

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO ESTRATÉGIA DE
INTERNACIONALIZAÇÃO DA MARCA *WINES OF PORTUGAL***

Cadidja Lima

Lisboa, Dezembro de 2014

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO ESTRATÉGIA DE
INTERNACIONALIZAÇÃO DA MARCA *WINES OF PORTUGAL***

Cadidja Lima

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Empreendedorismo, realizada sob a orientação científica do Doutor José Moleiro Martins

Constituição do Júri:

Presidente _____ Doutora Maria do Rosário Justino
Vogal _____ Carlos da Silva Nunes
Vogal _____ Doutor José Moleiro Martins

Lisboa, Dezembro de 2014

Agradecimentos

Agradeço a Deus, a quem recorri muitas vezes em horas de aflição e a quem agradeço todas as coisas boas que tenho tido.

Agradeço aos meus Pais que me deram vida.

O meu marido Hugo Gonçalves pelo amor, dedicação e paciência. Ao Rafael meu filho, por me motivar todos os dias mesmo ainda sem ter chegado ao mundo.

Ao meu orientador Professor Doutor José Moleiro Martins pela excelente orientação, pela sua disponibilidade, pelo seu apoio, pela amizade e pela motivação que me deu.

Ao ISCAL- Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, pelo ensinamento, conhecimento e pela segurança.

A todos os professores e colegas, que direta ou indiretamente, contribuíram para o aumento do meu conhecimento e para a execução deste Mestrado.

A todos o meu sincero obrigado!

Resumo

Atualmente o conhecimento assume elevada importância nas organizações. Cada vez mais as organizações prestam atenção à gestão do conhecimento, de forma a adquirir e a desenvolver competências que lhes permitam planejar o futuro e a enfrentar a concorrência.

Deste modo, as organizações atentas a essa necessidade procuram utilizar as tecnologias mais adequadas, desenvolvem uma cultura própria à criação e partilha do conhecimento estruturando-se no sentido de que uma constante aprendizagem, leve a conseguir uma significativa vantagem competitiva.

Com esta investigação procuramos compreender como é que a Gestão do Conhecimento pode ser aplicada no processo de internacionalização de uma empresa.

Com base na revisão da literatura concluímos que a tecnologia, a cultura e a estrutura são elementos chave na criação e partilha do conhecimento nas organizações, no entanto, se a abordagem não for a mais adequada pode originar barreiras no processo de gestão do conhecimento.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento, benefícios do conhecimento, Organização, conhecimento, estratégia empresarial.

Abstract

Knowledge assumes high importance in organizations. Increasingly organizations pay attention to knowledge management in order to acquire and develop skills that enable them to plan ahead and cope with competition.

Alerted to this need organizations seek to use the most appropriate technologies, develop their own culture to the creation and sharing of knowledge are structured in the sense that a constant learning leads to achieve a significant competitive advantage.

With this research we seek to understand how knowledge management can be applied in the process of internationalization of a firm.

Literature review concluded that technology, culture and structure are key elements in the creation and sharing of knowledge in organizations, however, the approach is not the most suitable can afford obstacles the knowledge management process.

Keywords: Knowledge management, benefits of knowledge, organization, knowledge, business strategy.

Índice

Introdução	1
Capítulo I – Revisão da Literatura	3
1.1 Introdução	4
1.1.1 Enquadramento Geral	4
1.2 Conceito de Gestão do Conhecimento	6
1.3. Vantagens e Desvantagens da Gestão do Conhecimento nas organizações.....	10
1.4. Aprendizagem organizacional	13
1.5. A Empresa como criadora de conhecimento	17
1.6. O impacto da Gestão do conhecimento nas organizações.....	21
1.6.1. A Tecnologia	27
1.6.2. A Cultura Organizacional.....	28
1.6.3. O Conhecimento	28
1.7. O conhecimento como Vantagem Competitiva das empresas	29
1.8. O conhecimento no processo de internacionalização das empresas	36
A informação do mercado	38
O conhecimento institucional.....	39
Barreiras à internacionalização	42
1.9. Síntese do Capítulo	44
Capítulo II - Metodologia	46
2.1. Introdução.....	47
2.2. Questões de investigação.....	47
2.3. Metodologia.....	47
2.4. Técnicas utilizadas no método da pesquisa	50
2.5. Objetivo do estudo	51
Capítulo III – A Gestão do Conhecimento como Estratégia de Internacionalização da Marca <i>Wines of Portugal</i>	52
3.1. Introdução	53
3.2. A ViniPortugal.....	53
3.2.1. Missão, Visão e Valores.....	54
3.2.2. Os Recursos Humanos	55
3.3. Planeamento estratégico da ViniPortugal.....	56

3.3.1. Plano Operacional para 2014	57
3.3.2. Fatores chave de sucesso	58
3.3.3. Os mercados de atuação	58
3.4. Análise SWOT da ViniPortugal	59
3.5. A estratégia de internacionalização da marca <i>Wines of Portugal</i>	61
3.6. A Cultura e Conhecimento	65
3.7. A importância do conhecimento na internacionalização dos mercados	67
3.7.1. Barreiras ao processo de internacionalização	71
3.8. Vantagens competitivas da <i>Wines of Portugal</i>	73
3.9. Resposta à questão de Investigação	75
3.9.1. Resposta à questão de Investigação 1	75
3.9.2. Resposta à questão de Investigação 2	77
3.10. Síntese do capítulo	84
Capítulo IV – Conclusão	86
4.1. Conclusão	87
4.2. Limitações	89
4.3. Investigação futura	89
Bibliografia	90

Índice de Figuras

<i>Figura 1.1.</i> Elementos afetos à Gestão do Conhecimento	9
<i>Figura 1.2.</i> A origem da aprendizagem organizacional numa perspectiva de negócio	16
<i>Figura 1.3.</i> Ciclo do processo do conhecimento	19
<i>Figura 1.4.</i> Fatores potenciadores da Gestão de conhecimentos e <i>Performance</i>	25
<i>Figura 1.5.</i> Processo de criação de conhecimento e de vantagem competitiva	31
<i>Figura 1.6.</i> Modelo baseado no conhecimento no processo de internacionalização	39
<i>Figura 3.1.</i> Organograma da ViniPortugal	55
<i>Figura 3.2.</i> Estratégia definida para a marca coletiva <i>Wines of Portugal</i>	64
<i>Figura 3.3.</i> Plano de ações	64
<i>Figura 3.2.</i> Estratégia definida para a marca coletiva <i>Wines of Portugal</i>	64

Índice de Quadros

<i>Quadro 1.1.</i> Limitações à Gestão do Conhecimento	12
<i>Quadro 1.2.</i> Avaliação de Ativos Intangíveis da empresa	23
<i>Quadro 1.3.</i> Características de orientação para o mercado internacional	38
<i>Quadro 1.4.</i> Competências de internacionalização, características e sugestões	40
<i>Quadro 1.5.</i> Barreiras à atividade de internacionalização	43
<i>Quadro 3.1.</i> Análise SWOT da ViniPortugal	60

Índice de Gráficos

<i>Gráfico 1.</i> Evolução das exportações por mercados de atuação	71
<i>Gráfico 2.</i> Evolução em valor de mercado das exportações de vinhos	74

Lista de Abreviaturas e Siglas

ACIBEV - Associação de Vinhos e Espirituosas de Portugal

ANCEVE - Associação Nacional dos Comerciantes Exportadores de Vinhos e Bebidas Espirituosas.

AND- Associação Nacional de Destiladores de Produtos e Subprodutos

ANDOVI – Associação Nacional das Denominações de Origem Vitivinícolas

CAP - Confederação dos Agricultores de Portugal

CVR – Comissões Vitivinícolas Regionais

DOC – Vinhos com a Denominação de Origem Controlada

DO – Dominação de Origem

FENADEGAS- Federação Nacional de Adegas Cooperativas

FENAVI- Federação Nacional de Viticultores Independentes

FEVIPOR - Federação de Viticultores de Portugal

IG – Indicação Geográfica

IVBAM -Instituto do Vinho, do Bordado e do Artesanato da Madeira

IVDP – Instituto do Vinho do Douro e Porto

IVV – Instituto da Vinha e do Vinho

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PME - Pequenas e Médias Empresas

SIM - Sistema de Informação do Mercado

SWOT – Strengths (Forças), Opportunities (Oportunidades), Weaknesses (Fraquezas), Threats (Ameaças).

VINI PORTUGAL – Associação interprofissional para a Promoção dos Vinhos Portugueses

VQPRD – Vinhos de Qualidade Produzidos em Região Determinada

INTRODUÇÃO

A Gestão do Conhecimento envolve a identificação, a criação e a partilha e utilização do conhecimento numa empresa, facilitando o processo de tomada de decisões.

Atualmente, o conhecimento é recurso fundamental para as empresas, pois através dos seus recursos intangíveis as empresas podem diferenciar-se da concorrência e destacar-se no mercado conseguindo obter uma vantagem competitiva. Deste modo, a Gestão do Conhecimento tornou-se alvo da atenção das empresas devido à potencialidade de sucesso no longo prazo. Em especial as empresas do sector cooperativo que reconhecendo a sua importância, também admitem dificuldades na gestão do conhecimento organizacional.

Após uma revisão da literatura sobre o tema, este foi aplicado à ViniPortugal, exemplo relevante para a temática dado o sector de atividade.

O objetivo desta investigação consiste em aferir se a Gestão do Conhecimento é aplicada no processo de internacionalização da marca *Wines of Portugal*, promovida pela ViniPortugal.

Desenvolvido no âmbito de Mestrado em Gestão e Empreendedorismo, o tema desta investigação trata as áreas de estudo da Gestão e Organização empresarial. Este estudo permite relacionar e cruzar conhecimentos principalmente no que respeita à Gestão do Conhecimento, competência empresarial, as relações de cooperação empresarial e estratégia de internacionalização.

Este estudo contribui, ainda, para as competências básicas para a atividade profissional ligada à Gestão, mostrando como funciona, na prática, a gestão do conhecimento aplicada à internacionalização dos mercados.

O objetivo desta investigação consiste em apurar de que forma o conhecimento e a Gestão do Conhecimento é aplicado no processo de internacionalização da *Wines of Portugal*, a contribuição do conhecimento para o sucesso de internacionalização da marca e as vantagens competitivas associadas.

A metodologia utilizada terá como base a consulta de obras editadas, artigos publicados em revistas e em *websites*. Será analisada documentação disponibilizada pela organização (relatórios de gestão, plano estratégico de internacionalização).

Esta dissertação encontra-se estruturada em quatro capítulos. No primeiro capítulo trata-se da Revisão da Literatura, onde será abordado o conceito de Gestão de Conhecimento que está relacionado administração de conhecimento, de ferramentas e processos que desenvolvem o conhecimento que permite a tomada de decisões eficazes. O investimento na Gestão do Conhecimento é uma maneira de assegurar a permanência da empresa no mercado cada vez mais globalizado e competitivo. Por essa razão são atribuídas várias vantagens à sua utilização pelas empresas: uma relação mais estreita com os clientes o que leva a uma maior fidelização; maior facilidade no acesso a informações relevantes e redução do tempo gasto no desenvolvimento de novos produtos.

Porém, são identificadas algumas desvantagens como por exemplo, a falta de uma cultura organizacional que sustente o processo de gestão do conhecimento. Apesar disso, a Gestão do Conhecimento é reconhecida pela doutrina e pelo mundo empresarial como um “pilar” para atingir o sucesso empresarial e conseqüentemente uma vantagem competitiva.

Neste capítulo, também é abordada a internacionalização como fator chave para o sucesso de uma empresa. A internacionalização é um processo que envolve um conjunto de atividades internacionais. Está relacionada com a capacidade de exportação da empresa e da forma como esta entra nos diversos mercados internacionais.

No segundo capítulo, fazemos referência à metodologia utilizada, onde é apresentado o objetivo, as técnicas utilizadas no método de pesquisa, o método de análise de dados.

No terceiro capítulo fazemos uma análise ao plano estratégico para a internacionalização do sector dos vinhos elaborado pela ViniPortugal, em concreto em relação à marca *Wines of Portugal*, de modo a compreender se o conhecimento é um fator determinante para o sucesso da marca nos mercados externos e como é aplicada a Gestão do Conhecimento no processo de internacionalização da *Wines of Portugal*.

Por fim, no quarto capítulo serão apresentadas as conclusões, assim como as limitações e sugestões para investigação futura.

CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA

1.1. Introdução

No primeiro capítulo fazemos uma abordagem à revisão da literatura existente sobre o tema da Gestão do Conhecimento e internacionalização proporcionando assim o enquadramento teórico deste estudo.

1.1.1. Enquadramento Geral

No atual contexto de incerteza as organizações têm menos margem para erros. Para serem competitivas num mercado cada vez mais agressivo é importante apostar na diferenciação. A Gestão do Conhecimento passou a constituir um fator de diferenciação para as empresas. Desse modo, o conhecimento passou a ser visto como uma ferramenta imprescindível para atingir a competitividade no mundo dos negócios.

Perante esta constatação, as empresas começaram a adaptar as suas políticas de recursos humanos, qualificando de forma mais ajustada os seus colaboradores e sobretudo a administração, uma vez que são as chefias os responsáveis pela comunicação da estratégia da organização aos restantes subordinados.

Assim, o conhecimento surge como um elemento produtivo que as empresas terão de analisar conceitos e modelos de gestão de maneira a ser gerido como um recurso.

De acordo com Filho (2000) as empresas têm consciência que o conhecimento é um valor intangível, que tem de ser gerido, organizado e controlado.

Segundo Martins (2010:17) o conhecimento traduz-se num “processo humano dinâmico fundamentado em convicções pessoais ancoradas num contexto”. Na visão do autor o conhecimento depende das pessoas, da sua experiência, ideias e empenho.

No mesmo sentido, Loureiro (2003) refere que as organizações que valorizam o conhecimento dos seus colaboradores ficam mais preparadas para enfrentar os desafios.

Para Nonaka e Takeuchi (1995:22) o conhecimento é “a única fonte de vantagem competitiva e duradoura”.

Há autores que salientam que o conhecimento é (Davenport e Prusak *apud* Guedes, 2012):

Uma combinação de valores, informação contextualizada e experiências que proporcionam um marco para avaliar e incorporar novas experiências e informação. O conhecimento origina-se e aplica-se dentro da mente das pessoas. Nas organizações, o conhecimento não reside somente em documentos e bases de dados, mas também em processos e normas corporativas.

O conhecimento pode ser classificado como tácito ou implícito e explícito (Nonaka e Takeuchi, 1995; Sveiby, 1998). O conhecimento pode existir simultaneamente na organização através destas duas formas (Barrett, Lau e Dew, 2000).

Assim, o conhecimento é tácito quando é obtido através da aprendizagem prática, não se encontrando qualquer registo desse conhecimento, sendo possível transmitir ou receber consultando o possuidor desses conhecimentos. Deste modo, a sua transmissão para outros indivíduos é lento, dispendioso e incerto (Grant, 2001), concluindo-se que este tipo de conhecimento é mais difícil de conseguir (Barrett et al., 2000).

Martins (2010) refere que o conhecimento tácito pode ser especificável ou verdadeiramente tácito.

O conhecimento explícito tem por base, dados concretos, ou seja é acessível aos outros indivíduos pois está contido na linguagem oral e escrita. De acordo com Nonaka e Takeuchi (1995:61), este conhecimento é «aquele que está registado de alguma forma e assim disponível para as demais pessoas».

Também Montenegro (2012) salienta que investir na Gestão do Conhecimento é investir no futuro da empresa, caso esta pretenda permanecer num mercado cada vez mais competitivo.

Dada a importância da Gestão do Conhecimento nas organizações, esta passou a ser objeto de investigação por académicos e empresários (Dayan e Evans, 2006). As organizações começaram a perceber que a vantagem não era apenas dominar a informação mas saber proteger o conhecimento dos indivíduos que a constituíam. Deste modo, surge a necessidade de orientar os recursos humanos para garantir que todo o seu conhecimento é extraído e mantido na organização mesmo após a saída do colaborador da empresa, porquanto não é apenas por ser detentor de informação que ele se torne numa vantagem para que a organização seja competitiva.

A Gestão do Conhecimento torna-se numa ferramenta muito útil para implementar sistemas de apoio à gestão, ao nível da criação de novo conhecimento, de partilha de informação e gestão de recursos humanos.

A prática de gestão do conhecimento permite enfrentar os desafios que se colocam às organizações, aumentando a sua capacidade competitiva. No entanto, no contexto empresarial nem sempre é possível adequar os métodos e as ferramentas mais indicadas à gestão do conhecimento podendo por em causa o sucesso do projeto.

1.2. Conceito de Gestão do Conhecimento

Vários são os autores que se tem debruçado sobre o conceito de gestão do conhecimento (Bhatt, 2001; Bollinger e Smith, 2001; Chang e Lee, 2008; Dayan e Evans, 2006; Gao, Li, e Clarke, 2008; Lloria, 2008; Plessis, 2007; Ray, 2008) com o intuito de esclarecer melhor o conceito, e que apesar dos contributos no sentido de aclarar o termo a gestão do conhecimento continua a apresentar alguma complexidade na sua definição. Conceito muitas das vezes associado à gestão de tecnologias de informação quando estas ostentam origens e metodologias distintas apesar de contribuírem para objetivos comuns.

Segundo Arteche e Rozas (1999) na gestão do conhecimento desenvolve-se de forma continuada o conhecimento coletivo dos trabalhadores de uma organização para melhorar a sua capacidade de criar valor. Assim, a gestão do conhecimento é fundamental na organização que pretende identificar, captar, metodizar e aplicar a sua formação e experiência para incrementar a sua rentabilidade, contribuindo para alcançar objetivos estratégicos.

Beckman (1999) refere que a gestão do conhecimento “envolve a identificação e análise do conhecimento disponível e exigido, e, por consequência, o plano e controlo da ação para desenvolver os ativos do conhecimento de forma a conseguir atingir os objetivos da organização”.

No mesmo sentido, Vendrell (2001) considera que a gestão do conhecimento é:

Um conjunto de regras e sistemas destinados a captar, tratar, recuperar, apresentar e transmitir os dados, informações e conhecimentos de uma organização. A captação pode ser realizada tanto a partir do exterior como do interior da organização, e tem como finalidade construir um conjunto de conhecimentos objetivos e sistemas aplicáveis às atividades da organização por qualquer dos seus trabalhadores, independentemente de quem o tenha gerado, sendo o objetivo melhorar a sua eficiência.

De acordo com Teixeira (2005) a gestão do conhecimento pode ser definida como um processo de adquirir, distribuir e usar de forma eficiente o conhecimento, ou o processo de criar, adquirir e transferir o conhecimento e modificar o comportamento empresarial para refletir novos conhecimentos e ideias.

Para Silva, (2011) a organização, deve, possibilitar aos colaboradores a oportunidade de reunir e debater, deve ainda solicitar que identifiquem as repercussões do conhecimento gerado nos comportamentos de grupo e nos processos organizacionais. Ou seja, os gestores devem expor continuamente o conteúdo do conhecimento e avaliar em todas as suas vertentes. Uma empresa deverá desenvolver uma reflexão crítica, contínua e honesta sobre erros e procurar evitá-los e até ultrapassá-los.

Assim, são detetados erros como: a falta de liderança e direção na forma de comunicar os benefícios da gestão do conhecimento; a definição e adaptação das iniciativas de gestão do conhecimento nas metas da organização são inexistente ou pouco evidentes; a cultura empresarial não incentiva práticas de gestão do conhecimento; os colaboradores nem sempre estão dispostos a divulgar o seu conhecimento com o receio de perder influência; os canais de comunicação e transmissão do conhecimento são pouco eficientes; a estrutura da organização impede as práticas de gestão do conhecimento; os colaboradores têm dificuldade em transferir o seu conhecimento em ações concretas e rentáveis para a organização.

Apesar do conceito de gestão do conhecimento ser um processo que permite às empresas criar valor acrescentado e riqueza com base nos seus ativos imateriais é determinante saber como implementar na organização esse processo de forma eficaz. Como refere Ortiz (2001:158) “não é possível colocar a empresa num caminho de gestão do conhecimento sem estabelecer mudanças profundas na forma de trabalhar da organização”. É necessário identificar que tipo de conhecimento gerir, é necessário planificar e traçar uma rota, contar

com percalços ao longo do caminho daí a importância de delinear alternativas. Saber de que ferramenta dispõe e recursos que pretende despende para alcançar os objetivos traçados.

Por conseguinte, a gestão do conhecimento é complexa, a aplicação e uso dos conhecimentos que apresentam várias dimensões, quer ao nível das componentes inter-relacionadas, da cultura, da organização, e das tecnologias e ferramentas. Considerando-se que a implementação de uma cultura favorável à gestão do conhecimento será uma das atividades mais exigentes e que requer mais tempo na implementação de um programa de gestão do conhecimento.

Como muito bem refere Foy (1999:6) “não é razoável que as empresas esperem que a contribuição do conhecimento aconteça por magia”.

No estudo realizado pela Knowman (2011) sobre a Gestão do conhecimento em Portugal, quatro em cada cinco empresas utiliza a expressão “Gestão do conhecimento”, embora a definição de conhecimento não seja consensual. Há certa tendência para se confundir conhecimento com informação.

Burtonshaw-Gunn (2008) afirma que a informação, o conhecimento e a sabedoria são os principais elementos da gestão do conhecimento. Estes três elementos podem ser vistos como interligados com fatores culturais e comportamentais, que são o suporte para a gestão.

Para a gestão do conhecimento proporcionar o máximo benefício, todos esses elementos devem ser adotados e valorizados como se mostra na Figura 1.1.

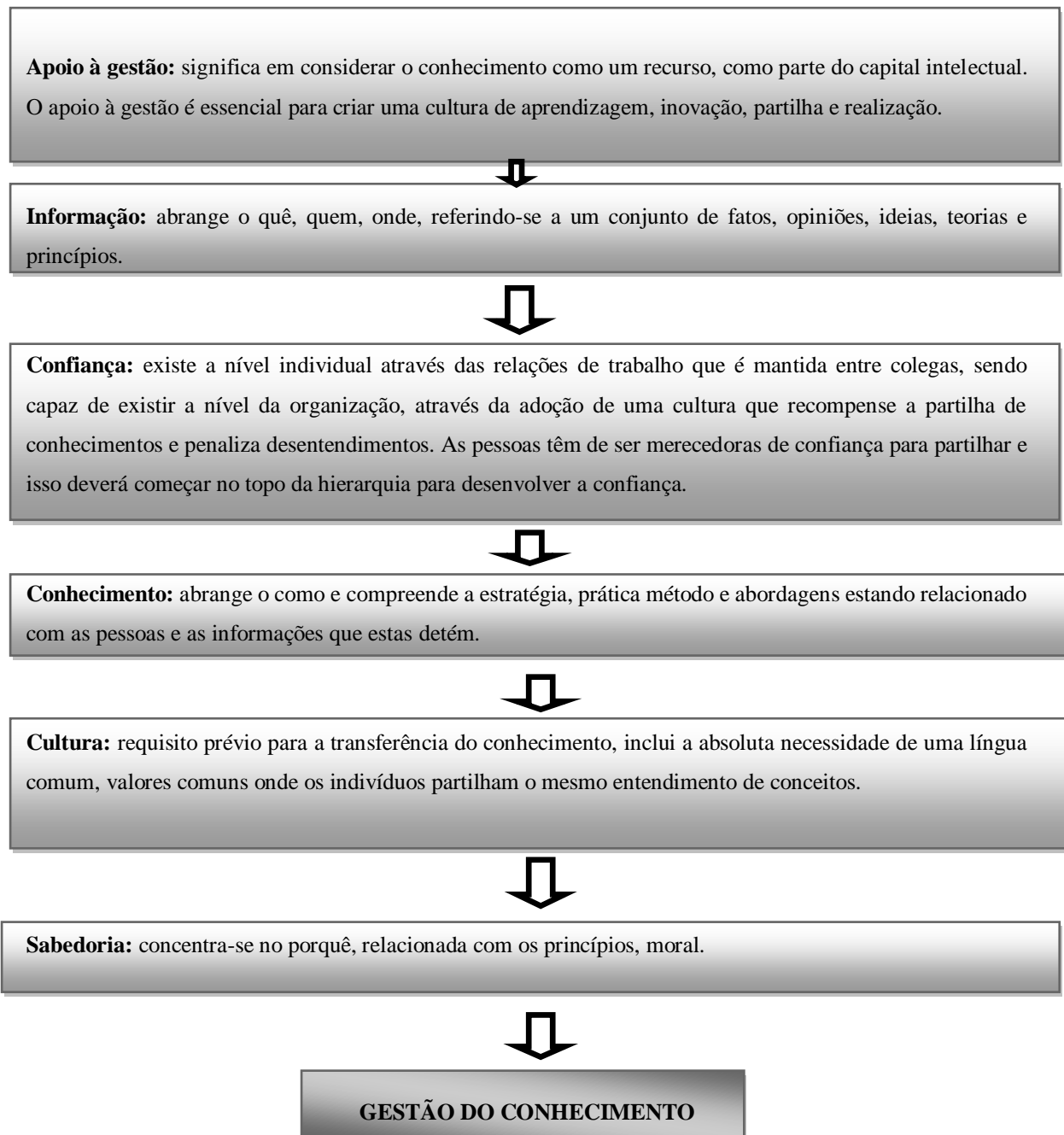


Figura 1.1 – Elementos afetos à Gestão do Conhecimento

Fonte: Adaptado de Burtonshaw-Gunn (2008)

No nosso entender a gestão do conhecimento é um processo complexo que permite às empresas tirar partido do seu capital intelectual. Para isso, é importante que a empresa introduza práticas que levem todas as pessoas envolvidas na organização a partilhar o seu conhecimento em prol do sucesso da empresa.

Em resultado da aplicação de métodos bem-sucedidos de Gestão do Conhecimento pela empresa surgem potenciais a vários níveis: por exemplo, aumento da criatividade dos colaboradores (McAdam,2000), redução de custos (Hislop,2009) e melhoria da *performance* inovadora (Calighirou et al.,2004). A concretização destes resultados é confirmada pela *performance* organizacional, por exemplo, aumento da competitividade, produtividade e bons resultados económico-financeiros (Massey, Montoya-Weiss e O'Driscoll, 2002; Zack, Mckeen e Singh, 2009). Temática que é abordada com mais pormenor no ponto 1.7 deste trabalho.

1.3.Vantagens e Desvantagens da Gestão do Conhecimento nas organizações

Apesar da Gestão do Conhecimento constituir uma vantagem ou seja um benefício inegável para as organizações que o aplicam também apresenta limitações.

Segundo Loureiro (2003), a Gestão do Conhecimento proporciona os seguintes benefícios para a organização: criação de laços mais estreitos com o cliente; criação de procedimentos para facilitar os colaboradores de aceder e aplicar informação necessária à conquista de novos mercados; distribuir de forma mais rápida e eficaz produtos/serviços para os novos mercados.

Com base no estudo realizado pela Knowman (2011) os principais benefícios da Gestão do conhecimento para as empresas são:

- Maior aproveitamento do conhecimento existente;
- Otimização de processos;
- Aumento da satisfação dos clientes;
- Diferenciação em relação a outras empresas;
- Aumento da satisfação dos colaboradores.

Concluindo-se com este estudo, que o benefício que as empresas procuram com a Gestão do conhecimento é o aproveitamento do conhecimento existente.

Uma das principais limitações que se coloca na opinião de Serrano e Fialho (2003) é a ausência de uma cultura organizacional que suporte, valorize e recompense a partilha de

ideias, de conhecimento e informação, não permitindo a constante aprendizagem e atualização dos colaboradores, com a mesma força da criação de novo conhecimento.

Seguindo os ensinamentos de Loureiro (2003) a Gestão do Conhecimento depara-se com as seguintes limitações:

A cultura organizacional: refere-se à cultura presente numa organização. Este elemento pode constituir uma limitação à Gestão do Conhecimento, na medida em que, se o conhecimento, a criatividade dos seus colaboradores não for incentivado, dificilmente este poderá ser aproveitado em benefício da organização. Por vezes, acontece que os gestores não dão o devido valor ao conhecimento, experiência e capacidades dos seus colaboradores o que determina o não benefício por parte da organização do intelecto dos recursos humanos.

A avaliação do conhecimento: consiste numa avaliação permanente da informação disponibilizada em repositórios de conhecimento e nos colaboradores da organização. Os repositórios de conhecimento são instrumentos chave na Gestão do Conhecimento, uma vez que, os próprios colaboradores da organização são repositórios do conhecimento. Porquanto, estão munidos de experiências e habilidades intrínsecas para a interpretação dessa informação que posteriormente transformam em conhecimento válido que vai ser usado no desempenho das suas funções.

Processamento do conhecimento: como é que o conhecimento é transmitido dentro da organização? Por vezes acontece que a organização apesar de ter consciência da importância do conhecimento que seus colaboradores possuem, esta não tem procedimentos que permitem transmitir esse conhecimento tácito a explícito de forma a constituir uma vantagem ao todo.

A ausência de um líder que proporcione a propagação do conhecimento.

Fatores que impeçam a partilha do conhecimento entre os indivíduos, como:

- ✓ A diversidade de culturas, vocabulários e quadros de referência;
- ✓ A falta de confiança mútua;
- ✓ Recompensa e estatuto dada a quem possui conhecimento;
- ✓ Incapacidade em interiorizar o conhecimento transmitido;
- ✓ Intolerância para com os erros e a necessidade de ajuda;

- ✓ O não aproveitamento de ideias /inovações externas à organização.

As limitações à Gestão do Conhecimento podem ser sintetizadas nas seguintes (Quadro1.1):

Quadro 1.1 – Limitações à Gestão do Conhecimento

Limitações tecnológicas	Limitações organizacionais	Limitações culturais
Ocorrem quando existem sistemas de informação dispersos em diferentes plataformas tecnológicas e muitos níveis de acesso à informação. A ausência de redes efetivas entre os vários serviços da organização. A solução passa pela integração de plataformas com níveis de acesso bem definidos, bases de comunicação adequadas e trabalho em grupo.	Ocorrem com a falta de uma estratégia definida, liderança e a falta de valores estabelecidos e transmitidos. Como solução a organização deverá estabelecer uma estratégia, sendo importante conhecer o processo de criação de valor do negócio da organização.	Quando não existe uma política de valores e objetivos definidos pela organização, os seus colaboradores tendem a não sentirem-se integrados e comprometidos com os objetivos do negócio. Esta situação pode originar uma das limitações mais difíceis de ultrapassar, devendo, por isso, ser trabalhadas pela gestão.

Fonte: Adaptado de Teixeira (2005)

Em síntese, cada organização perante as limitações detetadas, deverá fazer uma reflexão sobre a forma como superá-las, sabendo-se que no curto prazo, tal processo poderá não oferecer resultados quantificáveis.

No estudo realizado pela Knowman (2011), as principais limitações apontadas pelas organizações nesta matéria foram as seguintes:

- Falta de tempo dos colaboradores;
- Falta de pessoas para liderar a atividade a nível estratégico;
- Pouca experiência e conhecimento na área da Gestão do conhecimento;
- Recursos financeiros reduzidos;
- A resistência dos colaboradores.

Este estudo conclui que uma em cada duas empresas indica a falta de tempo dos colaboradores como um dos maiores obstáculos à Gestão do conhecimento.

Perante estes resultados, é possível concluir que as empresas olham para a Gestão do conhecimento como algo que é da responsabilidade de todos os colaboradores e que só acontece quando todos participam. Porém, esta realidade está muito aquém, uma vez que a “responsabilização” dos colaboradores é um pretexto pela falta de empenho da Direção e/ou pela equipa de gestão do conhecimento.

Uma estratégia de Gestão do conhecimento deve ser configurada com a disponibilidade, hábito e características dos colaboradores. Com efeito, a implementação da estratégia não deve requer disponibilidade extra dos colaboradores e, em caso de tal não acontecer, os benefícios pessoais direitos deverão ser claros para que a falta de tempo não seja motivo para a falta de participação.

1.4. Aprendizagem organizacional

Atualmente, as empresas procuram novas formas de ganharem vantagens competitivas, centrando-se no conhecimento. Cada vez mais as organizações centram as suas atenções no conhecimento, que existe dentro das suas estruturas, pois têm consciência de que o conhecimento é um recurso imprescindível para o desempenho organizacional, conduzindo à eficácia e bem-estar coletivo.

Hoje, os processos de aprendizagem organizativos têm como principal função proporcionar aos indivíduos o desenvolvimento do conhecimento, competências e criatividade, assim como o desenvolvimento de novas aptidões e capacidades que sejam capazes de transformar as organizações.

Nonaka e Takeuchi (1997), consideram que a aprendizagem organizacional ocorre com mais intensidade quando a cultura organizacional valoriza o comportamento das pessoas que procuram novos conhecimentos. Podendo afirmar-se que a aprendizagem organizacional é estimulada por mudanças ambientais externas e fatores internos, sendo que estes dois fatores interagem de forma complexa e interativa, originando o conhecimento.

A aprendizagem organizacional é definida como o conjunto de atividades que as empresas utilizam na transformação da capacidade de aprendizagem, incluindo os indivíduos (Jerez-

Gomez et al., 2003). Sendo consideradas quatro dimensões: compromisso da gestão (reconhecer a relevância da aprendizagem e desenvolver uma cultura que promova a aquisição, criação e transferência de conhecimento como valores fundamentais.); sistema de perspectiva (implica que todos os membros da organização tenha a mesma identidade); abertura e experiência (o acolhimento de novas ideias e diferentes pontos de vista, tanto a nível interno como externo, permitindo que o conhecimento individual seja constantemente renovado e melhorado); transferência e integração do conhecimento (processo que ocorre em simultâneo).

A aprendizagem organizacional tem sido considerada como um meio estratégico para alcançar o sucesso organizacional a longo prazo (Senge, 1990; Harung, 1996; Cunningham e Gerrard, 2000).

Ives e Combs (2012) explicam que a aprendizagem organizacional é uma área de conhecimento que estuda modelos e teorias sobre a forma como a empresa aprende e se adapta. A aprendizagem organizacional está relacionada com a forma como uma empresa facilita a aprendizagem dos seus membros e como se vai transformando continuamente.

O processo de aprendizagem organizacional tem uma dinâmica social, a aprendizagem acontece quando os membros da organização interagem, estando ligada com a cultura organizacional. Teixeira (2005) refere que a cultura da organização é definida como um conjunto de características que permite distingui-la de outras organizações. A cultura está ligada à forma como as pessoas se comportam na organização. O seu sistema de valores é exprimido maioritariamente pelas crenças e hábitos dos colaboradores, partilhados pela sua maioria e produzindo normas de comportamento. A cultura da organização advém da história, do ambiente, da política de pessoal e da socialização ligada com essa organização.

Hishamuddin, et al. (2012) afirmam que, existe uma perspectiva humanista de que as pessoas são o elemento chave no desenvolvimento da aprendizagem organizacional, que deverá também incluir o pensamento criativo e a prática da aprendizagem coletiva.

Portanto, a análise da aprendizagem organizacional tem sido uma das áreas mais importantes nos últimos anos. A doutrina é dominante nesta matéria com uma análise dessa construção em diferentes pontos de vista. Segundo Easterby-Smith, Snell e Gherardi (1998:259), o interesse por esta temática tem a ver com três fatores: “mudanças tecnológicas, ao avanço da globalização e à competitividade crescente”. Também Makela

et al. (2012), referem a importância do contexto geográfico, sociológico e a demografia e similaridade estrutural. Na perspectiva econômica, o conhecimento é compartilhado para criar valor econômico e eficiência, sendo as razões econômicas determinantes para a decisão de partilha. A nível tecnológico, o *Know-how* científico é compartilhado para melhorar a tecnologia através da criação de conhecimento. A nível geográfico, a partilha do conhecimento resulta da proximidade física. Em termos sociológicos a partilha do conhecimento resulta das relações sociais, em termos de história, poder, reciprocidade, confiança e fiabilidade. A diversidade demográfica (de sexo, raça, escolaridade e ocupação) e estrutural (cultural e funcional) leva a que as pessoas de igual nacionalidade, cultura partilhem facilmente o conhecimento.

Jerez-Gómez et al. (2005) menciona que existem vários estudos que incidem sobre esta tese utilizando uma abordagem psicológica (Cyert e March, 1963; Daft e Weick, 1984); uma abordagem sociológica (Nelson e Winter, 1982; Levitt e março de 1988), ou ainda a Teoria Organizacional (Cangelosi e Dill, 1965; Senge, 1990; Huber, 1991). Mais recentemente, a aprendizagem organizacional tem sido considerada, a partir de uma perspectiva estratégica, como fonte de heterogeneidade entre as organizações, bem como uma base para uma possível vantagem competitiva (Grant, 1996; Lei et al., 1996, 1999).

Pilar et al. (2005) salientam que o conhecimento e, concretamente a sua aquisição ou criação em conexão com a sua divulgação e integração nas empresas; torna-se num recurso estratégico para a aprendizagem organizacional.

Neste ponto de vista, Ke e Wei (2006) discutiram se o conhecimento é o antecedente e a base da aprendizagem organizacional. Chegando à conclusão que a gestão do conhecimento afeta positivamente a aprendizagem organizacional. Várias pesquisas têm reconhecido a importância da aprendizagem organizacional para o desempenho global da empresa. Uma organização com uma aprendizagem organizacional forte não é simplesmente depósito de conhecimento, mas um processador dele. O *feedback* dos clientes e dos concorrentes devem ser utilizados para desenvolver a competência chave. A literatura sugere que uma boa estratégia permitirá às empresas ganhar lucros a longo prazo.

Da revisão da literatura, a gestão do conhecimento afeta positivamente o desempenho organizacional (Garratt, 1990; Su, Huang e Hsieh, 2004; Nasir, 2013). Assim, as empresas com práticas de gestão do conhecimento mostram maior capacidade para melhorar o desempenho organizacional.

Em síntese, a aprendizagem organizacional permite aferir que esta se concentra nas observações e análises de processos que envolvem a aprendizagem individual e coletiva, assim como na procura para compreender como se processa a aprendizagem, os processos de construção e a utilização do conhecimento.

O processo de aprendizagem no local de trabalho pode ser dividido em operacional e estratégico, refletindo os dois níveis em que a empresa atua. O nível operacional está ligado às atividades normais da empresa, enquanto o nível estratégico depara-se com o desenvolvimento das suas atividades a longo prazo. Assim, a necessidade de aprendizagem a nível operacional foca-se em projetos (o que é necessário saber para por em prática o projeto aprovado), enquanto a necessidade de aprendizagem a nível estratégico é baseado na competência (o que é necessário aprender para garantir a aprovação de projetos futuros).

A Figura 1.2 mostra a origem da aprendizagem organizacional numa perspectiva de negócio.

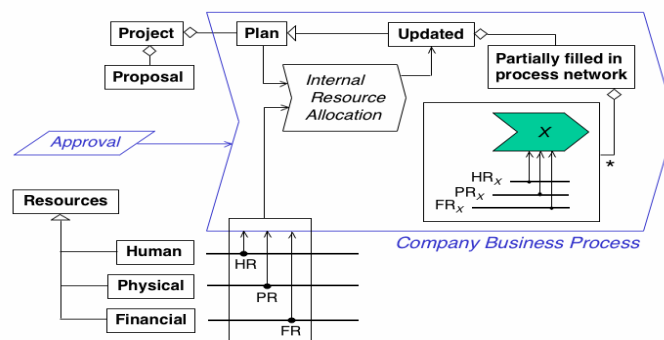


Figura 1. 2 – A origem da aprendizagem organizacional numa perspectiva de negócio
Fonte: Naeve e Sicilia (2004:8)

A Figura 1.2 ilustra como as necessidades de aprendizagem surgem no local de trabalho. Normalmente, o sistema de negócio da empresa é apoiado por recursos humanos, recursos físicos e recursos financeiros. Neste processo, os recursos de apoio disponíveis (recursos humanos, recursos físicos e recursos financeiros) da empresa estão distribuídos pelos vários módulos de processo que descrevem o fluxo de trabalho do projeto, sendo uma parte destes recursos alocados para o módulo X, as necessidades de aprendizagem surgem da falha de competência no processo do módulo X.

Desta análise resulta claro que, os objetivos e as atividades de aprendizagem estão ligados a processos de aprendizagem dentro das empresas, tendo em consideração a metas organizacionais.

Esta abordagem permite concluir que a aprendizagem organizacional é determinante para o desempenho organizacional, é vista como uma estratégia para alcançar vantagens competitivas. As empresas têm essa consciência investindo cada vez mais em práticas que incentivem o desenvolvimento de comportamentos inerentes ao ciclo do conhecimento. Estas práticas estão ligadas à ideia permanente de “melhoria contínua” através de qual a empresa identifica continuamente o que é necessário corrigir e alterar. Essas melhorias são introduzidas na empresa através de rotinas diárias que podem ser políticas de controlo de qualidade, avaliação de desempenho entre outras. Tais práticas permitem apoiar o processo organizacional que envolve a inovação, a aprendizagem individual e coletiva e a tomada de decisões em conjunto. O que melhora o processo de decisão, os produtos, serviços as relações, o que permite à empresa melhorar o seu desempenho global.

1.5. A Empresa como criadora de conhecimento

Cada vez mais as empresas têm consciência da capitalização do conhecimento através do registo de patentes, dos processos, da gestão de competências, das novas tecnologias e de um maior conhecimento relativo aos clientes e fornecedores.

Neste sentido, Kotnour et al. (1997) referem que o conhecimento organizacional deve ser preciso, útil e temporal, ou seja deve ser aperfeiçoado constantemente. Na opinião de Nonaka (1994:41) “uma organização não pode criar conhecimento sem indivíduos”. Porquanto, é necessário ter em consideração os “trabalhadores de conhecimento” (*Knowledge workers*), que são aqueles que tem as suas funções ligadas ao conhecimento. Na opinião de Hislop (2009:73) existem organizações de conhecimento intensivo que são “organizações em que grande percentagem de trabalho realizado é de natureza intelectual, e onde os indivíduos qualificados são a maioria da classe trabalhadora”. Assim, chegamos à conclusão que existem diferentes níveis de conhecimento / e ou interesses no que respeita à gestão de conhecimentos.

Para Dixon (1999), o ciclo de aprendizagem organizacional resume-se em 4 passos:

- i. Geração de informação;

- ii. Integrar a nova informação no contexto da organização;
- iii. Interpretação coletiva da informação;
- iv. Autoridade para adotar ações responsáveis.

O ciclo de aprendizagem organizacional, segundo os autores passa por: criar; integrar, interpretar e atuar. Esta abordagem não é nova, contudo, as organizações criam obstáculos à aprendizagem organizacional, é normal cada sector da organização conduzir cada passo, por exemplo, o sector do marketing tem a responsabilidade de recolher informação do exterior, investigar e desenvolver novos produtos, porém é raro partilhar essa informação com os outros sectores. Neste caso, o que acontece é que a aprendizagem organizacional está desconectada o que conduz à perda da aprendizagem coletiva. Porém, para este autor cada organização deve usar o seu próprio método de aprendizagem, inventando processos específicos para que a organização aprenda.

As empresas que querem desenvolver e utilizar o conhecimento de forma mais eficaz e rentável devem em primeiro lugar atender a cada uma das fases do seu ciclo de vida.

A análise ao ciclo de vida do conhecimento deve determinar o fluxo principal de conhecimento, a sua direção, local de origem, a força e os participantes envolvidos nesse fluxo. Esta análise deve ser realizada em todas as fases de vida do conhecimento, desde a sua formação (criação, valorização) com base no registo, retenção e partilha, até ao seu fim (substituição por novo conhecimento). Este processo de conhecimento torna-se num ciclo que relaciona todos esses elementos (Figura 1.3).

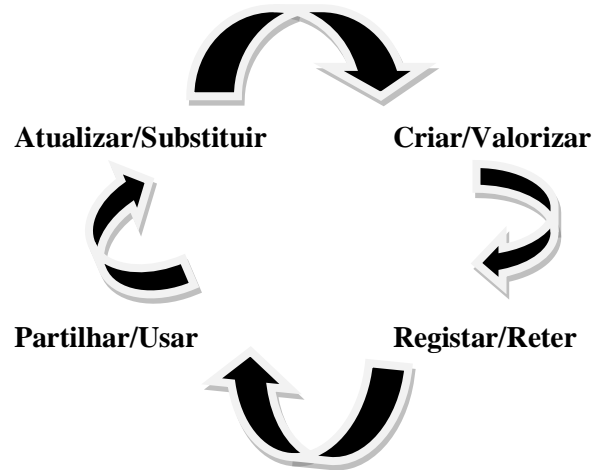


Figura 1.3 – Ciclo do processo do conhecimento

Fonte: elaboração própria

Como os modelos de implementação de gestão de conhecimentos são vários, cada empresa adota aquele que mais se adequa às suas necessidades. Existem vários fatores que influenciam a forma como o conhecimento é transferido nas várias fases do ciclo. Birkinshaw (2002) refere alguns desses elementos, que podem acelerar o processo como: a capacidade dos concorrentes para obter conhecimento; a perda natural aquando da partilha de conhecimentos e a forma como é divulgado pela empresa. Por outro lado, os limites do direito da propriedade intelectual e a natureza de algum conhecimento tácito são fatores que retardam a transmissão do conhecimento.

Du Preez (2008) refere que o ciclo de conhecimento abrange a criação, divulgação, identificação, aplicação, acrescentando também a obtenção de valor com base no conhecimento.

Nonaka e Takeuchi (1995) propuseram um modelo que explora a criação de conhecimento por meio da interação entre o conhecimento tácito e explícito. O ciclo do conhecimento é descrito como um espiral de conhecimento que depende da interação entre essas duas formas de conhecimento, originando quatro modos de conversão: socialização, externalização, combinação e internalização.

Sağsan (2006), argumenta que as principais etapas na gestão do conhecimento estão organizadas das seguintes formas: partilha, adaptação, utilização, criação, definição e recolha do conhecimento. Cada uma das fases interage entre si, não sendo importante uma relação hierárquica.

A criação e a partilha do conhecimento são atividades intangíveis que não podem ser supervisionadas nem forçadas. Ocorrem, quando os indivíduos cooperam voluntariamente (Carvalho, 2003). Assim, a gestão participativa nas organizações promove a transferência da aprendizagem individual para a organizacional, para facilitar o intercâmbio de informações e experiências entre os colaboradores nas práticas de trabalho e no processo decisório.

O conhecimento pode ser classificado em dois tipos, segundo Polanyi (2009) em tácito e explícito. O conhecimento explícito é o conhecimento formal e sistemático que é expresso externamente, por isso fácil de captar, armazenar e transmitir. Este tipo de conhecimento está presente nos documentos da organização (relatórios, artigos, manuais, imagens, *software*, etc.). O conhecimento tácito é o conhecimento pessoal, tem a ver com a experiência individual e não é expresso externamente. Portanto, a capacidade da empresa para o obter será tanto maior quanto o compromisso assumido entre a empresa e o indivíduo.

O problema é que por vezes a empresa não consegue gerir o conhecimento explícito (objetivo) e tácito (subjetivo) existente na organização causando problemas que poderiam ser evitados.

Existindo autores que comprovam que o conhecimento tácito é a chave para atingir a vantagem competitiva, para isso é importante a criação de equipas multifuncionais de coletiva (Mohamed, Stankosky e Murray, 2004).

Também Jackson (2012) encontrou correlação entre o conhecimento tácito dos colaboradores e o seu desempenho.

Deste modo, podemos salientar que a gestão do conhecimento pode ser uma ferramenta usada pelos gestores para enquadrar os recursos humanos, no crescimento estratégico das operações, por essa razão a gestão de topo deve ser focalizada numa filosofia que não se centre apenas na obtenção de resultados no curto prazo, mas sobretudo nos resultados a longo prazo. Para que isso seja possível é necessário ter disponíveis as ferramentas apropriadas para permitir o crescimento sustentado a todos os níveis da organização.

Nessa perspectiva Nonaka et al. (1997), salientam que o sucesso de uma empresa depende:

- Da Capacidade e especialização na criação do conhecimento organizacional;

- Capacidade de criar novo conhecimento e transmiti-lo dentro da empresa e incorporá-lo nos produtos, serviços e nos sistemas;
- Fomentar o conhecimento organizacional de maneira a incentivar a inovação;
- O conhecimento é a chave para a conquista da vantagem competitiva;
- Perante uma crise, as empresas devem voltar-se para a criação do conhecimento organizacional, de forma a conquistar novas oportunidades.

Para Hashimoto, A. (2003), a gestão do conhecimento nas empresas deverá incluir:

- A gestão do conhecimento individual (gestão de competências);
- Gestão do conhecimento operacional (processos, práticas, métodos, rotinas, etc.);
- Gestão do conhecimento organizacional.

A literatura conclui que o ciclo da Gestão do conhecimento passa pela criação e partilha do conhecimento, sendo também referidas como etapas o planeamento, o armazenamento, a avaliação do conhecimento, havendo autores que consideram que a utilização do conhecimento é uma etapa do ciclo, sendo que Rollett (2003) é da opinião que a utilização do conhecimento está presente em todo o ciclo.

Posto isto, a minha opinião é que a compreensão do ciclo de vida do conhecimento pela empresa é certamente uma mais-valia para transformar ideias em produtos/serviços, reduzir falhas no processo de fabrico dos produtos, redução nos custos de pesquisa na procura de informação, racionalização de recursos, etc.

1.6. O impacto da Gestão do conhecimento nas organizações

Tendo em consideração a globalização, as empresas estão cada vez mais expostas aos desafios colocados por um mercado competitivo, imprevisto e complexo. Atualmente, o mundo empresarial mudou, sendo caracterizado por: liberalização do mercado, elevados níveis de produção, tecnologias de informação e comunicação estrutura empresarial flexível e o desenvolvimento de parcerias. Como bem refere Novicevic e Jelenic (2008), perante este ambiente, a concorrência entre as empresas é elevada. Nesse contexto, as empresas são obrigadas a inovar e a desenvolver novas técnicas para melhorar a qualidade e a funcionalidade dos produtos, reduzir custos, e o mais importante ir de encontro às exigências dos clientes cada vez mais sofisticados a fim de sobreviver no mercado.

A alteração da base dos negócios e a mudança para a uma “economia do conhecimento” e a era da informação trouxe novos recursos para as empresas explorarem. Nesse sentido, Mitrovic et al. (2008:339-346) referem que:

Contrary of the industrial era, in the era of IT, the value of physical “intangible” resources significantly increases and «intangible» assets are becoming a major source of competitive advantage. The companies-leaders, which care about their high business performance, have realized that the market value of their property increases with greater participation of «intangibles» (intellectual) resources in relation to tangible property.

Atualmente, as grandes empresas apostam nos ativos intangíveis (cerca de 80%) recursos intelectuais em detrimento dos recursos tangíveis (Antonic, 2005). Na opinião deste autor, numa economia do conhecimento, os recursos “intangíveis” são fatores determinantes para o sucesso do negócio.

As empresas modernas reconhecem os processos de negócio como um modo de conhecimento (Ford, IBM, Microsoft Windows, General Electris e Cola Cola).

Portanto, o conhecimento é a chave para uma empresa estratégica, a fonte de vantagem competitiva e sucesso empresarial.

Já, Sveiby (1998) tinha desenvolvido um modelo que permite calcular o valor intangível de uma empresa. Dividindo-se em estrutura interna, externa e competência individual (Quadro 1.2).

Quadro 1.2. Avaliação de Ativos Intangíveis da empresa

Indicadores da estrutura externa	Indicador da estrutura interna	Indicadores de estrutura de competências
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rentabilidade por clientes; ✓ Crescimento orgânico; ✓ Imagem 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Investimento em tecnologia. ✓ Clientes que favorecem a estrutura. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Percentagem da melhoria de competência das pessoas (contratação de talentos).
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Índice de satisfação dos clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Percentagem de colaboradores, índice valores/attitudes 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Percentagem de profissionais associados (aprendizagem na empresa).
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proporção de grandes clientes. ✓ Estrutura da carteira de clientes e frequência de vendas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Experiência, índice de rotatividade. Idade da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inovação. Novas ideias (novos produtos e serviços).

Fonte: Sveiby (1998)

Krstić (2007) refere que a gestão do conhecimento é um recurso que deverá ser utilizado para gerir os processos de negócio. Para isso, deve envolver a análise do conhecimento existente, a definição de objetivos no que respeita à relação, geração, proteção e aplicação de novos conhecimentos, a transferência e o intercâmbio do conhecimento, e a sua utilização eficaz. Nesse sentido, esclarece que:

From external sources, the knowledge is generated by purchasing technology and software, hiring experts, using consultants and strategic partnerships. Internal creation of knowledge is a process of individual learning in a group of individuals as well as the process of "organizational learning". In both cases, the key role is on the company's (organizational) units of research and development and on the units in charge of education and training of employees Krstić (2007:55-66)

De acordo com Zahra e George (2002), no processo de gestão do conhecimento existem 4 capacidades principais inerentes à obtenção de competências, a saber: a capacidade de adquirir conhecimento; a capacidade de usar o conhecimento; a capacidade de assimilar o conhecimento e a capacidade de transformar o conhecimento.

A aquisição de conhecimento envolve pesquisa de mercado, produtos, serviços, pesquisa e desenvolvimento de processos e de parcerias estratégicas.

A finalidade da assimilação do conhecimento prende-se com o uso do conhecimento de forma correta, o que reduz as lacunas entre o conhecimento que é necessário e o conhecimento que está disponível. A transformação do conhecimento inclui a capacidade de reunir um conjunto de conhecimentos que foi previamente segmentada e desarticulada, ou então combinar novas formas de conhecimento. Este processo visa a criação de novo conhecimento, oferecendo novas ideias para nova aplicação de conhecimentos e novas soluções com base nas necessidades do mercado. A ligação entre a assimilação e a transformação do conhecimento é importante, porquanto quanto maior for a absorção do conhecimento, mais eficaz é a sua transformação (Swan et al., 1999:262 – 275).

Sendo a gestão do conhecimento bem-feita, permite à empresa promover uma melhoria contínua dos processos de negócio, o que se traduz na utilização do conhecimento na redução dos tempos dos ciclos de desenvolvimento de novos produtos, melhorar os já existentes, desenvolver soluções para os problemas e reduzir custos associados à repetição de erros.

Além do mais, do ponto de vista da *performance* a Gestão do conhecimento pode contribuir para a sua melhoria, como demonstra a Figura 1.4.

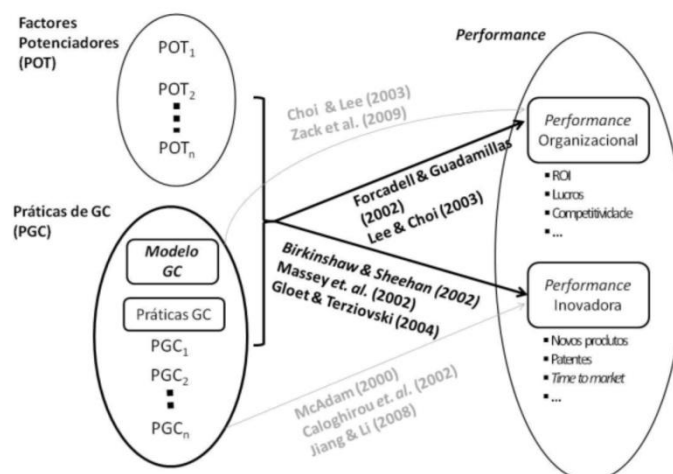


Figura 1. 4 – Fatores potenciadores da Gestão de conhecimentos e *Performance*

Fonte: Wane (2011:23)

Vários autores estudaram a relação entre a Gestão do conhecimento e a *Performance* (Massey et al., 2002; Jiang e Li, 2008). Os resultados empíricos demonstram que a implementação de práticas de Gestão de conhecimento em contexto organizacional melhora a *performance* organizacional, através do aumento dos lucros, da competitividade e do crescimento económico (Choi e Lee, 2003; Zack et al., 2009). Outros autores revelaram que a criação, divulgação e uso do conhecimento afetam de forma positiva a inovação na empresa, novos produtos, produtividade e qualidade, *time-to-market* (Massey et al., 2002; Gloet e Terziovski, 2004).

Apesar dos estudos realizados, importa realçar alguns pormenores. Assim, poucos estudos foram desenvolvidos a partir de modelos que integram os três elementos chave. Nem todas as etapas foram analisadas da mesma forma, o que quer dizer que não é possível afirmar que existe uma interação entre as práticas de Gestão do conhecimento. Porém, na doutrina há autores que defendem que a implementação comedida do ciclo traz vantagens para a organização (Darroch, 2005). No modelo apontado por Choi e Lee (2003) a Gestão do conhecimento contribui de forma positiva para a *performance* da empresa, no entanto o efeito direto entre este e a *performance* inovadora deverá ser aprofundado. Para medir a *performance* foram utilizadas métricas qualitativas (McAdam, 2000; Forcadell e Guadamillas, 2002) e quantitativas (Gloet e Terziovski, 2004; Zack et al., 2009). Para medir a inovação foram utilizados indicadores de impactos da inovação e combinações de indicadores de atividades (Massey et al., 2002; Jiang e Li, 2008).

Segundo Lim e Klobas (2000) o processo de Gestão do conhecimento aplicado nas Pequenas e Médias Empresas (PME) é distinto do aplicado nas grandes empresas. No caso de grandes empresas, o processo é implementado a médio e longo prazo, com apoio da gestão de topo, com a contratação de consultores, alocação de uma equipa interna especialmente designada para o efeito. Nas PME, a Gestão do conhecimento é orientada para resultados imediatos, de curto prazo e esses resultados têm de ser rapidamente visíveis para os empresários. Nesta situação, não é suficiente tentar persuadir o empresário de que precisa de potenciar o conhecimento, alterando a forma de proceder, criando novas atribuições para os profissionais, por vezes já sobrecarregados. Aquilo que se pode fazer é rever os processos internos e externos de maneira, a que em tempo real, haja um melhor registo da informação e do conhecimento envolvido no processo de negócio, tendo em consideração a criação e manutenção da memória corporativa, assim como o desenvolvimento da inteligência organizacional, estabelecendo como áreas prioritárias as do *marketing* e a comercial.

A área por excelência para introduzir técnicas de Gestão do conhecimento nas PME é a área comercial, pois trata-se de uma área que gera receita e não despesa. Sendo que, os empresários têm em consideração o fluxo de caixa gerado, por essa razão exigem resultados no curto prazo. Na área comercial, existe a possibilidade de captar uma parte do conhecimento gerado, principalmente nas visitas realizadas a clientes e no planeamento das vendas.

Recentemente, Bradford et al. (2010) discutiu a necessidade de mais pesquisas sobre o desempenho da equipa de vendas, a sua composição, estrutura e as técnicas de gestão utilizadas.

Nesta área a aplicação de práticas de Gestão do conhecimento poderá ajudar, porquanto grande parte das empresas não têm um registo completo e bem estruturado da base de dados no que respeita aos seus clientes. Esta prática corrente leva a que quando seja necessário algum dado do cliente, seja preciso horas de trabalho para o obter, o que seria evitado se existisse um trabalho estruturado e permanente de revisão e registo dessas informações, ao longo do ano, melhorando o relacionamento com os clientes. Peppers e Rogers (2007) desenvolveram uma metodologia para aplicação de um *customer relationship management* efetivo que consiste em identificar, classificar e qualificar.

Por vezes, na área comercial não existe documentação das atividades de relacionamento com clientes, existindo mormente um mapa de vendas que mostra quanto e quando o cliente comprou. Não existindo registo das reuniões realizadas (e.g. vistas realizadas pelos vendedores), das propostas feitas aos clientes nem registo do seguimento das mesmas. Toda esta informação fica retida na memória ou na agenda de quem está envolvido diariamente, sendo apenas conhecimento tácito. A aplicação de técnicas de gestão do conhecimento poderá ajudar a transformar essas informações em conhecimento explícito (ou seja, documentado para que possa ser aproveitado no futuro).

Autores como Bradford et al. (2010) defendem que um comercial eficaz deverá estar envolvido nas práticas empresariais, ou seja, deverá estar envolvido com o objetivo de criação de produtos/serviços personalizados para os clientes.

Existe portanto, no mundo empresarial uma falta de informação no que respeita ao conhecimento do mercado, concorrentes, e até mesmo da própria empresa. O conhecimento é essencial para a materialização do negócio, não sendo mantido o que leva a um novo projeto iniciado do zero, consumindo recursos humanos e financeiros, sem ter em consideração a saída de profissionais ligados ao anterior projeto. Tal facto seria evitado, se todo o processo da empresa fosse documentado e traçado, uma parte do conhecimento concebido por eles seria explicitado, originando economia e aumento de qualidade, tanto nos projetos como no relacionamento com os clientes, conduzindo ao aumento da produtividade e ao lucro da empresa.

Por conseguinte, uma eficaz gestão do conhecimento da empresa conduz a um melhor desempenho no seu todo, centra-se em três fatores: a tecnologia de informação, a organização e o conhecimento (Rašula, Vu kšić e Štemberger, 2012).

1.6.1. A Tecnologia

No estudo conduzido por estes autores, concluíram que a tecnologia da informação é um dos três componentes da gestão do conhecimento. Com base em estudos realizados, são dois os elementos que integram as tecnologias de informação relacionada com a gestão do conhecimento: a capacidade das tecnologias em captar o conhecimento e o uso de ferramentas de tecnologias de informação. Em primeiro lugar, os sistemas de tecnologia são destinados a captar e armazenar o conhecimento tácito e explícito de forma mais eficaz o que afeta de forma positiva a gestão do conhecimento. Também o uso de ferramentas

mais apropriadas melhora a qualidade da informação, a satisfação dos utilizadores, o que traduz um impacto positivo na gestão do conhecimento.

Porém, existe a necessidade de conjugar os vários fatores: económicos, tecnológicos e sociais como base de estratégia de gestão do conhecimento de forma a potenciar o sucesso da empresa.

1.6.2. A cultura organizacional

A cultura organizacional também é apontada pela literatura como determinante para o sucesso da empresa. Isto porque, é a cultura que determina as crenças, os valores e normas sobre o porquê e o como da criação do conhecimento, a partilha e utilização na empresa. A combinação entre o clima organizacional, as pessoas e os processos de organização, ou seja, a motivação, confiança, criatividade, o desempenho, o papel dos colaboradores e gestores na tomada de decisão, o desenvolvimento da cultura de inovação entre outros fatores importantes. E por outro lado, a execução e integração são também importantes para o sucesso da gestão do conhecimento. A combinação destes elementos afeta positivamente a prática da gestão do conhecimento, isto é, acredita-se que quanto maior a confiança, a criatividade, o trabalho em equipa, melhor será o resultado da gestão do conhecimento.

1.6.3. O Conhecimento

O conhecimento está interligado com quatro elementos: acumulação de conhecimento; utilização; práticas de partilha do conhecimento e acesso ao conhecimento. A acumulação do conhecimento pode ser interna ou externa, ocasional ou previsível. A utilização do conhecimento abrange o conhecimento individual e em grupo, aprender com a experiência ou soluções inovadoras. O acesso ao conhecimento pode ser usado para descrever o conhecimento como uma identidade individual ou de grupo para o identificar numa determinada organização. A conjugação destes elementos têm um impacto positivo nas práticas globais de gestão do conhecimento. No que respeita à acumulação de conhecimento, quanto maior a eficácia da acumulação do conhecimento maior o seu impacto (interno, externo através ad internalização ou externalização) na gestão do conhecimento na organização. Quanto maior a eficácia de utilização do conhecimento nas organizações maior o impacto na gestão do conhecimento. O Estudo realizado mostra que

quanto maior a eficácia da partilha do conhecimento formal ou informal o seu impacto é favorável na gestão do conhecimento. Por fim, melhor acesso ao conhecimento na organização tem influência positiva nas práticas de gestão do conhecimento.

Com este estudo os autores concluíram que estes elementos são de facto determinantes para o sucesso das práticas de gestão do conhecimento na organização.

1.7. O conhecimento como Vantagem Competitiva das empresas

O conceito de vantagem competitiva foi desenvolvido por Michael Porter, que pretende mostrar como a escolha de uma estratégia e a sua aplicação por uma empresa tem influência na criação de valor para os seus clientes e, como essa escolha pode determinar e sustentar o seu sucesso competitivo (Porter, 1985).

Num mundo globalizado, onde os negócios são cada vez mais competitivos, as empresas tentam arranjar maneira de se distinguirem da concorrência. Com a era do conhecimento, os recursos intangíveis começaram a ser vistos como um pilar essencial que permite criar e sustentar a vantagem competitiva e desta forma conseguir permanecer num mercado cada vez mais volátil e competitivo. Para isso, é determinante a constante partilha de conhecimento dentro da empresa, entre parceiros de negócio e com os próprios clientes (Saint-Onge e Wallace, 2003).

O desenvolvimento tecnológico assume grande importância na maneira como a informação é processada e como é manipulada. O acesso à informação pela empresa sobre os mercados onde atua, sobre quem são os seus concorrentes, as necessidades dos seus clientes, entre outros, tornou-se fundamental para a tomada de decisões. Perante este cenário, o conhecimento assume-se cada vez mais como a principal fonte de vantagem competitiva (Nonaka, 1991). Para os autores (Bartes, 2009; Hamel e Green, 2007; Senge, 2007; Barták, 2006; Collinson, 2005), o século XXI baseia-se no conhecimento, na informação e na economia inovadora. Uma empresa de sucesso depende do conhecimento, experiência, da atividade criativa, da qualificação dos seus colaboradores, sendo que a ênfase é colocada na aprendizagem contínua, na pesquisa e desenvolvimento. A este respeito, a educação tem sido apontada como um aspeto chave para o sucesso económico de uma empresa (Romero e Martinez-Roman, 2012; Kangasharju e Pekkala, 2002). Como bem referem Romero e Martinez-Roman (2012) “knowledge is a fundamental factor in the innovation and assimilation of new technologies”. Galende e De la Fuente (2003) defendem que:”

individual training plays an important role contributing to the internal learning and the generation of new ideas within the business”. Mais, Koellinger (2008) salienta “The education background of the managers, business owners and entrepreneurs has been found to be an important factor explaining innovation in organizations”.

Para Drucker (2007), o conhecimento é reconhecido como um novo fator de produção.

Harp (2003) considera que o conhecimento é fator chave da competitividade e do valor futuro da organização. Por isso, é um benefício para as empresas investirem na Gestão do conhecimento. Segundo este autor, a atividade de Gestão do conhecimento tem um impacto direto sobre o desempenho nos negócios.

Chang e Chuang (2009), realizaram um estudo sobre os efeitos do desempenho da Gestão do conhecimento na estratégia competitiva, concluindo que a Gestão do conhecimento tem maior vantagem em estabelecer atividades mais flexíveis de Gestão do conhecimento através da utilização de tecnologia da informação que por sua vez gera vantagens competitivas mais fortes para as empresas. As empresas obtêm sistemas de gestão eficazes através da utilização do conhecimento, que por sua vez vão beneficiar do aumento da eficácia na estratégia competitiva, daí resulta uma maior *performance*. Por conseguinte, as atividades de Gestão do conhecimento têm uma influência positiva no desempenho empresarial.

Podemos resumir, o que foi dito através do modelo dinâmico de criação de conhecimento de Nonaka, conforme mostra a Figura 1.5.

Criação de conhecimento



Inovação contínua



Vantagem competitiva

Figura 1.5 – Processo de criação de conhecimento e de vantagem competitiva

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1995)

O processo de criação de conhecimento desenvolvido por Nonaka e Takeuchi continua atual, estudos mais recentes comprovam que a aprendizagem e o conhecimento organizacional tem influência na inovação afetando diretamente o desempenho da empresa (Noruzy, Dalfard, Azhdari, Nazari-Shirkouhi e Rezazadeh, 2012).

De acordo com Tidd et al. (2007) a inovação contribui para alcançar uma vantagem competitiva em vários aspectos, mencionando os seguintes:

- ✓ Forte desempenho entre o mercado e novos produtos;
- ✓ Os novos produtos conferem um aumento da cota de mercado melhorando a rentabilidade;
- ✓ O crescimento está relacionado não só com o fator preço mas também com outros aspectos, o *design*, qualidade, individualização, etc.;
- ✓ Aumento da capacidade de substituição dos produtos (diminuição do ciclo de vida do produto);
- ✓ A inovação de processos reduz o tempo de produção acelerando o desenvolvimento de novos produtos, quando comparados com a concorrência.

Da mesma opinião, Martín de Castro et al. (2013) que sustenta que a inovação tecnológica é essencial para criar e sustentar a vantagem competitiva de uma empresa.

Também na pesquisa realizada por Autant, Fadairo e Massard (2013), chegaram à conclusão que o papel da inovação é crucial no crescimento da empresa, salientado que a

empresa deverá ter estratégias originais e apoiar o conhecimento existente dentro da organização.

A atividade inovadora das organizações influencia significativamente a competitividade, que é baseada em competências e habilidades inimitáveis. Para atingir maior competitividade através da inovação significa produzir produtos a preços mais baixos de melhor qualidade face aos produzidos pela concorrência.

No estudo realizado por Urbancová (2013) em empresas na República Checa concluiu que grande parte do setor empresarial do país impulsiona a atividade inovadora, desenvolvendo uma cultura inovadora adequada. Que a inovação constitui uma importante fonte de vantagem competitiva que determina o sucesso económico de cada organização. Sublinhado que no processo de inovação, o conhecimento é um elemento chave e, no atual ambiente competitivo a inovação ajuda a ganhar vantagem competitiva face a outras empresas. A maioria das empresas estudadas reforça a importância do conhecimento e a troca de experiências entre os colaboradores incentivando o sucesso da inovação nas empresas.

Segundo, Davenport e Prusak (1998), as empresas para ganharem vantagem competitiva no mercado, devem centrar-se no conhecimento coletivo dentro da empresa, não só dar importância à tecnologia, mas às relações entre as pessoas. O conhecimento está nas pessoas. É importante para a empresa saber captar este conhecimento, para isso é necessário construir ligações, conexões entre indivíduos. Sem este contexto comum, uma efetiva partilha de conhecimento nunca ocorrerá dentro da empresa.

Ibrahim e Reid (2009), referem que a gestão do conhecimento é fundamental para as organizações criarem uma vantagem competitiva sustentável. Acrescentando que, as iniciativas de gestão do conhecimento ajudam a melhorar os processos de negócio.

Assim, as empresas podem reduzir o tempo de processamento do negócio pela partilha das melhores práticas. Os processos de negócio podem também melhorar através da discussão de ideias e pontos de vista que podem gerar conhecimento valioso necessário para a economia de redução de custos.

A pesquisa conduzida pelos autores demonstra que as práticas de gestão do conhecimento melhoram as atividades operacionais da empresa em várias vertentes, tais como: reduz o ciclo de produção, o prazo de execução, os custos, reduz o tempo de *product-to-market* melhorando a qualidade do produto. Como exemplo, apontam que na indústria automóvel

no Reino Unido, que o tempo do projeto foi substancialmente reduzido de 120 horas a 8 horas pelo facto da utilização de ferramentas baseadas no conhecimento, como engenheiros que conseguiram projetar produtos de acordo com as especificações. Além disso, a partilha das melhores práticas permite que as empresas melhorem a qualidade, reduzem o prazo de entrega e os custos associados, pois as novas formas e técnicas de melhoria dos processos através da criação de conhecimento são aplicadas.

Também no estudo realizado por Moffet e Hinds (2010) revelou que, a implementação bem-sucedida da gestão do conhecimento emancipa os colaboradores. Isto quer dizer que, os colaboradores do conhecimento; tem flexibilidade e liberdade para realizar o seu trabalho de acordo com a sua inteligência, experiência e iniciativa. Eles são apoiados mutuamente, pela tecnologia e informação que resulta benéfica par si e para a empresa.

Já o estudo conduzido por Tan e Narsurdin (2011) mostrou que, a as práticas de Gestão de Recursos Humanos (avaliação do desempenho, gestão de carreiras, formação e sistemas de recompensas) têm um efeito positivo sobre a inovação organizacional. Tais resultados mostraram que, a formação tem uma relação direta com três dimensões da inovação organizacional: inovação do produto, inovação dos processos e inovação administrativa. Foi também encontrado um efeito positivo da avaliação do desempenho na inovação administrativa. Além disso, confirmaram que a formação e a avaliação do desempenho estão relacionadas com a eficácia da gestão do conhecimento.

A vantagem competitiva das organizações pode estar nos canais de distribuição, ou seja, no relacionamento entre parceiros de negócio. Com a economia do conhecimento, os valores dos clientes dizem respeito à diversidade, adaptabilidade, aprendizagem e parcerias. Os clientes desejam lidar com pessoas que vão estabelecer parcerias com eles e ajudá-los a realizar os seus objetivos. Assim, ambicionam confiança, segurança e sentido de posse dos resultados de uma transação. Sanit-Onge (1998) sustenta que os clientes desejam aprender com cada transação de forma a tornarem-se mais conhecedores e confiantes.

Atualmente, os clientes querem um produto/serviço de qualidade, preocupando-se com tratamento pós-venda, exigindo soluções desenhadas de acordo com as suas necessidades.

Assim sendo, com o aumento do valor que os clientes atribuem a soluções à medida e relacionamentos comerciais assentes na confiança, também a distribuição aumenta a sua importância na cadeia de valor. Com efeito, se o fabricante e o distribuidor não tiverem uma parceria sólida, será impossível aos distribuidores conseguirem estabelecer uma

relação de confiança com os clientes. Para isso, é essencial que exista uma partilha de valores e estratégias entre o fabricante e o distribuidor para que se consiga aumentar o *capital do cliente* da empresa (Saint-Onge, 1998).

Deste modo, a necessidade de aplicação de ferramentas de Gestão do conhecimento para identificar e resolver situações de maneira oportuna.

Assim, a aplicação de princípios organizacionais de aprendizagem conduzem a uma solução adequada de problemas de relacionamento e de desafios encontrados no mercado. Para isso, é importante o *feedback* entre os intervenientes (empresa e distribuidores) que permite a partilha de dificuldades e dúvidas para que o fabricante perceba a perspectiva do cliente e que o distribuidor perceba a perspectiva do fabricante e a transmita ao cliente de uma forma criadora de riqueza.

Existem autores que defendem que a Gestão do conhecimento pode ser utilizada para reduzir custos através de economias de escala (Ofek e Sarvary, 2001). A redução de custos através de economias de escala do lado da oferta, os profissionais pode aceder a soluções já construídas e adaptá-las aos problemas dos clientes. A eficiência pode ser alcançada através do aperfeiçoamento da comunicação entre as pessoas dentro da empresa. A economia de escala do lado da procura pode ser alcançada, através da criação de novo conhecimento que permita o aumento da qualidade dos produtos/serviços oferecidos pela empresa. A economia de escala obtém-se quando, a partir de determinado nível de produção, os custos marginais (o custo adicional de produzir mais uma unidade) diminuem, o que se traduz numa vantagem competitiva a longo prazo.

Hamel e Prahalad (1994) referem as competências nucleares como geradoras de vantagem competitiva sustentável. As competências nucleares são áreas onde as empresas têm maior especialização para além da concorrência. Estas competências englobam o conjunto de conhecimentos, competências e valores. Assim sendo, uma empresa ao aprofundar as várias áreas-alvo de competências está a preparar terreno onde os produtos/serviços inovadores podem surgir.

No estudo conduzido por Rašula, Vukšić e Štemberger (2012), que teve como intuito aferir o impacto das práticas de gestão de conhecimento no desempenho organizacional em empresas na Eslovénia e Croácia. Concluindo que as práticas de gestão de conhecimento, através da aplicação de certas medidas afetam positivamente o desempenho organizacional. Os dados empíricos mostraram que os elementos organizacionais (cultura,

clima e cooperação) têm um impacto positivo sobre os elementos do conhecimento no contexto da gestão do conhecimento.

O autor Ghemawat (2006) distingue entre quatro diferentes tipos de ameaças para a vantagem competitiva e sustentabilidade: a imitação, a substituição, *Hold-up* e *Slack*. Sendo que estes dois últimos correspondem à ameaça que representam os investidores através da capitalização de investimentos especializados, sentindo um certo “grau “ de vantagem da empresa deixando de lado certas práticas de continua melhoria a ponto de se tornar vulnerável devido ao “*excessive slack*” na sua organização e funcionamento.

Para evitar este erro é possível selecionar o conhecimento que permite a organização evitar este tipo de ameaças. Assim, no caso da imitação é aceite que o conhecimento tácito é mais difícil de transmitir o que torna menos exposto a imitações (Brown e Duguid, 2001). O mesmo argumento é válido para o conhecimento individual em comparação com o conhecimento coletivo ou organizacional. No que respeita à substituição, o conhecimento específico da empresa (*firm-specific knowledge*) pode representar uma ameaça se tal afigurar uma incapacidade em imaginar, inovar áreas de especialização ou mesmo de detetar inovações que possam surgir. Porém, esta explicação perde valor quando se trata de conhecimento relacionada com a estrutura e cultura organizacional, pois os efeitos da inovação nestas áreas tendem a ocorrer a um ritmo lento, dando tempo à empresa de reagir à ameaça. No caso do *hold-up* aparece em empresas cujo conhecimento específico é muito forte e imposto por outras empresas, nomeadamente nos casos em que a empresa mantém relações estreitas que podem assumir a forma de parcerias. Aqui importa ter consciência do conhecimento específico “emprestado” para evitar a ameaça. Por fim, as ameaças de *Slack* podem ser evitadas através de contexto organizacional e cultural que tendem a manter as tensões dentro da empresa.

O estudo empírico desenvolvido por Andreu, Baiget e Canals (2008) comprova que o tipo de conhecimento utilizado na organização interfere na vantagem competitiva e na sustentabilidade. Inclusive o papel do conhecimento específico da empresa assume um papel fundamental que vai para além do conceito de base de conhecimento circunscrito aos aspetos mais operacionais.

1.8. O conhecimento no processo de internacionalização das empresas

Os estudos relativos à internacionalização foram crescendo atingindo marcos importantes para a sua percepção. Uma delas foi a mudança de análise da indústria para a empresa (Tallman, 2001), outra foi a de que a motivação para a internacionalização podia não ser somente os mercados, mas também, os recursos, as competências e os conhecimentos (Hedlund, 1993) ou ainda uma, através do reconhecimento de que criar uma mentalidade global, é um dos principais aspetos para obter a inteligência necessária para observar, interpretar e agir num mundo dinâmico (Gupta e Govindarajan, 2001).

Oliveira e Teixeira (2011) apresentam vários fatores determinantes na internacionalização de uma empresa. As maiores empresas e as que mais cooperam encontram-se em melhor posição para reduzir os custos de transação, traduzindo-se em vantagens no momento da decisão de procurar novos mercados. Também, a experiência na negociação internacional, que permite a redução da incerteza num processo de internacionalização. A tecnologia é também referida como um recurso fundamental das empresas, responsável pelo ganho de vantagens competitivas na internacionalização.

As empresas exportadoras tendem a ter níveis de produtividade e de eficiência superiores em resultado, respetivamente, do acesso a mercados de maiores dimensões e da necessidade de superarem os custos decorrentes da internacionalização (Lima & Faustino, 2010).

No processo de internacionalização o conhecimento dos mercados é fundamental, sendo o conhecimento prático dos mercados externos o mais importante nesse processo. Este tipo de conhecimento resulta da prática, só é possível adquirir através da experiência individual (Penrose, 1966). Este tipo de conhecimento geralmente começa quando a empresa inicia o seu processo de internacionalização. Normalmente, quando a empresa inicia o processo de internacionalização, à partida tem gestores ou colaboradores com conhecimentos adquiridos previamente na área. Num estudo realizado por Nordman e Melen (2008) em oito empresas de biotecnologia na Suécia, constatou que o processo de internacionalização foi iniciado pelos gestores/fundadores com conhecimentos práticos no mercado internacional. Neste caso, a aquisição de conhecimento prático na internacionalização não começou no início da internacionalização, mas antes dele. Quanto mais experiência a

empresa tem, esta poderá usá-la em fases posteriores da sua internacionalização. No início do processo de internacionalização, a intensidade da utilização do conhecimento prático é relativamente baixo quando comparado com aquele que prevalece durante a internacionalização.

Os gestores de empresas internacionais destacam a importância da orientação para o mercado externo (Knight e Kim, 2009). Um exemplo de tal orientação é a realização de pesquisas de campo para descobrir quais as necessidades dos clientes, antes de projetar o produto em conformidade. A Orientação internacional do mercado pode ser definida como a medida em que as atividades de negócios internacionais de uma empresa são orientados para clientes e concorrentes, e na medida em que essas atividades são coordenadas em todas as áreas funcionais da empresa (Knight e Kim, 2009). O conhecimento do mercado desempenha um papel crucial na orientação para o mercado internacional, como clientes e concorrentes diferem do mercado interno. A orientação internacional do mercado abrange os esforços internos da empresa para recolher e divulgar informações do mercado sobre clientes e concorrentes no mercado externo e para coordenar funções organizacionais (Quadro 1.3).

Quadro 1.3. Características de orientação para o mercado internacional

Orientação do mercado internacional
<p><u>Orientação para o cliente:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Gestão da empresa divulga as informações em toda a empresa sobre as suas experiências bem e mal sucedidas sobre clientes num mercado. 3. Os gestores da empresa devem compreender que todos na empresa podem contribuir para a criação de valor para os clientes num mercado.
<p><u>Orientação para o concorrente</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ A gestão da empresa frequentemente discute os pontos fortes e fracos dos seus principais concorrentes (s) num mercado. ▪ Se um concorrente lançou uma campanha intensiva dirigida a clientes num país específico, a empresa deveria implementar uma resposta de imediato.
<p><u>Orientação interfuncional</u></p> <p>As funções de negócio da empresa (por exemplo, <i>marketing</i> e vendas, finanças) estão integradas no atendimento às necessidades de um mercado.</p>

Fonte: Knight e Kim (2009:265)

▪ **A informação do mercado**

As Informações do mercado referem-se a informações objetivas ou explícita sobre mercados externos, tais como o tamanho do mercado, os concorrentes, os regulamentos entre outros. A definição de informação é geralmente baseado na distinção entre conhecimento e informação. Segundo Bhatt (2000), a informação é um fluxo de sinais e o conhecimento é a interpretação desses sinais. A aquisição de informação de mercado é alta durante a fase de pré-internacionalização, pouco antes de entrar no mercado externo. Num estudo comparativo entre exportadores austríacos e canadenses de alta tecnologia, Seringhaus (1993) chegou á conclusão que os dois grupos procuram informação quando consideram entrar em novos mercados de exportação. Também, Prashantham's (2006) ao

estudar pequenas e médias empresas de *software* na Índia verificou que essas empresas procuravam informações sobre oportunidades de internacionalização. O uso intensivo de informações relativas ao mercado dá-se no início do processo de internacionalização, diminuindo de intensidade numa fase posterior.

Os cinco fatores de conhecimento e a sua intensidade de aquisição, utilização durante as fases de internacionalização são apresentados na Figura 1.6.

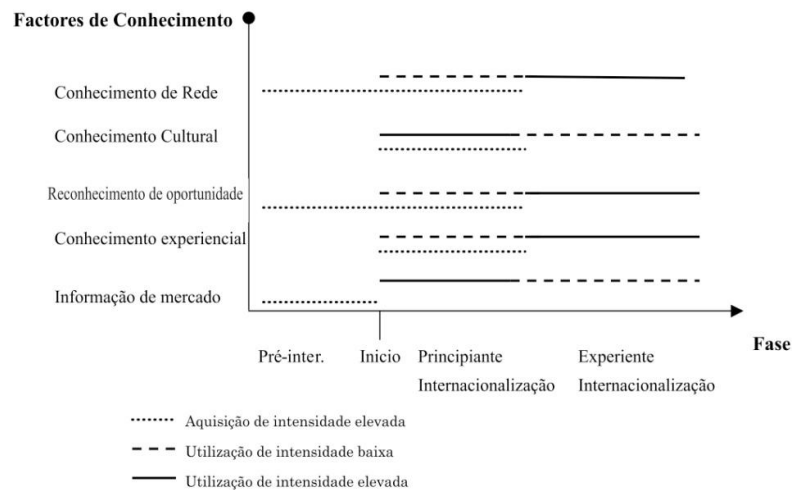


Figura 1.6- Modelo baseado no conhecimento no processo de internacionalização

Fonte: Mejri eUmamoto (2009:9)

▪ O conhecimento institucional

Um aspeto importante, mas pouco estudado no que respeita à competência de internacionalização das empresas é o conhecimento sobre as instituições estrangeiras, governos e normas. Este compreende a exploração ambiental dos aspetos políticos, socioeconómicos, tecnológicos, éticos e legais de atuais e potenciais mercados internacionais, bem como as tendências e possíveis mudanças. Por exemplo, para uma empresa do setor de tecnologia que pretende expandir-se para outros países europeus, a inscrição CE nos produtos é necessária e para a entrada no mercado dos EUA é preciso uma autorização da Food and Drug Administration (FDA). Além disso, a proteção da propriedade intelectual, por exemplo, através de patentes, é aconselhável (Laurell, Achtenhagen e Andersson, 2010). Assim, o conhecimento sobre os regulamentos específicos de cada país são relevantes, saber como as instituições são governadas e como os processos devem ser organizados é crucial para o sucesso da internacionalização.

As diferentes competências de internacionalização podem ser resumidas no seguinte (Quadro 1.4) onde se apresenta os diferentes tipos de competências, características, bem como sugestões de políticas que as empresas devem seguir para melhorar cada uma dessas competências.

Quadro 1.4. Competências de internacionalização, características e sugestões

Competências de internacionalização	Características	Sugestões
Orientação internacional		
Competências de pré-internacionalização	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reconhecer oportunidades nos mercados internacionais. 	<p>Ambiente interno:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Experiência com a importação como um antecedente para exportar para adquirir competência internacional inicial; ✓ Partilha de experiências entre empresas. <p>Agências de apoio:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Promover modelos através de diferentes tipos de meios de comunicação, por exemplo a ViniPortugal utiliza diferentes modelos para promover a marca <i>Wines of Portugal</i> no mercado internacional: feiras, provas de vinhos, etc. ✓ Formação de equipas com gestores experientes no mercado internacional para orientar as empresas que queiram internacionalizar, por exemplo, em reuniões preparatórias e / ou viagens de negócios conjuntos
Capacidades e recursos organizacionais		
Conhecimento Internacionalização	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Experiência conhecimento das capacidades e recursos da empresa para participar em operações internacionais; ✓ Inovação internacional; ✓ Competências de marketing internacional. 	<p>Ambiente interno:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Desenvolver / rever o plano de <i>marketing</i> internacional; ✓ Identificar lacunas de informação / conhecimento preenchê-los; ✓ Concentre-se em melhorar / manter a capacidade de inovação da organização; ✓ Fornecer informações (por exemplo, através de livros, comunicação interna) para todos os colaboradores para aumentar o interesse nas atividades internacionais e para reduzir o receio de falhar; <p>Agências de apoio:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Oferecer especialização em <i>marketing</i>

Conhecimento do mercado	Características	Sugestões
Orientação do mercado internacional	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conhecimento do negócio externo: a experiência do conhecimento de clientes, mercados e concorrentes. 	<p>Ambiente interno:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Visita de feiras internacionais; ✓ Interagir com outros colegas para obter informações sobre a sua experiência internacional; <p>Agência de apoio:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Estabelecer projetos e formação para apoiar as empresas na identificação e preenchimento lacunas de conhecimento ✓ Oferecer informações sobre feiras importantes.
Conhecimento institucional		
Conhecimento institucional externo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conhecimento dos governos; estruturas institucionais; regras, normas, valores, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participação em feiras específicas do sector; ✓ Foco no desenvolvimento de <i>links</i> de rede com os parceiros importantes. <p>Agência de apoio:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Fornecer informações específicas da indústria; ✓ Fornecer agentes privados adicionais a possibilidade de oferecer serviços especializados.
		<p>internacional;</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ajudar as empresas a otimizar a sua presença nos motores de busca internacionais e delinear a sua estrutura interna para lidar com as ofertas recebidas.

Fonte: Adaptado de Achtenhagen (2011:33).

O conhecimento do processo de internacionalização constitui uma mais-valia para as empresas que pretendem exportar, na medida em que permite minimizar os riscos e superar várias barreiras à internacionalização.

- **Barreiras à internacionalização**

Existem diferentes obstáculos à internacionalização das empresas. No estudo realizado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE-APEC) em 2007 sobre as barreiras para as PME no acesso aos mercados internacionais, foram identificadas quatro barreiras: i) a falta de capital para financiar as exportações; ii) identificar oportunidades de negócio; iii) informação limitada/análise dos mercados e, iv) incapacidade de contato com potenciais clientes no exterior. Num estudo posterior da OCDE (2009), foi acrescentado a “falta de tempo de gestão, competências e conhecimento”. É notável que a maioria das barreiras está relacionada com a (suposta) falta de competências relacionadas com a atividade internacional.

A literatura identifica as seguintes barreiras à internacionalização das PME: desafios estratégicos, operacionais, informação e baseados em processos (Morgan e Katskikeas, 1997; Hutchinson e Quinn, 2006). Normalmente, esses desafios estão relacionados com os recursos escassos das empresas (por exemplo, recursos financeiros, operacionais, logísticos e de aprendizagem), o que pode dificultar o seu desenvolvimento internacional (Morgan e Katskikeas, 1997). No entanto, as PME que operam a nível internacional mostram que essas barreiras podem ser ultrapassadas, através da diferenciação dos concorrentes e estabelecer parcerias (Hutchinson e Quinn, 2006). A internacionalização envolve um elevado grau de risco e várias tentativas de exportar para novos mercados acabam por falhar.

A perceção desses obstáculos é intensificada pelo limitado conhecimento do mercado, levando a dificuldades em encontrar mercados externos, dificuldade de penetração (Papadopoulos, 1987), e uma falta de interação com os elementos chave (tais como clientes e fornecedores), comprometidas pela falta de ambição, experiência ou conhecimento para crescer por meio da expansão internacional (O'Farrell e Hitchens, 1988).

No processo de internacionalização as empresas devem estar preparadas para ultrapassar vários condicionalismos, entre os quais destacamos: financeiros, comerciais, legais, culturais e logísticos.

Estas limitações tornam o processo de internacionalização mais difícil levando as empresas a preferirem a expansão no mercado interno em detrimento do mercado externo.

Martins (2011) agrupa em três os fatores que condicionam atividade de internacionalização (Quadro 1.5)

Quadro 1.5 – Barreiras à atividade de internacionalização

Fatores	Condicionalismos
Fatores internos à empresa	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recurso financeiros limitados; ➤ Baixa qualificação dos recursos humanos; ➤ O conhecimento reduzido dos mercados externos; ➤ Falta de conhecimento do mercado local: preferências nos gostos e sensibilidade nos costumes e tradições; ➤ Falta de gestores com experiência internacional; ➤ Dificuldades na identificação dos parceiros locais adequados ao tipo de negócio; ➤ Falhas na coordenação e controlo de gestão.
Fatores referentes a parceiros	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lacunas no domínio dos mercados; ➤ Fraco posicionamento competitivo no mercado; ➤ Insuficiências nos canais de distribuição e qualidade fraca; ➤ Baixo domínio tecnológico; ➤ Dessincronização estratégica; ➤ Diferenças na cultura organizacional; ➤ Comportamento oportunista.
Fatores relativos ao	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dificuldades no acesso à informação sobre oportunidades de negócio e condições de investimento;

ambiente	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Medidas insuficientes no apoio à exportação, ao investimento e ao risco; ➤ Distância geográfica (custos de exploração de novos mercados, dificuldade de controlo dos canais de distribuição, falta de recursos humanos qualificados e longitude); ➤ A fiscalidade local; ➤ Função administrativa local; ➤ Restrições governamentais locais (repartição dos rendimentos, fabricação obrigatória de produtos com «conteúdo» e controlo de propriedade); ➤ Falta de infraestruturas e situação económico-social; ➤ Financiamento local limitado; ➤ Pouca dinamização do mercado local.
----------	--

Fonte: Martins (2011:71)

1.9. Síntese do Capítulo

Em conclusão, a gestão do conhecimento é atualmente determinante para ajudar a empresa a distingir-se da concorrência. O sucesso das práticas de gestão do conhecimento depende da cultura organizacional, da informação, do conhecimento, das tecnologias que são implementadas na empresa. Se por exemplo, a empresa incentivar o desenvolvimento do seu capital humano através da formação e da formação de equipas multifuncionais onde é valorizada a troca de experiências entre colaboradores, certamente que a empresa verá aumentada a sua potencialidade no que respeita à transmissão e partilha do conhecimento aplicado em benefício da organização o que vai certamente originar resultados mais competitivos face a empresas concorrentes. Do mesmo modo, a utilização de tecnologias aliadas à gestão do conhecimento irá conduzir a resultados mais eficazes no que respeita à retenção e facilidade de acesso à informação, diminuindo o desperdício nos recursos afetos à procura de informação que por vezes é perdida. Cabe também à empresa apoiar/valorizar os dois tipos de conhecimento existente, quer o tácito quer o explícito. O que notamos na realidade empresarial portuguesa é que as empresas têm dificuldade em valorizar/apoiar e incentivar o conhecimento tácito existente dentro da empresa, negligenciando um pouco

essa fonte de conhecimento que como vimos é referenciado pela doutrina como essencial para a melhoria da *performance* da empresa.

A capacidade de usar o conhecimento engloba a capacidade da empresa na incorporação do conhecimento nos processos de negócio, refletindo-se no desenvolvimento de ideias sobre como, quando e onde o conhecimento pode ser utilizado para atender as necessidades do mercado.

Verificamos que é importante para a empresa compreender o ciclo do conhecimento. Não devendo descurar nenhuma fase do processo, sendo necessário fazer uma análise em cada uma das fases para identificar falhas e corrigir eventuais desvios no processo de desenvolvimento de um produto. Por fim, aferimos que o conhecimento é determinante para a vantagem competitiva da empresa. Após análise da vasta doutrina na área da gestão do conhecimento foi possível concluir que o conhecimento é fundamental para uma empresa se destacar num mercado cada vez competitivo e globalizado. Assim, é possível afirmar que o conhecimento permite encontrar soluções e responder à altura dos desafios que são atualmente colocados às empresas. Portanto, uma adequada gestão do conhecimento por parte dos gestores têm implicações significativas nos resultados económico e financeiros das empresas, reduz de forma significativa os custos com o ciclo de vida dos produtos, diminuiu o tempo gasto no desenvolvimento de novos produtos, incentiva a inovação, melhora as relações entre a empresa/clientes e por conseguinte aumenta a visibilidade da empresa no mercado.

A internacionalização é atualmente um dos principais fatores de competitividade das empresas e apresenta-se como determinante para o crescimento sustentável das mesmas.

CAPÍTULO II- METODOLOGIA

2. 1. Introdução

Como constatamos, após a revisão bibliográfica, existem muitas obras sobre a metodologia, umas de carácter mais geral que nos permitem ter acesso a uma panóplia de métodos e técnicas e outras obras que se centram efetivamente em métodos e técnicas com características mais particulares. Nesta linha de pensamento, propomos – nos neste capítulo a desenhar um mapa referente aos procedimentos metodológicos levados a cabo para atingir os objetivos delineados, garantindo a fundamentação das abordagens metodológicas.

Num primeiro momento, pretendemos de forma sucinta fazer uma definição do conceito de metodologia, bem como a possibilidade da utilização da mesma tendo em consideração os objetivos do estudo. Posteriormente, passamos a descrever de modo mais concretas as opções metodologias tomadas no estudo.

2.2. Questões de Investigação

A presente investigação foi orientada pelas seguintes questões:

- A forma como o conhecimento científico é aplicado no processo de internacionalização da marca *Wines of Portugal*;
- Se o conhecimento empírico dos produtores/ *stakeholders* poderá ajudar na internacionalização”.

2.3. Metodologia

O estudo a apresentar será elaborado de forma a articular uma primeira parte de uma pesquisa exploratória, com a revisão bibliográfica do tema Internacionalização e Gestão do Conhecimento. A segunda parte do estudo será resultante de uma pesquisa de natureza qualitativa. Nesta pesquisa o método a utilizar será o etnográfico, visto vir a ser aqui apresentada de forma narrativa, uma série de acontecimentos associados à internacionalização da marca *Wines of Portugal*. Assim neste ponto, começamos por definir o conceito de metodologia e analisar os pressupostos, das diferentes perspetivas metodológicas. Por fim, com base nessa análise, e com referência aos objetivos do presente estudo, apresentamos então a nossa opção metodológica.

Quando nos debruçamos sobre o conceito de metodologia, compreendemos que tal como sucede com outros conceitos, também em relação a este não existe um consenso e uma definição unanime. Nesta perspetiva para Lima (1981, cited in Bardin, 2009) a metodologia é definida como uma análise sistémica e crítica dos pressupostos e princípios

que afeiçoam a investigação com base num determinado problema. Costa (1987, cited in Bardin, 2009) corrobora com a ideia anteriormente apresentada, mencionando que um método é uma estratégia integrada de pesquisa, que engloba diversas técnicas de pesquisa. Por seu turno, Carina (2003) refere que a metodologia é uma construção estratégica que permite articular a teoria com as várias experiências, com vista a atingir um determinado objetivo.

No que concerne, às técnicas Silva (2003) menciona que estas são instrumentos de recolha de dados que nos permitem proceder ao tratamento da informação para o estudo ou investigação. Como averiguamos, as opções metodológicas, bem como as técnicas são múltiplas. No entanto, apesar da imensa diversidade, cremos que podemos afirmar a existência de duas grandes opções metodológicas: as de natureza quantitativa e qualitativa (Silva, 2003).

Segundo Bogdan e Biklen (1994) a investigação de natureza qualitativa emerge entre o final do século XIX e início do século XX atingindo o seu auge em meados de 1970, proveniente dos estudos e divulgações. Para os autores Ludke e André (1986 cited in Bardin, 2009) a metodologia qualitativa pode efetivamente assumir várias formas, sendo as mais comuns o estudo de caso e a etnografia. Nos últimos tempos, assistimos a uma utilização crescente das abordagens qualitativas, no decurso da investigação. Atualmente, a investigação de natureza qualitativa já constitui um campo que adquiriu de forma gradual um direito próprio, passando por inúmeras transformações no campo epistemológico e metodológico. Segundo Bodgan e Biklen (1994, cited in Bardin, 2009), a investigação qualitativa, possui cinco características essenciais, destacando: a fonte dos dados, onde a recolha dos mesmos, se processa em ambiente natural e onde o investigador é tido como o principal agente; os dados são de carácter descritivo; os investigadores ao optarem por este método, interessam-se mais por tudo o processo do que pelos resultados e desta forma tenta compreender o significado dos dados obtidos; toda a análise é realizada de forma indutiva.

Jamesick (2000) corrobora com a ideia apresentada anteriormente e procede à sintetização das características essenciais da metodologia qualitativa, mencionando que o investigador deve ser o instrumento de toda a investigação e desta forma construir as narrativas de vida dos participantes.

Flick (2004) considera que a pesquisa qualitativa se caracteriza essencialmente pela profundidade dos métodos e teorias, perspectivas dos participantes, reflexão do pesquisador

sobre os resultados obtidos aquando da pesquisa. Nesta linha de pensamento, a investigação qualitativa é um processo de compreensão que se baseia, como constatamos, em tradições metodológicas distintas de inquirir que exploram ou problema social ou humano. Assim, o investigador analisa palavras, reporta expectativas detalhadas dos informantes e conduz o estudo num contexto natural.

A pesquisa qualitativa de cunho etnográfico foi escolhida para este estudo, por permitir uma imagem complexa e holística da problemática em estudo. Deste modo, a opção metodológica por um estudo qualitativo provem do interesse pela complexidade, descrição, e compreensão de um processo, mais do que nos seus resultados ou produto final. Como aferimos, a metodologia qualitativa ao permitir aceder a complexidade e diversidade da realidade em estudo, de forma contextualizada, conferindo-lhe assim validade interna.

Assim, podemos sintetizar as principais vantagens e desvantagens da metodologia qualitativa, no quadro que se segue.

<i>Vantagens:</i>	<i>Desvantagens</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Elevada validade interna Acesso à complexidade • Contextualização Riqueza de significados • Acesso ao mundo experiencial dos Participantes <ul style="list-style-type: none"> • Descrição • Interpretação • Subjetividade – investigador como Instrumento de investigação 	<ul style="list-style-type: none"> • Imprecisão dos dados • Difícil aceitação • Limitações técnicas • Presta-se à compreensão profunda de Realidades restritas, • Não pretende generalizar Resultados • Lida com pequenas amostras

Origem: *Elaboração própria*

Tendo em consideração as vantagens e desvantagens da metodologia qualitativa e após a opção metodológica pela metodologia qualitativa, entendemos como mencionam Minayo e Sanches (1993) que as metodologias não são boas, nem más por si só, antes são mais ou menos adequadas a certas problemáticas, à sequência de determinados objetivos, e à realidade que queremos conhecer. No nosso entender, e tendo em consideração o exposto até ao momento, a opção por determinada metodologia não deve ser encarada como um dado de partida, mas sim como uma construção a que chegamos após a análise da realidade que queremos conhecer e dos objetivos a que nos propomos a alcançar. Nesta perspetiva, alguns dos objetivos formulados remetem de imediato para o âmbito da análise documental, pela natureza e fontes de dados que se encontram disponíveis. Por outro lado, o acesso à realidade que queremos estudar, só pode ser conseguida através da análise qualitativa. No entanto, entendemos ainda que a utilização de várias fontes é uma forma de aumentarmos a complexidade, riqueza e rigor do objeto de estudo e que a investigação qualitativa é de particular relevância para o estudo, devido à pluralização do mundo em que vivemos. Importa ainda salientar que, a investigação qualitativa agrega um conjunto de técnicas particularmente adequadas para a investigação, como o caso da pesquisa e da etnografia, sobre as quais nos debruçamos de seguida.

2.4. Técnicas utilizadas no método da pesquisa

Como mencionamos, neste estudo, a técnica a utilizar será a técnica de pesquisa exploratória, bem como a etnografia, no que concerne ao papel da gestão do conhecimento no processo de internacionalização da marca, com a recolha de informação preexistente sobre a estratégia de internacionalização definida pela ViniPortugal para a promoção da marca *Wines of Portugal*, de forma a compreender como o conhecimento é aplicado no processo de internacionalização da marca.

Segundo (Gil 2008), pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis. Para Yin (2001) esta opção metodológica permite a realização de pesquisas, para descrever e avaliar problemas dinâmicos, com o intuito de proceder à compreensão do fenómeno de acordo com a sua complexidade. O autor supracitado considera ainda que, esta técnica é uma opção válida

quando o pesquisador tem pouco controlo sobre os fenómenos que se propõe a estudar. Esta técnica pode também ser, encarada como uma forma de observação detalhada de um determinado contexto.

Assim, na parte da revisão da literatura, foram consultadas obras editadas, artigos publicados em revistas em *websites*, sobre a Gestão do Conhecimento e a internacionalização.

De acordo com Barbosa (2003), desde 1980 as pesquisas em Administração, principalmente as relacionadas com o comportamento do consumidor estão a mudar o ponto de vista metodológico, trabalhando dados qualitativos, sendo que uma das possibilidades vislumbradas encontra-se no método etnográfico.

A etnografia permite a descrição e interpretação acerca de um determinado grupo ou sistema. Assim, o investigador debruça-se sobre os padrões comportamentais, hábitos e modos de vida, observáveis e aprendidos, sobre os indivíduos no contexto em causa, constituindo-se assim como um processo e um produto de investigação (Creswell, 1998). O autor supracitado, considera ainda que esta técnica possibilita a desconstrução de perspetivas simplistas e o acesso à realidade concreta no seu dinamismo e particularidades reais.

Nesta etnografia, foi também realizada uma pesquisa bibliográfica baseada no planeamento estratégico da empresa, onde foi focada a fomentação do vinho português internacionalmente através da marca própria lançada pela Viniportugal, a *Wines of Portugal*, marca que está presente também no selo das garrafas dos produtores representados pela Viniportugal através da marca *Wines of Portugal*.

2.5. Objetivo do estudo

Temos como objetivo geral para este estudo analisar a forma como o conhecimento científico é aplicado no processo de internacionalização da marca *Wines of Portugal* e se o conhecimento empírico dos produtores/ *stakeholders* poderá ajudar nessa internacionalização.

Com este objetivo pretende-se que esta dissertação seja uma mais-valia para leitores interessados nas estratégias de internacionalização do sector vitivinícola e contribuir para que as empresas e produtores usem o conhecimento como vantagem no processo de internacionalização.

**CAPÍTULO III- A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO
ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA MARCA**
Wines of Portugal

3.1.Introdução

Neste capítulo é feita uma análise sobre a ViniPortugal, de modo a compreender se a Gestão do Conhecimento é aplicada como estratégia de internacionalização da marca *Wines of Portugal*, e de que forma o conhecimento dos produtores é aproveitado para definição da estratégia de internacionalização.

3.2.A ViniPortugal

A ViniPortugal é uma Associação interprofissional responsável pela gestão da marca *Wines of Portugal*, tem como objetivo a promoção da imagem de Portugal enquanto produtor de vinhos, aguardentes e vinagres, por excelência através da valorização da marca *Wines of Portugal*. A ViniPortugal é um organismo fundamental para a internacionalização dos vinhos portugueses, uma vez que como instituição nacional, é a principal responsável pela divulgação dos vinhos, tanto no mercado interno, como no mercado internacional.

Foi fundada em 1977 como associação privada sem fins lucrativos, agrupa várias estruturas associativas e organizações de profissionais ligadas ao comércio, sendo por isso uma marca bem representativa do setor vitivinícola no nosso país.

A marca *Wines of Portugal* atualmente encontra-se presente em dez mercados externos, dos quais podemos destacar: o Brasil, a Angola, Alemanha, países nórdicos e Reino Unido. Para a promoção dos vinhos, nos mercados mencionados, o investimento feito na ronda aproximadamente 7 milhões de euros, sendo realizadas mais de 100 ações promocionais por ano, envolvendo aproximadamente 350 agentes económicos.

A associação foi fundada com o intuito de promover e apoiar a produção vitivinícola portuguesa, quer a nível nacional quer a nível internacional. Agrupa estruturas associativas e organizações profissionais ligadas ao comércio (Associação Nacional dos Comerciantes Exportadores de Vinhos e Bebidas Espirituosas “ANCEVE” e Associação de Vinhos e Espirituosas de Portugal “ACIBEV”), à produção (Federação Nacional de Viticultores Independentes “FENAVI” e Federação de Viticultores de Portugal “FEVIPOR”), às cooperativas (Federação Nacional de Adegas Cooperativas “FENADEGAS”), aos

destiladores (Associação Nacional de Destiladores de Produtos e Subprodutos “AND”), aos agricultores (Confederação dos Agricultores de Portugal “CAP”) e às regiões demarcadas (Associação Nacional das Denominações de Origem Vitivinícolas “ANDOVI”),

Quanto à estrutura orgânica, esta é constituída por um Serviço de Apoio à Direção, um Serviço de Marketing, um Serviço Administrativo e Financeiro, um Serviço de Informação de Mercado e pelas Salas Ogival, duas salas destinadas às provas de vinhos de diferentes regiões do país, e outros eventos vinícolas (ViniPortugal, 2012).

3.2.1. Missão, Visão e Valores

Como constatamos, a missão da ViniPortugal passa pela divulgação do nosso país, enquanto produtor de vinhos de excelente qualidade.

Tem como visão para o mercado a transformação da mara, ou seja, fazer com que a marca seja mundialmente conhecida permitindo desta forma que os vinhos portugueses sejam uma referência a nível internacional.

Os valores que definem esta marca são: o conhecimento, a competência, o profissionalismo e o *partnership* e a ambição.

Perante o exposto até ao momento, constatamos que a ViniPortugal tem como atividade principal a fomentação, o apoio e a execução das atividades promocionais do vinho e demais produtos vínicos portugueses. Nesta perspetiva, a ViniPortugal deverá fomentar as atividades de cariz cultural e científicas ligadas ao sector vitivinícola, bem como, fomentar e apoiar ações de formação profissional e de divulgação científica e técnica aos agentes do sector. Por último deve contribuir para o desenvolvimento de atividades ligadas ao turismo do vinho.

Para além do mencionado, a ViniPortugal tem também a seu cargo a gestão e promoção da marca “A copo!”, associação que procede ao incentivo do consumo de vinho a copo a nível nacional.

3.2.2. Os Recursos Humanos

No final de 2013, a ViniPortugal tinha ao seu serviço 15 colaboradores, de diferentes áreas, como se pode constatar através do organograma que se encontra representado na Figura 3.1.

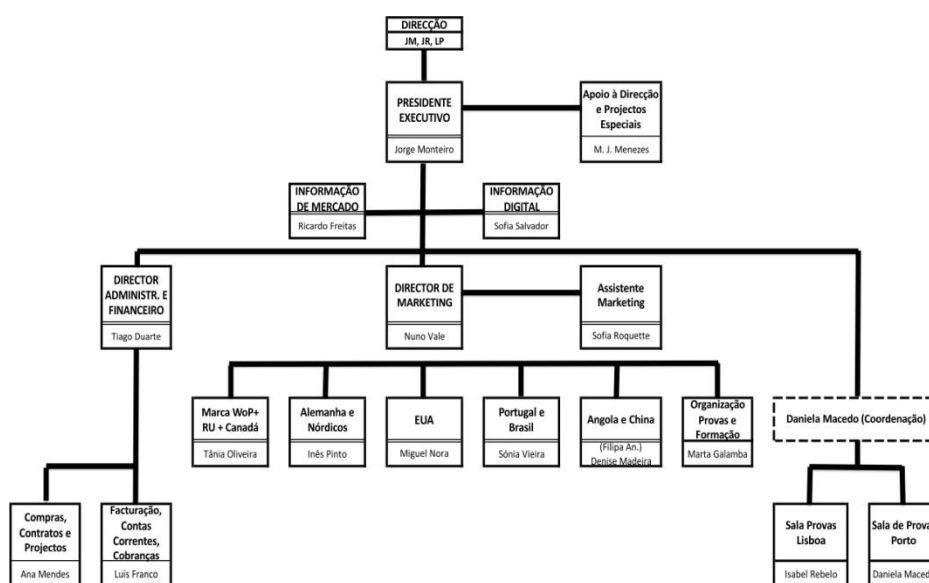


Figura 3.1 – Organograma da ViniPortugal

Fonte: ViniPortugal

Como constatamos, através da análise da figura, a ViniPortugal aposta fortemente, na área dos recursos humanos, de forma a acompanhar todo o processo de internacionalização da marca *Wines of Portugal*. Neste sentido, a ViniPortugal aposta na atualização dos conhecimentos dos seus colaboradores, através de ações de formação. Em 2013 foi realizada uma formação sobre comportamento organizacional, para um total de 14 pessoas. Foram ministradas 357 horas de formação na área dos comportamentos organizacionais, (ViniPortugal,2014)

O conhecimento dos colaboradores é um importante fator a ter em consideração para o sucesso de internacionalização da marca, na medida em que é nas pessoas que estão os conhecimentos necessários para alcançar o sucesso.

A Gestão do Conhecimento pode ser entendida como o aproveitar dos recursos intelectuais presentes nos colaboradores de forma a melhorar os processos existentes na empresa. Os esforços estratégicos da empresa devem convergir na partilha de experiências das pessoas que lá trabalham, de forma a aplicar-se as melhores práticas de gestão na empresa.

Nesse sentido, no último trimestre de 2013, e no que respeita a melhorias organizacionais a ViniPortugal adquiriu um sistema de gestão, em suporte *Web*, que permite ter a informação centralizada num único local e sempre acessível. Para além do mencionado, este sistema permite ter uma visão global dos orçamentos anuais, bem como das ações da empresa, permitindo assim obter informação em tempo real, melhorar o controlo das despesas conhecer a execução efetiva e fazer o correto planeamento das verbas existentes (ViniPortugal,2014).

Esporadicamente, e com o objetivo de melhorar os procedimentos internos, os Serviços Administrativos e Financeiros procederam à elaboração de um Manual de Procedimentos para facilitar o funcionamento dos vários departamentos, assim como a partilha de informação entre todos os colaboradores da empresa.

3.3. Planeamento estratégico da ViniPortugal

Em relação ao planeamento estratégico, a ViniPortugal tem como meta, a curto prazo a definição de um plano estratégico que passa pela efetiva colocação da *Wines of Portugal* como marca de referência no sector dos vinhos a nível internacional.

Nesse sentido, a empresa delineou como objetivos estratégicos a consolidação (com vista à integração e promoção da imagem vinícola); a integração dos vinhos na promoção coletiva; reunir todos os representantes da fileira de forma a construir uma plataforma de consensos e uma mensagem uniforme na promoção dos vinhos portugueses; aproximação ao sector do vinho do Porto (IVDP) e às entidades responsáveis pela comunicação da marca Portugal Global; atrair e captar apoios nacionais e comunitários para a promoção dos vinhos portugueses; conhecer e acompanhar a evolução dos mercados de exportação; reconhecer as desvantagens ou limitações dos vinhos portugueses e contribuir para a sua correção, melhorando as condições de negócio, abrindo mercados, cativando clientes, atraindo consumidores e dar visibilidade às marcas; e, por último contribuir para o

aumento do volume de negócios dos associados e melhorar a atratividade e competitividade da fileira (ViniPortugal, 2011).

3.3.1. Plano Operacional para 2014

Para atingir os objetivos operacionais propostos, a empresa, estabeleceu-se um conjunto de projetos e ações que compõem o plano operacional para 2014 (ViniPortugal, 2013).

Para alcançar os objetivos operacionais propostos, em termos gerais, as principais ações definidas e apresentadas pela ViniPortugal resume-se na concretização da candidatura ao Ministério da Agricultura para reconhecimento da ViniPortugal enquanto associação interprofissional da fileira vitivinícola, ao abrigo da Lei de Bases do Interprofissionalismo Agroalimentar.

No âmbito da comunicação e marketing, estão previstas no plano operacional para 2014 a continuação e a solidez dos programas já implantados, no que concerne, à aposta nos mercados fora da Europa. Definindo-se, assim, como prioritário os mercados dos Estados Unidos e Brasil, reforçam o investimento em ações de angariação de distribuição e o reforço do envolvimento do consumidor com a marca *Wines of Portugal*. Está também previsto o reforço da promoção no Canadá (+32%), no continente asiático será reforçada a promoção em Singapura e Japão, dirigidas exclusivamente a profissionais e líderes de opinião. Na China mantem-se a aposta nos eventos de angariação de distribuição, feiras e educação para profissionais. Já em Angola, a aposta passa pela realização de ações que visam o reforço e a liderança dos vinhos portugueses.

Também está previsto o lançamento de um filme *Wines of Portugal* em diferentes línguas, uma *app Where to find portuguese wines?*, o reforço de imagens e a exploração/ligação do vinho ao *lifestyle* do Golf.

Para além do mencionado até ao momento, damos-mos conta que no que concerne aos objetivos estratégicos, a ViniPortugal, ao longo do tempo, tem vindo a organizar o Concurso de Vinhos, com o objetivo de reunir as entidades e produtores de vinhos portugueses, para apresentar e debater os planos de promoção, proceder à análise do comportamento do mercado nacional, no que concerne, à evolução das exportações, a sustentabilidade, a biodiversidade e a agricultura sustentável.

3.3.2. Fatores chave de sucesso

A ViniPortugal estabeleceu um conjunto de fatores que garantem o sucesso da estratégia definida (ViniPortugal,2011:6):

- O *Benchmarking* de outras organizações homólogas;
- O compromisso firmado com os associados (projeto coletivo);
- Capacidade de interpretação e integração das estratégias individuais dos atores de referência;
- Conhecer os mercados de forma a antecipar as mudanças;
- Concentrar a atenção num menor número de mercados;
- Preparação atempada dos planos anuais;
- Capacidade de construção e implementação de planos de ação, sua monitorização e avaliação dos impactos;
- Ser especialista no conhecimento dos mercados e não apenas um organizador de eventos;
- Assegurar uma atitude proactiva permanente junto dos clientes.

3.3.3. Os mercados de atuação

Na estratégia definida pela ViniPortugal a sua atuação passa essencialmente por dois mercados: o nacional e o internacional, sendo ainda responsável pela gestão de duas marcas: “A copo!” para o mercado nacional e *Wines of Portugal*, para o mercado internacional.

No que respeita ao mercado interno a estratégia passa pela divulgação do conceito de um bom serviço “vinho a copo”. A marca foi criada em 2010 com o objetivo de “sensibilizar para as vantagens associadas ao consumo de bom vinho a copo, de entre as quais se destaca o acesso a uma grande diversidade de vinhos de elevada qualidade, de forma moderada e responsável, a um preço mais acessível” (ViniPortugal,2013:7). Em 2013, destaca-se o reconhecimento do bom serviço do vinho a copo associado ao guia “Boa cama Boa mesa” do Expresso, aumentando a visibilidade da campanha e dos restaurantes com

bom serviço a copo. Para o canal HORECA, foram realizadas quarenta ações de formação, dando-se prioridade às regiões localizadas na faixa litoral e nas zonas de forte atração turística. Essas ações de formação direcionadas para a restauração, tem como objetivo melhorar as aptidões dos profissionais no que diz respeito à harmonização entre o vinho português e a comida. Foram também realizadas ações juntos dos consumidores finais como forma de reforçar a sensibilização do consumo do vinho a copo.

Como forma de diminuir a resistência do canal HORECA, é prioridade definida para este ano, uma mudança de postura de formação em sala de aula, promovendo uma abordagem mais agressiva junto dos profissionais, através de ações de consultoria no estabelecimento, contribuindo para uma implementação mais efetiva do conceito a copo (ViniPortugal, 2014).

Ao nível internacional, foi criada em 2010 a marca *Wines of Portugal*, com o objetivo de promover a imagem dos vinhos portugueses nos diversos mercados internacionais, de modo único e diferenciador, tendo como principal *guideline* a diversidade e singularidade das castas autóctones e a diversidade de *terroirs*, a que se associa uma qualidade consistente e uma excelente relação qualidade/preço dos vinhos nacionais (ViniPortugal, 2013).

3.4. Análise SWOT da ViniPortugal

A análise SWOT, enquanto ferramenta de análise do ambiente interno e externo, relaciona as Forças (*strengths*) e as Fraquezas (*weaknesses*) de uma organização, comas Oportunidades (*opportunities*) e as Ameaças (*threats*) da envolvente onde se insere a mesma.

Segundo Griffin (2012) a análise SWOT é uma ferramenta essencial no apoio à definição de estratégias, assim como na tomada de decisões. Esta análise deve permitir a compreensão dos pontos fortes e fracos da empresa (fatores internos), em relação aos seus principais concorrentes, assim como evidenciar as oportunidades e ameaças (fatores externos), relativamente ao mercado em que a mesma se posiciona, com impacto positivo ou negativo no desenvolvimento da empresa (Freire, 2000).

No que respeita ao ambiente externo, ao estar totalmente fora do controlo da empresa, age de maneira homogénea sobre todas entidades que atuam no mesmo mercado e na mesma área e, desta forma, representam oportunidades ou ameaças iguais para todas, cuja probabilidade de impacto deve ser tratada por cada empresa separadamente (Tonini et al., 2007). Enquanto, o ambiente interno é aquele que pode ser controlado pela empresa e, portanto, é diretamente sensível às estratégias formuladas pela empresa (Tonini et al., 2007). No quadro 3.1 apresenta-se a análise SWOT da ViniPortugal

Quadro 3.1. Análise SWOT da ViniPortugal

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<p>Reunião na sede dos associados representativos da fileira;</p> <p>Experiência adquirida ao longo dos anos é evidenciada na notoriedade internacional;</p> <p>Equipa jovem, motivada, e com potencial de adaptação a um novo modelo de funcionamento;</p> <p>Acumulação de experiências e <i>Know-how</i> na promoção dos vinhos portugueses ao longo de 16 anos.</p>	<p>Reduzida articulação operacional dos atores nacionais;</p> <p>Excesso de especialização/dedicação dos recursos humanos na organização de eventos;</p> <p>Conhecimento específico reduzido dos mercados prioritários;</p> <p>Baixa qualidade na execução das ações;</p> <p>Perda progressiva da imagem, principalmente da interna.</p>
Oportunidades	Ameaças

<p>Reestruturação da Administração pública poderá gerar ganhos de competência e de autonomia para as atividades conduzidas pela empresa, com melhor definição de competências dos agentes públicos e menor exposição a conflitos;</p> <p>Valorização da imagem dos Vinhos portugueses no mercado internacional;</p> <p>Portugal é um país com muita tradição vitivinícola e de elevado <i>Know-how</i>;</p> <p>O vinho representa 10,3% do VAB das Industrias Alimentares e bebidas;</p> <p>42% da produção nacional destina-se à exportação.</p>	<p>Diminuição dos recursos financeiros da empresa;</p> <p>Imagem internacional de Portugal, consequência da dívida pública e do défice externo;</p> <p>Diminuição do consumo interno de vinho;</p> <p>Falta de definição estratégica conjunta e de cooperação;</p> <p>Baixo nível de investigação e desenvolvimento;</p> <p>Baixa produtividade e rentabilidade;</p> <p>Sector do vinho português muito tradicional e resistente à mudança.</p>
---	---

Fonte: Elaboração própria

3.5. A estratégia de internacionalização da marca *Wines of Portugal*

A criação de marca própria é determinante para uma empresa, pois é a forma mais fácil para construir a imagem e fidelizar o cliente.

Quando o objetivo é abranger o mercado internacional, torna-se fundamental a criação de uma marca devido ao elevado número de canais de distribuição, número de clientes futuros e alcance em termos de *marketing*. Assim, a criação de uma marca própria é o principal pilar de suporte no processo de internacionalização. A marca é essencial no atual contexto económico, uma vez que é dirigida para o consumidor final, tentando fidelizá-lo. Nos vários sectores da indústria o contato com o cliente é muitas vezes negligenciado, perdendo-se por entre as várias camadas de interação entre a empresa produtora, o produto/serviço, os departamentos de marketing e os vários canais de distribuição. Na maioria dos casos, o produto a que o consumidor final tem acesso esconde todo esse trajeto

ocultando dessa forma o papel de cada interveniente na cadeia de interação. Uma marca própria apresenta características como a diferenciação que é o principal foco da componente de fidelização da marca. Estabelecendo uma relação direta entre o produto/serviço e a marca própria, envolvendo e mantendo esta marca em todas as interações até atingir o mercado, permite que o cliente faça associações entre o produto e a marca. Se essas associações forem positivas, fidelizam o cliente, levando-o a reconhecer o produto e a respetiva marca num contexto distinto ou em situações futuras.

Deste modo, afigura-se essencial a criação de uma marca principalmente pelas PME, que permita a sua representação no mercado internacional e que permita ao consumidor, construir a sua própria imagem de qualidade e segurança (Keller,1993).

Para o sucesso de uma empresa na conquista do mercado internacional, é necessário ter uma estratégia bem definida e uma sensibilização em relação ao impacto que essa transição pode implicar nos diversos sectores que compõe a estrutura de uma empresa. Para esse efeito, a ViniPortugal desenvolveu e adotou ao longo dos últimos anos as suas estratégias de penetração no mercado externo. Uma das principais ações antes de conquistar um novo mercado é desenvolver um estudo detalhado e rigoroso sobre as suas características culturais, analisar o seu crescimento económico, conhecer os principais parceiros comerciais e a relação desse país com o país exportador.

Depois de efetuado o estudo e uma vez definidas as estratégias de penetração é importante dar a conhecer o produto. Para isso, é possível escolher várias estratégias como a presença em feiras nacionais, internacionais, a contratação de agentes ou distribuidores, ou a realização de viagens de prospeção com regularidade.

A ViniPortugal procura obter o máximo de informação possível sobre os mercados de destino. Nesse sentido, elabora relatórios que analisam as principais características do país e dos vários mercados alvo. Essa tarefa poderá ser complementada com a disponibilização de contactos nesses mercados para posterior contratação de agentes e distribuidores. Para além destas atividades, a ViniPortugal também participa em feiras internacionais como nos Estados Unidos: na sessão de provas (Nova Iorque, São Francisco e Washington DC), a participação na 2.^a edição do programa “50 Great Portuguese Wines”, na *New York Public Library*, a participação em exclusividade dos vinhos portugueses na “Wine & Spirits Gala da American Cancer Society”, participação na revista *Wine & Spirits*, Joshua Green, criação de uma página no Facebook *Wines of Portugal US*; no Brasil: relançamento do

programa “50 Grandes Vinhos de Portugal”, a participação nas Provas Anuais de Rio de Janeiro e São Paulo, foi também administrada formação no âmbito da Academia Vinhos de Portugal, a presença na Expovinis e reedição do Guia dos Vinhos de Portugal para o Brasil; em Angola: construção de uma base de dados (Luanda, Benguela, Humbo e Lubango), realização de ações de formação e de promoção no retalho, participação no evento “Prova Anual”; na Alemanha: participação na 2.^a edição do evento “Wines of Portugal Experience”, prova de vinhos portugueses realizada no espaço de exposições da BMW em Munique e formação através da “Wines of Portugal Academy”; nos Nórdicos: parceria com o maior clube de vinhos do mundo, o Sueco *Munskänkarna*, que elegeu o Porto e o Douro como *Wine Village of the Year* de 2013, participação em três feiras do consumidor: Cruzeiro Cinderela, Mitt *Kok* e lançamento de uma revista, provas anuais de Oslo e de Estocolmo; no Canadá: promoção em 440 lojas SAQ, formação na SAQ e Prova Anual de Toronto; na China: participação em feiras (1.^a edição da ProWine China e HKIWSF) e ações de formação (na China Continental, Hong Kong e Macau), participação no jantar de Gala dos Vinhos de Portugal.

A Internacionalização de uma empresa é um fenómeno que implica uma constante adaptação e investimento nas estratégias implementadas. Nesta perspetiva, é necessário que a empresa permaneça atenta a diversos fatores internos e externos para que possa garantir um crescimento sustentado assente numa boa estratégia de Internacionalização. Outro fator a ter em conta é o comportamento dos consumidores e a procura externa. Nesse sentido, é fundamental que a empresa se adapte aos principais indicadores económicos e procure, constantemente, novos segmentos de mercado através de novos canais de distribuição.

Neste contexto, a estratégia de internacionalização adotada pela ViniPortugal assenta na promoção, apoiada a três níveis de atuação: i) marca do país: *Wines of Portugal/Vinhos de Portugal*; ii) Marcas Regionais: Denominação de Origem, em especial o Vinho do Porto, e Indicações Geográficas, operadas pelas Comissões Vitivinícolas Regionais (“CVR’s”), Instituto do Vinho, do Bordado e do Artesanato da Madeira (“IVBAM”), Instituto dos Vinhos do Douro e Porto (“IVDP”); iii) Marcas Privadas: desenvolvida pelas empresas proprietárias das marcas.

Essa internacionalização passa por definir uma única estratégia coletiva que abrange os dois primeiros níveis, uma vez que as estratégias privadas serão múltiplas.

A visão traçada pela ViniPortugal para a marca *Wines of Portugal* no período 2014/2017 tem como objetivo ser uma marca de referência coletiva, em 10 anos; estar no Top 10 de exportação, volume e valor (Plano Estratégico,2013:28).

A estratégia definida tem como finalidade: ser produtor de vinhos de excelência; valorizar a marca *Wines of Portugal* e aumentar os preços e o volume de exportação. Os objetivos estratégicos de médio prazo passam por “Portugal o próximo «Hot Spot» da cena internacional dos vinhos a 3 anos” (Plano Estratégico,2013:28).

Assim sendo, a estratégia para a marca coletiva passa pela definição das seguintes linhas estratégicas (Figura 3.2):

Linhas estratégicas:

Incentivar o desejo pelos Vinhos portugueses, aumentando a sua competitividade;

Demonstrar o valor dos Vinhos de Portugal, como forma de aumentar a sua procura e dessa forma o crescimento do mercado;

Aumentar a notoriedade da marca “*Wines of Portugal*”;

Reforçar a visibilidade da marca;

Estabelecer o posicionamento da Marca “*Wines of Portugal – A Gold of difference*”.



Comunicação e posicionamento:

Os Vinhos de Portugal proporcionam uma experiência única, pelo modo como são elaborados – intensa e distintiva;

Esta diferença tem a sua origem nas regiões: os terroirs, Castas; Técnicas das pessoas que o fazem;

Na sua diversidade são versáteis e gastronómicos;

Vinhos de qualidade mundial com boa relação de qualidade/preço;

Somos o novo e velho mundo vitivinícola.



Público-alvo:

Os vinhos portugueses, pelas suas características e volume não se ajustam a uma estratégia *mass marketing*;

Estabelecem-se como público-alvo *os generation treaters* e *os premium suburbans*.

Figura 3.2 – Estratégia definida para a marca coletiva *Wines of Portugal*

Fonte: adaptado do Plano Estratégico (2013:29).

3.6. A Cultura e Conhecimento

A indústria do vinho apresenta um elevado volume de negócios e valor acrescentado, contribuindo com um valor muito positivo para a balança comercial.

Este sector (em 2010) assumiu especial destaque na indústria de bebidas, principalmente no emprego (58%) e no volume de negócios e valor acrescentado bruto que representam mais de 43% desta indústria. A evolução da representatividade do vinho no sector agroalimentar, no que se refere ao volume de negócios, variou no período de 2004 a 2009, entre os 5,9% e os 6,1%, em relação ao valor acrescentado bruto do vinho no sector alimentar e bebidas, variou entre 10% (2004) e 12,3% em 2007, em 2010 teve uma ligeira diminuição, passou a representar 10,3%. As exportações no ano de 2010 aumentaram, atingiram um volume correspondente a 29 milhões de caixas de 9 litros e um valor de 675 milhões de euros, traduzindo um crescimento, face a 2009, na ordem dos 8,7 % em volume e de 14% em valor. Em 2011, as exportações continuaram a crescer mas, registando-se um maior crescimento de volume (+ 14%) do que em valor (+3,6%), ultrapassando os 33 milhões de caixas (9 l) e um valor de 675 milhões de euros (ViniPortugal, 2014:5-16).

Como sabemos em Portugal o vinho sempre esteve presente nos hábitos de consumo dos portugueses. O vinho sempre foi considerado parte integrante da cultura, estando o consumo de vinho incorporado na tradição gastronómica, fazendo parte da dieta mediterrânica, sendo, ainda, considerável ao nível social, cultural e religioso, mas também ao nível económico e político. Prova disso são os inúmeros tratados económicos ao longo da história e as regulamentações percussoras das regiões demarcadas.

Nos períodos em que o setor do vinho sofreu alguma estagnação e indiferença, houve a necessidade, por parte dos produtores de acompanharem as campanhas mais ou menos agressivas dos produtores de cerveja e de outros produtos que substituíam o vinho. Entre os novos produtos que substituíram nesse período os vinhos portugueses, destacam-se os chamados Vinhos do Novo Mundo. São vinhos produzidos fora dos países europeus. Caracterizam-se por serem vinhos mais direcionados para um consumidor pouco sensível e experiente, são fáceis de beber, adocicados e frutados. Estes têm a particularidade de serem

comercializados a baixos preços, devido à sua produção massiva e industrial, com pouco recurso a mão-de-obra, como tal, possuem facilmente um excesso de produção que é escoada para mercados alternativos, como o mercado português (Aylward, 2007).

Como vimos, Portugal tem vindo a conseguir uma posição de destaque no mercado internacional, através do aumento constante das exportações de vinho, porém, o consumo interno de vinho português não tem acompanhado o mesmo crescimento. Em 2012, o consumo de vinho *per capita* é de 42 litros por ano, uma tendência negativa face aos anos anteriores (CVR Lisboa, 2013). Esta diminuição do consumo está relacionada com vários fatores, o da crise financeira, a diminuição do poder de compra dos portugueses, aparecimento de novas marcas e produtos crescente e, a perda de quota de mercado por parte do vinho, em detrimento de produtos substitutos, como a cerveja. No entanto, a redução da produção tem sido compensada pelo aumento do consumo de vinho de qualidade (Figueiredo, Afonso, Ramos, Santos e Hogg, 2003). Num estudo recente realizado por Paulo Ramos, este observou que o sector dos vinhos em Portugal está “pouco orientado para o mercado” e que se desconhecem as preferências dos consumidores, o que torna mais vulnerável à concorrência dos vinhos estrangeiros. Este conclui que “embora os produtores até reconheçam que [conhecer o mercado] é uma coisa importante, a maioria são empresas de média e pequena dimensão, que não conseguem ou não têm vocação para o fazer, porque acham que aquilo que os seus intermediários lhes transmitem é o correto”. Na perspectiva dos intermediários chegou-se à mesma conclusão, ou seja “têm a mesma falha”. Segundo, Paulo Ramos “os intermediários e os produtores têm uma visão muito semelhante entre si sobre o que acham que o consumidor prefere, mas os consumidores estão muito distantes [dessa visão] e não dão tanta preferência ao que eles acham, o que mostra que produtores e intermediários estão desiludidos” (Sol,2012).

Face ao exposto, mostra-se essencial para os produtores e intermediários um maior conhecimento das preferências dos consumidores portugueses através de estudos mais rigorosos. Se os produtores não têm conhecimento suficiente sobre o funcionamento do mercado é normal que as suas ações junto deste não obtenham os resultados esperados.

Mas, importa avaliar as consequências que este conhecimento poderá ou não influenciar o sector do vinho no futuro próximo.

3.7.A importância do conhecimento na internacionalização dos mercados

A globalização do mercado e o aparecimento da economia do conhecimento alteram os recursos que conduzem a vantagens competitivas. A criação, a gestão e utilização de ativos relacionadas com o conhecimento estão a tornar-se o principal fator na obtenção de vantagens competitivas e conseqüentemente, tem um impacto sobre a internacionalização das empresas.

No estudo realizado por Mejri e Umemoto (2010) este identificaram quatro fatores que influenciam o processo de internacionalização: i) o conhecimento do mercado; ii) o conhecimento baseado na experiência: composto pelo conhecimento cultural, o conhecimento empresarial.

O conhecimento do mercado refere-se às informações objetivas ou explícitas sobre os mercados externos; informações como a dimensão, os concorrentes, regulamentos, etc. O conhecimento baseado na experiência dos mercados externos tem sido considerado fundamental para o processo de internacionalização das empresas. Este tipo de conhecimento resulta da prática e só pode ser aprendido através da experiência pessoal.

Os autores argumentam que o conhecimento baseado na experiência inclui o conhecimento de rede (rede de social e de negócios), o conhecimento cultural (conhecimento da língua, costumes, normas, leis, comportamento, etc.) e o conhecimento empresarial (conhecimento da existência de oportunidades e aproveitá-las (Mejri e Umemoto, 2010).

Eriksson, Majkgard, e Sharma (2000) identificaram três tipos de conhecimento no processo de internacionalização:

- O conhecimento de internacionalização – que inclui a capacidade dos recursos para se envolverem em operações internacionais;
- O conhecimento do negócio – que implica o conhecimento da competitividade dos mercados e os clientes específicos desses mercados;
- O conhecimento institucional – que implica o conhecimento da estrutura governamental desses mercados, as regras, regulamentos, leis, valores.

Foi também estudado por Brennam e Garvey (2009) o efeito da dimensão geográfica nas operações de negócios internacionais sobre o desenvolvimento do conhecimento baseado na experiência dos mercados externos. Esta variação pode ocorrer na diversidade dos

produtos, clientes, tecnologias e mercados. Os resultados mostraram que a variação teve um efeito positivo sobre a internacionalização, em que as empresas desenvolvem o conhecimento sobre internacionalização por serem expostos a diversidade ambiental (Brennan e Garvey, 2009).

O sucesso nos mercados vai depender do conhecimento prévio das suas especificidades, na medida em que apreender e compreender continuam a ser, nesta matéria, caminhos para evitar o fracasso. No entanto, este tipo de conhecimento dos mercados internacionais não é suficiente, é necessário que as empresas tenham facilidades no acesso ao crédito. De facto, o acesso ao crédito implica custos cada vez mais elevados. Por outro lado, deparam-se com os elevados custos energéticos, as dificuldades no acesso a seguros de crédito, os custos das alfândegas e as dificuldades de acederem a apoios internacionais.

Se se apostar numa estratégia de internacionalização o risco global do negócio diminuirá, porque assim se distribuirá esse risco pelos diferentes mercados de operação, tornando-os menos propensos aos riscos de fluutuabilidade das Economias onde atuam (Dodd, Wilcox e Duhan, 2005).

A ViniPortugal aposta no conhecimentos dos mercados como fator decisivo para alcançar a competitividade, tendo como estratégia a diversificação dos mercados de forma a dividir o risco global do negócio. Para gerir melhor esse conhecimento a Viniportugal desenvolveu uma ferramenta capaz de facilitar o Gestão do conhecimento nessa matéria. Através do Sistema de Informação do Mercado (SIM) é possível a pesquisa e elaboração de dados sobre o comércio externo, quer importações ou exportações, quer de Portugal ou de outros países, com o objetivo de sustentar possíveis ações ou decisões, por parte da ViniPortugal, das CVR ou dos Agentes Económicos, com base na informação obtida. Outro objetivo do SIM é facilitar o maior número de estatísticas recentes dos Vinhos de Portugal, como as exportações pelos vários países do mundo, o posicionamento de Portugal em vários mercados, em que posições se encontram os concorrentes, entre outros. O SIM também se encarrega do reconhecimento de novos mercados, identificando oportunidades para os Vinhos de Portugal. Esta ferramenta foi constituída em 2013 e já lançou três estudos de mercado para o Brasil, Reino Unido e Estados Unidos da América (ViniPortugal, 2014). Estes estudos abrangem um pequeno resumo acerca da produção e consumo no país em análise, um panorama histórico das importações de vinho português e também de outros países, de forma a ser possível a comparação entre concorrentes e a análise do vinho português no mercado. Por último, possuem também informações acerca da

regulamentação do mercado e também alguns contactos úteis. O SIM também permitiu elaborar algumas notas breves de mercados não tradicionais, que consistem principalmente em dados estatísticos acerca do comércio externo. Deste modo, no Fórum Anual de Produtores de 2013, foram enunciados alguns países que possam eventualmente constituir uma oportunidade para os Vinhos de Portugal, tal como: o Japão, Singapura ou a Rússia. Relativamente ao ano de 2014, o SIM continuará a organizar estudos de mercado, para outros países estratégicos (Canadá, Alemanha, China, Nórdicos e Angola) além de estatísticas pontuais sobre outros mercados selecionados de forma aleatória. Neste sentido, o plano operacional para 2014 prevê o desenvolvimento das seguintes atividades pelo SIM (ViniPortugal,2013:7):

- ✓ Iniciar a implementação, em parceria com o IVV, de uma matriz de inquérito às empresas para recolha de dados de exportação;
- ✓ Publicar mensalmente durante o 1º semestre de 2014, 5 relatórios de mercado relativos à Alemanha, Canadá, China, Angola e os 3 Países Nórdicos;
- ✓ Identificar, analisar e publicar relatórios prospetivos, sobre 2 outros mercados, que não sendo objeto de intervenção no Plano de Marketing para 2014, possam vir a configurar novas oportunidades para exportação de Vinhos de Portugal (a seleccionar entre Japão, Singapura, Rússia e Moçambique).

No sentido de reforçar a promoção da marca é prioritário o investimento na promoção em determinados mercados estratégicos¹. Portanto, foi definida a atuação em mercados já estabelecidos com potencial de crescimento (Estados Unidos, Canadá e países nórdicos), em mercados maduros ou estabelecidos (Reino Unido e Alemanha) e em mercados emergentes (Brasil, Angola, China- Hong Kong e Macau).

Para sustentar a estratégia definida, são estabelecidos planos de ação através da implementação de quatro níveis de ação. Estas ações têm em conta a apetência para o

¹ Foi estabelecida como estratégia a atuações num número limitado de mercados indo de encontro à eficácia financeira (8 milhões de euros/ano). Assim, beneficia-se de maior disponibilidade financeira para reforçar a atuação nos mercados atuais como investir noutros mercados.

consumo de vinho, notoriedade e penetração. De realçar que a marca *Wines of Portugal* assenta a sua atuação de forma transversal na aposta do conhecimento sobre os Vinhos portugueses.

De forma sucinta o plano de ações (Figura 3.3) contempla as seguintes fases:

<p>Eventos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Feiras, Galas, provas anuais;• Participação dos Agentes Económicos;• Dimensionadas para mais de 100 convidados;• Orientadas para profissionais e/ou consumidores.
<p>Promoção:</p> <ul style="list-style-type: none">• Incentivos em lojas dos vinhos, supermercados e restaurantes;• Estimular a procura dos nossos vinhos;• Desenvolver as vendas dos vinhos de Portugal no mercado;• Sem a presença dos Agentes Económicos
<p>Educação/Formação:</p> <ul style="list-style-type: none">• Aumentar o conhecimento sobre os vinhos portugueses;• Cerca de 30 participantes por ação;• Sem a deslocação dos Agentes Económicos;• A possibilidade de decorrer no mercado português.
<p>Comunicação:</p> <ul style="list-style-type: none">• Aumentar a visibilidade e comunicação da marca <i>Wines of Portugal</i>;• Suporta a estratégia estabelecida para cada mercado.

Figura 3.3 – Plano de ações

Fonte: Plano Estratégico (2013:30)

O conhecimento dos mercados aliado ao programa SIM permite que a marca *Wines of Portugal* tenha conquistado uma presença bastante notória nos últimos anos no mercado

internacional. Essa expressividade é traduzida pelo valor das exportações dos vinhos portugueses nos últimos anos (Gráfico 1).

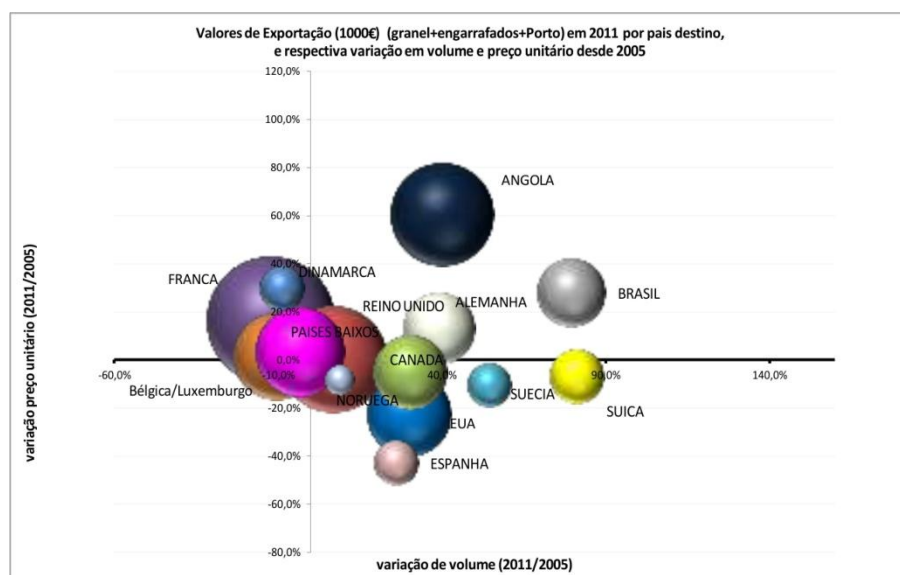


Gráfico 1 – Evolução das exportações por mercados de atuação

Fonte: ViniPortugal (2014:15)

O gráfico 1 ilustra o comportamento por mercado, das variações de volume e de preço entre 2005/2011, das exportações da totalidade dos vinhos portugueses (engarrafados, granel e vinho do Porto). Consta-se que mercados como Angola e Brasil, se destacam pelo elevado ritmo de crescimento quer de preço quer de volume, enquanto os Países Baixos, Bélgica/Luxemburgo se apresentam como menos dinâmicos. De notar que mercados como Estados Unidos, Canadá, Suécia e Suíça apresentam crescimentos significativos das exportações em volume, embora com sacrifício de preço, mais acentuado nos Estados Unidos.

O conhecimento dos mercados é determinante para minimizar as barreiras que se colocam ao processo de internacionalização, conforme veremos no ponto seguinte.

3.7.1. Barreiras ao processo de internacionalização

Após a definição da estratégia do processo de internacionalização é possível identificar algumas barreiras que deverão ser superadas (Plano Estratégico, 33-34):

- Desequilíbrio entre os fundos disponíveis para a promoção e as respetivas necessidades no mercado interno e em mercados externos: se no mercado interno há relativo excedente de fundos estes são escassos para trabalhar em mercado externo (*maior dimensão; maior distância; maior prazo para implementar a marca*);
- Limitação do número de anos (máximo de 5 anos) para promoção num mesmo mercado, o que em mercados de grande dimensão geográfica e demográfica – EUA, Brasil, China – é insuficiente;
- Regulamentos dos fundos estabelecem limites muito curtos para a duração dos projetos (por exemplo o OCM limita duração máxima a 2 anos) quando os processos de internacionalização para serem bem-sucedidos exigem durações bem mais elevadas. Acresce que por regra numa 2ª candidatura do mesmo promotor é-lhe exigido “ações inovadoras” o que raramente faz sentido;
- Processos administrativos de candidatura, aprovação, assinatura de contrato e pagamento dos apoios são demasiado longos, o que prejudica a disponibilização das verbas atempada, para as ações previstas e diminui as taxas efetivas de incentivo;
- Diferentes instrumentos de apoio existentes demonstram alguma falta de lógicas de complementaridade;
- Certificação da Origem de Vinhos com IG pelas Associações Empresariais e não pelas CVR’s o que pode prejudicar a imagem do País, enquanto produtor de vinhos com qualidade;
- Obrigatoriedade de utilizar material certificado e os critérios de certificação do material vegetativo, são uma barreira à utilização mais intensiva das castas

autóctones, principalmente as menos divulgadas, dificultando assim a concretização de uma estratégia em que um dos elementos diferenciador assenta no uso destas castas.

O conhecimento dos mercados externos pré-internacionalização é essencial para evitar alguns constrangimentos e riscos desnecessários que ocorrem durante o processo de internacionalização.

Para superar estas barreiras a ViniPortugal deverá apostar:

- ✓ Na contratação de gestores com conhecimentos nos mercados externos ou promover a formação dos seus recursos humanos na área da gestão de mercados externos;
- ✓ No que respeita aos novos mercados: China, Estados Unidos deverá alargar os conhecimentos a nível do funcionamento das instituições, estruturas das instituições, regulamentos, leis, fiscalidade, etc.;
- ✓ Estabelecer parcerias mais eficazes;
- ✓ Implementar um sistema adequado na organização administrativa que permita eliminar as lacunas existentes a nível da certificação;
- ✓ Melhorar os processos de gestão;
- ✓ Partilha do conhecimento ao longo das várias fases do processo de internacionalização.

3.8. Vantagens competitivas da *Wines of Portugal*

A marca *Wines of Portugal* veio acrescentar valor aos vinhos portugueses e aos seus produtores, abrindo um novo leque de oportunidades, possibilitando a entrada em novos mercados e a conquista/fidelização de novos clientes. Para além das vantagens associadas à ViniPortugal, a marca surge após o produto estar desenvolvido e ter conquistado vários mercados internacionais, conferindo-lhe não só conhecimento explícito, mas também a consciencialização dos principais concorrentes e potenciais clientes do sector. A marca veio permitir que todo o *Know-how* que lhe está associado seja aproveitado pelos *stakeholders* através do selo nas garrafas para o processo de internacionalização dos vinhos

portugueses. A marca *Wines of Portugal* surge como um selo de garantia e uma afirmação da qualidade da produção nacional de vinhos, podendo apenas ser utilizada para vinhos provenientes de uvas produzidas e vinificadas em Portugal, que possuam Denominação de Origem (“DO”) ou Indicação Geográfica (“IG”), que tenham a indicação da casta e do ano, e, ainda por outros vinhos produzidos por entidades com Sistemas de Gestão da Qualidade certificado e acreditado pelas Normas em vigor, podendo o logótipo da marca ser aplicado nas várias peças de comunicação, como anúncios, catálogos, rótulos, *sites*, *stands* de feiras, folhetos e *placards* (*Wines of Portugal*, 2012).

Também a gestão da marca através da estratégia de internacionalização desenvolvida pela ViniPortugal veio facilitar a conquista dos mercados internacionais pelos produtores do sector vitivinícola. Para além disso, uma das grandes vantagens está relacionada com a posição geográfica que Portugal tem na Europa. Existe uma forte atração dos mercados mais distantes como os Estados Unidos e a China, pelo produto português, particularmente pelo vinho, tal como se pode observar analisando o gráfico 2.

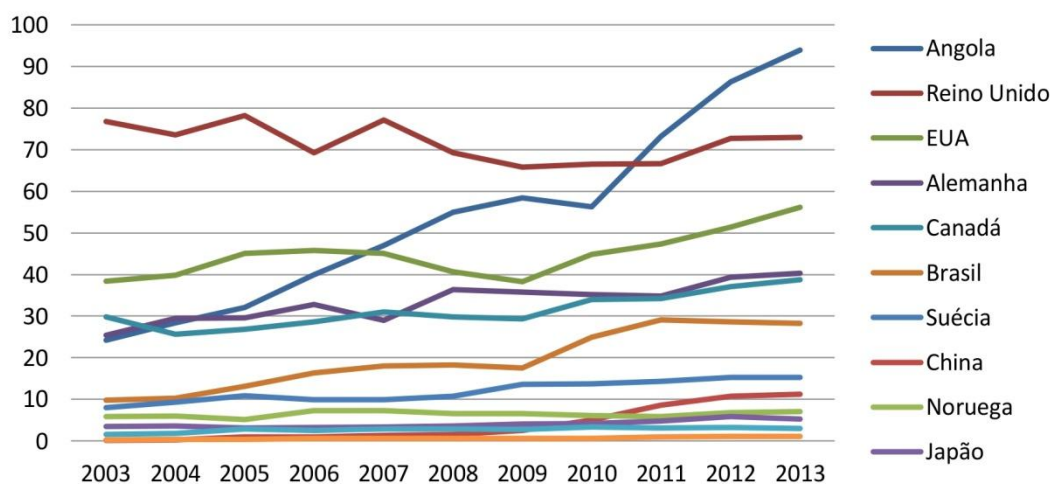


Gráfico 2 – Evolução em valor de mercado das exportações de vinhos

Fonte: ViniPortugal (2014:7)

Também em relação aos países europeus esta proximidade torna-se um fator competitivo, permitindo um contacto mais próximo, facilitando os negócios, as vistas, a distribuição e a realização de viagens de prospeção.

Atualmente existe uma forte sensibilização para o aumento da competitividade dos países da União Europeia, reforçando o número de empresas e o fomento do aumento do comércio externo.

3.9. Resposta à questão de Investigação

3.9.1 Resposta à questão de investigação 1 - A forma como o conhecimento científico é aplicado no processo de internacionalização da marca *Wines of Portugal*

Através do recurso à etnografia como método de análise selecionado, podemos averiguar que o conhecimento científico é aplicado no processo de internacionalização da marca *Wines of Portugal*, principalmente através dos estudos realizados pela ViniPortugal sobre os mercados externos. Quanto à possibilidade do conhecimento empírico dos produtores/*stakeholders* ajudar no processo de internacionalização da marca, existe um potencial pouco explorado.

Para as empresas, a partilha de conhecimento constitui uma forma de a empresa assegurar que os colaboradores ao partilharem o conhecimento entre si estão a garantir a divulgação do conhecimento necessário à empresa. Como foi possível constatar, a competitividade de uma empresa passa pela sua capacidade de otimizar e reutilizar o conhecimento que possuem. De uma forma geral, a partilha de conhecimento entre os colaboradores ajuda a eliminar ou a minimizar as necessidades da empresa. Nos dias de hoje, para que qualquer empresa possa aumentar a sua produtividade é essencial que utilizem o conhecimento, bem como a inteligência dos seus colaboradores. A ViniPortugal caracteriza-se por ser uma associação voltada para o conhecimento, pois promove associações de formação, com o intuito de promover o desenvolvimento profissional dos seus colaboradores, encarando-os como um recurso estratégico e como a principal fonte para a sua competição no mercado nacional e internacional.

Para Marr (2003) o conhecimento organizacional promove a capacidade de reflexão e de atuação o que acaba por acarretar vantagens para a empresa. Neste sentido, segundo o autor supracitado, o conhecimento define-se essencialmente por ser um recurso com características muito particulares que o diferenciam dos recursos físicos e que lhe permitem alcançar vantagem competitiva. Nesta linha de pensamento, MCEvily e Chakravarthy (2002) consideram que o conhecimento representa uma importante fonte de vantagens competitivas e *performance* para a empresa. Assim, quanto mais assimiladas estiverem as diferentes formas de conhecimento da empresa mais preciosa, única e

inimitável será a vantagem organizacional que a empresa obterá. Bontis (2000) corrobora com as definições apresentadas e menciona que o conhecimento é um elemento chave na diferenciação competitiva, sendo que este deve ser expandido para além do conhecimento do fator monetário.

Davenport e Prusak (1999) referem que a vantagem competitiva de uma empresa é sustentável quando baseada no conhecimento. Assim, quanto mais conhecimento a empresa detiver, mais poderá aprender. Nesta perspetiva, para Cohen e Levinthal (1990) consideram que as empresas, ao longo do tempo vão armazenando conhecimento e aprendendo com os seus colaboradores, contribuindo assim para uma *performance* superior.

Segundo Terra (2000) a gestão do conhecimento encontra-se relacionada com a capacidade das empresas utilizarem e combinarem as várias fontes de informação e os diversos tipos de conhecimento, com o intuito de promoverem as competências e a inovação da empresa para desta forma alcançarem sucesso e liderança no mercado. Filho (2000) considera que a gestão do conhecimento pode ser encarada como um processo que permite a criação e orientação do conhecimento, como forma de atingir os objetivos estratégicos.

Para Albers e Jerke (2004) a gestão do conhecimento tem como principal objetivo promover uma aceleração do desenvolvimento no que concerne às competências individuais dos colaboradores e as competências da própria organização, contribuindo assim para o aumento do seu nível de condutividade. Quando a empresa consegue garantir um fluxo de conhecimento desimpedido e estes são ajustados aos fluxos dinâmicos, a empresa consegue responder aos desafios que o mercado impõe. Para os autores supracitados, a gestão do conhecimento é constituída essencialmente por três componentes: a cultura, a arquitetura do conhecimento e a tecnologia.

Como afirma Krstić (2007) a gestão do conhecimento deverá ser um recurso orientado para a gestão de processos de negócio. Esse processo deverá envolver uma análise do conhecimento existente, estabelecer objetivos quanto à criação, proteção e aplicação de novo conhecimento, a sua transferência e partilha para que a sua utilização seja eficaz. Portanto, em primeiro lugar os produtores/*stakeholders* deverão ter presente que o conhecimento é a base para o sucesso do processo de negócio.

Na realidade, para a compreensão destes pressupostos foi necessário atender ao ciclo do conhecimento².

Tal como define Du Preez (2008), o ciclo do conhecimento abrange a criação, identificação, divulgação e aplicação do conhecimento. Beesley e Cooper (2008) apresentam um modelo de gestão do conhecimento com o objetivo de procederem à clarificação de todos os processos associados desde a aquisição até à inovação. Para os autores supracitados, o conhecimento deve ser encarado como um processo que permite reforçar o entendimento acerca das práticas de gestão do conhecimento. Assim, Beesley e Cooper (2008) todos os indivíduos são dotados de conhecimento. No entanto, estes podem incorporar novos conhecimentos, através de um processo denominado por transferência de conhecimento, sendo que o conhecimento só é adquirido quando o sujeito consegue identificar novas oportunidades e utiliza as suas capacidades para potenciar uma vantagem competitiva. Nesta linha de pensamento, os autores propuseram um modelo que procede à explicação das associações inerentes à transformação da informação em conhecimento que posteriormente permite a inovação de uma empresa. Para os autores e com base no modelo proposto temos: a criação, a aquisição, a transferência e a adoção do conhecimento.

A Criação do conhecimento têm que ver com a confrontação propositada de um conjunto de dados que geram novas formas de encarar e solucionar um novo fenómeno ou de responder a um problema. Já a aquisição do conhecimento diz respeito a uma transferência bem-sucedida de um conhecimento já existente para em função do mesmo produzir novos conhecimentos. Por fim, a transferência e a adoção do conhecimento relacionam-se com a identificação de novos produtos.

3.9.2. Resposta à Questão de Investigação 2- Se o conhecimento empírico dos produtores/ *stakeholders* poderá ajudar na internacionalização

De facto, a ViniPortugal parece ter a perceção de que o conhecimento é fundamental para o sucesso da *Wines of Portugal*, existindo ainda a possibilidade de uma maior interação entre a fase da divulgação/partilha e aplicação do conhecimento entre a ViniPortugal e os vários agentes, nomeadamente os produtores. A gestão do conhecimento implica esforços adicionais e um maior compromisso por parte dos gestores e a administração. Assim, a ViniPortugal procura essencialmente centrar-se na satisfação do cliente, bem como na diversidade e qualidade dos produtos que oferece. Perante o exposto, a ViniPortugal cada

² Veja-se o ponto 1.5 do Capítulo I do presente trabalho.

vez mais aposta nos processos de recrutamento e nos seus colaboradores. Assim, cada vez mais a associação aposta nas aptidões, conhecimentos e comportamentos pessoais dos seus trabalhadores. Nonaka (2001) defende que os colaboradores, que para uma empresa consiga alcançar o sucesso pretendido, devem ter as seguintes características: empatia, aptidão para o trabalho, conhecimento necessário ou seja, o conhecimento específico de um conteúdo ou de uma área, que podem ser adquiridos através da formação ou da experiência profissional. São as competências que permitem constituir o veículo da comunicação e desta forma focalizar os colaboradores para a estratégia organizacional.

Nesse sentido, é possível identificar alguns processos que promovem a transferência do conhecimento: a partilha de experiências através da observação, o estabelecimento de parcerias, a formação e integração profissional, as infraestruturas tecnológicas de transferência do conhecimento. O estabelecimento de equipas de projeto com pessoas com *backgrounds* diversificados especificamente criados para partilha de conhecimento (Beckman, 1997; Nonaka e Takeuchi, 1995; Davenport e Prusak, 1998).

Após a identificação e aquisição do conhecimento, é importante a sua utilização de acordo com a situação específica de trabalho. Nesta fase, a questão chave centra-se na aplicação criativa e inovadora, direcionada para a criação efetiva de valor acrescentado para o cliente. Assim, torna-se essencial a existência de liberdade para a inovação e a criação de novas soluções, o incentivo à criatividade, a abertura a novas ideias, a livre circulação da informação, a conjugação entre processos de aprendizagem e os processos de trabalho e a existência de um espaço físico e/ou um espaço virtual que permita a reunião das pessoas e a colaboração com os produtores/*stakeholders*, os clientes, fornecedores e até a concorrência, tendo em conta as *novas* formas de utilização do *Know-how*. (Beckman, 1997).

Da análise efetuada é possível verificar uma desconexão entre as etapas do ciclo do conhecimento. No que respeita à criação e aquisição do conhecimento organizacional é possível depreender que não existe uma clara preocupação com a gestão do conhecimento, no entanto existe a consciência de que a formação, as experiências individuais quer dos recursos humanos da ViniPortugal, quer dos produtores/*stakeholders* é fundamental para o sucesso da internacionalização da marca *Wines of Portugal*. Não existe um programa especificamente organizado que permita a contribuição sistemática de ideias inovadoras e sugestões de melhoria dos processos de gestão. A possibilidade de divulgação/apresentação de ideias e sugestões ocorre nas reuniões entre os Gestores de

À área e o respetivo Diretor, não existindo um programa específico para a que todos os colaboradores possam contribuir com ideias e sugestões que possam acrescentar valor. Também não existe uma interação permanente entre os colaboradores da ViniPortugal e os produtores.

No que respeita à relação entre a investigação e desenvolvimento, há uma semelhança com a Rede Inovar relacionada com a criação de grupos de trabalho para o desenvolvimento de projetos que visem o estudo e divulgação da cultura do vinho, estudos prospetivos para o sector dos vinhos, ações de formação e a dinamização de uma plataforma tecnológica que permita a articulação de conteúdos de difusão do conhecimento. Desta forma, destaca-se a aprendizagem através de parcerias. A transferência do conhecimento assim obtido passa pela formação que é dada pelas organizações parceiras e pela possibilidade dos colaboradores poderem observar esses parceiros a operar. Seria uma mais-valia a inserção de uma plataforma de *e-learning* para uma aprendizagem mútua.

Na fase que abrange o armazenamento do conhecimento, o foco da questão está em formalizar o mais possível o conhecimento para que este se torne disponível e utilizável. Nesta fase importa estruturar e organizar o conhecimento de modo a facilitar a sua armazenagem, partilha e acessibilidade.

Apesar da possibilidade de existirem indivíduos e equipas detentores de conhecimentos, estes pouco acrescentarão à organização se não houver formas de reter e partilhar esse conhecimento (Beckman, 1997).

Assim, questiona-se se existe incentivo no armazenamento do conhecimento e do *know-how* existente na ViniPortugal e se, por exemplo, as modificações nos processos são documentados, se as experiências dos produtores/*stakeholders* são retidas ou aproveitadas para aplicação prática. Pelo que foi possível apurar, existe um programa designado SIM que permite a pesquisa e elaboração de estudos de mercado que poderão ser utilizados pela ViniPortugal e pelos Agentes Económicos. As atas das reuniões realizadas como fonte de registo de informação. Para além disso, existem as planificações anuais onde se encontra a definição de objetivos, as quais têm de ser acompanhadas e analisadas ao longo do ano. Foi também implementado um novo sistema de gestão/suporte *web* que permite ter a informação centralizada e disponível que poderá assim facilmente ser consultada. Por outro

lado, a existência de um Manual de Procedimentos é um meio de concentração de informação. Os eventos realizados também são fonte de informação.

Na fase de transferência e partilha de conhecimento verificou-se a existência de falhas, não existe uma promoção da transferência do conhecimento. Neste aspeto, a comunicação tem grande relevância. De referir que as reuniões são os principais meios de comunicação e partilha do conhecimento e a formação.

Os espaços de transferência do conhecimento são referidos por Davenport e Prusak como locais onde se desenvolvem conversas entre colaboradores, onde “as pessoas se perguntam sobre os projetos em curso, trocam ideias e pedem conselho sobre como resolver problemas” (Davenport e Prusak, 1998:110). É natural que dessas conversas surjam soluções mais criativas/inovadoras do que as apontadas pelos colaboradores isolados, ocupados com as suas tarefas individuais.

A transferência de conhecimentos entre os produtores/intermediários e a ViniPortugal é pouco expressiva, falta o intercâmbio entre os vários agentes.

A etapa de utilização do conhecimento complementa o processo de partilha, pois o conhecimento só atingirá o seu valor máximo se for aplicado em situações práticas. A aplicação do conhecimento implica mobilizá-lo para tomar decisões, executar tarefas, resolver problemas, pesquisar ideias e aprender. Para isso, deve-se procurar compreender os contextos dos utilizadores do conhecimento.

Nesse sentido, não é possível concluir pelo incentivo e estímulo à utilização do conhecimento. Nota-se contudo uma falta de utilização/aplicação do conhecimento pelos produtores/*stakeholders* na prática pelas dificuldades com que estes se deparam no processo de internacionalização do produto.

Portanto, para a utilização do conhecimento é essencial determinar um ambiente de encorajamento à criatividade, à experimentação e à abertura a novas ideias. Só desta forma se criará valor acrescentado para o cliente. Neste contexto, distinguimos dos tipos de conhecimento que consideramos mais apropriados: o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

No que respeita ao conhecimento tácito, segundo vários autores este é determinante para alcançar vantagem competitiva. O conhecimento tácito é o mais difícil de ser armazenado e partilhado uma vez que resulta das experiências individuais de cada um. Para Pisano (1994) o conhecimento tácito é conseguido através da experiência e de um contínuo de

tentativa e erro. Para o autor supracitado, nas empresas, este tipo de conhecimento é adquirido pelos colaboradores, através de um processo de osmose. Nonaka (2001) menciona que o conhecimento tácito tem que ver essencialmente com o compromisso do próprio indivíduo com o contexto que o acolhe, mais especificamente com a sua profissão.

Para Denisi e Jackson (2003) este conhecimento encontra-se fixado na experiência de cada um, sendo assim difícil de proceder à sua verbalização, ou seja, os indivíduos possuem este conhecimento, mas não conseguem articula-lo. Assim, como o próprio nome indica e como por ser um conhecimento tácito é difícil de ser codificado, pelo que este é conseguido através da experiência e partilha de informação entre os colaboradores. Perante, o exposto o conhecimento tácito, é denominado, por alguns autores como o conhecimento subjetivo ou conhecimento pessoal. Para Teece e Pisano (1997) como este tipo de conhecimento é adquirido pela experiência individual de cada sujeito, temos de ter em consideração que a sua transferência se baseia num processo mais lento.

Em relação a este tipo de conhecimento os produtores/*stakeholders* que o possuem deverão divulgar/partilhar e aplicá-lo juntamente com o conhecimento explícito e tácito da ViniPortugal de forma a maximizar o processo de negócio. Para isso, é importante que os produtores/*stakeholders* tenham presente o valor que o conhecimento representa no processo de negócio. Esse valor poderá ser reconhecido através da gestão do conhecimento, tal como ensina Hashimoto (2003), através da gestão do conhecimento individual, ou seja o conhecimento baseado na experiência individual e nas competências dos produtores/*stakeholders* em relação ao produto e à cultura vitivinícola. Este conhecimento deverá ser aproveitado para aplicar na definição de estratégias. Por outro lado, o conhecimento operacional ligado aos métodos, práticas e processos, assim como o conhecimento organizacional que tem por base o conhecimento coletivo deverá ser implementado de forma a melhorar todo o processo de internacionalização da marca. Uma gestão do conhecimento bem-sucedida é um passo decisivo para uma internacionalização eficaz. Assim sendo, a aplicação de práticas de gestão do conhecimento pela ViniPortugal seria benéfica para o processo de internacionalização da marca, uma vez que permitiria a redução de tempo em pesquisas e estudos de mercado sobre os mercados de atuação o que conduziria mais rapidamente à implementação da estratégia. Por outro lado, evitava-se as falhas existentes na partilha/divulgação do conhecimento entre os responsáveis pela gestão da marca, no sentido de que o conhecimento adquirido aquando de estudos/pesquisas de

mercados seja aplicado em eventos posteriores, evitando-se dessa forma perda de tempo e de recursos desnecessários, permitindo também corrigir eventuais erros.

Tanto o conhecimento individual como o conhecimento inerente à própria associação encontram-se em permanente mudança, o que reforça a importância da partilha e da colaboração, no que concerne ao conhecimento sempre atualizado. Assim, a informação deve sempre que possível ser atualizada. A informação e o conhecimento também devem ser aproveitados de forma adequada e eficiente para que se consiga obter uma quantidade e qualidade que permita aos colaboradores assimilar e aplicar o seu conhecimento, bem como a informação que lhes é transmitida. Contudo e apesar de na gestão de conhecimento as pessoas serem consideradas os principais impulsionadores do conhecimento, temos de ter em consideração as barreiras e limites que muitas das vezes surgem associadas aos recursos humanos. Assim, o sistema tecnológico pode ser um precioso auxílio, visto que o seu desempenho acaba por não refletir as necessidades nem os perfis dos utilizadores. Assim, com base na perspectiva de inúmeros autores, devido às barreiras com que as empresas se deparam na gestão do conhecimento, parece-nos pertinente que na ViniPortugal todos os projetos que tenham a ver com a gestão do conhecimento fiquem a cargo dos recursos humanos, uma vez que este setor é o principal responsável pela seleção, recrutamento e pela formação e atualização de competências. Nesta linha de pensamento, os autores Bollinger e Smith (2001) consideram que a gestão do conhecimento não está diretamente relacionada com o controlo, mas sim com a partilha e utilização dos recursos que a empresa dispõe.

Face ao exposto podemos mencionar e tendo em consideração a economia atual que a inovação constitui o elemento chave para a ViniPortugal. Perante as mudanças e o ambiente volátil, também a gestão do conhecimento é encarada como um elemento necessário para reforçar as competências da associação. A inovação é tida para muitos como um fator inerente ao progresso e desenvolvimento encontrando-se à primeira vista relacionada com a tecnologia. Contudo, quando nos debruçamos sobre a associação ViniPortugal compreendemos que a inovação está implícita nos conceitos de novidade, comercialização do produto. Para Plessis (2007) a inovação pode ser definida como um conjunto de conhecimentos ou novas ideias que permitam promover os resultados da empresa, bem como a gestão inerente a todos os processos internos. Com base na ideia apresentada por Plessis, podemos considerar que apesar da gestão do conhecimento não se encontrar diretamente relacionada com a inovação, esta contribui para que se crie um

ambiente onde se privilegie e fomente a sua ocorrência. Contudo, se encararmos a gestão do conhecimento como uma abordagem estruturada e planeada podemos mencionar que a gestão do conhecimento acaba de certa forma por promover a criação e a partilha de novas ideias e produtos e desta forma reforçar as competências da ViniPortugal, com o intuito de beneficiar os seus clientes. A associação ViniPortugal é responsável pela geração de ideias que no futuro vão permitir desenvolver, produzir e também distribuir os produtos e uma abordagem individual, visto que a ViniPortugal controla todo o processo. No entanto, como constatamos, através da revisão da literatura e da história da ViniPortugal, a associação atualmente encontra-se aberta a ideias externas que lhe permitam gerar caminhos alternativos para enfrentarem o mercado nacional e internacional, por exemplo a ViniPortugal, já recorre a parcerias com outras empresas. No entanto, não podemos deixar de salientar que a ViniPortugal ao promover uma estratégia clara de gestão do conhecimento, promove a aprendizagem através do conhecimento tácito e explícito que mencionados no início deste tópico.

Quando nos debruçamos sobre a internacionalização do setor vinícola e em especial da internacionalização da ViniPortugal, verificamos que a exportação dos vinhos tem sido uma constante e que esta estratégia desde cedo, fez parte da estratégia de comercialização desta associação. Ao longo da história da associação foram vários os produtos a serem exportados e foram também vários os mercados internacionais que receberam os nossos vinhos, que se distinguem pela qualidade e assim se tornam únicos, conquistando o público.

Como constatamos, a associação ViniPortugal procura escoar os seus produtos para mercados que em o seu produto seja mais valorizado, ou seja, procurando com a internacionalização e com recurso à gestão do conhecimento, retirar mais-valias comparativamente com o mercado Português. A associação procura de forma incessante uma posição favorável para obter uma vantagem competitiva que a distinga da concorrência. Para a ViniPortugal a internacionalização, parece efetivamente surgir como uma estratégia para reforçar o posicionamento do mercado, ao mesmo tempo que lhe permite alcançar novos consumidores e conseqüentemente novas quotas e um posicionamento distinto nos mercados. Para Thompson (2005) quando uma empresa aposta na internacionalização diminui o risco global do seu negócio, tornando-se assim menos propensos aos riscos de flutuação da economia. Para promover os seus produtos para além da gestão do conhecimento é essencial que se tenha em consideração a gestão da

informação, visto que as empresas mais sucedidas caracterizam-se essencialmente por deter uma gestão eficiente da informação. Neste sentido, tendo em consideração as barreiras que se impõem na internacionalização dos produtos portugueses e a gestão eficiente da informação, a principal barreira com que se deparou a ViniPortugal recai sobre a diversidade cultural. Assim, a principal dificuldade com que a ViniPortugal se depara é com a comunicação com os diferentes públicos e culturas. Com o intuito de ultrapassar da melhor forma possível, esta barreira fica clara a intenção da ViniPortugal, através do plano estratégico, de se aproximar das diferentes realidades com a contratação de equipas locais que detenham um maior conhecimento das práticas locais possibilitando assim o auxílio necessário.

Com as recentes alterações económicas e com um mercado cada vez mais competitivo, devido ao fenómeno da globalização a ViniPortugal foi progressivamente modificando as suas estratégias, com o intuito de garantir uma vantagem competitiva mais sustentável, nomeadamente no que respeita à diferenciação e qualidade dos seus produtos. Atualmente, a capacidade que uma empresa possui para conseguir potenciar uma resposta rápida e também eficaz, no que concerne às mudanças é tida como o elemento chave para que esta consiga suportar a competitividade do mercado. Contudo, para que esta adapte as mudanças é necessário que constantemente consiga delinear novas estratégias de gestão, bem como estar de forma sistemática à procura de novas fontes de informação, para que assim consiga criar conhecimento dos vários domínios e explorar as novas oportunidades.

3.10. Síntese do capítulo

Este capítulo centrou-se na análise da estratégia adotada pela ViniPortugal, para a comunicação da marca *Wines of Portugal* nos mercados internacionais.

A globalização da economia, impulsionada pelas tecnologias da informação e comunicação, é uma realidade e é nesse contexto que o conhecimento, ou melhor, que a Gestão do Conhecimento é fundamental para adquirir vantagens competitivas.

A ViniPortugal tem fortes potencialidades na promoção dos vinhos portugueses, principalmente no que respeita à internacionalização da marca *Wines of Portugal*. Essas potencialidades são adquiridas através do conhecimento e experiência nos mercados

internacionais. Esse conhecimento pode e deve ser aproveitado pelos agentes económicos para promover os vinhos nos mercados internacionais.

Porém, através da pesquisa realizada ao Plano Estratégico verificamos que a partilha e organização do conhecimento é um dos principais obstáculos na definição de estratégias bem-sucedidas pelos *Stakeholders*. O conhecimento gerado pela ViniPortugal não está a ser aproveitado da melhor forma pelos agentes económicos, devido às falhas existentes no ciclo do conhecimento.

Portanto, a nosso ver existem falhas a nível da valorização, da retenção, partilha e uso do conhecimento entre a ViniPortugal e os agentes económicos. Essas falhas traduzem-se no limitado conhecimento que os *Stakeholders* possuem do mercado quer interno quer externo e das falhas na aplicação do plano de internacionalização.

CAPÍTULO IV - CONCLUSÃO

4.1. Conclusão

Na quarta parte e última parte, do trabalho são apresentadas as principais conclusões do estudo, realizado, assim como as suas limitações do mesmo e são fornecidas algumas linhas para uma investigação futura.

A elaboração deste trabalho permitiu compreender de forma mais aprofundada o conceito de Gestão do Conhecimento e, em particular as vantagens competitivas da aplicação do conhecimento como fator determinante para o sucesso de uma empresa ou de uma marca. A Gestão do Conhecimento também pode ser uma ferramenta muito útil na internacionalização de uma empresa ou de uma marca.

No contexto atual, a internacionalização é determinante para o sucesso de uma marca. O sector vitivinícola internacionalizou-se fortemente, sendo imprescindível a definição de estratégias que tenham em conta o *Know-how* dos intervenientes no processo estratégico, aliado ao conhecimento dos mercados de atuação para conseguirem maior sucesso na divulgação da marca, num mercado cada vez mais competitivo e global.

Porém, a internacionalização é um processo que tem alguns riscos e obstáculos, obrigando as empresas a aprender com a experiência e a reavaliar as suas dinâmicas empresariais ativamente. Esse processo não é fácil, existem muitas barreiras à internacionalização sendo difíceis de ultrapassar. A organização de gestão de equipas para ambientes internacionais, para além de entraves que poderão ser de natureza cultural, forçando as empresas a adaptar estratégias de marketing e produtos aos diferentes países de destino, a burocracia, os aspetos legais que envolvem as vendas em determinados países, adaptação do produto ao cliente e o desconhecimento ou falta de cultura do consumo de vinho em certos mercados e os investimentos inerentes a todo o processo.

Terminada a análise e a identificação de alguns fatores críticos de sucesso, verifica-se que estão intimamente ligados entre si, e dizem respeito a aspetos de promoção e marketing, o que traduz numa necessidade do aumento de esforços na área da Gestão do Conhecimento.

Pelo estudo realizado ao Plano Estratégico para a Internacionalização do Sector dos Vinhos de Portugal, verifica-se que, a gestão da ViniPortugal demonstra clara preocupação com a acessibilidade ao conhecimento individual dos seus colaboradores, e com o disseminar desse conhecimento pela associação. Nota-se essa preocupação pelas ações de formação dirigidas aos colaboradores e pela necessidade dessa formação em estar orientada para o

conhecimento dos mercados dos vinhos. Os colaboradores estão bastante preparados na área da realização de eventos, mas pouco se ao pode evidenciar quanto preparo no que se refere ao conhecimento sobre os vinhos e os mercados definidos como estratégicos para a implementação da marca *Wines of Portugal*.

Como sugestão de melhoria, apontamos a realização de um plano de formação nesta área para os colaboradores responsáveis pelo contacto com os mercados externos.

Ainda não existe uma sensibilização para a real importância da Gestão do Conhecimento e entendê-la como uma prática necessária para a diferenciação em relação à concorrência e para garantir a continuidade do sucesso da internacionalização da marca *Wines of Portugal*.

Na área de Gestão do Conhecimento, apontamos as seguintes sugestões:

- ✓ Trabalhar com a prática global de forma a dar prioridade a conteúdos, discussões, propostas e resultados;
- ✓ Partilhar o conhecimento entre os colaboradores e departamentos;
- ✓ Trabalhar com profissionais da área do conhecimento de forma a promover conteúdo e direccionar projetos;
- ✓ Utilizar ferramentas eficazes na Gestão do Conhecimento.

Apesar da Viniportugal ter implementado algumas melhorias neste sentido, como por exemplo, uma ferramenta para auxiliar na elaboração de estudos, pesquisas sobre o comércio externo. Porém, muito mais poderá fazer, para fomentar resultados mais eficazes, como: integrar os diferentes saberes, melhorar a aprendizagem dos colaboradores e dos agentes económicos, a circulação da informação e evitar perdas de conhecimento.

A *Wines of Portugal* é uma marca que explicitamente gera conhecimento em estratégias de internacionalização no que respeita à internacionalização dos produtos vitivinícolas. Esse conhecimento resulta da experiência na organização e na promoção de eventos, feiras, etc., no conhecimento dos mercados internacionais, conhecimento que poderá ser aproveitado pelos *Stakeholders* e pelos agentes económicos. Porém, não há uma forma organizada ou sistemática, na partilha/troca de conhecimento entre os gestores da *Wines of Portugal* e os produtores e vice-versa, dificultando a penetração nos mercados internacionais pelos produtores.

Também não foram evidenciadas trocas de conhecimento entre os produtores sobre o mercado dos vinhos, os concorrentes, os clientes/consumidores, e isso pode, fazer com que o processo de internacionalização não seja tão proveitoso para estes.

Portanto, será necessário investir numa melhor organização/planeamento entre os responsáveis pela marca e os agentes económicos de forma a aperfeiçoar a estratégia de internacionalização, como fator determinante para o contínuo sucesso da marca nos novos mercados.

Como nota final, tenho a referir que embora se trate de uma organização com alto potencial no que diz respeito à Gestão do Conhecimento como vantagem competitiva, existe ainda um caminho a percorrer na aplicação da Gestão do Conhecimento pela ViniPortugal, nomeadamente no que respeita a organização, sistema e métodos de partilha de conhecimento e sua aplicação para fomentação da inovação contínua.

4.2.Limitações

A principal limitação deste estudo prende-se com a falta de pesquisas similares, quer nacionais, quer internacionais, que constituíssem uma fonte de melhores práticas, para futuros estudos.

4.3.Investigação futura

No que respeita a estudos futuros, o presente estudo fornece várias pistas de investigação que poderão ser seguidas, nomeadamente ao nível da forma como é efetuada a partilha /gestão do conhecimento entre os gestores da *Wines of Portugal* e os *Stakeholders*.

Seria também pertinente explorar, em dissertações futuras, o consumidor dos vinhos, de forma a melhor compreender o que realmente prefere e o que pretende consumir, como contributo para o conhecimento dos produtores e intermediários

BIBLIOGRAFIA

ACHTENHAGEN, L. - Internationalization competence of SMEs. *Entreprenörskapsforum*, 4-56, 2011.

ALBERS, J. e JERKE, D. Organizational Factors for an Effective Knowledge Management Environment. In Bart, Bontis e Head (Eds.) Conference Proceedings of the 25th McMaster World Congress, Hamilton, Canada: MW, 2004.

AYLWARD D. - Differentiation or path dependency: a critical look at the Australian wine industry, 2007.

ANDRADE, António Manuel, FRANCO, Raquel Campos – *Economia do conhecimento. Organizações Sem Fins Lucrativos*. Porto: Princípia editora, 2007.

ANTONIC, S. - Knowledge management: A look into our future. *University Library "Svetozar Markovic". Infoteka*, 6(1-2), 2005.

ARTECHE, Gabriel, ROZAS, Wolfram- Conocimiento Estratégico: Crear Valor com la Gestión del Conocimiento. *Business Review*. Harvard Deusto, 1999.

AUTANT, Bernard, C.; FADAIRO, M., MASSARD, N. - Knowledge diffusion and innovation policies within the European regions: Challenges based on recent empirical evidence. *Research Policy*, 42 (1), 196-210, 2013.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Lisboa: edições 70, 2009

BARBOSA, Livia. *Marketing etnográfico: Colocando a etnografia em seu devido lugar*. Revista de Administração de Empresas, v. 43, n. 3, 2003.

BARRETT, Will, LAU, Lydia M.S., DEW, Peter M. - *Facilitating Knowledge Transfer in a R&D Environment: A Case Study*. David G. Schwartz, Monica Divitini e Terje Brasethvik, 2000.

BARTÁK, J. - *Skryté bohatství firmy*. Praha: Alfa, 2006

BARTES, F. - *Paradigma inovací a hodnotové inženýrství*. Brno: VÚT, 2009

BECKMAN, T. J. - *The Current State of Knowledge Management*. Jay Liebowitz, 1999.

- BHATT, G.D.-*Information Dynamics, Learning and Knowledge Creation in Organizations. The Learning Organization*. 7(2), 89, 2000.
- BHATT, G. D. - Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. *Journal of Knowledge Management*, 5 (1), 68-75, 2001.
- BEESELEY, L. G. A., & Cooper, C. Defining knowledge management (KM) activities: towards consensus. *Journal of Knowledge Management*, 12 (3), 48- 62, 2008.
- BIRKINSHAW, J., SHEEHAN, T. - Managing the Knowledge Life Cycle. *MIT Sloan Management Review*. Vol. 44, n. 1, 2002.
- BOLLINGER, A. S., SMITH, R. D.- Managing organizational knowledge as a strategic asset. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 2001.
- BONTIS, N. Assessing knowledge assevt: a review of the models used to measure intellectual capital. *International Journal of Management Review*, 3 (1), 41-6, 2000.
- BRENNAN, L., GARVEY, D. - The role of knowledge in internationalization. *Research in International Business and Finance* , PP.12-133,2009.
- BURTONSHAW, G.- *The Essential Management Tool Box*: John Wiley and Sons: New York, 2008.
- Caria, T. *Experiências etnográficas em ciências sociais*. Porto: Afrontamento, 2003.
- CARVALHO, P. – *Prémio da Qualidade: dinâmicas de inovação em serviços públicos*, in *Inovação Organizacional*, Revista Anual do Instituto para a Inovação na Formação, n.º 1, Lisboa, p147-186, 2003.
- CHANG, T., CHUANG, S. - Performance Effects of Knowledge Management: Corporate Management Characteristics and Competitive Strategy Enablers. *Journal of Management and Humanity Sciences*, Vol. 4, No. 4, pp. 181-199, 2009.
- CHANG, S.C., LEE, M.S. - The linkage between knowledge accumulation capability and organizational innovation. *Journal of Knowledge Management*, 12 (1), 3-20, 2008.
- CHOI, B., & LEE, H. - An empirical investigation of KM styles and their effect on corporate performance. *Information & Management*, 40, 403-417, 2003.
- COLLISON, C. - *Knowledge management*. Brno: Computer Press, 2005.
- Creswell, J. W. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1988.

DAYAN, R.,EVANS, S. - KM your way to CMMI. *Journal of Knowledge Management*, 10 (1), 69-80, 2006.

DARROCH, J. - Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 101-115, 2005.

DENISI, A., HITT, M. e JACKSON, S. The Knowledge-Based Approach to Sustainable Competitive Advantage. In Jackson, Hitt e DeNisi (Eds.) *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage*, San Francisco: Jossey-Bass, 2003.

DODD, T., LAVERIE, D., WILCOX, J.,DUHAN, D. - Differential effects of experience, subjective knowledge, and objective knowledge on sources of information used in consumer wine purchasing. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 29, 3-19, 2005.

DRUCKER, P. - *Sociedade Pós-Capitalista*. Lisboa: Actual Editora, 2007.

DURISOVÁ, Jana - Knowledge Life Cycle and Its Application In Automotive Industry. *Problems of Management in the 21st century*. Vol. 2, 2011.

DU PREEZ, N.; LOUW, L., LUTTERS, E. A - *A Knowledge Network Approach Supporting the Value Chain*. Bernard, A; Tichkiewitch, S. *Methods and Tools for Effective Knowledge Life-Cycle-Management*. Berlin: Springer, p. 159-168, 2008.

EASTERBY-SMITH, M., SNELL, R.,GHERARDI, S. - Organizational learning: diverging communities of practice, *Management Learning*, Vol. 29, n. ° 3, 1998.

EIKSSON, K., JOHANSON, J., MAJKARD, A.,SHARMA, D. D. - Experiential knowledge and cost in the internationalization process. *Journal of International Business Studies* , 337-360, 2000.

FILHO, Jaime Teixeira - *Gerenciando Conhecimento*. São Paulo: Editora Senac, 2000.

FIGUEIREDO, I. L. S., AFONSO, O., RAMOS, P., SANTOS, S. & HOGG, T. - *Estudo do consumidor português de vinhos*. CVRVV, IVP, AESBUC, ESB/UCP, 2003.

FLICK, U. Uma introdução à pesquisa qualitativa. Porto Alegre: Bookman, 2004

FORCADELL, F., GUADAMILLAS, F. - A case study on the implementation of a knowledge management strategy oriented to innovation. *Knowledge and Process Management*, 9 (3), 162-71, 2002.

FOY, Patricia S. - *Knowledge Management in Industry*. Washington D.C: Jay Liebowitz, 1999.

- FREIRE, A.- *Estratégia: Sucesso em Portugal*. Lisboa: Editora Verbo, 2000.
- GALENDE, J., DE LA FUENTE, J.- Internal factors determining a firm's innovative behaviour. *Research Policy*, 32(5), 715-736, 2003.
- GAO, F., LI, M., CLARKE, S. - Knowledge, management, and knowledge management in business operations. *Journal of Knowledge Management*, 12 (2), 3- 17, 2008.
- GIL, António Carlos - *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo : Editora Atlas, 2008.
- GLOET, M., TERZIOVSKI, M.- Exploring the relationship between knowledge management practices and innovation performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 15 (5), 2004.
- GRIFFIN, R.W. (2012). *Fundamentals of Management*. 6th Ed. Mason: Cengage Learning.
- GUEDES, Ana Paula Meleiro Capela – *Gestão do Conhecimento numa Instituição do Ensino Superior*. Porto: Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, 2012.
- GRANT, Robert M. - *Knowledge and Organization*. Ikujiro Nonaka e David Teece, 2001.
- GUPTA, A. , GOVINDARAJAN, V. - Knowledge Flows and the Structure of Control within Multinational Corporations. *The Academy of Management Review* n. ° 16, 4 pp. 768, 1991.
- HAMEL, G., PRAHALAD, C.K. – *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press, Boston, MA, 1994.
- HAMEL, G., GREEN, B. - *The Future of Management*. Boston: Harvard Business School Press, 2007.
- HANA, Urbancová - Competitive Advantage Achievement through Innovation and Knowledge. *Journal of Competitiveness*, Vol.5, pp. 82-96, 2013.
- HISHAMUDDIN, Bin; ROLAND YEOW, Theng; SAZALI, Abdul; RASHID, Nordin, AZIZUL, Hakim - The Implementation of Learning Organization Elements and Their Impact towards Organizational Performance amongst NPOs in Singapore. *International Journal of Business and Management* Vol. 7, n.12, 2012
- HISLOP, D. - *Knowledge Management in Organizations*. (Second ed.). Oxford University Press, 2009.

HUTCHINSON, K., QUINN, B., ALEXANDER, N. - The internationalization of small to medium-sized companies: Towards a conceptual framework. *Journal of Marketing Management*, 21, 149-179, 2006.

IBRAHIM, F., REID, V. - What is the value of Knowledge Management Practices? *Electronic Journal of Knowledge Management*, Volume 7 (5), 2009.

IVES, Catherine, COMBS, Bill - The Application of Knowledge Management and Organizational Learning to Innovation Performance. *Universal Journal of Management and Social Sciences*, Vol.2, n.10, 2012.

RASULA, Jelena, VUKSIC, Vesna Bosilj , ŠTEMBERGER, Mojca Indihar - The Impact of Knowledge Management on Organisational Performance. *Economic and Business Review*, Vol. 14 n.2, 2012.

JACKSON, David N. - *Using Tacit Knowledge for Competitive Advantage: A Study of Sales Team Performance*. Master's Theses. Indiana University - Purdue University Fort Wayne, 2012.

JANESICK, V. J. The choreography of qualitative research design – minuets, improvisation and crystallization. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.). *Handbook of qualitative research*. London: Sage Publication, 2000.

JEREZ GÓOMEZ, Pilar, CÉSPEDES LORENTE, José , VALLE CABRERA, Ramón - Organizational Learning Capability: a proposal of measurement. *Journal of Business Research*, Vol. 58, No. 6, pp. 715-725, 2005.

JIANG, X., Li, Y. - An empirical investigation of knowledge management and innovative performance: The case of alliances. *Research Policy*, 38 (2), 358–368, 2008.

KANGASHARJU, A. , PEKKALA, S. - The role of education in self-employment success in Finland. *Growth and Change*, 33(2), 216-237, 2002.

KE, W.L. , WEI, K.K. - Organizational Learning Process: Its Antecedents and Consequences in Enterprise System Implementation. *Journal of Global Information Management*, Vol. 14, No. 1, pp. 1-22, 2006

KELER, K.L. - *Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer--Based Brand Equity*. *The Journal of Marketing*, 57(1), pp.1-22, 1993.

KNIGHT, G.A., KIM, D- International business competence and the contemporary firm.*Journal of International Business Studies*, 40, 255-273, 2009.

- KOTNOUR, T., C. Orr, J. Spaulding, J. Guidi- Determining the benefit of knowledge management activities. *IEEE 12*, 94–97, 1997.
- KRSTIĆ, B. - The intellectual capital as a determinant of value creation and competitive advantage. *Economic issues XLV3*. Faculty of Economics Nis, 2007.
- LAURELL, H. ACHTENHAGEN, L., ANDESSON, S. - The internationalization challenge - Enabling and constraining factors in the medical-technology sector, in: Fueglistaller, Urs, Volery, Thierry, Weber, Walter (eds.) *Strategic Entrepreneurship - The Promise for Future Entrepreneurship, Family Business and SME Research?* Rencontres de St-Gall, St.Gallen: KMU Verlag HSG, 2010
- LAKATOS, E., MARCONI, M.- *Técnicas de Pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1999.
- LIAO, Shu-hsien - The Relationship among Knowledge Management, Organizational Learning, and Organizational Performance. *International Journal of Business and Management*, Vol.4, n.4, 2009.
- LIMA, J., FAUSTINO, H. - Fatores Determinantes das Exportações Portuguesas para Espanha: Uma Análise ao Nível da Empresa. Universidade Técnica de Lisboa. Versão Eletrónica. Working Paper ISSN n. 0874-4548.[Em linha] (Consul.27 de mar. de 2014).em <<http://aquila2.iseg.utl.pt/aquila/getFile.do?method=getFile&fileId=119866>>.
- LIM, D. ,KLOBAS, J. – Knowledge Management in Small Enterprises. *The Eletronic Library*, V.18, n.6, 2000.
- LLORIA, M. B. - A review of the main approaches to knowledge management. *Knowledge Management Research & Practice*, 6, (2008) 77-89.
- LOUREIRO, L.- *Gestão do Conhecimento*. Lisboa: Editora Centro Atlântico, 2003.
- MARR, B. Is It Impossible to Benchmar k Intellectual Capital? In Bart, Bontis e Head (Eds.) Conference Proceedings of the 25th McMaster World Congress. Hamilton, Canada: MWC, 2003.
- MARTÍN DE CASTRO, G., DELGADO VERDE, M., NAVAS LÓPEZ, J. E. ,CRUZ GONZÁLEZ, J. - The moderating role of innovation culture in the relationship between knowledge assets and product innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 80 (2), 351-363, 2013.

- MCEVILY, S. e CHAKRAVARTHY, B. The persistence of Knowledge-based Advantage: an Empirical Test for Product Performance and Technological Knowledge. *Strategic Management Journal*, 23, 285-305, 2002.
- MARTINS, José Moleiro – *Gestão do Conhecimento: Criação e transferência do conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo, 2010.
- MARTINS, José Moleiro – *Internacionalização e Globalização de Empresas*. Lisboa: Edições Sílabo, 2011.
- MAKELA, K.; ANDERSSON, U., SEPPALA, T. - Interpersonal Similarity and Knowledge Sharing Within Multinational Organizations. *International Business Review* 21, 2012.
- MASSEY, A.; MONTOYA WEISS, M. , M O'DRISCOLL, T. - *Knowledge management in pursuit of performance*. Insights from Nortel networks. *MIS Quarterly*, 26 (3), 2002.
- MEJRI, K., UMEMOTO, K. - High-tech SME Internationalization: The Knowledge Dimension. <http://sbaer.uca.edu/research/icsb/2009/paper207.pdf>.
- MEJRI, K., UMEMOTO, K. - Small- and medium-sized enterprise internationalization: Towards the Knowledge-based model. *Springer Science+Business Media*, 2010.
- MINAYO, M. C. S. & Sanches, O. Qualitativo- Quantitativo. Oposição ou complementaridade? *Cadernos de Saúde Pública*, 9(3), 239-262, 1993.
- MITROVIĆ, V., MAKSIMOVIĆ, R. , TESIĆ, Z. - The application of Balanced Scorecard methodology in small business. *International Journal - Total Quality Management Excellence*, 36(1-2), 339-346, 2008.
- MOFFET, H., HINDS, A. - Assessing the impact of KM on Organisational Practice: Applying the MeCTIP Model to UK Organizations. *Electronic Journal of Knowledge Management*, Volume 8(1), 2010.
- MONTENEGRO, Carlos Alberto Assis Junior – *A importância da Gestão do Conhecimento: Um estudo de caso realizado em duas organizações prestadoras de serviços*. [Em linha] 13 (fev.2012) [Consult. 15 mai. 2013]. Disponível em: <http://revistadaesab.com/?p=373>.
- NICOLAU, Isabel - Gestão do conhecimento nas organizações e mercados de serviços. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*. Lisboa: INDEG-ISCTE - FGV. ISSN 1645-4464. 1:3 (2002), 54-68.

- NONAKA, I. - The knowledge-creating company, *Harvard Business Review*, Boston: Harvard University Press, Nov-Dez, pp. 96-104, 1991.
- NONAKA, I. - A dynamic theory of organisational knowledge creation. *Organisation Science* 5, n.º.1, 14–27, 1994.
- NONAKA, Ikujiro, TAKEUCHI, Hirotaka - *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University, 1995.
- MORGAN, R.E., KATSIKEAS, C.S. - Export stimuli: export intention compared with export activity. *International Business Review*, 6, 477-499, 1997.
- NORUZY, A.; DALFARD, V. M.; AZHDARI, B.; NAZARI -SHIRKOUHI, S., REZAZADEH, A. - Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation and organizational performance: an empirical investigation of manufacturing firms. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 64(5-8), 1073-1085, 2013.
- NOVICEVIC, B., JELENIC, D. - The future of the cost management in a competitive environment. *Thematic collection of papers named: The developing competitive advantage in Serbia in the European integration*. Faculty of Economics Nis, 2008.
- O'FARRELL, P.N., HICHENS, D.M.-Alternative theories to small-firm growth: a critical review, *Environment and Planning*, 20, 1365-1382, 1988.
- OECD-APEC - *Removing Barriers to SME Access to International Markets* Paris, Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) Publishing, 2007.
- OECD - *Top Barriers and Drivers to SME Internationalization*, Report by the OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship. OECD, 2009.
- OFEK, E., SARVARY, M. – Leveraging the customer base: Creating competitive advantage through knowledge management. *Management science*, 2001.
- OLIVEIRA, P., TEIXEIRA, A. - *The Internationalization Profiles of Portuguese SMEs*. FEP working paper, n.º 439. Porto: Faculdade de Economia da Universidade do Porto, 2011.
- ORTIZ, Ángel L. Arbonés - *Cómo Evitar la Miopía en la Gestión del Conocimiento*. Madrid: Ediciones Dáz de Santos, 2001.

PAPADOPOULOS, N. - Approaches to international market selection for small and medium-sized enterprises, in: Rosson, N.J. & Reid, S.D. (eds.): *Managing Export Entry and Expansion*, New York: Praeger, 128-158, 1987.

PLANO ESTRATÉGICO – Internacionalização do Sector dos Vinhos de Portugal. [Em linha]. Disponível em: <http://www.viniportugal.pt/docs/default-source/promo%C3%A7%C3%A3o-internacional/estrat%C3%A9gia-internacionaliza%C3%A7%C3%A3o-vinhos-de-portugal.pdf?sfvrsn=8>.

PLESSIS, M. - The role of Knowledge Management in Innovation. *Journal of Knowledge Management*, 11 (4), 2007.

PENROSE, E.T.- *The Theory of the Growth of the Firm*. Blackwell: Oxford,1996.

PINA, Paulo Jorge Alves – *Benefícios da Gestão do Conhecimento nas Organizações. Estudo de Caso*. Lisboa: Instituto Universitário de Lisboa, 2010.

PEPPERS, D., RAY L. L. - Requirement for knowledge management: business driving information technology. *Journal of Knowledge Management*, 12 (3), 156-168,2008.

PLESSIS, M. D.The role of Knowledge Management in Innovation. *Journal of Knowledge Management*, 11 (4), 2007.

PISANO, G. Knowledge, integration and the locus of learning: An empirical analysis of process development. *Strategic Management Journal*, 15, 85-100, 1994.

POLANYI, M., SEN, A. - *The Tacit Dimension*. Reissue edition. University of Chicago Press: Chicago, 2009.

PORTER, M. - *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Nova Iorque: Free Pres, 1985.

PRASHANTHAM, S.- Foreign Network Relationships and the Internationalization of Small Knowledge-intensive Firms. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 6(6), 542-553, 2006.

PREEZ, N., LOUW, L. - Managing the Knowledge Supply Chain to Support Innovation, *International Conference on Competitive Manufacturing*, 2007.

PRUZAK, L. – *Where did knowledge management come from?*[Em linha]. Disponível em: <http://www.research.ibm.com/journal/sj/404/prusak.html>.

- ROLLET, H. - *Knowledge management: Processes and technologies*. Boston: Kluwer Academic Publishers, 2003
- ROMERO, I., MARTINE-ROMAN, J. A. - Self-employment and innovation. Exploring the determinants of innovative behaviour in small business. *Research Policy*, 41(1), 178-189, 2012.
- SAGSAN, M. - A New Life Cycle Model for Processing of Knowledge Management. 2nd International Conference on Business. Turkey: *Management and Economics in İzmir*, 2006.
- SAINT-ONGE, H. – How Knowledge Management Adds Critical Value To Distribution Channel Management, *Journal Of Systemic Knowledge Management*, 1998.
- SAINT-ONGE, H. & WALLACE, D. - Leveraging *Communities of Practice for Strategic Advantage*, Burlington: Butterworth-Heinemann, 2003.
- SERINGHAUS, F.H.R. (1993). Comparative Marketing Behaviour of Canadian and Austrian High-tech Exporters. *Management International Review*, 33(3), 247-269.
- SILVA, Sílvia Pires da – *Gestão do Conhecimento um novo desafio organizacional: u estudo de caso na empresa Óticas Diniz Belém*. Lisboa: Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, 2011.
- SILVA, M.. “Trajeto e estratégia de pesquisa em meio rural”, in T. Caria (org.), *Experiência Etnográfica em Ciências Sociais*, Porto, Afrontamento, pp.167-183, 2003.
- SENGE, P. - *Pátá disciplína – Teorie a praxe učící se organizace*. Praha: Management Press, 2007.
- SERRANO, A., FIALHO, C.- *Gestão do conhecimento: O novo paradigma das Organizações*. Lisboa: FCA- Editora Informática, 2003.
- SOL – Sector dos vinhos em Portugal está pouco orientado para o mercado. [em linha]. [Consult. 7 mai. 2014]. Disponível em: http://sol.sapo.pt/inicio/Sociedade/Interior.aspx?content_id=54928.
- SVEIBY, K.E. - *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimónios de conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SWAN, J., NEWELL, S., SCARBOROUGH, H. & HISLOP, D. - Knowledge Management and innovations: networks and networking. *Journal of Knowledge Management*, 3(4), 262– 275, 1999.

TALLMAN, S. - Global Strategic Management in Hitt, Freeman e Harrison, (Ed.), *The Handbook of Strategic Management*, Blackwell, pp. 464-490, 2001.

TAN, M.H., NARSURDIN, E. - Developing a knowledge strategy. *California Management Review*, Volume 41(3), 2011.

TEECE, D., PISANO, G. e SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-534, 1997.

TEIXEIRA, Sebastião - *Gestão das Organizações*. 2.^a ed. Madrid: Editora McGrawHill, 2005.

TERRA. J.C.C. *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial*. São Paulo: Negócio, 2000.

THOMPSON A., Strickland III A.J. "Crafting and Executing Strategy - The Quest for Competitive Advantage", 14 ed., McGraw Hill, 2005.

TIDD, J.; BESSABNT, J., PAVITT, K. - *Řízení inovací – zavádění technologických, tržních a organizačních změn*. Brno: Computer Press, 2007.

TONINI, A.C.; SPÍNOLA, M.M. & LAURINDO, F.J.B. - *A Análise SWOT: Uma Nova Perspectiva para a Aplicação do Seis Sigma no Desenvolvimento de Software*. Foz do Iguaçu (PR, Brasil):XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2007

VENDRELL, Pablo Peña - *To know or not to be: conocimiento*. Madrid: Fundación DINTEL, 2001.

VINIPTUGAL - *Quem somos*. [Em linha]. [Consult. 10 abr.2014]. Disponível em: <http://www.viniportugal.pt/AViniPortugal>.

VINIPTUGAL – *Quem somos*. Acedido em 10 de abril de 2014, em <http://www.viniportugal.pt/docs/default-source/quem-somos/organigrama>

2014.pdf?sfvrsn=2.VINIPTUGAL - *Plano Estratégico 2012/2014*. [Em linha]. Disponível em: <http://www.viniportugal.pt/docs/default-source/plano-estrat%C3%A9gico/viniportugal-i-plano-estrat%C3%A9gico-2012---2014.pdf?sfvrsn=6>

VINIPTUGAL – Relatório e Contas do exercício 2012. [Em linha] (2013) [Consult.10 de novembro de 2013]. Disponível em: <http://www.viniportugal.pt/docs/default-source/relat%C3%B3rios-e-contas/relat%C3%B3rio-de-gest%C3%A3o-2012.pdf?sfvrsn=8>.

VINI PORTUGAL- Plano Operacional 2013. [Em linha] (2014) [Consult. 5 jan. 2014]. Disponível em: <http://www.viniportugal.pt/docs/default-source/actividade/plano-operacional-viniportugal-2014.pdf?sfvrsn=>.

WANE, Raky Martins – *A Gestão do Conhecimento como alavanca para a inovação: Uma perspetiva integrada*. Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão. 2011. Tese de mestrado.

YIN, Robert – *Estudo de Caso: Planeamento e Métodos*. 2.^a ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZACK, M., MCKEEN, J., SINGH, S- Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis. *Journal of Knowledge Management*, 13 (6), 392-409, 2009.

ZAHRA, S. A., GEORGE, G. - Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*. 27(2), 185–203, 2002.