

## **A Mudança de Mentalidade Como Estratégia Para a Competitividade: O Caso das Vinícolas da Serra Gaúcha<sup>1</sup>**

Vander Valduga<sup>2</sup>

Docente do Programa de Pós-Graduação – Mestrado em Turismo da Universidade de Caxias do Sul.

### **Resumo**

A globalização foi um fenômeno que afetou e afeta as organizações dos mais diferentes lugares. O setor vinícola brasileiro foi afetado por um novo cenário de competição internacional nas últimas duas décadas. Este cenário forçou as organizações a se adaptarem e buscarem alternativas para a comercialização de seus produtos. Novas formas de enfrentar a concorrência foram desenvolvidas a partir de uma mudança nos modelos mentais e uma nova cultura organizacional. O enoturismo emerge como forma viável de aumentar o consumo de vinhos através da educação do consumidor, além de poder proporcionar às empresas vinícolas um feedback mais rápido das exigências do mercado consumidor.

### **Palavras-chave**

Globalização; modelos mentais; cultura organizacional; enoturismo.

## **1. O Contexto Atual da Vitivinicultura Brasileira**

<sup>1</sup> Trabalho apresentado ao GT “O Estudo do Enoturismo” do IV Seminário de Pesquisa em Turismo do MERCOSUL – Caxias do Sul, 7 e 8 de julho de 2006.

<sup>2</sup> Bacharel em Turismo pela Universidade de Caxias do Sul, Mestrando em Turismo pela mesma instituição. vander@vallontano.com.br

O processo de globalização percorre o mundo de forma intensa a pelo menos uma década. É um novo paradigma que afeta a sociedade e suas formas de organização. A concorrência tornou-se global e cada vez mais inovações e conhecimento se tornarão importantes neste cenário.

À medida que foi se definindo o novo cenário de competição entre empresas e territórios, começaram a ser introduzidas inovações por empresas e organizações, ao mesmo tempo em que as cidades e as regiões passaram a dar respostas estratégicas aos desafios colocados pelo aumento da concorrência nos mercados, (Barquero 2005, p.13).

O setor vinícola, da mesma forma que outros setores, encontra-se também neste processo de competição global, as vinícolas brasileiras competem com vinícolas australianas, chilenas, argentinas, italianas e de tantos outros países produtores de vinhos.

A vitivinicultura brasileira, em escala comercial, teve início com a chegada dos primeiros imigrantes italianos em 1876, que obtiveram as primeiras mudas com os alemães, já que as mudas que trouxeram, secaram durante a viagem. No entanto, as inovações e mudanças expressivas aconteceram mais recentemente. A partir dos anos 80 e 90, a tecnologia foi disseminada entre o setor vitivinícola gaúcho estimulado pela instalação de empresas multinacionais<sup>3</sup>, chegando até às pequenas vinícolas. Estes começaram a controlar as fermentações, a utilizar leveduras e enzimas e usar tanques de aço inoxidável. Foi uma década marcada, também, pelo fortalecimento de vinícolas familiares. Muitos produtores deixaram de vender sua uva para as grandes vinícolas ou cooperativas e passaram a utilizá-la para fazer seu próprio vinho e comercializá-lo.<sup>4</sup> Esse acontecimento foi consequência de crises setoriais que algumas vinícolas de grande porte da cidade de Bento Gonçalves e de toda a Serra Gaúcha passaram, como a Vinícola Aurora, Cia. Vinícola rio Grandense, entre outras. . Por sua vez, essas crises foram decorrentes da entrada de vinhos importados com custo inferior, fato conhecido pelos produtores de uva da Serra Gaúcha como “febre da garrafa azul<sup>5</sup>” e por problemas administrativos financeiros como foi o caso da Cooperativa Vitivinícola Aurora e da Companhia Vinícola Rio Grandense.

---

<sup>3</sup> Moët Chandon, Martini, National Distillers e Maison Forestier.

<sup>4</sup> Disponível em <http://www.valedosvinhedos.com.br> Acesso: 06 de out.2004.

<sup>5</sup> Vinho suave importado como sendo de origem Alemã de nome Liebfraumilch com qualidade e procedência duvidosa que, com a abertura econômica e diminuição de taxas de importação no início e em meados da década de 90 foi trazido em grandes volumes para o Brasil com baixo custo. O Brasil chegou a importar cerca de 1,2 milhões de caixas de 12 garrafas em um ano. Mais tarde foi descoberto que era de origem sul-africana e que algumas vezes ele havia sido engarrafado no Brasil. Disponível em: <http://www.vinhosnet.com.br/artigo.asp> e em [http://www.jornalbonvivant.com.br/artigos/edi\\_70](http://www.jornalbonvivant.com.br/artigos/edi_70). Acessado em 10 de out.2004.

Em decorrência destas crises, muitas vinícolas deixaram de pagar a uva para os produtores e estes, conseqüentemente, passaram a estruturar empresas próprias e a vinificar<sup>6</sup> as suas uvas. Estes pequenos produtores foram constituindo pequenos arranjos endógenos e instituições com o objetivo de fortalecer o setor e aumentar a sua competitividade, entre estes movimentos pode-se citar a criação da Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos – APROVALE, Associação dos Produtores de Vinhos dos Altos Montes – APROMONTES, Associação dos Produtores de Vinhos de Monte Belo – APROBELO, entre outros.

A uva é produzida em diferentes partes do Brasil, porém, concentra-se particularmente nos estados do Rio Grande do Sul, São Paulo e Pernambuco, conforme tabela 01.

Tabela 01. Produção de uvas no Brasil, em toneladas

<b>Estado/ano</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
Minas Gerais	16.184	13.455	13.060
Santa Catarina	41.093	41.709	44.612
Bahia	83.333	87.435	85.910
Paraná	99.118	94.250	96.660
Pernambuco	99.978	104.506	151.699
São Paulo	231.775	224.468	193.300
Rio Grande do Sul	570.181	489.012	696.557
Brasil	1.143.664	1.054.934	1.281.802

Fonte: IBGE

Embora o país já apresente uma expressiva produção de uvas é apenas o décimo sexto produtor mundial de vinhos. Quanto ao consumo interno de vinhos, o Brasil importa cerca de 63 % do vinho consumido, segundo o Instituto Brasileiro do Vinho – IBRAVIN<sup>7</sup>. O consumo interno de vinhos em 2004 foi de 1,7 litros per capita. Nota-se que o consumo interno de vinhos é muito pequeno se comparado a países como França e Itália, onde o consumo passa dos 30 litros per capita ao ano.

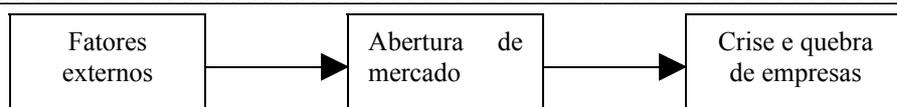
Quando se observa a concorrência com os vinhos importados e a relação de consumo com os nacionais, percebe-se a dimensão do trabalho que os vitivinicultores terão que desenvolver, seja na inovação de produtos, preços, processos ou serviços.

A última década (1990-2000) do setor vinícola nacional, no que se refere à concorrência e ao cenário internacional pode ser representada pela figura 01.

Figura 01 – setor vinícola (1990-2000)

<sup>6</sup> Ato de elaborar vinhos.

<sup>7</sup> Disponível em [www.ibravin.gov.br](http://www.ibravin.gov.br). Acessado em 12 de dezembro de 2005.



Fonte: o autor

A concorrência aumentou a cada ano, especialmente em países tradicionais produtores de vinhos como França, Itália, Espanha, Portugal. Estes países foram obrigados a ultrapassar as suas fronteiras para colocarem os seus produtos. Com isto, os mercados emergentes e tradicionais produtores de commodities, entre eles o Brasil, foram obrigados a abrir as portas a produtos estrangeiros como condição para poder exportar a produção. Este fator gerou uma crise setorial que forçou as vinícolas a se adaptarem a este novo cenário de competitividade.

Conforme dados recentes (2004) do aumento da produção e do consumo per capita, disponibilizados pelo IBRAVIN, o cenário aponta para mais uma crise deste setor, caso o consumo não aumente. O consumo per capita de vinhos no Brasil atingiu seu maior índice no ano de 2000, quando chegou a 1,89 litros/ano e, em 2004 conforme citado, 1,76 litros/ano. No entanto, a produção de vinhos finos de 2004 em relação ao ano de 2003 teve um incremento de 51%. De 29.551.457 litros, a produção aumentou para 43.084.644 litros. Não é necessária uma análise muito rigorosa para perceber o desequilíbrio do crescimento da produção em relação ao consumo.

A indústria vinícola brasileira terá que aumentar o consumo interno de alguma forma para evitar a quebra de novas empresas e buscar novos caminhos para a comercialização de seus produtos. Para isto, será necessário avançar e inovar em alguns pontos, romper paradigmas e fazer mudanças internas, isto é mudar os modelos mentais e abrir novos horizontes, ainda mais em tempos pós-modernos (Harvey, 2003), onde a velocidade das mudanças tem necessariamente que ser rápida e dinâmica.

## **2. A Cultura Corporativa e a Mudança Mental**

As vinícolas da Serra Gaúcha são organizações administradas, em sua maioria por descendentes de imigrantes italianos. Quase na sua totalidade, gerenciadas pelas 3º e 4º gerações das famílias. A figura paternal é a marca dominante destas organizações que, muitas vezes expõem nos rótulos dos seus produtos a assinatura ou a imagem do fundador, numa forma de assegurar ao consumidor de vinhos que naquele produto está implícito um processo subjetivo de aprendizado passado de geração para geração, como uma simbologia, uma

tradição. Outras empresas utilizam na razão social e ainda no nome fantasia o sobrenome dos fundadores, quando não o próprio nome.

O paternalismo presente nas organizações, segundo Prates e Barros (*apud* Motta e Caldas 1977, p.60), é síntese da combinação de dois traços, “concentração de poder e personalismo”. O magnetismo exercido pela figura “do pai”, independente da qualificação técnica do referido, exerce muita influência nestas organizações e é muito utilizado em campanhas de marketing organizadas pelas empresas vinícolas ou pelas associações de produtores e instituição como o IBRAVIN. Freitas (2000) explicita a respeito do marketing nas organizações:

pode-se perceber no modo como a organização fala de si o reconhecimento de algo parecido com “altruísmo”: ela se propõe cumprir uma missão nobre, suprir uma carência do público consumidor, promover o desenvolvimento de uma região ou de um país, realizar as pessoas que nela trabalham, ser uma cidadã consciente e respeitadora, elevar o homem ao seu máximo, ser o modelo para outras instituições etc. (p, 109).

Sob esta ótica, a utilização da imagem paternal agrega valor ao produto. A simbologia de uma família unida fazendo alguma comemoração é um forte apelo de marketing, pois acaba despertando a curiosidade dos consumidores sobre um estilo, um modo de vida. Como argumenta Freitas (2000), existe uma necessidade de suprir uma carência do consumidor ainda mais quando a tendência do modo de vida, principalmente urbano de grandes centros, tende ao individualismo. Neste sentido, aproveitando-se da imagem dos patriarcas da família ou fundadores das empresas, as vinícolas investem em um atendimento personalizado em seus varejos internos, especialmente em alguns roteiros organizados como a Rota dos Espumantes, em Garibaldi, o Vale dos Vinhedos, que engloba três municípios (Bento Gonçalves, Monte Belo do Sul e Garibaldi), e a região dos Vinhos de Montanha de Pinto Bandeira, em Bento Gonçalves.

Possivelmente, esta formatação das empresas em questão seja decorrente da influência da estrutura hierárquica das famílias desde os primórdios da imigração italiana na Serra Gaúcha. Pois, como afirmam Motta e Caldas (1997, p19), “não há como pesquisar as culturas de empresas no Brasil sem compreender a cultura brasileira”.

Para Pettigrew (*apud* Freitas 1991, p.09) a cultura “é um sistema de significados aceitos pública e coletivamente por um dado grupo num dado tempo. Este sistema de termos, formas, categorias e imagens interpretam para as pessoas as suas próprias situações”. Pettigrew analisa a organização como um sistema contínuo, com passado, presente e futuro, levando em conta a importância decisiva que os fundadores têm na definição dos primeiros

estágios da organização. Cita que o homem tanto cria como é criado pela cultura, o que justifica o caráter de influência exógena no contexto organizacional.

Comparando as características culturais das empresas em questão com o modelo criado por Handy (1994), nota-se que elas são as do deus Zeus, que representa a tradição patriarcal, o poder irracional, mas muitas vezes benevolente, a impulsividade e o carisma. Para ele, “essa cultura é encontrada mais freqüentemente na pequena organização empreendedora” (p.18). Cita ainda que essas culturas “recendem a paternalismo e culto do indivíduo, da propriedade pessoal e do poder pessoal” (p.20).

Para Trompenaars e Reine (2004, p.13-22), qualquer organização existente já tem sua própria cultura, não designada por seus gerentes, mas uma cultura construída na história e tradição de seu negócio e pelos valores de todas as pessoas que a formam. Citam também que a cultura é formada pelas regras informais, não escritas, além das lendas e piadas das empresas e de seus heróis.

No ambiente dinâmico e paradoxal em que estão inseridas as organizações, suas culturas devem estar abertas a mudanças e a diferentes visões delas mesmas (Trompenaars e Reine 2004, p.23). Segundo eles, a cultura deve facilitar a adaptação às oportunidades e desafios. Ela deve responder a como fazer uso das diversidades internas e deve reconciliar os contrastes e dilemas.

No entanto, para que a cultura corporativa mude e se torne dinâmica, é necessário mudar e quebrar paradigmas, isto é, deverá haver uma mudança do modelo mental das pessoas envolvidas neste processo.

Segundo Kofman (2004, p.109) “o modelo mental é o conjunto de sentidos, pressupostos, regras de raciocínio, interferências etc. que nos leva a fazer determinada interpretação”. Afirma também que os modelos mentais,

operam permanentemente de modo subconsciente, na nossa vida pessoal, no âmbito profissional e em nossas organizações sociais, ajudando-nos a dar sentido à realidade e nela operar com efetividade. Os modelos mentais condicionam todas as nossas interpretações e ações. Eles definem como percebemos, sentimos, pensamos e interagimos (p.109).

Nota-se na afirmação do autor que os modelos mentais auxiliam as pessoas a interpretarem o mundo e, o que presenciam não necessariamente é o real. O que pode ser um problema para alguém, dependendo dos seus modelos mentais, pode não ser para outra pessoa.

Para Wind, Crook e Gunther (2005, p.37) “as diferentes maneiras pelas quais damos sentido ao mundo são determinadas principalmente pela nossa mente e em menor proporção pelo mundo externo”. Também, segundo eles,

é a esse mundo interno de neurônios, sinapses, neuroquímica e atividade elétrica com sua estrutura incrivelmente complexa – funcionando de uma maneira que compreendemos apenas parcialmente – que chamamos de “modelo mental”. Esse modelo dentro de nosso próprio cérebro é nossa representação do mundo e de nós mesmos (p. 37).

Segundo estes autores, os modelos mentais são muito mais amplos, por exemplo, do que algumas inovações, modelos de negócio ou gestão. Estes podem ser reflexo daqueles em um primeiro momento.

Para que haja mudança é necessário mudar o paradigma, o modelo mental que se tornou obsoleto, no entanto, o modelo antigo deve ser guardado, pois, poderá ser útil em algum momento futuro, de acordo com os autores.

Para Kofman (2004, p. 113) a cultura é um processo dos modelos mentais coletivos. “Dentro de qualquer grupo (famílias, profissões, organizações, indústrias, nações), os modelos mentais coletivos se desenvolvem com base em experiências compartilhadas” (p.113).

A cultura e os modelos mentais são processos que não podem ser dissociados, um influencia o outro e pode-se dizer que, em algum momento eles podem se confundir, dependendo da interpretação feita por determinado grupo de alguma situação do cotidiano ou influência de líderes e fundadores, no caso das organizações vinícolas.

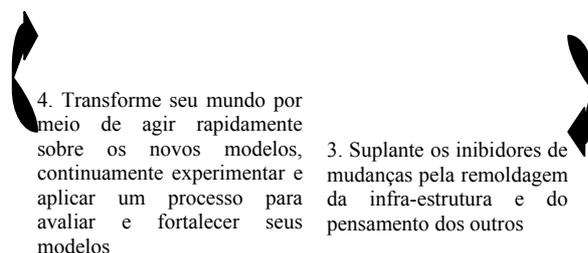
Wind, Crook e Gunther (2005, p. 155) sugerem um sistema de mudança dos modelos mentais com passos a serem seguidos, conforme figura 0.2. Aplicando-se este modelo às organizações de forma prática, o que terá que mudar é a visão geral do grupo através da influência de líderes. Estes terão que reconhecer as limitações de seus modelos mentais e do seu modelo organizacional. Para Wind, Crook e Gunther(2005) e para Kofman (2004), a questão central reside no fato de abandonar velhas práticas e citam que, tão difícil quanto mudar os paradigmas, é mudar os modelos mentais que se tornaram obsoletos. Por vezes, mudar os modelos mentais pode ser muito perigoso, em

Fig

ais

1. Reconheça o poder e os limites dos modelos mentais

2. Teste a relevância de seus modelos mentais contra as mudanças do ambiente, gere novos modelos e desenvolva um portfólio integrado de modelos



Fonte: Wind, Crook e Gunther (2005, p.155).

A principal mudança de paradigma que deverá ocorrer com o setor vinícola da Serra Gaúcha será encontrar novas formas de comercializar seus produtos, atrair novos consumidores e gerar a fidelidade deste consumidor, isto é, tornar o ato de consumo do produto distinto, diferenciado dos demais produtos e empresas. Nota-se que a principal estratégia adotada pelas empresas vinícolas em geral são lançamentos de novos vinhos e espumantes. Existem poucos investimentos no que se refere ao enoturismo, ao serviço do vinho e em outras atividades correlatas ao “produto vinho”. Atividades que certamente auxiliarão o processo de comercialização e fidelização dos clientes. No entanto, o que se quer demonstrar é que o vinho continuará sendo o centro da cadeia produtiva do setor vinícola, porém, agregado de outros elementos que farão parte da subjetividade e da experiência, que são a outra face do ato de consumo.

A representação da cadeia produtiva da uva e do vinho foi mostrada conforme a figura 0.3 por Triches, Siman e Caldart (2004, p.5).

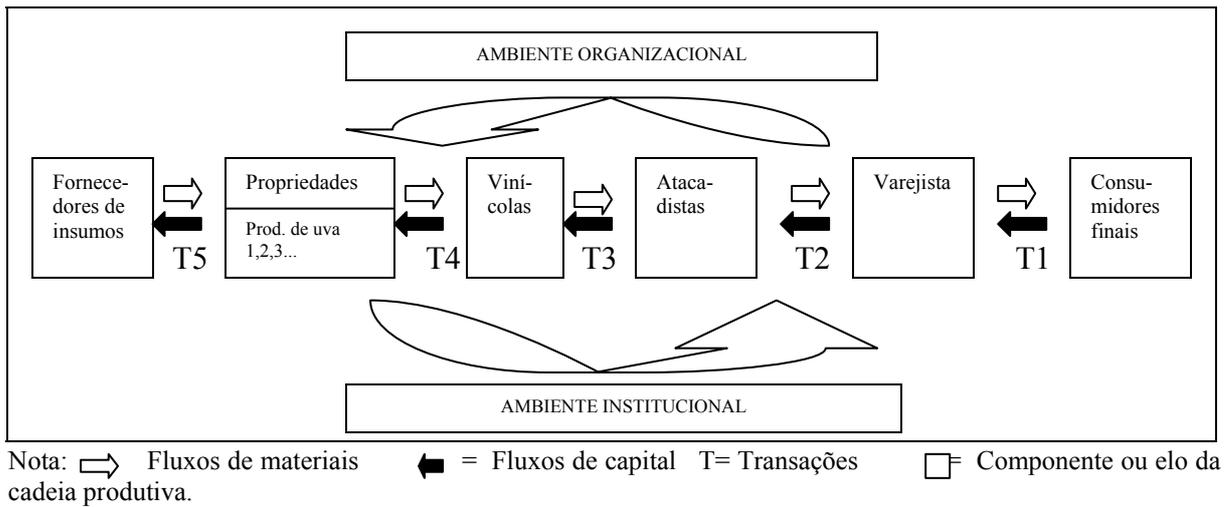
Conforme foi mostrado pelos autores, os elos da cadeia produtiva da uva e do vinho são numerosos, desde os fornecedores de insumos (produtos enológicos, uvas, importadores de mudas, viveiristas, etc.) até chegar ao consumidor final. Para pequenas vinícolas produtoras<sup>8</sup>, a realidade que se apresenta é um pouco distinta. Cada vez mais, com o objetivo de cortar custos e elevar a qualidade de seus produtos, estas vinícolas cortam elos, especialmente o de fornecedores de insumos (uvas e importadores de mudas), posteriormente o de atacadistas e varejistas tornando o consumidor final o objetivo inicial da venda. Com este sistema conseguem oferecer ao consumidor um preço mais competitivo frente à concorrência com os vinhos importados que, no que se refere ao preço final em geral são muito mais atraentes ao consumidor. O preço final elevado dos vinhos brasileiros em relação aos

---

<sup>8</sup> Vinícolas de produção limitada com garrafas numeradas e safradas.

importados é atribuído pelas empresas vinícolas, principalmente, à excessiva carga tributária. Segundo a União Brasileira de Vitivinicultura – UVIBRA, ela chega em média a 46% do preço final do produto, enquanto a média dos vinhos importados chega a no máximo 25%. A tendência de encurtamento da cadeia produtiva da uva e do vinho pode ser representada pela figura 04.

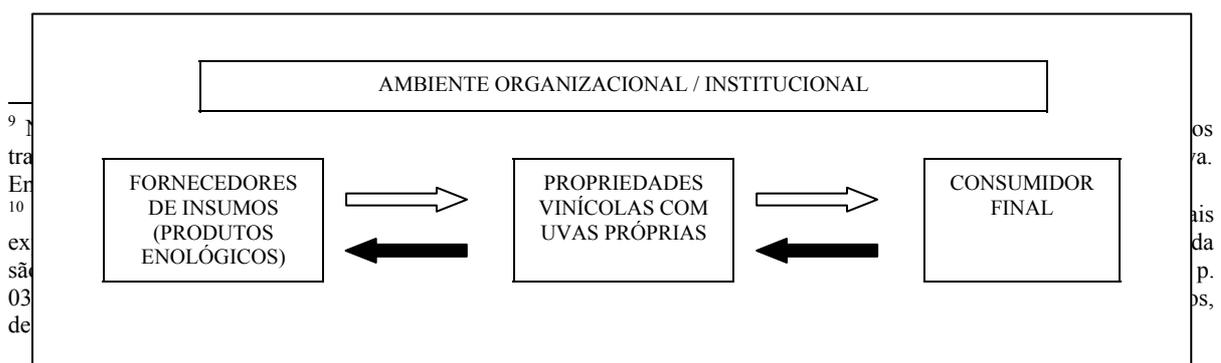
Figura 0.3 – Cadeia produtiva da uva e do vinho



Fonte: Triches, Siman e Caldart (2004, p.5).

Como a competição mercadológica é muito favorável aos vinhos importados, torna-se necessário buscar alternativas aos produtos nacionais<sup>9</sup>. As questões que emergem são de que forma os produtores vinícolas brasileiros mudarão, em curto espaço de tempo, seus paradigmas<sup>10</sup>? Será que o modelo de pequena empresa produtora, ou no caso familiar, é sustentável diante do cenário vinícola futuro?

Figura 04 – Mudança da cadeia produtiva da uva e do vinho.



9  
tra  
Er  
10  
ex  
sã  
03  
de

os  
ra.  
ais  
da  
p.  
os,

Legenda:  : Fluxo de capital       : Fluxos de materiais       Elo da cadeia produtiva

Fonte: o autor

Com o intuito de apontar um caminho norteador para estas questões, o enoturismo mostra-se como uma importante ferramenta e uma alternativa para o fortalecimento endógeno do setor, uma vez que o turismo pressupõe o deslocamento do sujeito e permite o contato direto entre visitantes e produtores. Ele também pode ser utilizado como ferramenta para o aumento do consumo per capita, já que a cada visita realizada em uma vinícola o visitante tem a oportunidade de descobrir os benefícios do consumo moderado de vinho, da cultura e da arte que envolve esta bebida. A prestação de serviços, com produtos inovadores, enotecas ou a exemplo da Europa com os *winebar* e festas regionais alicerçadas nas características culturais da Serra Gaúcha poderão se constituir em elementos importantes para o aumento do consumo de vinhos, através da educação<sup>11</sup> e formação dos consumidores no incremento da oferta e, conseqüentemente no aumento da demanda turística. Por outro lado, as empresas produtoras podem receber um feedback mais rápido dos clientes e assim responder com maior agilidade às mudanças mercadológicas e às tendências do consumo.

O modelo de pequena empresa vinícola poderá ficar cada vez mais vulnerável e sua sustentação comprometida. Neste sentido algumas vinícolas, especialmente do Vale dos Vinhedos<sup>12</sup> (Miolo, Lídio Carraro, Pizzato, Angheben, entre outras), começaram a investir em vinhedos em outros municípios (Bagé, Candiota, Santana do Livramento, Dois Lajeados, entre outros no RS, e em outros estados, como Pernambuco), com o objetivo de aumentar a produção e a qualidade, reduzir seus custos operacionais e se tornarem mais competitivas. Esta mudança de modelo mental destas organizações possivelmente foi facilitado pelas novas gerações das famílias de descendentes de imigrantes. Resta saber se existe clareza neste processo de mudança, uma vez que estas empresas são novas, isto é, a família fundadora ainda está presente.

---

<sup>11</sup> A Vinícola Miolo, do Vale dos Vinhedos, criou a “Escola do Vinho”, no próprio Vale e em Porto Alegre, com o objetivo de educar o consumidor de vinhos e fidelizar os seus clientes.

<sup>12</sup> O Vale dos Vinhedos é uma região localizada entre os municípios de Garibaldi, Monte Belo do Sul e Bento Gonçalves, no estado do Rio Grande do Sul.



---

mais competitivo, certamente o consumo irá aumentar. O preço é um fator relevante no que se refere ao ato de consumo, de acordo com Triches, Siman e Caldart (2004, p. 18), um aumento de 10% no preço dos produtos poderia reduzir o consumo per capita em 9%, o que justifica a busca de um preço mais competitivo. Com preço mais atraente, a probabilidade das pessoas se deslocarem para conhecer o produto em sua origem e aprenderem mais a respeito dele pode aumentar significativamente. Isto contribuiria positivamente com o círculo virtuoso demonstrado na figura 05.

### **3. Considerações Finais**

As tendências de longo prazo apontam para um mercado de vinhos cada vez mais competitivo. Neste sentido, será importante que as empresas vinícolas atentem para estas tendências visando seu crescimento e sustentação. Para que elas possam se adaptar, seus paradigmas terão que ser mudados, isto é, a forma de interpretar a realidade terá de mudar.

O contato direto com os clientes/turistas proporcionará uma adaptação dinâmica e equilibrada às mudanças das organizações. Entretanto, investimentos em serviços terão de ser feitos e novos atrativos deverão ser criados como forma de aumentar as vendas em longo prazo e de agregar outros elementos ao produto vinho.

Com a educação do consumidor e com a formação de novos potenciais consumidores através do enoturismo, o setor poderá aumentar o consumo per capita de vinhos e espumantes. Também, as vinícolas receberão o feedback do cliente mais rapidamente. Isto influenciará os modelos mentais e a cultura organizacional em um círculo virtuoso. Paralelamente, esta proximidade com o consumidor final cria a oportunidade para que a própria empresa avalie a inovação (ou não), de seus produtos e processos.

A mudança de mentalidade, aliada a inovação de produtos e processos constitui-se em importante estratégia para a competitividade das empresas vinícolas da Serra Gaúcha. O encurtamento da cadeia produtiva será determinante para a comercialização dos produtos, uma vez que os problemas tributários dos produtos nacionais em relação aos importados dificilmente cessarão. As alianças estratégicas poderão também se configurar em alternativas aos produtores nacionais, para facilitar o acesso ao mercado externo, uma vez que as exportações de vinhos brasileiros ainda possuem pouca expressão no cenário internacional.

#### **4. Referências Bibliográficas**

---

MOTTA, Fernando C. P. CALDAS, Miguel P. Organizadores. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo, Atlas 1997.

FREITAS, Maria E. *Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma?* Rio de Janeiro. FGV, 2000.

FREITAS, Maria E. *Cultura Organizacional: formação, tipologia e Impacto*. São Paulo. Makron Books, 1991.

HANDY, Charles. *Deuses da Administração: como enfrentar as constantes mudanças da cultura organizacional*. São Paulo. Saraiva, 1994.

KOFMAN, Fredy. *Metamanagement o sucesso além do sucesso: a nova consciência dos negócios*. Rio de Janeiro. Elsevier, 2004.

WIND, Yoram. CROOK, Colin. GUNTHER, Robert. *A Força dos Modelos Mentais*. Porto Alegre. Bookman, 2005.

TRICHES, Divanildo. SIMAN, Renildes F. CALDART, Wilson L. *Identificação e análise da cadeia produtiva da uva e do vinho na região da Serra Gaúcha*. Caxias do Sul. IPES/UCS, 2004.

TROMPENAARS, Fons. REINE, Fons P. *Managing Change Across Corporate Culture*. Oxford. Capstone, 2004.

WRIGTH, Peter. *Administração Estratégica*. São Paulo. Atlas, 2000.