize uvas de baixa qualidade e adicione um bônus quando a qualidade das uvas é superior, para incentivar os associados a produzirem melhores uvas.

Para avaliar a *capacidade de planejamento estratégico*, deve-se primeiro verificar se a cooperativa sabe como planejar, e a existência de um plano estratégico de médio e longo prazo é um indicador. A cooperativa deve ter estratégias coerentes para lidar com o mercado de cada tipo de vinho, seja ele um DOC, regional, ou vinho de mesa. Além disso, os gestores devem estar cientes dos riscos envolvidos na escolha de vender vinho a granel, por exemplo. É importante que, quaisquer que sejam as estratégias escolhidas, elas sejam claras para os associados e empregadores. Isto irá ajudar os associados, em particular, a entender os requisitos de qualidade da uva. Além disso, um ponto a investigar é se a cooperativa está explorando as peculiaridades das variedades de uva da sua região, no que diz respeito às cooperativas vinícolas portuguesas.

Capacidade de gestão é a habilidade que os gestores têm de integrar todas as outras capacidades do modelo e transformá-las em ações para melhorar o desempenho. É cada vez mais necessário ter um gestor profissional qualificado para dirigir a cooperativa. Além disso, o gestor deve estar identificado com os valores e princípios da cooperativa e ser capaz de lidar com a natureza dual da cooperativa. A avaliação desta capacidade-chave também deve permitir uma visão mais integrada da capacidade da cooperativa, onde a forma como as diferentes dimensões da capacidade organizacional afetam umas às outras seja levada em consideração e um plano de ação integrado e consistente para a melhoria possa ser elaborado.

7. CONCLUSÃO

Sabe-se que as cooperativas representam um papel significativo no mundo, promovendo resultados econômicos e sociais em muitos países. De acordo com o ICA (2015c), uma cooperativa é uma associação de pessoas unidas voluntariamente para atender às suas necessidades e aspirações comuns por meio de uma empresa controlada democraticamente. Cooperativas são empresas administradas por e para seus associados.

As cooperativas são organizações baseadas em dois componentes, um social e outro econômico, ou seja, são empresas e um grupo social de associados. Devido a esta natureza dupla, cooperativas são organizações com dois propósitos que deve lidar com a concorrência no mercado e atingir os objetivos dos associados. Embora as cooperativas não tenham fins lucrativos, elas são diferentes das OSFL devido a sua dimensão econômica. Por outro lado, uma cooperativa difere de um OCFL pois seu objetivo é satisfazer as necessidades de seus associados, não maximizar o lucro.

Existem diferentes tipos de cooperativas, como cooperativas agrícolas, cooperativas de crédito, cooperativas de trabalho, cooperativas de consumidores e outros, cada uma com suas especificidades. Nas cooperativas agrícolas, por exemplo, os associados são simultaneamente proprietários e fornecedores. A dicotomia da empresa e dos papéis sociais cria um desafio para a gestão dessas organizações.

As cooperativas compartilham valores e princípios que definem sua identidade. Os valores e princípios cooperativos são balizas para a organização e o comportamento dos associados.

Como organizações sem fins lucrativos, as cooperativas exigem indicadores para avaliar o desempenho que não são ancorados no lucro. A avaliação do desempenho da cooperativa deve abordar sua natureza dual, com foco nos ganhos dos associados e na continuidade do negócio.

A capacidade organizacional foi desenvolvido para avaliar OSFL e é geralmente definida como a capacidade que permite uma organização realizar a sua missão. Essa habilidade depende de uma variedade de capacidades que podem diferir de acordo com o contexto em que as organizações estão inseridas e as características das organizações em estudo.

O negócio do vinho sofreu algumas mudanças nas últimas décadas. O consumo global de vinho diminuiu na Europa e aumentou nos países do Novo Mundo. Além disso, os países do Novo Mundo tornaram-se expressivos produtores de vinho e alcançaram o mercado global. No mesmo período, a Europa enfrentou uma redução em sua área de vinha.

Portugal produz vinhos em todas as regiões do país, embora também tenha visto uma diminuição da área de vinha. O vinho é um dos mais importantes produtos de exportação da economia agrícola portuguesa. Embora a contribuição das cooperativas na produção de vinho em Portugal tenha diminuído, ainda é significativa.

O modelo aqui apresentado foi desenvolvido a partir dados coletados na pesquisa. Como uma simplificação da realidade, o modelo proporciona uma visão sistêmica do negócio do vinho e da interação com as cooperativas vinícolas em Portugal. Além de identificar os principais elementos que compõem o modelo, são delineadas as características que parecem favorecer

o desempenho das cooperativas. Existem três conjuntos de categorias. O primeiro conjunto é composto por *associados*. Por ser a cooperativa uma organização associativa e sua finalidade é atender às necessidades econômicas dos associados, esse conjunto representa a base da cooperativa. As categorias que compõem este conjunto são: *associados como fornecedores, confiança e comprometimento - associados como proprietários*.

Os associados das cooperativas agrícolas desempenham tanto o papel de fornecedores quanto de proprietários. A principal razão pela qual os agricultores (viticultores) se tornam associados de uma cooperativa de vinho é para obter economia de escala para enfrentar o competitivo negócio do vinho. Como fornecedores, o foco principal dos cooperados é o preço e o prazo de pagamento das uvas, que são percebidos como indicadores de *desempenho* da cooperativa. Se a cooperativa vinícola atrasar os pagamentos ou não pagar, os associados perderão a confiança na organização. Esta situação pode ser agravada se houver um histórico de desempenho “ruim”. A falta de *confiança* levará os associados a buscarem outras alternativas para a comercialização de suas uvas, o que inevitavelmente reduzirá a oferta de uvas na cooperativa e piorará seu desempenho.

Além dos fornecedores, os associados também são proprietários. Embora os associados devam confiar na cooperativa para assumir esse papel, outros fatores também interferem no nível de *comprometimento* dos associados com a cooperativa. Os resultados sugerem que a formação cultural dos associados pode facilitar ou impedir o comprometimento. Além disso, a criação das adegas cooperativas foi historicamente conduzida pelo governo em uma iniciativa de cima para baixo que reforçava o comportamento dependente e passivo dos associados.

Fatores ambientais são o segundo conjunto de categorias. Além dos *fatores históricos e culturais*, a *imagem*, a *concorrência*, os *consumidores e o mercado*, a *demografia* e a *estrutura agrária*, e os produtos *vinho e performance* compõem o conjunto.

As cooperativas vitivinícolas portuguesas produzem vinhos certificados e de mesa para comercialização no mercado nacional e internacional. Em um negócio altamente competitivo, a *imagem* tem um papel importante. A imagem da cooperativa está fortemente ligada à sua *história* de produção de vinho em quantidade e sem qualidade. Embora a qualidade do vinho das cooperativas ter melhorado muito e já ser reconhecida entre os especialistas, o consumidor final ainda associa cooperativas com vinho inferior, forçando as organizações a procurarem estratégias para minimizar o impacto de uma imagem ruim. Uma alternativa é participar de concursos de degustação às cegas, por exemplo.

Uma das principais ameaças às cooperativas vinícolas portuguesas é o envelhecimento dos associados. Além disso, os jovens não se sentem atraídos pelo trabalho agrícola. A única maneira de atrair os jovens para a agricultura é tornar a atividade mais lucrativa. Esse é um grande desafio para os formuladores de políticas se eles desejam garantir a produção agrícola.

O tamanho médio das vinhas varia conforme a região vinícola, principalmente devido à topografia. Áreas planas possuem propriedades maiores com alto nível de mecanização. Regiões com colinas e montanhas são caracterizadas por pequenas propriedades. Quanto maior for a vinha, menor é o custo de produção das uvas.

O terceiro conjunto representa a própria cooperativa. Ele contém as categorias *identidade cooperativa* e *capacidade organizacional*. Os valores e princípios cooperativos definem a identidade organizacional das cooperativas. Em Portugal, o aparato legal que regulamenta o

setor cooperativo é o *Código Cooperativo*. Embora alguns artigos da lei tenham mudado em 2015, as adegas cooperativas permanecem organizados de acordo com a estrutura tradicional de uma sociedade aberta, com controle democrático e benefícios aos associados proporcional aos negócios realizados com a cooperativa

As cooperativas de vinho devem receber todas as uvas dos associados e os associados devem entregar suas uvas à cooperativa. A garantia de abastecimento de uvas pode ser uma vantagem para as cooperativas vinícolas apenas se os associados estiverem comprometidos com a qualidade das uvas. Caso contrário, a cooperativa terá baixa qualidade de uvas que também impactarão na qualidade do vinho.

Uma das características da *identidade cooperativa* que mais desafia os gestores e o CA é a dualidade gerada pelos elementos sociais e econômicos das cooperativas.

A outra categoria neste conjunto é a *capacidade organizacional*. Os resultados apontaram para sete capacidades que são impactadas pela identidade cooperativa, perfil e comportamento dos associados e fatores ambientais das cooperativas vinícolas. A *capacidade financeira* é a habilidade de equilibrar ativos e passivos para garantir a sobrevivência da cooperativa. A *capacidade de infraestrutura* permite a cooperativa para identificar a necessidade de novas máquinas e equipamentos para aumentar o ganho de escala, melhorar a qualidade, e aumentar a capacidade de armazenamento. Claro, isso só será possível se a cooperativa tem recursos financeiros para gastar com. renovações. A *capacidade de gestão de pessoas* está presente em todas as outras capacidades e as suas competências são cruciais para o sucesso de qualquer organização, não apenas nas cooperativas de vinho. A *capacidade de marketing* é a capacidade de reconhecer as demandas do mercado e garantir que o vinho chegue ao consumidor. *O vinho* depende das uvas e do seu processo de produção que estão vinculados à infraestrutura da cooperativa.

As cooperativas precisam de seus associados como proprietários e fornecedores. Além disso, o objetivo da cooperativa é satisfazê-los. Nossos resultados sugerem que a *relação com os associados* impacta significativamente os resultados da cooperativa e para melhorar a qualidade desse relacionamento as cooperativas devem investir em educação e apoio aos associados, além de um sistema de pagamento contendo recompensas e penalidades de acordo com a qualidade da uva.

A capacidade central do modelo é a *gestão*. Essa é a habilidade que os gestores precisam adquirir para liderar a cooperativa e atingir seus objetivos. Ela lhes permite coordenar todas as outras capacidades de reconhecer a identidade cooperativa, a compreensão das relações entre todos os fatores ambientais e da cooperativa.

As principais questões que afetam cada dimensão de capacidade são exploradas para chegar a um guia para avaliar a capacidade organizacional das cooperativas de vinho. Apesar de não ser completo, o guia apresenta alguns critérios preliminares que podem ajudar os gestores e associados a avaliar a capacidade organizacional de sua cooperativa, acrescentando praticidade ao modelo.

A principal contribuição desta investigação é proporcionar uma melhor compreensão do ambiente particular das cooperativas vinícolas e oferecer uma visão alternativa à gestão identificando os fatores de sucesso através de um modelo adaptado às especificidades dessas organizações. Os conceitos de capacidade organizacional são, portanto, aplicados às cooperativas de forma que sejam consideradas as dimensões social e econômica. Esta pesquisa complementa as

publicações anteriores ao propor um modelo integrado e sistêmico que abrange todos os fatores internos e ambientais das cooperativas de vinho e descreve suas relações.

Além disso, algumas implicações importantes para a gestão em cooperativas de vinho emergiram dos resultados. O modelo mostra os principais fatores ambientais que afetam as cooperativas vinícolas e a sua relação com os associados. Os gestores podem identificar cada um desses fatores em sua própria cooperativa e definir estratégias para resolvê-los. A consciência das características peculiares da identidade cooperativa pode ajudar os gestores a aceitar que as cooperativas requerem uma abordagem gerencial específica, diferente do OCFL ou OSFL. O modelo e os critérios preliminares propostos, facilitam a avaliação da capacidade organizacional em cooperativas de vinho, fornecendo informações sobre qual a capacidade, competências, e habilidades a cooperativa deve desenvolver para aumentar o potencial de sucesso.

Este estudo destacou a importância do cooperativismo, principalmente, das cooperativas agrícolas para os pequenos agricultores e a continuidade da produção rural. Assim, estas áreas merecem uma investigação mais aprofundada. Outras sugestões para pesquisas futuras incluem:

- A validação do modelo de capacidade organizacional de cooperativas de vinho em outros países e em outras cooperativas agrícolas onde os associados também são fornecedores e, por extensão, para cooperativas onde o produto não é uma *commodity*,
- O exame mais aprofundado da influência da estrutura agrária, do perfil dos agricultores e do papel das cooperativas de vinho no desenvolvimento rural, todos os quais surgiram no presente estudo como relevantes, mas não foram explorados em detalhes,
- Uma exploração mais aprofundada do impacto da cultura no comprometimento dos associados com a cooperativa, outro problema que apareceu na pesquisa e que merece um melhor entendimento.

Alguns autores mencionaram a falta de pesquisas sobre gestão das cooperativas, de modo que qualquer estudo sobre este setor, e especialmente em cooperativas agrícolas, é bem-vindo.

REFERÊNCIAS

ALMADANIM, M. *et al.* Genetic diversity of the grapevine (*Vitis vinifera* L.) cultivars most utilized for wine production in Portugal. **Vitis**, v. 46, n. 3, p. 116, 2007.

ALONSO, A. D.; LIU, Y. Coping with changes in a sector in crisis: the case of small Spanish wineries. **Journal of Wine Research**, v. 23, n. 1, p. 81–95, 2012.

ALTMAN, M. **Cooperative organizations as an engine of equitable rural economic development**. [s.l: s.n.].

ANALOU, F.; SAMOUR, A. Strategic management: the case of NGOs in Palestine. **Management Research Review**, v. 35, n. 6, p. 473–489, 18 maio 2012.

ANDALEEB, S. S. Dependence relations and the moderating role of trust: implications for behavioral intentions in marketing channels. **International Journal of Research in Marketing**, v. 12, n. 2, p. 157–172, 1995.

ASHFORTH, B. E.; REINGEN, P. H. Functions of dysfunction: managing the dynamics of an organizational duality in a natural food cooperative. **Administrative Science Quarterly**, v. 59, n. 3, p. 474–516, 23 maio 2014.

AUSTIN, M. J. *et al.* Building Managerial and Organizational Capacity in Nonprofit Human Service Organizations Through a Leadership Development Program. **Administration in Social Work**, v. 35, n. 3, p. 258–281, jun. 2011.

BALSER, D.; MCCLUSKY, J. Managing stakeholder relationships and nonprofit organization effectiveness. **Nonprofit Management and Leadership**, v. 15, n. 3, p. 295–315, 2005.

BIJMAN, J.; HENDRIKSE, G.; ASWIN VAN OIJEN. **Accommodating Two Worlds in One Organization : Changing Board Models in Agricultural Cooperatives**. Rotterdam: [s.n.].

BIRCHALL, J. **Cooperatives and the Millennium Development Goals**. [s.l: s.n.].

BOURGEOIS, I.; WHYNOT, J.; THÉRIAULT, É. Application of an organizational evaluation capacity self-assessment instrument to different organizations: Similarities and lessons learned. **Evaluation and Program Planning**, v. 50, p. 47–55, 2015.

CEGARRA-NAVARRO, J. G.; ARCAS-LARIO, N. Building co-operative knowledge through an unlearning context. **Management Research Review**, v. 34, n. 5, p. 609–623, 2011.

CHAMBOLLE, C.; GIRAUD-HÉRAUD, É. Certification de la qualité par une AOC: un modèle d'analyse. **Economie et Prévision**, v. 159, n. 3, p. 83–91, 2003.

COOK, M. L. The future of U.S. agricultural cooperatives: a neo-institutional approach. **American Journal of Agricultural Economics**, v. 77, n. 5, p. 1153–1159, 1995.

COOK, M. L.; CHADDAD, F. R. Redesigning Cooperative Boundaries: the emergence of new models. **American Journal of Agricultural Economics**, v. 86, n. 5, p. 1249–1253, 2004.

CORNFORTH, C.; MORDAUNT, J. Organisational Capacity Building: Understanding the Dilemmas for Foundations of Intervening in Small- and Medium-Size Charities. **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, v. 22, n. 3, p. 428–449, 4 jan. 2011.

COSTANZA, R. *et al.* Ecosystems: a framework for exploring the linkages. *In*: COSTANZA, R. *et al.* (Eds.). . **Institutions, ecosystems, and sustainability**. Boca Raton: Lewis Publishers, 2001. p. 4–20.

COUDERC, J. P.; MARCHINI, A. Governance, commercial strategies and performances of wine cooperatives: an analysis of Italian and French wine producing regions. **International Journal of Wine Business Research**, v. 23, n. 3, p. 235–257, 2011.

DAVIS, P. The Governance of Co-operatives under Competitive Conditions: Issues, Processes and Culture. **Corporate Governance: The international journal of business and society**, v. 1, n. 4, p. 28–39, 2001.

DRESSLER, M. Strategic winery reputation management – exploring German wine guides. n. 1, p. 4–21, 2016.

EISINGER, P. Organizational Capacity and Organizational Effectiveness among Street-Level Food Assistance Programs. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 31, n. 1, p. 115–130, 1 mar. 2002.

FREDERICKSEN, P.; LONDON, R. Disconnect in the Hollow State: The Pivotal Role of Organizational Capacity in Community-Based Development Organizations. **Public Administration Review**, v. 60, n. 3, p. 230–239, maio 2000.

GOEL, S. Relevance and potential of co-operative values and principles for family business research and practice. **Journal of Co-operative Organization and Management**, v. 1, n. 1, p. 41–46, 2013.

GUPTA, C. The co-operative model as a “living experiment in democracy”. **Journal of Co-operative Organization and Management**, v. 2, n. 2, p. 98–107, 2014.

HALL, M. *et al.* **The Capacity to Serve**. Toronto: [s.n.].

HANF, J. H.; SCHWEICKERT, E. Cooperatives in the balance between retail and member interests: the challenges of the German cooperative sector. **Journal of Wine Research**, v. 25, n. 1, p. 32–44, 2014.

HATCH, M. J.; SCHULTZ, M. Relations between organizational culture, identity and image. **European Journal of Marketing**, v. 31, n. 5,6, p. 356–365, 1997.

HELMIG, B.; INGERFURTH, S.; PINZ, A. Success and Failure of Nonprofit Organizations: Theoretical Foundations, Empirical Evidence, and Future Research. **VOLUNTAS: Interna-**

tional Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, v. 25, n. 6, p. 1509–1538, 17 dez. 2014.

HERBEL, D.; ROCCHIGIANI, M.; FERRIER, C. The role of the social and organisational capital in agricultural co-operatives' development. **Journal of Co-operative Organization and Management**, v. 3, n. 1, p. 24–31, 2015.

ICA. **Agricultural cooperatives: paving the way for food security and rural development**. [s.l.] ICA - International Cooperative Alliance, 2012.

_____. **Differences between Co-operatives, Corporations and Non-Profit Organisations**, 2014. Disponível em: <<http://ica.coop/>>

_____. **Definition, values and principles**. Disponível em: <<http://ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-identity-values-principles>>. Acesso em: 10 maio. 2015a.

_____. **What is a Cooperative?** Disponível em: <<http://ica.coop/en/what-co-operative>>. Acesso em: 31 jul. 2017b.

ILIOPOULOS, C.; HENDRIKSE, G. Influence Costs in Agribusiness Cooperatives. **International Studies of Management and Organization**, v. 39, n. 4, p. 60–80, 2009.

ILIOPOULOS, C.; THEODORAKOPOULOU, I. Mandatory cooperatives and the free rider problem: The case of Santo Wines in Santorini, Greece. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 85, n. 4, p. 663–681, 2014.

INE. **Índice de Envelhecimento Ativo**. Disponível em: <<http://www.ine.pt>>. Acesso em: 2 ago. 2017a.

_____. **Inquérito à Estrutura das Explorações Agrícolas 2013**. Disponível em: <<http://www.ine.pt>>. Acesso em: 2 ago. 2017b.

INFOVINI. **How wine is made**. Disponível em: <<http://www.infovini.com/pagina.php?codNo-de=18016>>. Acesso em: 23 jan. 2017.

_____. **Types of wine**. Disponível em: <www.infovini.com>. Acesso em: 7 jun. 2017.

IVV. **Evolução da Produção Mundial de Vinho - Série 2000 à 2018**. Disponível em: <<https://www.ivv.gov.pt/np4/6953.html>>. Acesso em: 26 set. 2020a.

_____. **Estrutura Empresarial: produção cooperativas x não cooperativas**. Disponível em: <<https://www.ivv.gov.pt/np4/1244.html>>. Acesso em: 26 set. 2020b.

JÓZSEF, T.; PÉTER, G. Is the New Wine World more efficient ? Factors influencing technical efficiency of wine production. **Studies in Agricultural Economics**, v. 116, p. 95–99, 2014.

JUSSILA, I.; TUOMINEN, P. Exploring the Consumer Co-operative Relationship with their Members. An individual psychological perspective on ownership. **International Journal of Co-operative Management**, v. 5, n. 1, p. 23–33, 17 ago. 2010.

KAY, M.; FRANKS, T.; TATO, S. Capacity needs assessment methodology. n. Horton 2002, p. 4–43, 2004.

KONTOGEOGOS, A. Brands, quality badges and agricultural cooperatives: how can they co-exist? **The TQM Journal**, v. 24, n. 1, p. 72–82, 2012.

KYRIAKOPOULOS, K.; MEULENBERG, M.; NILSSON, J. The impact of cooperative structure and firm culture on market orientation and performance. **Agribusiness**, v. 20, n. 4, p. 379–396, 2004.

LANGE, D.; LEE, P. M.; DAI, Y. Organizational Reputation: A Review. v. 37, n. 1, p. 153–184, 2011.

Lei Constitucional n.º 1/2005. Portugal, 2005. Disponível em: <www.dre.pt>

LOURENÇO-GOMES, L.; PINTO, L. M. C.; REBELO, J. Wine and cultural heritage. The experience of the Alto Douro Wine Region. **Wine Economics and Policy**, v. 4, n. 2, p. 78–87, 2015.

MARTÍNEZ-CARRIÓN, J. M.; MEDINA-ALBALADEJO, F. J. Change and Development in the Spanish Wine Sector, 1950–2009. **Journal of Wine Research**, v. 21, n. March, p. 77–95, 2010.

MAYER, R. C.; DAVIS, J. H.; SCHOORMAN, F. D. An Integrative Model of Organizational Trust. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 709–734, 1995.

MCKINSEY & COMPANY. **Capacity Assessment Grid**New YorkVenture Philanthropy Partners, , [s.d.].

MOONEY, P.; GRAY, T. W. **Cooperative Conversion and Restructuring in Theory and Practice**. Washington, DC: [s.n.].

NILSSON, J. The nature of cooperative values and principles: Transaction cost theoretical explanations. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 67, n. 4, p. 633–653, 1996.

_____. Organisational principles for co-operative firms. **Scandinavian Journal of Management**, v. 17, n. 3, p. 329–356, 2001.

NILSSON, J.; KIHLEN, A.; NORELL, L. Are Traditional Cooperatives an Endangered species? About Shrinking Satisfaction, Involvement and Trust. **International Food and Agribusiness Management Review**, v. 12, n. 4, p. 101–122, 2009.

NOVKOVIC, S. Defining the co-operative difference. **Journal of Socio-Economics**, v. 37, n. 6, p. 2168–2177, 2008.

OCZKOWSKI, E.; KRIVOKAPIC-SKOKO, B.; PLUMMER, K. The meaning, importance and practice of the co-operative principles: Qualitative evidence from the Australian co-operative sector. **Journal of Co-operative Organization and Management**, v. 1, n. 2, p. 54–63, 2013.

OORSCHOT, K. VAN *et al.* The three pillars of the co-operative. **Journal of Co-operative Organization and Management**, v. 1, n. 2, p. 64–69, 2013.

OSTROM, E. **Governing the Commons: The evolution of institutions for collective action.** New York: Cambridge University Press, 1990.

PACHE, A.-C.; SANTOS, F. Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics. **Academy of Management Journal**, v. 56, n. 4, p. 972–1001, 2013.

PANZONE, L. A.; SIMÕES, O. M. The Importance of Regional and Local Origin in the Choice of Wine: Hedonic Models of Portuguese Wines in Portugal. **Journal of Wine Research**, v. 20, n. 1, p. 27–44, 2009.

PORTER, L. W. *et al.* Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. **Journal of Applied Psychology**, v. 59, n. 5, p. 603–609, 1974.

PORTUGAL. **Código Cooperativo** Portugal Diário da República, 1ª série - Nº 169 - 31 de agosto de 2015, , 2015.

PUUSA, A.; HOKKILA, K.; VARIS, A. Individuality vs. communality - A new dual role of co-operatives? **Journal of Co-operative Organization and Management**, v. 4, n. 1, p. 22–30, 2016.

PUUSA, A.; MÖNKKÖNEN, K.; VARIS, A. Mission lost? Dilemmatic dual nature of co-operatives. **Journal of Co-operative Organization and Management**, v. 1, n. 1, p. 6–14, 2013.

REBELO, J.; CALDAS, J. The Economic Role of the Portuguese Agricultural Cooperatives. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 53, n. 1, p. 91–102, mar. 2015.

REBELO, J.; CALDAS, J.; MATULICH, S. C. Performance of Traditional Cooperatives : the Portuguese Douro Wine Cooperatives. **Economia Agraria y Recursos Naturales**, v. 10, n. 2, p. 143–158, 2010.

REVI, M. *et al.* Effect of packaging material on enological parameters and volatile compounds of dry white wine. **Food Chemistry**, v. 152, p. 331–339, 2014.

ROELANTS, B.; HYUNGSIK, E.; TERRASI, E. **Cooperatives and Employment: a Global Report.** [s.l: s.n.].

SAÏSSET, L.-A.; COURDERC, J.-P.; SABA, M. B. **Cooperative Performance Measurement Proposal: a test with the cooperfic © tool for wine cooperatives in Languedoc – Roussillon** 6th AWBR International Conference, 2011.

SCHAMEL, G. H. Can German wine cooperatives compete on quality? **BIO Web of Conferences**, v. 5, p. 6, 1 jul. 2015.

SCHEIN, E. H. Organizational culture. **American Psychological Association**, v. 45, n. 2, p. 1–50, 1988.

SELLERS-RUBIO, R.; ALAMPI SOTTINI, V.; MENGHINI, S. Productivity growth in the winery sector: evidence from Italy and Spain. **International Journal of Wine Business Research**, v. 28, n. 1, p. 59–75, 14 mar. 2016.

SOBOH, R. A. M. E. *et al.* Performance measurement of the agricultural marketing cooperatives: The gap between theory and practice. **Review of Agricultural Economics**, v. 31, n. 3, p. 446–469, 2009.

TORTIA, E. C.; VALENTINOV, V. L.; ILIOPOULOS, C. Agricultural Cooperatives. **Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity**, v. 2, n. 1, p. 23–36, 2013.

TOUZARD, J. M.; CHIFFOLEAU, Y.; MAFFEZZOLI, C. What is local or global about wine? An attempt to objectivize a social construction. **Sustainability (Switzerland)**, v. 8, n. 5, 2016.

UNDP. **Capacity Assessment Methodology User's Guide**. [s.l.] United Nations Development Programme, 2007.

VIDAL-SALAZAR, M. D.; HURTADO-TORRES, N. E.; MATÍAS-RECHE, F. Training as a generator of employee capabilities. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 23, n. 13, p. 2680–2697, 2012.

VITA, C. J. DE; FLEMING, C.; TWOMBLY, E. C. Building Nonprofit Capacity: A framework for addressing the problem. *In*: VITA, C. J. DE; FLEMING, C. (Eds.). . **Building Capacity in Nonprofit Organizations**. [s.l.: s.n.]. p. 5–30.

WHITE, M. D. *et al.* Measuring organizational capacity among agencies serving the poor: implications for achieving organizational effectiveness. **Justice Policy Journal**, v. 2, n. 2, 2005.

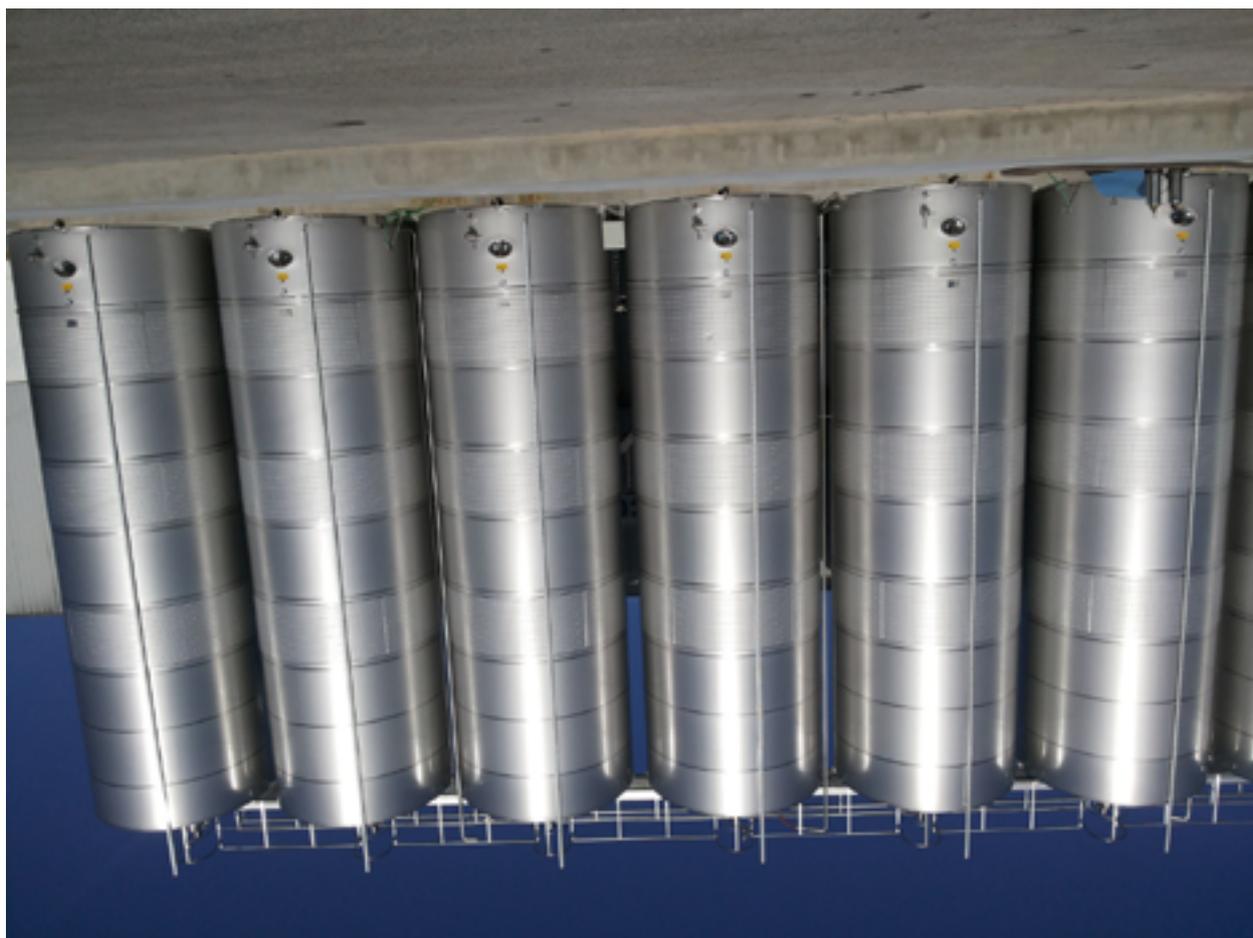
WINES OF PORTUGAL. **History of wine**. Disponível em: <http://www.winesofportugal.info/pagina.php?codNode=18094&market=2#tab_6>. Acesso em: 11 maio. 2015a.

_____. **Denominação de Origem**. Disponível em: <<http://www.ivv.min-agricultura.pt/np4/30>>. Acesso em: 10 maio. 2015b.

ZAMAGNI, S.; ZAMAGNI, V. **Cooperative enterprise: facing the challenge of globalization**. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2010.

ZEULI, K.; DELLER, S. Measuring the local economic impact of cooperatives. **Journal of Rural Cooperation**, v. 35, n. 1, p. 1–17, 2007.









EDUFT

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS