

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
CONVÊNIO UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL

EVANDRO LOVATEL

**FATORES EMPRESARIAIS DETERMINANTES DA
COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA DE VINHOS FINOS DA
SERRA GAÚCHA**

Porto Alegre, outubro de 2002

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
CONVÊNIO UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL

EVANDRO LOVATEL

**FATORES EMPRESARIAIS DETERMINANTES DA
COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA DE VINHOS FINOS DA
SERRA GAÚCHA**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Jaime Evaldo Fensterseifer

Porto Alegre, outubro de 2002

FOLHA DE APROVAÇÃO DA BANCA EXAMINADORA

TRABALHO APRESENTADO EM BANCA E APROVADO POR:

Profa. Edi Madalena Fracasso	(UFRGS)
Prof. Eugenio Avila Pedrozo	(UFRGS)
Prof. Juvir Matuella	(UNISC)

Conceito Final: **B**

Porto Alegre, 29 de outubro de 2002.

Professor Orientador: Jaime Evaldo Fensterseifer

Área de Concentração: Gestão da Tecnologia e Produção

Aluno: Evandro Lovatel

AGRADECIMENTOS

Do início à conclusão do Curso de Mestrado, aproximei-me de inúmeras pessoas, com as quais vivenciei momentos de aprendizagem, reflexão e descontração.

Por isso, de modo especial, expresso minha gratidão e agradecimentos às pessoas e instituições que tão bem souberam conduzir o processo de tornar o ensino e a pesquisa o alicerce deste Curso de Mestrado:

- Ao meu professor orientador, e grande mestre, Jaime Evaldo Fensterseifer, por seu apoio, compreensão, dedicação e amizade, sempre indicando o melhor caminho a seguir;
- À professora Edi Madalena Fracasso, por ter acreditado em mim, por seu apoio e contribuição para que este trabalho fosse realizado;
- Ao professor João Luiz Becker, por suas contribuições neste estudo;
- Ao professor, colega e amigo Volnei F. de Castilhos, por seu incansável apoio, por todos os momentos partilhados nesses últimos anos;
- Aos coordenadores do PPGA/UFRGS - Programa de Pós-Graduação em Administração e aos professores coordenadores da UCS- Universidade de Caxias do Sul, por terem, em conjunto, realizado este Curso de Mestrado;
- À UCS - Universidade de Caxias do Sul, por ter-me permitido a concretização de uma meta, ser professor, apoiando-me institucional e financeiramente na realização deste Curso de Mestrado;
- Aos professores de todas as disciplinas cursadas na UCS e na UFRGS, por seus valiosos ensinamentos e estímulos na busca do conhecimento;

- Aos funcionários da UCS e da UFRGS, em especial às atendentes das bibliotecas, pela dedicação e por serem sempre tão prestativas em seus serviços;
- Ao IBRAVIN - Instituto Brasileiro do Vinho, em especial ao Sr. João Seibel, Presidente Executivo, e a Srta. Gabriela Poletto, pelo apoio e auxílio na consecução dos objetivos deste trabalho;
- Às indústrias de vinhos finos da Serra Gaúcha, pela imprescindível colaboração e participação no estudo;
- À Secretaria da Agricultura do Estado do Rio Grande do Sul - Divisão de Enologia, em especial à Senhora Vera Beatriz M. Clóss e à Senhora Nilce Bastian, pela disposição e pronto fornecimento de dados do setor vinícola;
- Aos colegas da turma de Mestrado UFRGS/UCS, pelo companheirismo e espírito de equipe sempre presentes e pela amizade que impera no grupo;
- A minha família, em especial ao meu pai, José, e a minha mãe, Sueli, meus incentivadores e apoiadores em todos momentos de minha vida, por serem meus primeiros professores, por terem me educado, sendo o respeito, a honestidade e o trabalho seus grandes ensinamentos; aos meus irmãos, Luiz, Osmari e Roseli, por sempre me apoiarem na concretização de meus ideais;
- E principalmente a DEUS, por ser fonte inspiradora e fortalecedora na minha vida.

Muito obrigado e que Deus abençoe a todos.

RESUMO

Esta dissertação tem por objetivo avaliar as práticas gerenciais associadas aos fatores empresariais determinantes da competitividade da indústria de vinhos finos da Serra Gaúcha. O estudo foi desencadeado com base no Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira, de Coutinho e Ferraz (1994), segundo o qual, a competitividade de uma empresa, indústria ou nação, é condicionada por um conjunto de fatores, que são os fatores empresariais, os fatores estruturais e os fatores sistêmicos. No estudo, foram abordados os fatores empresariais através da avaliação das quatro áreas de competência empresarial, relativas às ações de gestão, inovação, produção e recursos humanos. Para a consecução dos objetivos propostos, foi desenvolvida uma pesquisa survey descritiva, qualitativa e quantitativa com amostragem não-probabilística. O instrumento de coleta dos dados foi um questionário estruturado, com questões abertas no primeiro bloco, destinadas a caracterizar a indústria vinícola, e com questões fechadas no segundo bloco, destinadas a avaliar as ações gerenciais pertencentes aos fatores empresariais determinantes da competitividade. A partir da obtenção dos dados da amostra, que espelham a realidade das empresas produtoras de vinhos finos da Serra Gaúcha, foram sintetizados os resultados do estudo. Os resultados do estudo apresentam a caracterização geral da amostra e seguem com os devidos resultados das avaliações. As avaliações efetuadas indicam que as ações relativas à produção e inovação são mais desenvolvidas na indústria de vinhos finos da Serra Gaúcha do que as ações relativas à gestão e recursos humanos.

ABSTRACT

This dissertation has the goal to value the management practice associated to the enterprising factors which are determinant to the industry of the fine wine in "Serra Gaúcha". This study was researched with basis into the Study of Competitiveness of the Brazilian Industry, by Coutinho and Ferraz(1994), which say that the competitiveness of a company, industry or nation, is limited by a set of factors, which are the enterprising, structural and systemical factors. In this study were commented the enterprising factors through the evaluation of four enterprising competent branches, connected with the managing actions, up-dating, production and human resources. To get the proposal goals, it was developed a descriptive survey, qualitative and quantitative with randomized sample. The instrument of data collect was a structured questionnaire, with open questions in the first part, with the goal to show the grape industry and with closed questions in the second part, with the goal to evaluate the management actions from the enterprising factors which determine the competitiveness. From obtaining the data of the samples that show the reality of the fine wine production companies of the "Serra Gaúcha" were summarized the results of the study. The results of the study show the general characterization of the sample and it follows with the results of the evaluations. The evaluations performed indicates that the actions connected with the production and the innovation are more developed in the industry of the fine wine in the "Serra Gaúcha" than the actions connected with the management and the human resources.

EPÍGRAFE

“O método que consiste em elevar-se do abstrato ao concreto é para o pensamento precisamente a maneira de se apropriar do concreto, de o reproduzir como concreto espiritual.”

Karl Marx

SUMÁRIO

	LISTA DE FIGURAS.....	12
	LISTA DE TABELAS.....	14
1	INTRODUÇÃO.....	15
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	16
1.2	DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS.....	19
1.2.1	OBJETIVO GERAL.....	19
1.2.2	OBJETIVO ESPECÍFICO.....	19
1.3	IMPORTÂNCIA DO ESTUDO.....	20
1.4	ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO.....	22
2	CONJUNTURA DA VITIVINICULTURA.....	23
2.1	ASPECTOS DA VITIVINICULTURA MUNDIAL.....	23
2.2	ASPECTOS DA VITIVINICULTURA BRASILEIRA.....	25
2.3	ASPECTOS DA VITIVINICULTURA GAÚCHA.....	33
2.4	ARTICULAÇÕES NO SETOR VINÍCOLA.....	38
2.5	ESTUDOS VOLTADOS À VITIVINICULTURA BRASILEIRA.....	40
3	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	44
3.1	A COMPETITIVIDADE.....	44
3.2	COMPETIÇÃO.....	46
3.3	FATORES DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE.....	48
3.4	FATORES EMPRESARIAIS DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE	50
3.5	ATIVIDADES DE GESTÃO.....	51
3.5.1	Planejamento Estratégico.....	52
3.5.2	Marketing.....	55
3.5.3	Finanças.....	61

3.5.4	Serviços Pós-Vendas.....	65
3.6	ATIVIDADES DE INOVAÇÃO.....	68
3.6.1	Transferência de Tecnologia.....	69
3.6.2	Inovação de Produto.....	71
3.6.3	Inovação de Processo.....	75
3.7	ATIVIDADES DE PRODUÇÃO.....	77
3.7.1	Técnicas Organizacionais.....	78
3.7.2	Qualidade.....	83
3.7.3	Atualização de Equipamento.....	86
3.8	ATIVIDADES DE RECURSOS HUMANOS.....	87
3.8.1	Flexibilidade.....	88
3.8.2	Produtividade.....	90
3.8.3	Qualificação.....	92
4	MÉTODO.....	96
4.1	MÉTODO DE PESQUISA.....	96
4.2	UNIVERSO DA PESQUISA.....	98
4.3	AMOSTRA NÃO-PROBABILÍSTICA.....	98
4.4	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	98
4.4.1	Etapas do Procedimento de Coletas dos Dados.....	100
4.5	PROCESSAMENTO DOS DADOS.....	102
4.6	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	102
5	RESULTADOS DO ESTUDO.....	104
5.1	CARACTERÍSTICAS GERAIS DA AMOSTRA.....	104
5.2	RESULTADOS DAS AVALIAÇÕES NAS PRÁTICAS GERENCIAIS.....	113
5.2.1	Ações de Gestão.....	113
5.2.1.1	Atividades relativas ao planejamento estratégico.....	113
5.2.1.2	Atividades relativas a marketing.....	116
5.2.1.3	Atividades relativas a finanças.....	118
5.2.1.4	Atividades relativas a serviços pós-vendas.....	120

5.2.1.5	Resultados ações de gestão.....	121
5.2.2	Ações de Inovação.....	123
5.2.2.1	Atividades relativas à transferência de tecnologia.....	123
5.2.2.2	Atividades relativas à inovação de produto.....	125
5.2.2.3	Atividades relativas à inovação de processos.....	127
5.2.2.4	Resultados ações de inovação.....	129
5.2.3	Ações de Produção.....	131
5.2.3.1	Atividades relativas a técnicas organizacionais.....	131
5.2.3.2	Atividades relativas à qualidade.....	133
5.2.3.3	Atividades relativas à atualização de equipamentos.....	135
5.2.3.4	Resultados ações de produção.....	136
5.2.4	Ações de Recursos Humanos.....	138
5.2.4.1	Atividades relativas à flexibilidade.....	138
5.2.4.2	Atividades relativas à produtividade.....	140
5.2.4.3	Atividades relativas à qualificação.....	141
5.2.4.4	Resultados ações de recursos humanos.....	143
5.2.5	A Competitividade da Indústria de Vinhos Finos da Serra Gaúcha.....	145
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	149
6.1	CONCLUSÕES.....	149
6.2	CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO.....	151
6.3	LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	152
6.4	SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....	153
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	154
	ANEXO A – PRINCIPAIS CULTIVARES VINÍFERAS.....	161
	ANEXO B – PRODUÇÃO DE VINHO – POR CLASSIFICAÇÃO.....	162
	ANEXO C – DESTINO DO VINHO COMERCIALIZADO ENGARRAFADO.....	163
	ANEXO D – DESTINO DO VINHO COMERCIALIZADO A GRANEL.....	164
	ANEXO E – PRINCIPAIS MERCADOS CONSUMIDORES DE VINHO.....	165
	ANEXO F – QUESTIONÁRIO PARA AS INDÚSTRIAS VINÍCOLAS.....	166

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	As cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria.....	47
Figura 2	Fatores empresariais determinantes da competitividade.....	51
Figura 3	Agrupamento das afirmativas do questionário por área.....	100
Figura 4	Perfil geral das indústrias de vinhos finos da Serra gaúcha.....	104
Figura 5	Ano de fundação das empresas.....	105
Figura 6	Origens das empresas.....	105
Figura 7	Início vendas vinhos finos.....	106
Figura 8	% produção de vinhos finos.....	106
Figura 9	Quantidade tipos vinhos finos por empresa.....	106
Figura 10	Quantidade de marcas por empresa.....	106
Figura 11	Derivados produzidos da uva e do vinho.....	107
Figura 12	Trabalhadores por empresa.....	107
Figura 13	Funcionários por empresa.....	107
Figura 14	Capacidade de estocagem por empresa.....	107
Figura 15	Volumes de produção vinhos finos.....	108
Figura 16	Situação da produção por empresa.....	108
Figura 17	Empresas com excedentes de produção.....	108
Figura 18	Total de uvas viníferas próprias.....	108
Figura 19	Tempo de produção uvas próprias.....	109
Figura 20	Empresas produtoras de uvas próprias.....	109
Figura 21	Principais uvas produzidas por empresa.....	109
Figura 22	Relação empresa e fornecedores.....	109
Figura 23	Planos de exploração de uvas.....	110
Figura 24	Formas de comercialização.....	110

Figura 25	Vendas dos vinhos finos dentro do Estado e fora do Estado.....	110
Figura 26	Sistema de vendas (médias).....	111
Figura 27	Atividades específicas das empresas.....	111
Figura 28	Nível tecnológico das empresas.....	112
Figura 29	<i>Ranking</i> dos investimentos futuros.....	112
Figura 30	Atividades relacionadas ao planejamento estratégico.....	115
Figura 31	Atividades relacionadas a marketing.....	117
Figura 32	Atividades relacionadas a finanças.....	119
Figura 33	Atividades relacionadas a serviços pós-vendas.....	120
Figura 34	Ações de gestão.....	122
Figura 35	Atividades relacionadas à transferência de tecnologia.....	124
Figura 36	Atividades relacionadas à inovação de produto.....	126
Figura 37	Atividades relacionadas à inovação de processos.....	127
Figura 38	Ações de inovação.....	130
Figura 39	Atividades relacionadas a técnicas organizacionais.....	132
Figura 40	Atividades relacionadas à qualidade.....	134
Figura 41	Atividades relacionadas à atualização de equipamentos.....	135
Figura 42	Ações de produção.....	137
Figura 43	Atividades relacionadas à flexibilidade.....	139
Figura 44	Atividades relacionadas à produtividade.....	141
Figura 45	Atividades relacionadas à qualificação.....	142
Figura 46	Ações de recursos humanos.....	144
Figura 47	Competitividade da indústria de vinhos finos da Serra Gaúcha.....	146

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Consumo de vinhos em países selecionados.....	24
Tabela 2	Uvas produzidas e vinificadas no Rio Grande do Sul – 2000/2001/2002.....	27
Tabela 3	Produção de vinhos e mosto nos Estados, em mil litros.....	28
Tabela 4	Vinhos produzidos no Rio Grande do Sul – 2000/2001/2002.....	28
Tabela 5	Comercialização 1999/2000/2001 – mercado interno e externo.....	30
Tabela 6	Vinhos comercializados e formas de comercialização de vinhos 1999/2000/2001.....	31
Tabela 7	Balanço das exportações e importações de vinhos e suco de uvas.....	32
Tabela 8	Balanço das exportações e importações de vinhos e suco de uvas.....	33
Tabela 9	Uvas viníferas produzidas e vinificadas – 2000/2001/2002 – Serra Gaúcha.....	35
Tabela 10	Empresas produtoras de derivados de uva e capacidade de estocagem.....	37
Tabela 11	Tendências declinantes e ascendentes.....	89

1 INTRODUÇÃO

A vitivinicultura no Rio Grande do Sul, historicamente, constitui o marco inicial do desenvolvimento da economia da região Nordeste do Estado Gaúcho, denominada de Serra Gaúcha.

Os municípios da Serra Gaúcha, a partir do século XIX, foram colonizados por imigrantes alemães e italianos e, hoje, constituem um modelo de referência socioeconômica e cultural para o Estado e para o País. Esses municípios tiveram seu desenvolvimento inicial baseado na atividade vitivinícola, e foi com os italianos que a vitivinicultura mais prosperou.

O presente estudo contemplará a Serra Gaúcha, pois os municípios que a compõem apresentam mais de noventa por cento do total de empresas produtoras de vinho do Brasil.

Em décadas passadas, segundo Paz e Baldisserotto (1997), o cultivo da uva e a industrialização de vinhos, representavam a principal indústria regional até a década de 30. Essas atividades econômicas de geração de renda, em conjunto com a necessidade de inovações em equipamentos, fixaram na região um pólo metal-mecânico, responsável pela fabricação de maquinários, que, inicialmente, atendia à indústria vinícola e hoje desenvolve equipamentos e veículos que abastecem o Brasil e o exterior.

Inicialmente, a indústria do vinho se concentrava em um pequeno número de empresas, em sua grande maioria organizadas sob a forma de cooperativas. Entretanto, profundas mudanças estruturais ocorreram, nessas últimas décadas; passando a existir inúmeras pequenas e médias indústrias vinícolas, caracterizadas na sua maioria por serem fundadas pelos antigos fornecedores de uvas das cooperativas do passado.

Com o surgimento dessas novas indústrias, houve um forte aumento da concorrência entre as empresas, que competem cada vez mais com empresas semelhantes nacionais e internacionais, e com outras empresas responsáveis pela fabricação dos mais diferentes tipos de bebidas.

O produtor da uva, a indústria vinícola e a distribuição constituem os elos formadores da cadeia produtiva do vinho. O estudo analisa as ações empresariais praticadas na indústria de vinhos finos da Serra Gaúcha, com o objetivo de verificar se os fatores empresariais determinantes da competitividade são práticas gerenciais adotadas na indústria de vinhos finos da Serra Gaúcha.

No Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira, Coutinho e Ferraz (1994) afirmam que o desempenho competitivo de uma empresa, indústria ou nação, é condicionado a um vasto conjunto de fatores, que podem ser subdivididos naqueles *internos à empresa*, nos de natureza *estrutural*, pertencentes aos fatores setoriais, e nos de natureza *sistêmica*.

O estudo realizado contempla os fatores internos à empresa, denominados de *fatores empresariais determinantes da competitividade*, pois estes, conforme Coutinho e Ferraz (1994), são os que estão sob a esfera de decisão da empresa e através dos quais procura se distinguir de seus competidores.

Os *fatores empresariais determinantes da competitividade* referem-se ao conjunto de recursos que a indústria adota nas áreas de competência de gestão, inovação, produção e recursos humanos. Nas quatro áreas de competência são praticadas as ações gerenciais que podem colaborar com a competitividade da indústria. O estudo aborda as atividades praticadas dentro de cada área de competência, verificando se são práticas gerenciais adotadas pela indústria de vinhos finos da Serra Gaúcha.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O Rio Grande do Sul é o Estado que mais produz uva e vinho no Brasil. No Brasil, são produzidos vinhos classificados em três categorias: vinho comum, vinho

especial e vinho fino ou vinífero, sendo os vinhos de maior produção e consumo o comum e o fino. O vinho fino é o que mais agrega valor unitário.

O vinho comum é aquele elaborado com uvas de mesa de origem híbrida americana e o vinho fino ou vinífero é aquele elaborado com uvas de origem Européia, as chamadas *vitis viníferas*. Já os vinhos especiais são aqueles que resultam de mistura de vinhos finos com vinhos comuns.

Segundo Lapolli et al. (1995), o Estado do Rio Grande do Sul é o maior produtor de uvas do país, detendo, em 1990, 69,74% da área cultivada e 68,52% da produção nacional de uvas, sendo responsável pela produção de 263 milhões de litros de vinho (média 1989/1991), o que representa 93% da produção nacional de vinho.

Conforme dados da Secretaria da Agricultura e Abastecimento – RS (2002), o Estado do Rio Grande do Sul, na safra de 2001, vinificou 435.426.852kg de uvas cultivadas no Rio Grande do Sul. A produção de vinhos da safra de 2001 foi de 263.953.584 litros. No ano de 2002, o Estado do Rio Grande do Sul vinificou 474.398.554Kg de uvas cultivadas no Rio Grande do Sul e elaborou, com essas uvas, 291.300.966 litros de vinho.

O estudo a ser realizado será desenvolvido na região da Serra Gaúcha, pertencente ao Nordeste do Estado. A região destaca-se na produção de uva e vinho no Estado do Rio Grande do Sul e no Brasil. Na safra de 2001, conforme dados da Secretaria da Agricultura e Abastecimento – RS (2002), os quatro municípios que mais produziram uvas e vinhos, no Estado do Rio Grande do Sul foram: Bento Gonçalves (21,66%); Flores da Cunha (14,63%); Garibaldi (11,10%) e Caxias do Sul (10,95%), totalizando 253.686.877Kg de uvas produzidas (58,34%), de um total de 435.426.852Kg de uvas da safra 2001 do Rio Grande do Sul.

O ambiente onde estão inseridas as indústrias vinícolas, em termos de produção e comercialização, caracteriza-se pela forte concorrência existente entre as empresas. A concorrência se dá pela disputa de vendas e compra da matéria-prima principal, a uva. Essa guerra, travada entre as indústrias vinícolas, traz reflexos negativos para todo o setor vitivinícola do Estado gaúcho. É importante ressaltar que a disputa por vendas dos vinhos não ocorre somente entre os vinhos

produzidos no RS. A concorrência se dá, também, pela entrada de vinhos importados do Mercosul e de países europeus.

A crescente globalização dos mercados, aliada à queda nas taxas alfandegárias aplicadas ao vinho, nesses últimos anos, está exercendo forte pressão no setor vitivinícola, o que obriga as empresas a enquadrarem-se em padrões de preços, qualidade e produtividade, equiparados em níveis internacionais.

Conforme Lapolli et al. (1995), as transformações estruturais resultantes do processo de integração e da abertura comercial implicarão em necessidades de modernização e reestruturação dos setores produtivos com bons níveis de competitividade e reconversão de segmentos menos competitivos para outras atividades.

Ainda segundo Lapolli et al. (1995), a competitividade tem caráter sistêmico, sendo influenciada por uma multiplicidade de fatores, que vão determinar as características dos produtos ao longo da cadeia de produção e distribuição. A relação de competitividade, sendo determinada ao longo de toda a cadeia, remete sua análise para todo o complexo produtivo e, sendo sistêmica, busca abranger a situação de um setor produtivo, não se detendo a uma só unidade produtiva.

Os fatores determinantes da competitividade, no presente estudo, estão agrupados por conjunto de fatores como são apresentados no Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira. Conforme Coutinho e Ferraz (1994), foram definidos três grupos de fatores: os empresariais, os estruturais e os sistêmicos. Os fatores empresariais são os fatores internos, aqueles manipulados dentro das empresas, e constituem as práticas gerenciais adotadas pelas empresas. Os fatores estruturais são aqueles relacionados à organização dos setores que as empresas pertencem, referem-se às relações existentes entre os elos formadores das cadeias produtivas, e os fatores sistêmicos são aqueles relacionados às ações tomadas pelos governos para organizar e proteger os diversos setores da economia de um país.

Os fatores abordados no estudo são aqueles de ordem interna das empresas, denominados *fatores empresariais* determinantes da competitividade, abordando-se

as práticas gerenciais pertencentes às áreas de competência empresarial de gestão, inovação, produção e recursos humanos.

Os fatores determinantes da competitividade e a combinação interativa entre os mesmos atuam de forma que a resultante seja a competitividade. O caráter interativo dos fatores está representado na comparação proposta por Porter (1989), na qual os fatores determinantes constituem um diamante em que o efeito de cada um é dependente do estado dos demais, sendo a vantagem competitiva a resultante do efeito conjunto.

O presente estudo constitui um levantamento das ações internas da indústria de vinhos finos da Serra Gaúcha, a partir dos fatores empresariais determinantes da competitividade, sendo que a questão de pesquisa é: as atividades gerenciais associadas aos fatores empresariais determinantes da competitividade estão sendo praticadas na indústria de vinhos finos da Serra Gaúcha?

1.2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS

Conscientes da importância que deve ser dada às atividades gerenciais nas empresas para que estas possam ser mais competitivas, foram elaborados os objetivos a seguir especificados, os quais restringem-se à solução do problema de pesquisa.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é avaliar as práticas gerenciais associadas aos fatores empresariais determinantes da competitividade na indústria de vinhos finos da Serra Gaúcha.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Avaliar as ações de gestão empresarial, determinantes da competitividade;

- Avaliar as ações de inovação empresarial, determinantes da competitividade;
- Avaliar as ações de produção empresarial, determinantes da competitividade;
- Avaliar as ações de recursos humanos, determinantes da competitividade;
- Caracterizar a indústria de vinhos finos da Serra Gaúcha.

1.3 IMPORTÂNCIA DO ESTUDO

O estudo realizado expressa sua importância pelo assunto competitividade estar presente em todos os tipos de organizações, dos mais diversos setores de atividades existentes.

O atual ambiente de globalização dos mercados passa a exigir dos setores produtivos condições operacionais equiparadas a padrões mundiais de competitividade. A competitividade, segundo Fensterseifer et al. (1995), decorre de ações empresariais, da capacidade criativa das empresas de inovar e melhorar seus produtos, da capacidade da indústria em articular-se com outros elos da cadeia produtiva, aumentando sua eficiência coletiva.

O estudo realizado não se limita a uma empresa, mas ao conjunto de empresas produtoras de vinhos finos da Serra Gaúcha. A análise da competitividade, através da comprovação das práticas gerenciais associadas aos fatores empresariais determinantes da competitividade, servirá de base para que todo o setor produtivo de vinhos possa verificar se as ações praticadas internamente contribuem para o sucesso no presente e podem assegurar o sucesso no futuro de todo o conjunto de empresas envolvidas na industrialização de vinhos da Serra Gaúcha.

Hamel (1995), trazendo à tona a importância que as empresas devem dar ao setor onde estão inseridas, diz que o sucesso obtido no passado pode ser abalado quando as mudanças no setor ocorrem mais rápidas do que a capacidade da

empresa reformular suas premissas sobre que mercados deveria servir, que tecnologias deveria dominar, que clientes deveria atender, como obter o melhor desempenho dos funcionários; a empresa que não estiver atenta a essas mudanças, progressivamente se tornará menos sintonizada com a realidade em constante mutação no setor.

A escolha do setor vinícola para o desenvolvimento deste estudo deu-se pela afinidade que o autor tem com o mesmo, bem como pela importância que o setor tem para a economia no Nordeste do Estado Gaúcho, gerando emprego e renda a milhares de pessoas e empresas envolvidas diretamente no processo de cultivo das videiras, na industrialização e na comercialização dos vinhos, e indiretamente movimentando economicamente empresas de outros setores fornecedores de insumos, tecnologias e serviços voltados à indústria do vinho.

O desenvolvimento do estudo abordando a indústria de vinhos finos da Serra Gaúcha, ao invés de vinhos comuns, trouxe ao trabalho maior importância, pois, mesmo sabendo-se que o povo brasileiro possui o peculiar hábito de consumir mais vinhos comuns e menos vinhos finos, em nível mundial os vinhos finos é que se destacam em produção e consumo.

No Brasil, nas regiões produtoras de uvas e vinhos, está ocorrendo uma reconversão das áreas cultivadas, substituindo-se as uvas híbridas/americanas por uvas finas e os novos plantios voltam-se às uvas de origem finas (*vitis viníferas*). Isso ocasionará o aumento futuro da produção de vinhos finos, seguindo a tendência mundial de o vinho consumido ser o vinho fino e as uvas comuns serem processadas para elaboração de sucos.

Os conceitos e derivações abordados no estudo poderão ser tomados para discussões em termos de entidades, para o benefício do setor, bem como poderão servir de auxílio a administradores e consultores de empresas que prestem serviços a esse setor, servindo de base para estudos e aprofundamentos posteriores.

1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

O estudo encontra-se estruturado em seis capítulos. O Capítulo I é composto pela introdução, que apresenta a delimitação do tema e a definição do problema, bem como apresenta a definição dos objetivos gerais e específicos e a importância do estudo.

No Capítulo II é apresentada a atual conjuntura da vitivinicultura, abordando aspectos da vitivinicultura mundial, brasileira e gaúcha. Também são apresentadas as articulações no setor vinícola e alguns dos estudos mais recentes relacionados à vitivinicultura brasileira.

O Capítulo III apresenta a fundamentação teórica do estudo, que, por tratar-se de um amplo e aprofundado estudo abordando os fatores empresariais determinantes da competitividade, é traçada com base em autores específicos para cada atividade relacionada às ações de Gestão, Inovação, Produção e Recursos Humanos.

O Capítulo IV apresenta o método utilizado para a consecução dos objetivos geral e específicos do estudo.

No Capítulo V são apresentados os resultados do estudo. Trata-se de caracterizar a indústria de vinhos finos da Serra Gaúcha, bem como de apresentar os resultados obtidos nas avaliações das práticas gerenciais associadas aos fatores empresariais determinantes da competitividade.

Finalmente, no Capítulo VI, são apresentadas as considerações finais compostas pelas conclusões e contribuições do estudo, bem como pelas limitações e sugestões para futuras pesquisas.

2 CONJUNTURA DA VITIVINICULTURA

Neste capítulo, será caracterizada a vitivinicultura no mundo, no Brasil e no Rio Grande do Sul. Como o estudo focaliza a indústria de vinhos finos da Serra Gaúcha, será dada maior ênfase à caracterização da atual situação da vitivinicultura da Serra Gaúcha.

2.1 ASPECTOS DA VITIVINICULTURA MUNDIAL

Por milhares de anos, a vitivinicultura é praticada em dezenas de países. Um estudo de 1988, promovido pela Comissão das Comunidades Europeias, segundo Lapolli et al. (1995), indica que a uva era cultivada no Egito e nas ilhas do Mar Egeu na Idade do Bronze (1500-3000 a.C); na Itália e em outras regiões da Europa, seu cultivo vem desde a Idade do Ferro (1000-1500 a.C). O estudo aponta indícios da existência da *Vitis Silvestri* fazendo parte da flora espontânea da Europa desde cerca de um milhão de anos a.C. e do gênero "Vitis", em épocas ainda anteriores, na Ásia Menor, na Europa Oriental e até mesmo na América.

O comércio do vinho representou, desde a Antigüidade, uma atividade de grande relevância econômica. Consoante Lapolli et al. (1995), já por volta de 1500 a.C, os fenícios percorriam o Mediterrâneo transportando o vinho na Grécia, na Itália e na Espanha. Os fenícios e os gregos atuaram ativamente, estabelecendo em suas colônias prósperos empórios comerciais, onde o comércio do vinho era protagonista.

Os estudos realizados pela Comissão das Comunidades Europeias, de acordo com Lapolli et al. (1995), apontam que o viticultor-vinificador ficou afastado do comércio do vinho durante milhares de anos e só por volta do Século XVII é que encontraram os primeiros sinais consistentes de organização comercial de viticultores e vinificadores, geralmente sob a égide de grandes propriedades

pertencentes a nobres ou a instituições religiosas. No final do Século XIX, verificou-se o aparecimento da adega cooperativa. Conforme Lapolli et al. (1995), cerca de um terço da produção mundial é comercializada por “adegas cooperativas”.

O vinho representa 19% do valor consumido em bebidas alcoólicas no mundo, segundo Ivie¹ (1997), citado por Miele (2000), o que, de acordo com Rabobank² (1996), citado por Miele (2000), representa o equivalente a vendas no varejo de US\$ 100 bilhões. Os principais países produtores de vinho, consoante Miele (2000), são Itália (26%), França (23%), Espanha (8%), Argentina (7%) e Alemanha (4%). Além desses países tradicionais, destacam-se novos produtores, como Estados Unidos (6%), África do Sul (3%) e Austrália (2%). O Brasil ocupa a décima posição, com 1,2% do total de vinhos, sendo considerado um novo país produtor.

O consumo de vinho em países tradicionais é declinante, e em alguns casos de novos produtores, como os EUA, já se considera o mercado estabilizado (pouco crescimento). Segundo Rabobank³ (1996), citado por Miele (2000), estima-se que países que apresentam um baixíssimo consumo *per capita* cresçam em importância nos próximos 10 anos. Na Tabela 1, observa-se a diferença no consumo *per capita* de vinho em alguns países selecionados.

Tabela 1 - Consumo de Vinhos em Países Selecionados

	1995	1980	1970	(litros <i>per capita</i>) classificação
França	63	91	108	Tradicional
Itália	57	80	111	Tradicional
Argentina	41	76	92	Tradicional
Austrália	18	17	9	Saturado
Chile	15	50	44	Saturado
África do Sul	9	9	11	Estabilizado
EUA	7	8	5	Estabilizado
Brasil	1,5	2,6	1,8	Em desenvolvimento
China	0,3	ND	ND	Em desenvolvimento

Fonte: Rabobank (1996) e Ivie (1997), citado por Miele (2000)

ND = não disponível

¹IVIE, K. Economic impact of the vine and winw sector on the global economy. In: MIELLE, Marcelo. **Análise da transação entre produtores de uva e agroindústria vinícola** : o caso dos vinhos finos no sistema agroindustrial vitivinícola do Rio Grande do Sul. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, USP. Dissertação de Mestrado, 2000.

² ³ RABOBANK (1996). The world wine business. Developments and strategies. Netherland. In: MIELLE, Marcelo. **Análise da transação entre produtores de uva e agroindústria vinícola**: O caso dos vinhos finos no sistema agroindustrial vitivinícola do Rio Grande do Sul. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. Dissertação de Mestrado, 2000.

Nos diversos países onde a viticultura se faz presente, existe um grande diferenciamento entre as formas de coordenação das instituições envolvidas, da estrutura agrária e estrutura industrial. Nos países tradicionais, segundo Miele (2000), predominam pequenas propriedades rurais e baixa concentração da atividade vinícola, porém há uma forte tradição de regulamentação da vitivinicultura por parte do estado. O exemplo mais marcante é o da França, com sua legislação sobre as Denominações de Origem Controlada e a figura dos acordos “interprofissionais”, através dos quais são estabelecidos limites para a produção de uvas e de vinhos e são fixados preços de referência.

Nos novos países produtores, como EUA, Chile, Austrália e México, tanto a atividade vitícola quanto a agroindustrial são marcadas pela concentração. Conforme Rabobank⁴ (1996), citado por Miele (2000), predomina nesses países a coordenação via contratos formais, com duração de cinco e 30 anos, ou através da integração vertical, que representa cerca de metade das necessidades de matéria-prima em países como os EUA. No sistema agroindustrial vitivinícola norte-americano predominam os contratos de longo prazo, que representam 41% do fornecimento de matéria-prima, de acordo com Frank e Henderson⁵ (1992), citados por Miele (2000). Os 59% restantes são efetuados através de estruturas verticalizadas (27%) e transações no mercado (32%). Essas práticas são apontadas como uma forma de diminuir a dependência das empresas vinícolas em relação aos grandes fornecedores de uvas.

2.2 ASPECTOS DA VITIVINICULTURA BRASILEIRA

A viticultura não é uma atividade recente no país, remonta ao período colonial, com a introdução da videira pelos colonizadores portugueses, em 1532, por Martin Afonso de Souza, na Capitania de São Vicente, hoje Estado de São Paulo.

⁴ RABOBANK (1996). The world wine business. Developments and strategies. Netherland. In: MIELLE, Marcelo. **Análise da transação entre produtores de uva e agroindústria vinícola: O caso dos vinhos finos no sistema agroindustrial vitivinícola do Rio Grande do Sul.** Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. Dissertação de Mestrado, 2000.

⁵ FRANK, S. D. e HEDERSON, D. R. (1992). Transaction Cost as Determinants of Vertical Coordination in the U.S. Food Industries. In: MIELLE, Marcelo. **Análise da transação entre produtores de uva e agroindústria vinícola: O caso dos vinhos finos no sistema agroindustrial vitivinícola do Rio Grande do Sul.** Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. Dissertação de Mestrado, 2000.

Porém, foi com a colonização italiana, no século passado, que a produção de uva e a elaboração de vinho passou a ser processada de forma industrial e comercializada no Estado e nos centros consumidores do País: São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Paraná, Bahia, Mato Grosso e Pernambuco.

Segundo o IBGE, citado por Protas et al. (2002), a viticultura no Brasil ocupa uma área de 63.816ha e situa-se entre o paralelo 30°S, no Estado do Rio Grande do Sul, e o paralelo 9°S, na região Nordeste do País.

A produção de uvas no Brasil desenvolve-se nos Estados das regiões Sul, Sudeste e Nordeste, com destaque para o Rio Grande do Sul, São Paulo, Paraná, Santa Catarina, Pernambuco, Bahia e Minas Gerais, com participação de 58,14%, 18,77%, 9,17%, 4,97%, 2,89% e 1,30%, respectivamente da área colhida em 1999. No ano de 2000, 56,13% de 978.577.000kg da produção nacional de uva foi destinada à elaboração de vinhos, conforme Mello (2002-a). Nos três primeiros Estados, especialmente no Rio Grande do Sul, a vitivinicultura é uma atividade de suma importância para significativa parcela de produtores rurais e agroindustriais.

Os dados do IBGE (1985), citados por Lapolli et al. (1995), indicam que as principais regiões vitícolas do Estado de São Paulo são as Microrregiões de Jundiaí, Piedade, Campinas, Bragança Paulista e Sorocaba, sendo que 90% da uva produzida no Estado é destinada ao consumo *in natura*. No Estado de Santa Catarina, a concentração da produção ocorre nos municípios de Joaçaba, Videira, Pinheiro Preto e Tangará e aproximadamente 75% da produção destina-se à elaboração de vinhos de consumo corrente. No Paraná, as principais regiões produtoras são Assai e Curitiba, e as uvas destinam-se ao consumo *in natura*. No Nordeste, a viticultura concentra-se no Estado de Pernambuco, ao longo do Vale do Rio São Francisco, em Petrolina e Itaparica, sendo que os cultivares de maior expressão destinam-se ao consumo *in natura*. No Estado do Rio Grande do Sul, maior produtor de uva do país, 85% da produção é destinada à elaboração de vinhos e sucos, o restante é direcionado ao consumo *in natura* e utilizado pelos produtores rurais para a elaboração de vinho para o consumo próprio.

O Estado de São Paulo é o principal produtor de uvas de mesa do Brasil. Segundo Mello (2000-a), São Paulo participa com cerca de 20% de área e de

produção nacional. No ano de 2000, produziu 100,5 milhões de quilos de uvas finas de consumo *in natura* e 54,9 milhões de quilos de uvas comuns.

No Rio Grande do Sul, são elaborados 300 milhões de litros de vinho e mosto em média anual, representando 90% da produção nacional, conforme Mello (2000-a). Cerca de 20% da produção gaúcha tem por base uvas viníferas e 80% americanas e híbridas.

Observando-se a Tabela 2, percebe-se que o Estado do Rio Grande do Sul está tendo uma redução contínua na produção de uvas viníferas. A média dos últimos três anos indica que 12% da produção é de uvas finas. Problemas atribuídos ao clima nesses dois últimos anos têm prejudicado o cultivo das uvas finas, porém cabe ressaltar que a safra de 2000 teve suas quantidades reduzidas, mas, em contrapartida, obteve-se um elevado nível de qualidade das uvas e dos vinhos finos.

Tabela 2 – Uvas Produzidas e Vinificadas no Rio Grande do Sul – 2000/2001/2002

	2000 (kg)	2001 (Kg)	2002 (Kg)	Totais 00/01/02(RS)	% / Total 2002 (RS)
Uvas Viníferas	74.774.353	50.372.860	47.765.701	172.912.914	12,07%
Uvas Comuns	447.741.527	385.053.992	426.632.853	1.259.428.372	87,93%
Total Geral	522.515.880	435.426.852	474.398.554	1.432.341.286	100,00%

Fontes: Secretaria da Agricultura e Abastecimento – Relatório de Uvas produzidas e Vinificadas no Rio Grande do Sul – 2000; Cadastro Vinícola do Rio Grande do Sul – 2001/2002.

Das uvas produzidas no Rio Grande do Sul, pode-se verificar, com mais detalhes, observando-se o Anexo A, que a principal variedade de uva vinífera produzida no Estado, no ano de 2002, foi a uva Moscato Branco, com 28,91% da produção de uvas viníferas, que representa 2,91% da produção do Rio Grande do Sul. Neste mesmo ano, a uva Merlot posicionou-se em segundo lugar, com 12,21% da produção, e a uva Cabernet Sauvignon ocupou a terceira posição, com 9,94% da produção de uvas viníferas do Estado. A uva Cabernet Sauvignon representa 1% da produção de uvas no Estado do Rio Grande do Sul.

A produção de vinhos e mosto (suco natural, ainda não fermentado) de uva dos Estados produtores no Brasil pode ser averiguada na Tabela 3. O Estado do Rio Grande do Sul, no ano de 1999, produziu mais de 94% dos vinhos e mostos do

Brasil, e o segundo Estado na produção de vinhos e mosto é Santa Catarina, porém com uma parcela bem inferior de produção.

Tabela 3 - Produção de Vinhos e Mosto nos Estados, em mil litros

Estado/Ano	1997	1998	1999	%s/TI-99
Rio Grande do Sul*	311.822	254.835	358.551	93,48%
Santa Catarina	14.421	12.568	15.774	4,11%
Paraná	si	si	si	si
São Paulo	1.792	1.084	1.122	0,29%
Minas Gerais	785	823	1.006	0,26%
Pernambuco	1.016	2.647	7.091	1,85%
Totais	329.836	271.957	383.544	100,00%

Fontes: União Brasileira de Vitivinicultura – UVIBRA; Ministério da Agricultura e Abastecimento; Banco de Dados de Uva, Vinho e Derivados da Embrapa Uva e Vinho

* Dados de mosto e suco concentrado transformado em litros de mosto e suco simples

Si: Sem informação

O Estado do Rio Grande do Sul, diferentemente dos demais estados, que voltam sua produção de uvas para o comércio *in natura*, é o maior produtor de uva para vinho do país. A Tabela 4 traz um histórico da produção de vinhos finos, especiais e comuns dos últimos três anos.

Tabela 4 – Vinhos produzidos no Rio Grande do Sul – 2000/2001/2002

	Safra 2000 (L)	Safra 2001 (L)	Safra 2002 (L)	Total 00/01/02(RS)	% / Total 2002 (RS)
Vinhos Finos	52.912.626	33.423.019	31.655.226	117.990.871	13,35%
Vinhos Especiais	526.000	308.000	56.000	890.000	0,10%
Vinhos Comuns	275.385.382	230.222.565	259.589.740	765.197.687	86,55%
Total Geral	328.824.008	263.953.584	291.300.966	884.078.558	100,00%

Fontes: Secretaria da Agricultura – Divisão Enológica – Relatório Geral de Produtos – 2000; Cadastro Vinícola do Rio Grande do Sul – 2001/2002.

Observando-se a Tabela 4, percebe-se que o vinho fino representa 13,35% da produção gaúcha dos vinhos, e os vinhos mais produzidos são os comuns.

Percebe-se, também, que, nas últimas três safras, menos vinho fino vem sendo produzido. Especulações poderiam ser feitas sobre quais os motivos que

estão ocasionando a queda da produção dos vinhos gaúchos. Considerando-se que está ocorrendo no Estado o aumento das áreas plantadas com videiras, por que verifica-se a diminuição da produção de vinhos? Não se pode indicar com certeza, porém, cabe ressaltar que o clima interfere diretamente na quantidade de uvas produzida. Além disso, está ocorrendo no Brasil um movimento forçado na busca da qualidade para os vinhos, através da análise da origem do álcool do vinho (se: C³ ou C⁴)⁶, o que poderia estar obrigando todo o setor vitivinícola a preocupar-se mais com questões de qualidade do que com quantidade produzida.

A produção de vinhos do Rio Grande do Sul pode ser observada com mais detalhes no Anexo B. O vinho com maior participação de produção no ano de 2002 foi o vinho tinto de mesa comum, com 74,11% dos vinhos produzidos, e o vinho tinto vinífera ocupou a quarta colocação, com 4,67% da produção de vinhos do Rio Grande do Sul.

O consumidor brasileiro não possui o hábito de tomar vinho, se compararmos o consumo anual *per capita* dos europeus ou dos vizinhos argentinos que, no ano de 1995, apresentaram um consumo *per capita* de 41 litros de vinho. Segundo Mello (2002-a), o consumo anual *per capita* de vinho não tem passado de dois litros, e, no ano de 2000, foi de 1,89 litros.

A comercialização do vinho brasileiro apresenta peculiaridades que podem ser observadas nas Tabelas 5 e 6. Observando-se a Tabela 5, percebe-se que o vinho vinífero, os vinhos finos, estão tendo queda de comercialização nesses últimos três anos, chegando a diminuir 16% sua comercialização se comparado aos anos de 2001 e 2000 no mercado interno. Percebe-se, também, que o vinho comum, que representou 88% da comercialização no mercado brasileiro no ano de 2001, vem apresentando anualmente uma pequena elevação da taxa de sua comercialização. No mercado externo, a situação parece ser ainda mais crítica, pois, além do vinho fino estar com redução nas exportações, o vinho comum também está apresentando

⁶ A análise dos isótopos de carbono do álcool do vinho indica a origem do álcool presente no vinho. Se o álcool encontrado for o C³, significa que o vinho é puro, ou seja, o vinho foi elaborado com uvas que originaram o álcool C³ no seu processo de fermentação, e se a origem do álcool for superior a 30% de C⁴, significa que o vinho foi adulterado e o álcool não é resultado do processo de fermentação de uvas.

Tabela 6 – Vinhos comercializados e formas de comercialização de vinhos 1999/2000/2001

VINHO VINÍFERA	1999	Var.s/tl	2000	Var.s/tl	Var.00/99	2001	Var.s/tl	Varição 01/00
Carro-Tanque	9.156.929	24,69	8.023.181	23,46	-12,38	6.996.494	24,37	-12,80
Barril	157.428	0,42	124.608	0,36	-20,85	140.959	0,49	13,12
Garrafão	2.757.432	7,43	2.028.288	5,94	-26,44	1.775.413	6,19	-12,47
Engarrafado	25.024.782	67,46	24.019.752	70,24	-4,02	19.788.792	68,95	-17,61
Totais Viníferas	37.096.571	100%	34.195.829	100%	-7,82	28.701.658	100%	-16,07
VINHO ESPECIAL	1.999	Var.s/tl	2.000	Var.s/tl	Var.00/99	2.001	Var.s/tl	Var.01/00
Carro-Tanque						61.400	12,47	
Barril	1.000	0,43						
Garrafão	35.460	15,11	36.797	14,76	3,77	41.425	8,42	12,58
Engarrafado	198.236	84,47	212.548	85,24	7,22	389.447	79,11	83,23
Totais Especiais	234.696	100%	249.345	100%	6,24	492.272	100%	97,43
VINHO COMUM	1.999	Var.s/tl	2000	Var.s/tl	Var.00/99	2.001	Var.s/tl	Var.01/00
Carro-Tanque	122.330.527	61,00	133.577.021	60,44	9,19	130.520.243	58,92	-2,29
Barril	2.988.639	1,49	3.698.001	1,67	23,74	4.175.644	1,89	12,92
Garrafão	40.358.449	20,12	40.679.968	18,41	0,80	36.489.217	16,47	-10,30
Engarrafado	34.879.031	17,39	43.068.613	19,49	23,48	50.333.120	22,72	16,87
Totais Comuns	200.556.646	100%	221.023.603	100%	10,21	221.518.224	100%	0,22

Fonte: UVIBRA - Relatório de Comercialização de Vinhos e Derivados da Uva e do Vinho do Estado do Rio Grande do Sul – Comercialização de Vinhos e Derivados de 1996 a 2001 – Mercado Interno e Externo.

Percebe-se, também, na Tabela 6, que a forma de comercialização que está apresentando redução é preponderantemente nos vinhos finos engarrafados, com uma redução 17,61%, e nos vinhos comuns de garrafão, com uma redução de 10,30%, se comparado aos vinhos comercializados nas diferentes formas nos anos de 2001/2000.

No Anexo C, observamos que São Paulo (11,52%) lidera com uma pequena vantagem o Rio Grande do Sul (11,35%) no destino dos vinhos comercializados engarrafados no mercado interno originários do Rio Grande do Sul.

O Anexo D indica que São Paulo é o destino de 27,97% dos vinhos comercializados a granel do Rio Grande do Sul/2001, constituindo-se no Estado que mais compra vinho a granel do Rio Grande do Sul.

No mercado internacional vitivinícola, o Brasil se caracteriza como um país importador, especialmente de vinhos finos e uvas-passas, segundo Mello (2002-b).

Até meados da década de 80, as exportações eram insignificantes, e a partir da década de 70, o suco de uva brasileiro passa a ingressar no mercado externo, com participação anual crescente. A Tabela 7 indica qual foi a participação do Brasil em exportação e importação de vinhos e sucos nas últimas duas décadas.

Tabela 7 - Balanço das Exportações e Importações de vinhos e suco de uvas: Valor em US\$ 1.000,00 (FOB) - BRASIL- médias de 1970/74 a 1995/99

Quinquênio						
Exportações	70/74	75/79	80/84	84/89	90/94	95/99
Vinhos de Mesa *	121	831	642	1.737	8.606	10.297
Suco de Uva	994	1.206	2.858	5.514	9.122	11.437
Total export.(US\$/FOB)	1.115	2.037	3.500	7.251	17.728	21.734
Importações						
Vinhos de Mesa *	1.824	6.624	4.744	8.353	18.714	46.264
Suco de Uva	3	3		1.474	443	2.075
Total Imp.(US\$/FOB)	1.827	6.627	4.744	9.827	19.157	48.339
Diferença Export.menos						
Importação (US\$/FOB)	(712)	(4.590)	(1.244)	(2.576)	(1.429)	(26.605)

Fonte: DECEX/C.T.I.C. – Segundo Mello (2002-b.) Artigos Técnicos: Embrapa Uva e Vinho.

*: Vinhos de Mesa inclui vinhos comuns e vinhos finos.

Percebe-se a participação crescente do vinho em suas exportações, porém com saldo negativo, se comparado com as importações nesses últimos 20 anos. Pode-se salientar que esta situação deverá ser logo equilibrada, pois, atualmente, no Brasil, estão sendo feitos novos plantios, tanto na região tradicional quanto em pólos emergentes, como no Nordeste brasileiro e na região da Campanha Gaúcha, regiões não-tradicionais. Com isso, deverão reduzir-se as importações de vinhos finos e o Brasil terá maior potencial para participar no mercado externo de vinhos.

No Anexo E, podem ser observados quais os países de destino dos vinhos produzidos no Rio Grande do Sul. Percebe-se que o Japão é o país de destino de mais de 70% dos vinhos finos exportados produzidos no Rio Grande do Sul.

A Tabela 8 indica qual foi a participação do Brasil nas exportações e importações em quantidades e valores nos anos de 98/99/2000.

Tabela 8 - Balanço das Exportações e Importações de Vinhos e Suco de Uvas

Valores em U\$ 1.000,00 e quantidades (FOB) – BRASIL- 1998/2000

Quinquênio		1998		1999		2000	
Exportações	Quant.	Valor	Quant.	Valor	Quant.	Valor	
Vinhos de Mesa(1.000 l) *	7.750	5.513	6.766	4.074	6.289	3.463	
Suco de Uva (t)	6.479	12.373	7.815	15.108	8.784	13.811	
Total export.(U\$/FOB)	14.229	17.886	14.581	19.182	15.073	17.274	
Importações							
Vinhos de Mesa (1.000) *	22.765	54.453	26.415	62.287	29.288	65.333	
Suco de Uva (t)	4.410	3.197	2.465	2.078	2.053	169	
Total Imp.(U\$/FOB)	27.175	57.650	28.880	64.365	31.341	65.502	
Diferença Export. menos							
Importação (U\$/FOB)	(12.946)	(39.764)	(14.299)	(45.183)	(16.268)	(48.228)	

Fontes: DECEX/C.T.I.C. Segundo Mello (2002-b) - Artigos Técnicos - Embrapa Uva e Vinho

*: Vinhos de Mesa inclui vinhos comuns e vinhos finos.

Percebe-se que, no ano de 2000, o Brasil exportou menos e importou mais, o que pode ser reflexo do aumento interno dos preços que os vinhos finos tiveram a partir de 1998. Naquele ano, o Brasil teve uma boa safra, com qualidade superior nas uvas e vinhos nacionais de ótima qualidade. Os vinhos finos, nos últimos cinco anos, agregaram valor, pois começaram a ter sua qualidade reconhecida em nível nacional e internacional, porém os vinhos importados entram no país com preços muito competitivos e até, em certos casos, com preços muito inferiores aos dos vinhos finos brasileiros.

2.3 ASPECTOS DA VITIVINICULTURA GAÚCHA

Os primeiros vitivinicultores em terras gaúchas, conforme Paz e Baldisserotto (1997), foram os Jesuítas, seguidos pelos açorianos. As correntes imigratórias do século XIX, com os alemães à frente, igualmente cultivaram a videira e produziram os vinhos, mas foi com os italianos que a vitivinicultura mais prosperou.

Os vinhedos gaúchos, nos seus primórdios, de acordo com Paz e Baldisserotto (1997), foram organizados com variedades européias, e a partir da segunda metade do século XIX, as variedades americanas (*Isabel, Herbemont*) foram substituindo as européias por sua facilidade de cultivo.

Os italianos, ainda segundo Paz e Baldisserotto (1997), foram os que incrementaram o cultivo da uva e a produção de vinho, apesar de as dificuldades encontradas nos primeiros tempos em que o vinho era fabricado apenas para o consumo familiar. A primeira venda de vinho para fora do Estado foi feita por Antônio Pieruccini, em 1898, em São Paulo e, em 1900, Abramo Eberle realizou outra viagem, vendendo “graspa” e 20 bordalesas de vinho colonial em São Paulo, Santos e Ribeirão Preto.

A vitivinicultura da região colonial italiana, na Serra Gaúcha, inicialmente ficou voltada para o consumo próprio. Posteriormente, com a gradual evolução e adaptação da produção local, as vendas foram ampliadas para os mercados estadual e nacional. As melhorias das variedades viníferas, com o aprimoramento tecnológico dos processos de produção do vinho, fizeram com que a região ficasse reconhecida com posição de liderança do mercado nacional e com pequena e progressiva participação no mercado internacional.

A maior região produtora de uva do Rio Grande do Sul, a MR 016, conhecida como Serra Gaúcha, possui cerca de 17.500 estabelecimentos rurais, dos quais mais de 80% pertencem a viticultores, segundo Mello (2002-a). As propriedades são consideradas pequenas, com uma área total média de 15ha e emprega-se essencialmente mão-de-obra familiar. Nessa região, a mecanização é parcial devido à topografia acidentada, e 77,55% das propriedades possuem menos de dois ha cultivados com videiras; 17,36% têm entre dois e cinco ha, sendo que, em média, 12,9% das áreas das propriedades agrícolas da Serra Gaúcha são ocupadas com videiras.

De acordo com dados do Cadastro Vitícola do Rio Grande do Sul - 1995-2000, no Estado, existem 12.829 propriedades que cultivam e vendem uva para processamento. Ocupa-se uma área total de 27.986,97ha com videiras, que representa 43,87% da área cultivada no País. No Estado, os vinhedos viníferos possuem uma área de 4.792ha, que representa 17,12% da área cultivada e uma área de 22.777ha com uvas americanas e híbridas, que representa 81,38% da área cultivada, permanecendo o restante da área com porta-enxerto e coleções. No Estado, existem mais 2.218 propriedades com uma área de 2.387ha, que se destina ao mercado da uva *in natura* e ao próprio consumo familiar.

Ressalta-se a diferença no perfil das propriedades voltadas ao cultivo de videiras na Serra Gaúcha e na região MR 030 – Campanha Central, do Rio Grande do Sul. Segundo Mello (2002-a), a região da Campanha Central caracteriza-se por uma exploração empresarial em grandes áreas e uso intensivo da mecanização com produção destinada à elaboração de vinhos finos, diferentemente da Serra Gaúcha, que mostra-se tradicional em cultivos em pequenas propriedades, baixo índice de mecanização com exploração mista de uvas americanas, híbridas e viníferas voltadas à elaboração de vinhos, sucos e ao consumo *in natura*.

A produção média de uvas viníferas na Serra Gaúcha, nos últimos três anos, representou 85% da produção de uvas viníferas do Estado do Rio Grande do Sul, e, como pode-se observar na Tabela 9, os municípios de Bento Gonçalves e Farroupilha lideram a produção com aproximadamente 55% das uvas viníferas produzidas no Rio Grande do Sul.

A produção estadual é liderada pelos estabelecimentos industriais. Consoante Lapolli (1995), dos 407 estabelecimentos produtivos de vinhos no ano de 1992, as indústrias representavam cerca de 59%, seguidas das cooperativas com cerca de 37%, e das cantinas rurais, que correspondiam a 4% dos estabelecimentos produtores de vinhos no Rio Grande do Sul.

Tabela 9 – Uvas viníferas produzidas e vinificadas – 2000/2001/2002- Serra Gaúcha

Município	2000 Quantidade (kg)	2001 Quantidade (kg)	2002 Quantidade (kg)	Totais (kg) 00/01/02	% sobre o total S.Gaúcha
Bento Gonçalves	20.042.533	13.490.964	13.408.990	46.942.487	31,69%
Farroupilha	14.087.358	9.529.322	10.768.911	34.385.591	23,21%
Monte Belo do Sul	10.868.073	7.404.434	6.749.240	25.021.747	16,89%
Garibaldi	5.648.524	3.718.796	3.408.776	12.776.096	8,62%
Flores da Cunha	3.489.974	1.736.301	1.837.943	7.064.218	4,77%
Santa Tereza	2.187.100	1.591.582	1.131.448	4.910.130	3,31%
Caxias do Sul	1.997.258	873.041	968.000	3.838.299	2,59%
São Valentin do Sul	1.113.716	729.448	631.985	2.475.149	1,67%
Nova Roma do Sul	921.813	752.132	782.334	2.456.279	1,66%
Veranópolis	878.888	613.838	611.521	2.104.247	1,42%
São Jorge	675.550	618.320	692.037	1.985.907	1,34%
Nova Pádua	743.044	384.085	430.518	1.557.647	1,05%
Continua...					

Município	2000 Quantidade (kg)	2001 Quantidade (kg)	2002 Quantidade (kg)	Totais (kg) 00/01/02	% sobre o total S.Gaúcha
Antônio Prado	217.617	137.769	186.272	541.658	0,37%
Carlos Barbosa Campestre da Serra	170.451	71.244	137.136	378.831	0,26%
Parai	900	70.210	307.490	378.600	0,26%
Nova Araçá	101.240	51.870	89.555	242.665	0,16%
Canela	34.885	31.506	12.165	78.556	0,05%
Vila Flores	11.332	19.457	27.000	57.789	0,04%
Ipê	11.227	5.892	20.962	38.081	0,03%
Ipê	7.230	2.065	2.715	12.010	0,01%
Totais-kg.	63.488.410	42.083.902	42.578.913	148.151.225	100,00%
%/total(RS)	84,91%	83,54%	89,14%	85,68%	

Fonte: Secretaria da Agricultura e Abastecimento – Relatório de Uvas Produzidas e Vinificadas no Rio Grande do Sul – 2000 – Cadastro Vinícola do Rio Grande do Sul – 2001/2002.

Hoje, existem no Rio Grande do Sul 584 empresas produtoras de vinhos, segundo o Cadastro Vinícola (2001/2002). Esse número de empresas é constituído por estabelecimentos industriais, cantinas rurais e cooperativas. Em 1999, no Rio Grande do Sul, conforme dados da Uvibra, existiam 431 estabelecimentos produtores de vinhos, compostos por 22 Cooperativas (5%); 133 Cantinas Rurais (31%) e 276 Indústrias (64%). A capacidade de estocagem nas empresas vinícolas do Rio Grande do Sul, no ano de 2001, era de 734.449.654 litros, em diversos tipos de recipientes, como pipas de madeira, tonéis de aço, tanques de fibra, barris e piletas.

A Serra Gaúcha, no ano de 2000, em seus principais municípios produtores de uva e vinho, conforme Tabela 10, apresenta 485 empresas produtoras de vinhos, com uma capacidade de estocagem para 705.360.236 litros, o que representa, aproximadamente, (96%) da capacidade de armazenagem do Rio Grande do Sul. Os dois municípios que mais possuem empresas produtoras de vinhos são Bento Gonçalves e Caxias do Sul, com 60% das empresas da Serra Gaúcha. A Tabela 10 detalha a distribuição por município da Serra Gaúcha.

Tabela 10 – Empresas Produtoras de Derivados de Uva e capacidade de estocagem, na Serra Gaúcha

Municípios	Número de empresas produtoras	Capacidade estocagem
		Em litros (L)
Flores da Cunha	161	215.559.955
Bento Gonçalves	47	149.586.557
Garibaldi	48	109.115.815
Caxias do Sul	130	76.351.480
Farroupilha	33	57.152.070
São Marcos	14	41.124.950
Antônio Prado	8	23.278.100
Nova Pádua	19	10.177.229
Veranópolis	4	6.304.600
Nova Roma do Sul	1	5.512.000
Campestre da Serra	1	5.089.500
Cotiporã	2	2.283.180
Ipê	2	1.888.000
Vila Flores	1	799.000
Boa Vista da Sul	1	383.000
Monte Alegre dos Campos	1	262.000
Monte Belo do Sul	9	262.000
Santa Tereza	2	230.800
Totais	485	705.360.236

Fonte: Secretaria da Agricultura e Abastecimento – Divisão Enológica – Relatório de Estocagem por Município – 2000: Rio Grande do Sul.

Para aumento da competitividade dos vinhos da região, segundo Protas et al. (2002), através da melhoria da matéria-prima e racionalização dos custos de produção, faz-se necessário uma maior modernização dos vinhedos tradicionais e improdutivos do Rio Grande do Sul, a partir de uma política de reconversão sintonizada com as exigências e oportunidades do mercado, e de uma política fiscal que equipare os tributos incidentes sobre o produto brasileiro aos dos nossos competidores.

As abordagens contidas neste capítulo nos permitem conhecer, com mais detalhes, a situação atual da vitivinicultura no mundo, no Brasil, no Rio Grande do

Sul e, principalmente, na Serra Gaúcha, o que poderá auxiliar os interessados no estudo para o entendimento dos capítulos posteriores.

2.4 ARTICULAÇÕES NO SETOR VINÍCOLA

Novas formas de organização empresarial apontam para a formação de *redes de cooperação*. De acordo com Coutinho e Ferraz (1994), a cooperação é uma maneira inovadora de lidar com as relações de mercado. Dentro das unidades fabris, a cooperação com e entre a força de trabalho é materializada em uma nova atitude e em técnicas de organização celular dos processos de trabalho; entre empresas, pela formação de sistemas de cooperação em rede (*networks*) entre fornecedores e produtores; entre produtores-usuários-consumidores e até entre empresas rivais, em torno de projetos pré-comerciais de desenvolvimento tecnológico.

Voltadas à vitivinicultura, existe um considerável número de entidades que tratam de questões de organização do setor como um todo. Além de órgãos públicos estaduais e federais, como a Secretaria da Agricultura e Abastecimento – Divisão de Enologia do DPV/SAA do Estado do Rio Grande do Sul e do órgão público federal Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, as principais entidades voltadas ao setor vinícola, em ordem alfabética, são:

- ABE – Associação Brasileira de Enologia;
- AGAVI – Associação Gaúcha de Vinicultores;
- APROVALE – Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos;
- AVIGA – Associação dos Vinicultores de Garibaldi;
- Centro Federal de Educação Tecnológica de Bento Gonçalves;
- Embrapa Uva e Vinho;
- FECOVINHO – Federação das Cooperativas Vinícolas do Rio Grande do Sul;

- IBRAVIN – Instituto Brasileiro do Vinho;
- Sindicato das Indústrias do Vinho de Jundiaí;
- Sindicato das Indústrias do Vinho de Videira;
- SINDIVINHO - Sindicato das Indústrias do Vinho do Rio Grande do Sul;
- UVIBRA – União Brasileira de Vitivinicultura.

A seguir, são apresentadas as propostas de algumas das entidades envolvidas com a vitivinicultura brasileira.

- IBRAVIN – segundo Estatuto do Instituto Brasileiro do Vinho (1998), o IBRAVIN tem por objetivo único promover e ordenar institucionalmente o setor produtor de uvas, de vinhos, de sucos de uva, e qualquer outro produto derivado da uva e do vinho, em qualquer de suas áreas, produtiva, de elaboração, técnica, comercial, de consumo, organizativa, cultural, de meio ambiente, normativa, legal, etc, promovendo conseqüentemente toda a cadeia vitivinícola;
- Embrapa Uva e Vinho – apresenta a missão de viabilizar soluções tecnológicas, competitivas e sustentáveis para o agronegócio vitivinícola nacional, bem como de fruteiras de clima temperado da Região Sul do Brasil, em benefício da sociedade;
- ABE – apresenta o objetivo de promover a Enologia e a Viticultura nos planos científico, tecnológico, artístico, didático e de cultura geral;
- AGAVI – apresenta por objetivo congregar produtores de vinho do Estado do Rio Grande do Sul, dar a estes as condições de trabalho que necessitam para produzir um bom produto, com condições de competitividade no mercado consumidor, divulgar os benefícios do vinho para a saúde humana e assim aumentar o consumo do vinho no Brasil;
- UVIBRA - apresenta como principais objetivos o aprimoramento da produção vinícola e um efetivo controle de qualidade dos vinhos e dos derivados da uva e do vinho, a difusão de conhecimentos técnicos e de

trabalhos experimentais na área de vitivinicultura e enologia, incremento do consumo do vinho no país e eventualmente no exterior, via campanhas educacionais e publicitárias, defesa dos interesses da vitivinicultura brasileira nos organismos internacionais, defender interesses comuns dos associados e realizar estatísticas do setor.

Essa constitui uma lista não-exaustiva das entidades proporcionadoras de todas as articulações existentes no setor da vitivinicultura brasileira. A seguir, encontram-se caracterizados os principais estudos realizados no setor da vitivinicultura brasileira.

2.5 ESTUDOS VOLTADOS À VINICULTURA BRASILEIRA

Entre os poucos estudos até hoje elaborados no Brasil sobre a indústria vinícola, serão abordados os seguintes:

- A Competitividade da Vitivinicultura Brasileira: análise setorial e programa de ação, com destaque para o Rio Grande do Sul, livro de LAPOLLI, et al. (1995).

Resultado do estudo: por ser um amplo e completo estudo, materializou-se como principal fonte de referência em abordagens traçadas sobre a viticultura. Constitui-se sob a forma de um livro que visa identificar a situação atual do setor vitivinícola do Rio Grande do Sul, seus estrangulamentos, suas perspectivas e as medidas da ação proposta em face à integração do Mercosul e da abertura da economia ao comércio internacional.

- Pesquisa sobre o mercado brasileiro de vinho: estudo recentemente (2001), proposto pelo IBRAVIM (Instituto Brasileiro do Vinho), realizado pelo Centro de Estudos e Pesquisas em Administração (CEPA) e pelo Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios (CEPAN) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

Resultados do estudo: constitui uma inédita pesquisa efetuada junto aos consumidores de vinhos finos e comuns, espumantes finos e comuns e suco de uva.

A pesquisa estendeu-se também junto aos canais de distribuição e avaliou-se a satisfação dos consumidores com quatro vinhos comuns de São Paulo. A pesquisa teve como principal objetivo a avaliação do mercado brasileiro de vinhos, em que foram avaliados os hábitos de consumo de vinhos, espumantes e suco de uva; quais os determinantes do consumo destes produtos; os meios de comercialização e os canais de distribuição do vinho brasileiro.

As investigações do mercado brasileiro de vinhos geraram um conjunto de sete relatórios. Cada relatório é composto por objetivo, método, resultados consumidores, resultados não-consumidores, resultado síntese por região, considerações finais, e anexo com o questionário.

Resultados da avaliação do mercado em relação a vinhos finos.

As considerações gerais do relatório vinho fino, segundo Relatório Consolidado (2001), sucintamente são:

- Supermercado é o principal local de compra dos vinhos finos;
- O vinho fino é bebido preponderantemente em casa ou em casa de amigos;
- Existência de sazonalidade no consumo de vinho fino;
- O consumo do vinho fino está atrelado às ocasiões festivas, não representa um hábito diário;
- O consumidor apresenta a motivação hedonista para o consumo, e o vinho é visto como alternativa quando se deseja presentear alguém;
- O principal inibidor para o aumento do consumo do vinho fino é a sensação de já beber o suficiente, sendo que ofertas com preços mais competitivos poderiam elevar o consumo;
- O consumidor demonstra curiosidade em conhecer mais sobre vinho e alega conhecer pouco sobre o produto;

- O aumento do consumo de vinho fino na percepção do consumidor está atrelado a uma maior exposição quanto aos benefícios da bebida, seus efeitos, suas características e a uma redução de preço;
- O lacre é visto como um atributo importante no vinho fino;
- O vinho é percebido como benéfico à saúde, podendo ser reflexo de ação de mídia;
- O vinho fino nacional é visto como tendo menor preço, comparativamente aos importados;
- O vinho gaúcho é considerado fácil de encontrar, e, por outro lado, o consumidor alega que a propaganda do produto nacional é pior, isso pode representar falta de habilidade da indústria nacional em comunicar-se com o mercado;
- O sabor e o tipo de vinho (seco ou suave) são considerados importantes no processo da escolha;
- O vinho fino é considerado uma bebida elitizada;
- A bebida substituta do vinho fino é a cerveja;
- Os homens são os maiores consumidores de vinhos finos;
- O principal motivo para o não-consumo é por não gostar de bebidas alcoólicas, a falta de hábito ou por achar que o vinho faz mal à saúde.

As principais considerações verificadas na pesquisa, Relatório Consolidado (2001), apontam: necessidade de direcionar esforços na cultura do consumidor mudando algumas percepções errôneas e incentivando mudança de hábito de consumo; esforços no marketing do produto envolvendo questões de definição; posicionamento e distribuição do produto. Segundo as conclusões da pesquisa, a percepção dos consumidores e dos canais de distribuição indica que nossas vinícolas, na média, são ainda vistas como “amadoras” em comercialização e marketing; não possuem padrão de produto; estão pouco preparadas para o

crescimento do mercado consumidor e possuem uma (cultura) empresarial mais voltada para a produção do que para o mercado.

Essas são algumas das observações indicadas na pesquisa de avaliação de mercado do vinho brasileiro. Neste capítulo, foram expressas as formas como se apresenta a vitivinicultura no mundo, no Brasil e no Rio Grande do Sul, com ênfase na Serra Gaúcha, foco do estudo. A seguir, encontram-se abordadas questões de aprofundamento teórico para o estudo.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta a fundamentação teórica sobre o tema tratado. Partindo-se da definição de competitividade, são revisados os fatores internos da empresa no elo industrial, conforme Ferraz et al. (1997), chamados fatores empresariais determinantes da competitividade. Tais fatores referem-se às quatro áreas de competência das empresas: gestão, inovação, produção e recursos humanos.

A revisão da literatura auxiliará no entendimento de como os fatores empresariais determinantes da competitividade afetam, de modo geral, a competitividade das empresas e de setores da economia.

3.1 A COMPETITIVIDADE

A palavra competitividade não possui um conceito claro. Usa-se a palavra competitividade, de forma ampla e genérica, para expressar comparação, competição, possuir vantagens; enfim, a competitividade expressa um conjunto de fatores de gestão, de inovação, de produção e de recursos humanos pertencentes a uma mesma realidade dinâmica. Assim como uma organização, um setor, um conjunto de atividades podem ser considerados competitivos, por possuírem características e condições propícias. A competitividade depende das interpretações que são feitas a seu respeito.

A dificuldade de definir um conceito único de competitividade é citada por Barbosa (1999), que diz que diferentes autores enfatizam diferentes aspectos e algumas vezes com conceitos totalmente singulares da competitividade. Comenta, também, que o problema é decidir quais aspectos qualitativos e quantitativos deveriam ser enfatizados. Para alguns autores, competitividade é uma questão de aumentar o padrão de vida da nação; para outros, o conceito está ligado com a

habilidade de uma empresa em competir e negociar com sucesso seus produtos e serviços em escala mundial.

A seguir, são apresentados alguns conceitos de competitividade, conforme o entendimento de diversos autores.

A competitividade em longo prazo decorre de ações empresariais, da capacidade crítica das empresas inovarem e de continuamente melhorar seus produtos, bem como da capacidade da indústria de articular-se com os outros elos da cadeia produtiva, visando à melhoria da infra-estrutura tecnológica e ao aumento da sua eficiência coletiva (Fensterseifer, 1995, p.20).

É preciso associar competitividade a conceitos que vão além dos custos de produção, ou seja, associando a eficiência interna da organização aos sistemas de comunicação e coordenação de atividades interorganizacionais, ou seja, não basta a busca da eficiência produtiva intra-organizacional, mas sim a busca da eficiência interorganização: sistêmica. A empresa será competitiva se a cadeia de produção a qual ela está inserida também o for (Furlanetto, 2000, p.11).

A competitividade seria o resultado de uma ampla gama de fatores segundo os quais a eficiência produtiva seria apenas um deles. A competitividade diz respeito à ciência econômica ou à capacidade de produzir com maior eficiência que seus concorrentes (Instituto Evaldo Lodi, 2000, p.235).

A competitividade é a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura uma posição sustentável no mercado (Coutinho e Ferraz, 1994, p.18).

A competitividade refere-se à capacidade inerente à oferta de determinado produto, ou conjunto de produtos, de manter, ou ampliar, sua participação em determinado mercado, face à pressão exercida pelos demais ofertantes. A competitividade tem caráter sistêmico, sendo influenciada por uma multiplicidade de fatores, que vão determinar, ao longo das cadeias de produção e distribuição, as características dos produtos, tais como são ofertados no mercado (Lapolli et al, 1995, p.139).

Partindo-se dos conceitos mencionados, o conceito de competitividade adaptado para este estudo é: competitividade é a capacidade da empresa de conservar ou ampliar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado, decorrente das atividades gerenciais associadas aos fatores empresariais.

O sucesso competitivo passa a depender de um conjunto de fatores que influenciam o desempenho das empresas. Segundo Coutinho e Ferraz (1994), a noção de competitividade sistêmica parece adequada como modo de expressar que o desempenho empresarial depende e é também resultado dos fatores externos ao âmbito das empresas e da estrutura industrial; depende dos Fatores Sistêmicos relacionados às políticas macroeconômicas adotadas por um país, dos Fatores

Estruturais relativos às políticas setoriais e dos fatores internos de cada empresa, denominados Fatores Empresariais, relacionados às práticas adotadas e controladas pela empresa. Nesta ótica, o presente estudo tratará unicamente dos fatores empresariais que afetam a competitividade.

3.2 COMPETIÇÃO

Na literatura tradicional, a competitividade é tratada como uma posição resultante do modelo com o qual uma empresa compete no mercado, baseando-se na análise do ambiente, onde a competitividade é o sinal evidente da concorrência desencadeada por produtos e empresas similares.

A concorrência está no âmago do sucesso ou do fracasso das empresas, segundo Porter (1989), determinando a adequação das atividades que podem contribuir para seu desempenho, como inovações, uma cultura coesa, sendo a estratégia competitiva a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria.

De acordo com Porter (1989), em qualquer indústria, seja ela doméstica ou internacional, que produza um produto ou um serviço, as regras da concorrência estão englobadas em cinco forças competitivas: a entrada de novos concorrentes; a ameaça de substitutos; o poder de negociação dos compradores; o poder de negociação dos fornecedores; e a rivalidade entre os concorrentes existentes. As cinco forças determinam a rentabilidade da indústria, pois influenciam os preços, os custos e os investimentos necessários às empresas.

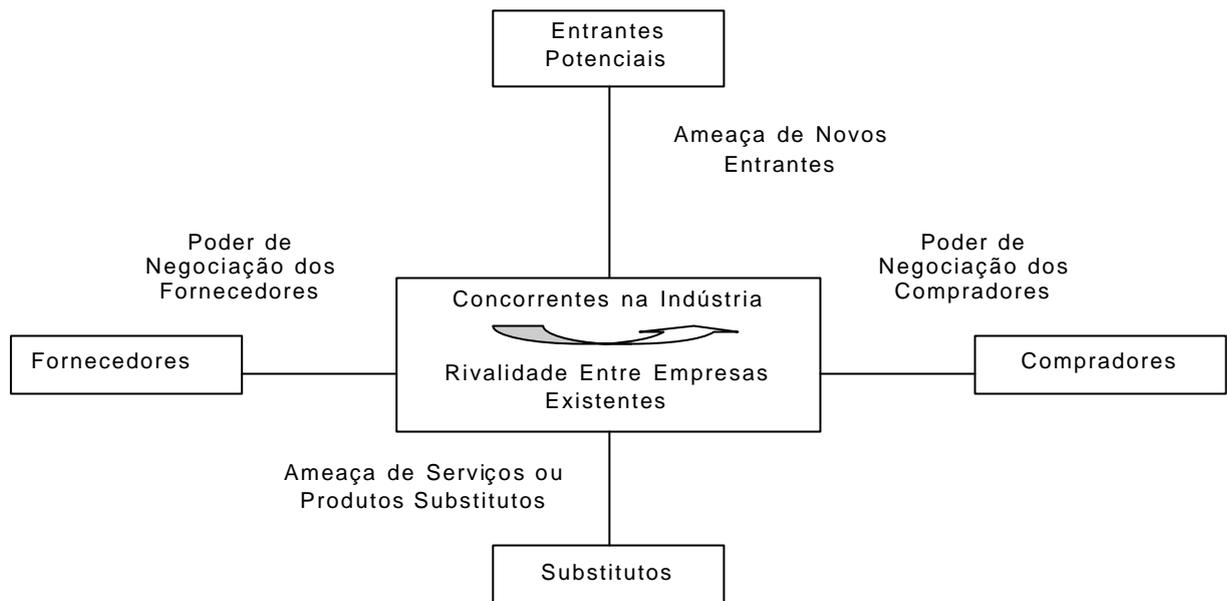


Figura 1 - As cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria

Fonte: Porter (1989)

Outras formas de atuação das empresas em seus ambientes fazem com que elas sejam consideradas competitivas. Segundo Hamel (1995), a competição pode ser pela previsão do futuro do setor e liderança intelectual, pelo encurtamento dos caminhos de migração e pela posição e participação no mercado.

As três formas diferentes de competir são distintas e interligadas, pois se prevendo as tendências tecnológicas, demográficas, de regulamentação ou de estilo de vida, pode-se transformar as fronteiras do setor e criar um espaço competitivo. Pelo encurtamento dos caminhos, entende-se o tempo entre a concepção de um futuro radicalmente diferente, do setor onde a empresa atua, com o surgimento desta futura estrutura, o setor obterá benefícios próprios, a posição e participação no mercado transformam-se em uma batalha pela participação no mercado dentro de parâmetros extremamente bem-definidos de valor, custo, preço e serviço, onde a inovação encontra-se na ampliação das linhas de produtos, aumento da eficiência e nos ganhos marginais da diferenciação de produtos ou serviços.

As abordagens apontadas nos permitem visualizar a existência de diferentes formas de uma empresa competir. Em uma primeira instância, a competição é definida, em ambientes estáveis e conhecidos diferentes da segunda abordagem,

onde a competição se dá em um ambiente desconhecido, que poderá até ser manipulado pela empresa. Ambas as abordagens nos permitem entender a complexidade que existe na determinação da competitividade.

O estudo realizado aborda as práticas gerenciais associadas aos fatores empresariais determinantes da competitividade, sendo que as atividades gerenciais ocorrem em ambientes estáveis e conhecidos, dentro das empresas, fáceis de serem modificados e adaptados às mudanças que ocorrem nos ambientes em que as empresas estão inseridas.

3.3 FATORES DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE

Segundo Lapolli et al. (1995), a combinação interativa dos diversos fatores atua no sentido de que a competitividade seja a sua resultante. Entre os fatores determinantes da competitividade, Lapolli, et al. (1995) destacam os *Fatores Internos*: preço, por sua vez, em função dos custos; qualidade, entendida como aquela adequada a um mercado específico, com seu correspondente padrão de venda e consumos; produtividade; tecnologia; estratégia competitiva, buscando as condições de eficiência global da empresa e implicando decisões nas mais diversas áreas. Entre os *Fatores Externos*, destacam: ambiente macroeconômico, constituído por diversos componentes, tais como: taxa de investimento, mercado de trabalho, produtividade, equilíbrio da balança comercial, disponibilidade e custo dos financiamentos, organizações e cooperação interempresarial, organização e relações trabalhistas, nível de salário e qualificação dos recursos humanos; infraestrutura econômica; infra-estrutura técnico-científica e educacional; estrutura setorial; uso de instrumentos de política econômica e dimensão institucional.

Para Coutinho e Ferraz (1994), o desenvolvimento competitivo de uma empresa, indústria ou nação, é condicionado por um vasto conjunto de fatores, os internos à empresa, os de natureza estrutural (setoriais) e os de natureza sistêmica.

Na abordagem sugerida por Ferraz et al. (1997), enfatiza-se como determinantes da competitividade um conjunto de fatores que, além de serem em

grande número, transcendem o nível da firma, e também estão relacionados à estrutura da indústria e do mercado e ainda ao sistema produtivo como um todo.

Os fatores determinantes da competitividade, segundo Ferraz et al. (1997), foram definidos em três grandes grupos: fatores empresariais, fatores estruturais e fatores sistêmicos.

Os *fatores empresariais*, conforme Ferraz et al. (1997), são aqueles internos à empresa, sobre os quais a empresa detém poder de decisão e podem ser controlados ou modificados através de condutas ativas assumidas, correspondendo a variáveis no processo decisório. Esses referem-se às quatro áreas de competência da empresa: Gestão, Inovação, Produção e Recursos Humanos.

Os *fatores estruturais*, de acordo com Ferraz et al. (1997), são aqueles sobre os quais a capacidade de intervenção da empresa é limitada pela medição do processo de concorrência, estando, por isso, apenas parcialmente sob sua área de influência. Esses referem-se tanto à organização da produção intra-setorial quanto às relações entre fornecedores e produtores nas cadeias produtivas. Constituem o triângulo da competitividade estrutural: Mercado, Configuração da Indústria e Regime de Incentivos e Regulação da Concorrência.

Os *fatores sistêmicos*, conforme Ferraz et al. (1997), são aqueles que constituem externalidades *stricto sensu* para a empresa produtiva, sobre os quais a empresa detém escassa ou nenhuma possibilidade de intervir, constituindo parâmetros do processo decisório. Esses fatores podem determinar vantagens competitivas para as empresas em relação a concorrentes de outros países. Podem ser assim agrupados: Macroeconômicos, Político-Institucionais, Legais-Regulatórios, Infra-Estruturais, Sociais e Internacionais.

O presente estudo aborda os *fatores empresariais* determinantes da competitividade, pois são aqueles que estão ao alcance de todos os participantes que compõem as indústrias de vinhos. Os *fatores empresariais* podem proporcionar às empresas maiores possibilidades de serem competitivas. Por serem próprios de cada indústria, são controlados e modificados através das decisões internas de seus administradores e proprietários, independente da configuração setorial ou das políticas macroeconômicas existentes no país.

3.4 FATORES EMPRESARIAIS DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE

Segundo Coutinho e Ferraz (1994), os fatores internos da empresa são aqueles que estão sob a esfera de decisão da empresa, através dos quais procura distinguir-se de seus competidores. Relacionam-se ao estoque de recursos acumulados pela empresa, às vantagens competitivas que possuem e às estratégias de ampliação desses recursos por elas adotados, em termos das quatro áreas de competência.

Para análise da competitividade, Ferraz et al. (1997) consideram quatro áreas de competência empresarial (Figura 2): gestão, inovação, produção e recursos humanos. A eficácia da gestão em termos do posicionamento estratégico da empresa de acordo com fatores de sucesso no mercado e da capacidade de integrar estratégia, capacitação e desempenho; a capacitação tecnológica em processos e produtos; a capacitação produtiva, principalmente em termos do grau de atualização dos equipamentos e instalações, assim como dos métodos de organização da produção e controle da qualidade e da produtividade dos recursos humanos.

As práticas gerenciais adotadas pelas empresas nas áreas de gestão, inovação, produção e recursos humanos, submetidas às restrições impostas pela sua capacitação tecnológica, gerencial, financeira e comercial, estarão definindo sua competitividade. Segundo Ferraz et al. (1997), considera-se que é o domínio de técnicas mais produtivas que, em última instância, habilita uma empresa a competir com sucesso, ou seja, representa a causa efetiva da competitividade.

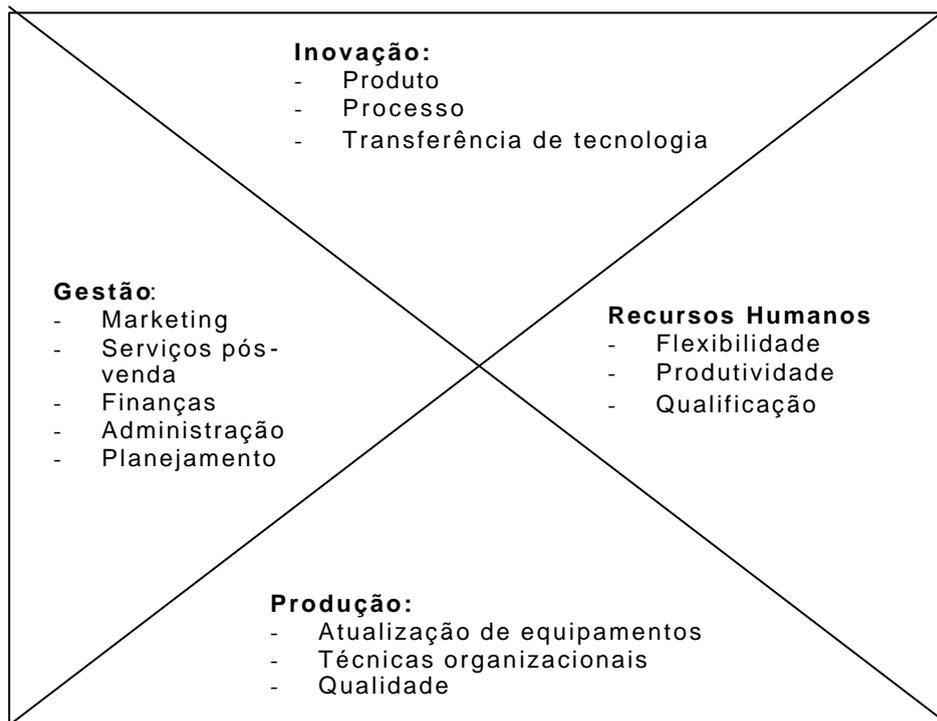


Figura 2 – Fatores empresariais determinantes da competitividade

Fonte: Ferraz et al. (1997, p.11).

3.5 ATIVIDADES DE GESTÃO

As atividades de gestão, citadas por Ferraz et al. (1997), incluem as tarefas administrativas típicas de empreendimentos industriais, o planejamento estratégico e o suporte à tomada de decisão, as finanças e o marketing, incluindo as atividades pós-vendas.

Preocupadas com a ociosidade, as empresas estão diminuindo o número de níveis hierárquicos envolvidos nos processos decisórios, com maior delegação de poderes e minimização de perdas de tempo entre as instâncias de decisão e ação.

Percebe-se, conforme Ferraz et al. (1997), aumento do fluxo de informações horizontais, em que as tecnologias de informação passaram a representar importante parcela do investimento fixo das empresas, e modificam-se as fronteiras que regulam a relação empresa com fornecedores e clientes, o que se faz internamente às empresas, o quê e como adquirir, o quê e como vender são decisões cada vez mais formadas em parceria com fornecedores e clientes.

Segundo Ferraz et al. (1997), a competitividade das empresas depende da sua habilidade de aproximar-se dos fornecedores e clientes para o desenvolvimento em conjunto de produtos, troca de informação tecnológica, fluxo de entrega que minimizam estoques e garantia assegurada de qualidade e estabilidade nos contratos.

No entender de Coutinho e Ferraz (1994), a manutenção do sucesso competitivo implica organizações mais intensivas em esforços tecnológicos e vendas, utilizando-se de alianças comerciais e tecnológicas e atração de capital de terceiros no país e no exterior. Diante disso, caberá à Gestão Empresarial atualizar-se com modernas técnicas de administração, assumir junto ao seu grupo interno, junto ao Governo e junto à sociedade a condução do processo competitivo.

3.5.1 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico serve como um guia para o futuro de uma empresa. Segundo Tiffany e Peterson (1998), as empresas fazem planos estratégicos pelas mesmas razões. Planejar é uma estratégia para aumentar as chances de sucesso num mundo de negócios que muda constantemente. O planejamento estratégico é um processo que prepara a empresa para o que está por vir; a elaboração de um plano aumenta a probabilidade de que, no futuro, uma empresa esteja no lugar certo na hora certa.

Para compreensão do que é planejamento estratégico, é necessário ter-se uma definição de estratégia. Consoante Wright et al.⁷ (1992, p.3), citados por Mintzberg (2000), a estratégia é entendida como: “planos da alta administração para atingir resultados consistentes com as missões e objetivos da organização”.

Dado que as organizações desenvolvem planos para seu futuro e também extraem padrões de seu passado, conforme Mintzberg (2000), existe o que podemos chamar de estratégia pretendida; neste sentido a estratégia é um plano, uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui até ali.

⁷ WRIGHT, P.; PRINGLE, C.; KROLL, M. **Strategic Management Text and Cases** (Needham Heights, MA: Allyn and Bacon, 1992).

Existe também a estratégia realizada; neste sentido, a estratégia é um padrão, isto é, uma consistência em comportamento, observado ao longo do tempo.

No entender de Slack et al. (1997), um plano é uma formalização do que se pretende que aconteça em determinado momento no futuro. Um plano não garante que um evento vá realmente acontecer, é uma declaração de intenção de que aconteça. Os planos são baseados em expectativas, contudo, expectativas são esperanças relativas ao futuro.

A estratégia, quando existente em uma organização, apresenta-se de forma paradoxal, pois sua formulação está baseada no que existe de concreto, conhecido e estável para a empresa, e sua implementação se dará em plenos momentos de mudanças ambientais.

A estratégia surge como uma peça fundamental para que a empresa se mantenha, prospere e se perpetue no mercado. Para Mintzberg (2000), nos atuais períodos de mudança nos ambientes, a estratégia propicia um direcionamento para a empresa, promove a coordenação das atividades e facilita a ação da empresa no seu dia-a-dia. A estratégia possui também seu lado negativo; muitas vezes pode cegar a organização devido à pouca visão periférica e à simplicidade com que a estratégia define a organização.

Segundo Tiffany e Peterson (1998), um plano estratégico dá uma visão específica do futuro de uma empresa, e deverá conter as seguintes descrições:

- Como será seu setor;
- Em que mercados a empresa irá competir;
- Contra quem vai competir;
- Que produtos e serviços vão oferecer;
- Que valor vai oferecer aos clientes;
- Que vantagem em longo prazo terá;
- Qual será o porte e a lucratividade de sua empresa.

A fim de que se tenha uma perspectiva detalhada do futuro, é necessário fazer uma série de previsões relacionadas ao que pode acontecer. Para ter certeza de que as previsões são realistas, grande parte do plano estratégico deve ser dedicada a tentar compreender o ambiente hoje, o que está acontecendo agora em seu setor e em seu mercado.

Para iniciar a formulação do planejamento estratégico, conforme Tiffany e Peterson (1998), faz-se necessária a formulação da visão geral da empresa, a qual descreve a natureza de seu negócio, com base nas declarações de missão, objetivos, valores e visão. Na visão geral, analisa-se o setor, os clientes e os produtos e serviços oferecidos ou que planeja desenvolver.

Tiffany e Peterson (1998) afirmam que, para desenvolver a visão geral da empresa, deve-se utilizar como base vários documentos do planejamento:

- Declaração da missão: declaração do propósito da empresa, definindo o que ela faz e o que não faz;
- Metas e objetivos: lista com todas as principais metas que foram definidas para a empresa, juntamente com os objetivos que precisa alcançar para atingir essas metas;
- Declaração dos valores: conjunto de crenças e princípios que guiam as ações e atividades da empresa;
- Declaração de visão: frases que anunciam onde a empresa quer chegar, que traçam um quadro amplo do futuro para a empresa.

O planejamento estratégico mostra-se como uma ferramenta útil de gestão empresarial. Os planos podem orientar a empresa no desenvolvimento de suas atividades presentes, visando atingir uma posição futura planejada. A indústria do vinho não foge à regra, se orientada por planos formais, maiores serão as chances de êxito em suas atividades.

3.5.2 Marketing

A fundamentação teórica de marketing iniciará com a citação do que é marketing:

“Marketing é a arte de descobrir oportunidades, desenvolvê-las e lucrar com elas” (Kotler, 1999, p.54).

Para uma empresa, o diferencial de seus concorrentes é perceber as mudanças que ocorrem nos mercados, nas exigências do cliente e nas forças competitivas. Kotler (1999) afirma que o motivo da preocupação não é apenas o fato de haver mudanças, mas a velocidade acelerada destas, e a estratégia vitoriosa do ano anterior pode ser o caminho mais certo para o fracasso. Alerta, ainda, que há dois tipos de empresas: aquelas que mudam e aquelas que desaparecem.

Nos dias atuais, as empresas que não estão em contato direto com seus consumidores e fornecedores podem apresentar problemas com seus resultados. Ressalta-se que muitos desses problemas poderiam ser evitados se elas estudassem seus consumidores atuais e futuros e entendessem o que seus concorrentes estão fazendo ou irão fazer.

O conceito de marketing, sugerido por Akel Sobrinho e Prado (1999), toma uma forma tridimensional. O marketing pode ser entendido, na sua dimensão funcional, como uma das funções desenvolvidas na empresa que visa atender simultaneamente aos desejos e necessidades dos consumidores e aos objetivos econômicos da empresa mediante a oferta de um produto ou serviço. Na sua dimensão administrativa, o marketing consiste na análise, planejamento, implementação e controle de programas destinados a realizar as trocas desejadas com os mercados-alvo, de modo a atingir as metas da organização e, segundo a dimensão filosófica, o marketing é definido como uma atitude, um modo de pensar, uma filosofia, enfim, que se orienta para o cliente.

As atividades de marketing, assim como as demais atividades desenvolvidas nas empresas, estão vinculadas ao planejamento estratégico geral da empresa. A administração de marketing utiliza ferramentas para pôr em prática o processo mercadológico.

As ferramentas, segundo Akel Sobrinho e Prado (1999), podem ser as seguintes:

- Analisar as oportunidades de marketing: essa etapa tem por objetivo desenvolver conceitos gerais a respeito da análise das oportunidades que o mercado apresenta. Esse monitoramento pode se dar no ambiente maior da empresa (macroambiente), ou nos setores que participam do relacionamento diário desta com seus mercados fornecedores e consumidores, de modo a formar subsídios para o desenvolvimento de uma estratégia mercadológica;
- Selecionar mercados-alvo: feita a análise ambiental, o administrador de marketing deve avaliar a possibilidade de segmentar o mercado. Considerando o fato que nem todos os consumidores são iguais ou desejam a mesma solução, é necessário selecionar a quem está destinada a oferta da empresa, bem como a decisão de quais serão os diferenciais da mesma frente à concorrência nestes segmentos de mercado. A segmentação de mercado revela os grupos de consumidores com os quais potencialmente a empresa pode atuar;
- Desenvolver o mix de marketing: para satisfazer seus clientes, uma empresa deve levar ao mercado a solução mais adequada. Devem ser desenvolvidos produtos/serviços a um certo preço, por meio de canais de distribuição adequados, manter os consumidores informados e persuadidos a adquirir da empresa e não de seus concorrentes. É nessa etapa que se definem os 4 Ps (Produto, Preço, Ponto-de-venda e Promoção), ou seja, especifica-se o mix de marketing para os segmentos selecionados;
- Gerenciar o esforço de marketing: a etapa final do processo é a coordenação e controle do esforço de marketing junto aos diversos mercados.

As análises indicadas são essenciais para a determinação do programa de ação mercadológico e, segundo Akel Sobrinho e Prado (1999), devemos verificar quais são os componentes do composto de marketing que servem como partes integrantes do programa de ação mercadológico.

Levitt, citado por Akel Sobrinho e Prado (1999), afirma que a nova concorrência não está entre o que as empresas produzem em suas fábricas, mas entre o que elas adicionam ao produto na forma de embalagem, serviços, propaganda, aconselhamento a clientes, financiamento, condições de entrega, armazenamento e outras coisas que as pessoas dão valor. Portanto, torna-se claro que terá mais sucesso quem agregar mais benefício ao produto.

A base de qualquer negócio, segundo Kotler (1999), é um produto ou serviço. Uma empresa deve ter por objetivo oferecer um produto ou serviço de maneira diferente e melhor que a concorrência, para que o mercado-alvo venha a preferi-lo e até mesmo pague um preço mais alto por ele.

Em um programa de ação de marketing, além da definição do produto, verifica-se o estabelecimento do preço dos produtos no mercado e seleciona-se os canais de distribuição dos produtos (Akel e Sobrinho, 1999).

Na visão de Kotler (1999), o preço é o único elemento do mix de marketing que gera receita, os demais geram custos. As empresas tentam elevar seus preços até onde o nível de diferenciação permite, considerando sempre que devem levar em conta o impacto do preço sobre o volume. As empresas inteligentes não criam apenas oferta para um produto, mas uma gama de ofertas em diferentes níveis de preços, baseados em linhas diferenciadas de produtos.

A distribuição e entrega de produtos apresentam vários desafios para a empresa. As empresas, quando optam por um sistema de distribuição, estabelecem um compromisso em longo prazo, e mesmo se aparecerem novos canais, mais atraentes, existe um comprometimento com seus clientes. A forma operacional, enquadrando-se e moldando a entrega de forma a satisfazer o cliente, constitui um diferencial para o produto.

O fornecedor deve decidir como tornar suas mercadorias disponíveis ao mercado-alvo, e existem duas escolhas: vender os bens diretamente ou vendê-los por meio de intermediários. Atualmente está surgindo uma disputa entre compras feitas em casa e compras feitas nas lojas. Os consumidores podem comprar uma grande variedade de mercadorias sem sair de suas próprias casas por meio de canais de distribuição tipo: catálogo; mala direta; ofertas descritivas em revistas, jornais, rádios e TV; telemarketing; e internet (Kotler, 1999).

Tornar o produto, a marca, a empresa conhecida e lembrada pelos clientes é a função da promoção em marketing. Segundo Kotler (1999), promoção se refere a todas as ferramentas de comunicação que fazem chegar uma mensagem ao público-alvo. Essas ferramentas são: propaganda, promoção de vendas, relações públicas, força de vendas e marketing direto.

A tarefa de constituir uma estratégia de marketing vitoriosa para uma empresa, no entender de Kotler (1999), não segue uma receita única, não existe um caminho de marketing para o enriquecimento. Em vez de apostar em um único fator de diferenciação ou em uma única investida, uma empresa precisa tecer uma tapeçaria singular de qualidades e atividades de marketing.

Para Kotler (1999), não basta fazer a maioria das coisas um pouco melhor que seus concorrentes. A excelência operacional pode ajudar a empresa a vencer por certo tempo, mas outras empresas irão logo alcançá-la ou superá-la. Logo, as grandes estratégias consistem em uma configuração singular de muitas atividades de reforço que dificultam a imitação pura e simples.

Segundo Tyffani e Peterson (1998), o sucesso é realmente uma questão de conhecer quem são os clientes, compreender sua história e atender suas necessidades melhor do que a concorrência. A empresa que conhece quem são seus clientes possui a condição de segmentar seu mercado, e com mais facilidade traçar formas específicas de atendimento às necessidades de um público específico. Um segmento de mercado é um grupo de clientes que tem necessidades e desejos específicos em comum e, ao agrupar clientes semelhantes, você pode satisfazer suas necessidades específicas de forma mais eficaz, pois, quanto mais recursos e opções esses clientes demandam, mais razões você tem para dividi-los em grupos.

Consoante Tyffani e Peterson (1998), grandes avanços tecnológicos, novos usos para antigos produtos e formas inovadoras de chegar aos clientes abrem oportunidades para a empresa. Mudanças de estilo de vida, enxugamento de mercados e novos concorrentes podem ameaçar a empresa.

As fórmulas que prometem sucesso em marketing, segundo Kotler (1999), formam um conjunto de práticas de mercado vitoriosas. São elas:

- *Vencer pela qualidade superior:* qualidade sofrível é ruim para os negócios, os clientes que se zangam com a má qualidade não voltam e, além disso, falam mal da empresa;
- *Vencer pelo melhor atendimento:* todo o atendimento se desdobra em uma lista de atributos: velocidade, cordialidade, conhecimento, solução de problemas, cada pessoa atribui diferentes pesos a esses atributos de atendimento;
- *Vencer devido aos preços mais baixos:* as empresas líderes em preços baixos devem tomar cuidado, pois é necessário uma certa medida de qualidade e atendimento para que os clientes sintam que estão comprando com base no valor, e não apenas no preço;
- *Vencer devido a uma alta participação no mercado:* as empresas líderes em participação no mercado ganham mais dinheiro do que suas concorrentes mais fracas, pois se beneficiam de economias de escala e maior reconhecimento de marca;
- *Vencer devido à adaptação e à customização:* adaptar e modificar os produtos e serviços atendendo às necessidades específicas de cada cliente pode representar uma oportunidade para o vendedor. Entretanto, o custo de adaptar a oferta a cada cliente pode ser muito alto, a alternativa encontrada tem sido a customização em massa;
- *Vencer mediante melhorias contínuas nos produtos:* as melhorias contínuas nos produtos são uma estratégia sólida, especialmente se a empresa puder ser líder nesse item. Quando o produto atinge o limite

máximo de melhorias, os aperfeiçoamentos seguintes acabam não fazendo tanta diferença;

- *Vencer devido à inovação no produto:* estudos indicam que o índice de fracasso de novos produtos de consumo direto de uma marca reconhecida gira em torno de 80 por cento. Na área de produtos industriais, esse índice fica em torno de 30 por cento;
- *Vencer por entrar em mercados de alto crescimento:* empresas líderes de mercado fizeram fortunas em setores de semicondutores, biotecnologia, robótica e telecomunicações, porém, as empresas médias que entram em um mercado de alto crescimento fracassam, devido ao fato de que os produtos se tornam obsoletos com demasiada rapidez nesses setores de alto crescimento, exigindo das empresas altos investimentos para manter-se atualizadas;
- *Vencer superando as expectativas do cliente:* clientes encantados, maravilhados com um fornecedor, têm muito mais probabilidade de continuar clientes; atender às expectativas do cliente irá apenas satisfazer os clientes, excedê-las irá encantá-los.

Um novo caminho de marketing tem despontado com o surgimento de novas tecnologias de negociação via comércio eletrônico. Segundo Kotler (1999), empresas, fornecedores e clientes podem apresentar, vender, comprar e pagar qualquer produto na internet. Kotler projeta para o ano de 2005 a diminuição do fluxo de pessoas em estabelecimentos varejistas fazendo compras. Esses estabelecimentos comerciais irão agregar outros atrativos, como cinemas, pontos com prestação de serviços e outras formas de lazer e de ocupação com divertimento para seus clientes.

As empresas, conforme Kotler (1999), buscarão reter mais seus clientes, encontrando formas criativas de superar suas expectativas e se concentrarão em desenvolver sua carteira de clientes em vez de obter maior participação de mercado; passarão de uma perspectiva de transação para uma perspectiva de desenvolvimento da fidelidade do cliente; irão determinar os preços dos produtos por metas de vendas, elas poderão se dar ao luxo de gerar menos lucro por transação

em troca de um contrato de compra de longo prazo; estarão informadas, pelo seu departamento de contabilidade, sobre dados reais de lucratividade de cada segmento de mercado, cliente, produto, canal e unidade geográfica. Essas atividades em marketing estão direcionadas ao novo marketing.

Conhecer as necessidades dos clientes e conhecer o mercado que a empresa atua permite à empresa atender seus clientes de modo a satisfazer todas as suas expectativas. Isso possibilita à empresa ir além de atender as necessidades, possibilita-lhe até manipular as necessidades dos clientes, de modo que só a empresa que possui domínio absoluto da situação, possa atender e dominar o mercado.

3.5.3 Finanças

As empresas necessitam gerenciar suas finanças a fim de garantir a boa saúde financeira, sua sobrevivência e o desenvolvimento de seus negócios.

As empresas precisam cada vez mais conquistar e manter clientes, garantir qualidade e assegurar fluxo de caixa positivo e crescente. Segundo Lemes Jr. (1999), essas três funções, fáceis de serem discorridas, tornam-se missão extremamente difícil no dia-a-dia das pequenas e médias empresas devido à falta de visão, criatividade, capital, talentos humanos, dedicação, garra e outros fatores que diferenciam os empresários vencedores dos perdedores.

Lemes Jr. (1999) conceitua finanças como a arte e a ciência de administrar recursos econômicos e financeiros escassos. Os objetivos são: maximizar o valor de mercado do capital próprio, através da identificação de bens e serviços que criam valor para a empresa, por serem desejados e valorizados no mercado; e maximizar a remuneração do capital próprio.

As principais áreas em finanças, segundo Lemes Jr. (1999), dividem-se em serviços financeiros, área voltada à concepção e à prestação de assessoria e à entrega de produtos financeiros. A outra área em finanças, que é a de interesse neste estudo, é a da administração financeira, que se encarrega da elaboração dos

orçamentos, previsões financeiras, administração do caixa, do crédito e cobrança, decisões de investimentos e decisões de financiamentos.

A estrutura econômica e financeira de uma empresa depende do estabelecimento de um plano de negócio que delineie os rumos a seguir para os próximos três a cinco anos, no mínimo.

O processo de planejar envolve indagações, questionamentos, sobre o que será feito, como, quando, para quem, por que, por quem e onde será feito. Para Lemes Jr. (1999), a atividade de planejamento pode ser definida como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas que proporcionam uma situação viável de avaliar implicações futuras de decisões presentes. Em decorrência de ser um processo contínuo de pensamento sobre o futuro, isso implica um processo decisório permanente, acionado dentro de um contexto ambiental interdependente e mutável.

As atividades de planejamento estratégico e as atividades financeiras se complementam, pois é através da análise econômico-financeira que se pode acompanhar se a empresa terá condições de alcançar os objetivos previamente estabelecidos. Lemes Jr. (1999) afirma que para uma empresa assegurar sua continuidade, ela deve ser ininterruptamente rentável, e que a capacidade de crescer e mudar deve ser um critério essencial para a competitividade.

Em um modelo de planejamento econômico-financeiro, entre as atividades a serem desenvolvidas, pode-se destacar, consoante Lemes Jr. (1999), a previsão das vendas e projeção dos resultados, que consiste em estabelecer as metas mensais de vendas no ano e uma projeção dos resultados esperados, em termos de margem de lucros e de retorno sobre o Patrimônio Líquido, capital próprio. As projeções das medidas econômico-financeiras, conhecidas como índices financeiros, em conjunto com os objetivos estabelecidos, permitem aos empresários avaliar a evolução de sua empresa e tomar as medidas corretivas que se fizerem necessárias.

Uma administração financeira eficaz, na visão de Lemes Jr. (1999), exige o domínio e a sabedoria de decidir adequadamente sobre investimentos, financiamentos e gestão de resultados.

A grande mudança verificada, segundo Lemes Jr. (1999), no momento da decisão do investimento é que atualmente o relevante é que o investimento gere caixa. Caso o investimento tenha baixa geração de caixa, ele é potencialmente descartável. Os critérios para avaliar investimentos estão ligados à avaliação dos fluxos de caixa futuros que eles geram, o valor do dinheiro no tempo e a taxa interna de retorno.

Os empresários, de acordo com Lemes Jr. (1999), deverão decidir sobre o grau de endividamento e os financiamentos que a empresa deverá tomar. Nessa decisão, são relevantes para o empresário o conhecimento e o estabelecimento de políticas sobre a aplicação dos recursos gerados; o domínio de conceitos, como custo de capital; estratégias de captação de recursos; a observação das políticas de crédito e monetária do país e dos riscos de endividamento, observando as vantagens e desvantagens da utilização de capitais de terceiros.

A decisão de como gerenciar resultado, consoante Lemes Jr. (1999), abrange as formas de operacionalizar os planos idealizados para a empresa. A gestão de resultados envolve a necessidade de o administrador financeiro ter uma visão geral do negócio, pois a moderna gestão financeira pressupõe uma completa compreensão do funcionamento de cada um dos departamentos da empresa: finanças, marketing, vendas, produção e sua interação e impacto sobre as decisões financeiras.

A administração financeira, afirma Lemes Jr. (1999), em termos funcionais, pode ser dividida em dois processos: o de tesouraria, que se ocupa da administração do caixa, do crédito e cobrança, dos estoques, da captação de recursos, do relacionamento com bancos e das contas a pagar; e o de controladoria, que trata da contabilidade, do orçamento, do planejamento tributário, dos custos e controles em geral.

A gestão do caixa, no entender de Lemes Jr. (1999), é muito importante, pois a verdadeira força de uma empresa é seu Fluxo de Caixa, mesmo que as vendas sejam fator determinante do sucesso empresarial, elas precisam ser transformadas em caixa, precisam gerar caixa. Portanto, é importante a existência de uma administração de crédito e cobrança eficaz.

A projeção do Fluxo de Caixa da empresa constitui um instrumento que exige uma série de planejamentos e informações da empresa. O Fluxo de Caixa está vinculado à liquidez da empresa, à sua capacidade de honrar compromissos financeiros. Assim, é fundamental que haja mais entradas do que saídas; é necessário uma disciplina dos gastos, preocupação em assegurar crescentes entradas e manter sempre reservas financeiras, saldos em caixa para enfrentar possíveis dificuldades (Lemes Jr., 1999).

A controladoria, segundo Lemes Jr. (1999), é o processo de planejamento econômico-financeiro que visa assegurar o alcance dos objetivos estabelecidos pelos proprietários da empresa. É formada pelos sistemas de Contabilidade, Orçamento, Custos, Estabelecimento de Preços e Acompanhamento de Resultados. A Contabilidade constitui um elemento-chave para a gestão financeira das empresas. Mesmo que a empresa seja muito incipiente, ela deve buscar na Contabilidade a substância de informações necessárias à qualidade de suas decisões econômico-financeiras. As médias e pequenas empresas precisam aprender a valorizar os demonstrativos contábeis como instrumento de gestão.

O Balanço Patrimonial e Balancetes são retratos instantâneos da empresa. No entendimento de Lemes Jr. (1999), são um modo de organizar e sintetizar o que a empresa possui; seus ativos, o que deve; suas exigibilidades, e a diferença entre eles constitui o patrimônio líquido. Quando se tem um Balanço preparado para a análise vertical e tomada de decisão pelos proprietários, pode-se avaliar a participação de cada conta, ou grupo de contas do Balanço Patrimonial e, dependendo das metas traçadas, pode-se tomar decisões corretivas ou preventivas, o mesmo também ocorre com a Demonstração de Resultados, que constitui um instrumento de gestão que pode colaborar para a tomada de decisão se analisada periodicamente.

As decisões de investimento nas empresas, segundo Lemes Jr. (1999), envolvem uma série de aspectos a serem considerados, a fim de que possam assegurar uma efetiva contribuição à maximização da riqueza do proprietário. Recomenda-se o uso do método do Fluxo de Caixa Descontado e o Valor Presente Líquido. O método do Fluxo de Caixa Descontado consiste em projetar o fluxo de

caixa de um negócio por determinado número de exercícios, trazendo-os a valor presente a uma taxa de desconto apropriada.

As atividades de finanças ultrapassam o domínio que o conceito da palavra possa limitar. Pode-se perceber que a preocupação maior com as atividades de finanças é ter-se uma ferramenta que gere informações úteis e precisas, que auxiliarão os gestores na tomada de decisões. Os demonstrativos econômicos e financeiros contábeis constituem ferramentas úteis de gestão empresarial.

3.5.4 Serviços Pós-Vendas

O papel do vendedor era fechar o pedido limitado pelos preços estabelecidos, orientando-se para o volume dos negócios por meio da realização de vendas. Hoje, o papel do vendedor não se limita à realização de vendas. O aumento da concorrência e a velocidade de lançamento de novos produtos e serviços faz com que as empresas e seus agentes fiquem mais atentos ao que ocorre em seu ambiente.

Segundo Bulgacov e Prado (1999), o encarregado de vendas e os vendedores têm um aumento significativo de atribuições voltado principalmente para o acompanhamento do ambiente instável, captando e representando as necessidades de diferentes grupos de interesse que existem numa mesma organização.

A equipe de vendas e o vendedor desempenham atividades que podem ser consideradas instrumentos de relacionamento da empresa para o cliente e do cliente para com a empresa. Bulgacov e Prado (1999) colocam que o vendedor e toda a área de vendas podem ser agentes de comunicação, atuando como promotores e propagandistas; podem ser relações-públicas, promovendo o lado institucional da empresa e tudo o mais que envolva o *merchandising*; podem adaptar o produto ao ponto-de-venda, e prestar serviços importantes de apoio a todos os aspectos da organização.

Os serviços de vendas e pós-vendas são desenvolvidos pelos vendedores que são os executores daquilo que se convencionou de produto ampliado da

empresa. Consoante Bulgacov e Prado (1999), os vendedores prestam serviços aos clientes que podem ocorrer antes, durante ou depois do processo de venda em si, tais como: consultoria, assistência técnica, orientação de financiamento e entrega.

A visão mais moderna de vendedor é de que ele deve saber como proporcionar satisfação ao cliente, além de gerar lucro para a empresa e, para Bulgacov e Prado (1999), o vendedor deve saber como analisar os dados de vendas, medir o potencial do mercado, trazer informações e desenvolver estratégias e planos de marketing.

Para Céspedes (1996), independente do conceito que marketing abranja, sempre abordará vendas. O marketing é examinado por Céspedes de modo integrado, o qual afirma que, juntamente com produção, vendas e serviços constituem-se de atividades centrais em todas as organizações com fins lucrativos. Destaca que o papel do profissional de vendas, as atividades de contatos dos vendedores com os clientes são fundamentais para o sucesso empresarial e, em muitos casos, dependem de sua interação com as unidades de produto e serviços, de cada empresa. Céspedes frisa que a importância das vendas, no que diz respeito ao fluxo de dinheiro vivo, tende a definir a forma e a essência da maioria dos programas de marketing de grande parte das empresas.

No entender de Céspedes (1996), uma empresa pode aumentar sua competitividade reduzindo o tempo que leva para fornecer produtos e serviços a seus clientes, pois, através do gerenciamento de cadeia de suprimento, ocorre a otimização dos fluxos de informação e de produção entre quem compra e quem vende em tantas partes da cadeia de abastecimento quanto possível, desde a aquisição de matéria-prima até a entrada de pedidos, a distribuição física, os serviços de pós-vendas e a reposição de estoque.

Entre os serviços de pós-vendas, que variam por tipo de produto e o tipo de cliente atendido, conforme Céspedes (1996), a resposta rápida às reclamações e os reparos em garantia são os componentes mais importantes do atendimento pós-venda de mercadorias.

Na indústria do vinho, os serviços de pós-vendas são aqueles relacionados ao atendimento do cliente por parte do vendedor ou por parte do encarregado de

vendas. Eles podem ser: visitas ao ponto-de-venda para acompanhamento das vendas do vinho; pequenas palestras junto aos proprietários e funcionários dos pontos-de-venda para explicar os detalhes sobre os diferentes tipos de vinho, suas características e como manuseá-los; visitas técnicas nas indústrias vinícolas, aos distribuidores, representantes e clientes; atenção ao estado de conservação dos vinhos depois da venda; disponibilização de um sistema de distribuição que minimize o tempo entre a entrada do pedido na indústria e a entrega dos vinhos aos distribuidores ou aos pontos-de-venda; monitoramento do vinho quando se faz necessário a contratação de transportadoras até a chegada ao seu destino; supervisão de todas as atividades exigidas para o atendimento de um pedido; divulgação junto ao ponto-de-venda do produto e da marca com degustações ao cliente final; minimização do número de reclamações com atenção imediata, em conjunto, na busca da solução do problema.

Na tentativa de conseguir a melhor coordenação vendas- serviços, de acordo com Céspedes (1996), as empresas estão dedicando maior atenção às questões estruturais e aos aspectos de treinamento, orçamento e remuneração, pois a coordenação entre as unidades de vendas e de serviços se torna cada vez mais importante e complexa em um mercado cada vez mais fragmentado e rápido em suas respostas.

Os serviços de pós-vendas buscam promover a retenção dos clientes, a fidelidade do cliente ao produto e do revendedor à empresa. Segundo Céspedes (1996), os objetivos são atrair os clientes cujas preferências estejam alinhadas com os produtos oferecidos pelo fornecedor e estabelecer sistemas de vendas que se concentrem nesses clientes.

Para obter a retenção dos clientes, consoante Céspedes (1996), é necessário criar valor na empresa a longo prazo. Isso significa prestar atenção às políticas e aos programas que aperfeiçoam, de maneira contínua, a capacidade da empresa na coleta e intercâmbio de informações úteis para o desenvolvimento de soluções para as mutáveis exigências dos clientes e manutenção dos sistemas internos indispensáveis para o atendimento externo. A coordenação e a manutenção internas dos vínculos entre produtos, vendas e serviços ao cliente e o modo como as

empresas gerenciam essas funções organizacionais constituem a causa absoluta dos elogios ou das reclamações dos clientes.

3.6 ATIVIDADES DE INOVAÇÃO

“O sucesso depende tanto do que você faz quanto de como o faz” (Kelley e Littman, 2001, p. 20).

As atividades de inovação, segundo Ferraz et al. (1997), compreendem os esforços de pesquisa e desenvolvimento de processos e de produtos, realizadas intra ou extramuros, além da transferência de tecnologias através de licenciamento ou outras formas de intercâmbio tecnológico.

Valéry (Gazeta Mercantil, 1999) afirma que a inovação geralmente é considerada como a criação de um processo ou produto melhores, também pode ser a substituição de um material mais barato em um produto já existente, ou uma maneira de melhor comercializar, distribuir ou dar suporte a um produto ou serviço.

Conforme Ferraz et al. (1997), as estratégias centradas na inovação constituem o cerne do comportamento das empresas competitivas na procura de mercados pela introdução de novos produtos e processos, para competir com preços, produzindo com o máximo aproveitamento físico dos insumos, sendo que o resultado econômico da empresa está intimamente ligado à sua capacidade de gerar progresso técnico.

Referindo-se às atividades de inovação, Coutinho e Ferraz (1994) comentam que a inovação é o motor do desenvolvimento, e é um fator de grande peso na sobrevivência das empresas em um ambiente competitivo. A inovação agregada a processos, produtos e serviços trará resultados favoráveis quando acompanhada da tecnologia de gestão.

As transformações tecnológicas ocorridas na indústria mundial a partir dos anos 80, em particular, a rápida difusão internacional das tecnologias de base microeletrônica e das inovações na organização da

produção, vêm promovendo uma sensível elevação dos padrões de eficiência da indústria mundial. Essas transformações trouxeram implicações sobre a competição internacional, principalmente a delimitação de novos espaços da concorrência mais internacionalizados e a aceleração do ritmo de inovação tecnológica com encurtamento do ciclo de vida de produtos e processos e aumento da diferenciação de produtos. No novo paradigma competitivo, predominam qualidade de produto, flexibilidade, rapidez de entrega e inovatividade, além da racionalização dos custos da produção. Definem-se, conseqüentemente, novos critérios para a competitividade industrial (Ferraz et al, 1997, p. 33).

As empresas parecem ter uma sede quase insaciável de conhecimento, especialização, metodologias e práticas de atuação em torno da inovação, e, segundo Kelley e Littman (2001), a maior tendência observada é o reconhecimento cada vez maior de inovação como o ponto central das estratégias e iniciativas corporativas.

3.6.1 Transferência de Tecnologia

As mudanças que ocorrem nas empresas, muitas vezes, são estimuladas por questões tecnológicas. Para Tiffany e Peterson (1998), é necessário que se faça uma análise para avaliar até que ponto e com que rapidez as coisas mudam, identificar tecnologias obsoletas, as tecnologias atuais e as futuras tecnologias do setor. Isso pode orientar as empresas a acompanhar as mudanças e tendências de mercado, através do auxílio de novas tecnologias.

Segundo Cabral (1999), tecnologia pode referir-se à informação técnica contida em patentes ou conhecimento técnico comunicável em forma escrita, e dado que conhecimento e produção são palavras-chave, pode-se concluir que tecnologia é conhecimento útil à produção.

Transferência de tecnologia vai além da simples movimentação da tecnologia de um local ou de um uso para outro. Para Cabral (1999), o termo transferência de tecnologia remete uma série de intrincados projetos científicos e processos gerenciais, que têm na própria tecnologia seu cerne. Entretanto, mais do que lidar

com novas tecnologias e com seu adequado manejo, a transferência de tecnologia significa fundamentalmente a troca de conhecimento entre pessoas.

Transformar riscos em oportunidades é a grande contribuição e o grande desafio das empresas inovadoras.

É difícil prever quando surgirá uma nova tecnologia, e, na visão de Tyffani e Peterson (1999), jamais se pode dizer com certeza o que vai acontecer com a chegada de novas tecnologias. Respeitar as diferenças existentes em cada setor, tendências tecnológicas, seguem as seguintes generalizações:

- As tecnologias mais antigas muitas vezes têm tempo para se ajustar às inovações;
- As tecnologias mais antigas podem melhorar mesmo depois de maduras;
- As novas tecnologias geralmente começam focalizando mercados especializados;
- As novas tecnologias podem criar novos consumidores, expandindo o mercado;
- Tecnologias novas e antigas muitas vezes convivem durante muitos anos.

Nas empresas líderes em tecnologia, pessoas e tecnologias estão aliadas na criação de produtos que os clientes desejam comprar. Segundo Cohan (1998), as empresas líderes em tecnologia associam pessoas e tecnologia em um processo que oferece valor superior para os clientes. As empresas que constantemente inovam seus produtos e processos gerenciam as tecnologias, processos que transformam insumos em produção, para integrar competitivamente aos atributos do produto que criam valor superior para os clientes.

No entender de Cohan (1998), a inovação está associada a dois pressupostos essenciais: primeiro, a inovação produz valor econômico mensurável; segundo, as empresas podem identificar e aprimorar a maneira de gerenciar os processos de negócios que levam ao retorno de investimentos em inovações.

O termo inovação, às vezes, é confundido com invenção. Zawislak (1995) afirma que uma inovação é uma nova combinação de conhecimentos para gerar um novo, que tenha valor de troca e não apenas valor de uso. A invenção é a solução tecnicamente viável de um problema, e a inovação é a solução técnica economicamente viável do problema. A inovação de produto, para Zawislak (1995), por melhor que seja, não passará de uma “invenção” se o processo, não viabilizar economicamente a sua produção.

Para que empresas tenham acesso a tecnologias de outras empresas, uma das alternativas apontadas pode se dar através de alianças. Segundo Cabral (1999), alianças estratégicas podem ser utilizadas como um atalho para a competitividade e para o mercado, pois o acesso à tecnologia do parceiro poupa tempo, recursos, e pode ajudar as empresas ficarem em pé de igualdade com os líderes em tecnologia.

As alianças estratégicas, acordos cooperativos e outras formas de arranjos, afirma Cabral (1999), originam-se em torno do licenciamento e *pooling* de patentes, que servem, direta ou indiretamente, de instrumentos de transmissão de tecnologia ao fomentarem o intercâmbio de informações, *know-how*, projetos, equipamentos e pessoal.

3.6.2 Inovação de Produto

Segundo Kelley e Littman (2001), ver e ouvir as coisas com seus próprios olhos e ouvidos é um primeiro passo decisivo para aperfeiçoar um produto ou criar algo revolucionário, pois, uma vez que se comece a observar atentamente, podem surgir idéias e oportunidades de todo gênero.

O desenvolvimento de novos produtos, no entender de Wheelwright e Clark⁸ (1992), citados por Paiva (1994), dá a possibilidade de a empresa melhorar sua posição no mercado e seu desempenho financeiro, criando novos padrões para a indústria e novos nichos de mercado induzindo-a a um processo de renovação.

⁶ WHEELWRIGHT, S. C. e CLARK, K.B. **Creating project plans to focus product development.** Harvard Business Review, mar/abr 1992.

Para haver condições favoráveis à inovação, consoante Kelley e Littman (2001), a pessoa deve estar aberta às descobertas. Assim, sempre que a pessoa estiver passando por alguma situação, pela primeira vez, deve prestar muita atenção e até anotar suas impressões, reações e perguntas, prestar atenção principalmente nos problemas e em tudo o que pode causar incômodo. Isso poderá ativar a inspiração para a inovação. Os autores recomendam manter-se perto da ação, seja arte, ciência, tecnologia ou comércio, pois a inspiração, muitas vezes, vem pelo fato de se estar próximo da ação.

Toda empresa deve ter em mente que os melhores produtos incorporam as diferenças das pessoas. Kelley e Littman (2001) afirmam que, para identificar as necessidades dos clientes, as pessoas devem assistir às pessoas reais, e, para oferecer produtos e serviços melhores, é preciso importar-se com as pessoas que realmente os usarão.

As inovações de produtos devem considerar os hábitos e costumes familiarizados ao produto. Segundo Kelley e Littman (2001), as inovações de sucesso reconhecem que as pessoas nem sempre fazem a coisa certa ou dão os saltos necessários para atravessar a distância entre as idéias familiares e as genuinamente novas, e difundir a adoção sempre demora, sendo a observação perspicaz um modo de encurtar essa transição e fazer as substituições que os usuários aceitem.

O motivo maior de as empresas continuamente melhorarem seus produtos é garantir que o seu produto não seja substituído pelo produto da concorrência. Kelley e Littman (2001) afirmam que tanto produtos quanto serviços têm falhas que nos levam a imaginar que é assim que as coisas funcionam, mas quando as pessoas estão frustradas ou confusas com um produto ou serviço que sua empresa oferece, acabam se afastando quando um produto ou serviço melhor surge no mercado. Por esse motivo, é muito importante continuar a inovar e aperfeiçoar, e o melhor modo de fazer isso é observar as pessoas usando seu produto.

A praticidade de um produto, muitas vezes, pode torná-lo campeão em vendas. Segundo Kelley e Littman (2001), prestar atenção em como seus clientes talvez gostassem de interagir com seus produtos ou serviços poderá acarretar

algumas mudanças visíveis. Você pode fazer mais do que simplesmente atender às necessidades imediatas. Você poderia realmente fazê-los sentir-se como heróis.

O *design* e o preço de um novo produto são fundamentais para o sucesso de um novo produto. Para Kelley e Littman (2001), os produtos que vêm a ser sucesso parecem desfrutar de um equilíbrio de atributos, um bom *design* a um preço acessível é o que vende bem.

A inovação não acontece num vácuo. Na visão de Kelley e Littman (2001), quanto mais rápido a empresa puder apresentar desenvolvimentos ou produtos genuinamente novos; mais provável é que ela venha a ter sucesso no mercado.

Para uma empresa apresentar inovação de produto, não existem regras sólidas e fixas. Kelley e Littman (2001) afirmam que a chave é adotar uma nova abordagem. Não se pode sempre prever de onde uma inovação poderá vir, existe uma certa sorte em quebrar as regras. Os infratores de regras são encontrados em setores de qualquer natureza, mas a pessoa que labuta infundavelmente na sua mesa provavelmente não é a que criará uma ótima inovação. Algumas idéias inovadoras são geradas em campos ou categorias de produtos que normalmente desencorajam a inovação.

Todo e qualquer produto resultado de uma inovação e que seja de utilidade popular, segundo Kelley e Littman (2001), deve apresentar características como: ser de fácil utilização, os recursos confusos ou pouco utilizados devem ser eliminados, a simplicidade do produto é essencial, os produtos devem incorporar novos *designs* para desafiar as percepções dos clientes quanto ao que o produto deveria ou não ser.

Os passos cruciais no desenvolvimento de um produto de sucesso, segundo o Instituto Internacional de Desenvolvimento Administrativo, em Lausane, Suíça, citado por Valéry (1999), são: - Imaginar, ter o discernimento inicial sobre a oportunidade de mercado para um desenvolvimento técnico específico; - Incubar, nutrir a tecnologia eficientemente para avaliar se pode ser comercializada; - Demonstrar, construir protótipos e obter *Feedback* de investidores e clientes potenciais, - Promover, convencer o mercado a adotar inovação; - Sustentar,

assegurar que o produto ou o processo tenham a vida mais longa possível no mercado.

De acordo com Wheelwright e Clark⁹ (1992), citados por Paiva (1994), existem cinco tipos básicos de projetos de desenvolvimento de novos produtos:

- Projetos derivados, que correspondem a algumas alterações em projetos já existentes visando a alterações nas características do produto ou no processo (muitas vezes para diminuição de custos);
- Projetos revolucionários, que envolvem significativas mudanças em produtos e processos existentes, criam-se toda uma nova categoria de produtos e define-se um novo mercado;
- Projetos plataforma, que correspondem a uma posição intermediária. As melhorias são estendidas a muitas das dimensões associadas à performance, como velocidade, funcionalidade, peso e tamanho;
- Pesquisa e Desenvolvimento, que é a criação de *know-how* e *know-why* de novos materiais e novas tecnologias, que depois serão repassadas aos projetos de desenvolvimento comerciais;
- Alianças e parcerias constituem a quinta possibilidade, são caracterizadas pela associação de empresas que procuram recursos ou vantagens mútuas.

Não existem regras únicas para inovação de produtos e serviços. As sugestões sobre a prática da inovação, segundo Kelley e Littman (2001), são: observe os clientes e os não-clientes, principalmente os entusiastas; brinque com seu ambiente de trabalho físico de um jeito que emita uma linguagem corporal positiva, aos funcionários e visitantes; pense verbos não-substantivos, em suas ofertas de produto e serviço, de modo a criar experiências maravilhosas para todos que entram em contato com sua empresa ou marca; quebre as regras e vá errando,

⁹ WHEELWRIGHT, S. C. e CLARK, K.B. **Creating project plans to focus product development.** Harvard Business Review, mar/abr 1992.

mas sempre seguindo em frente, de maneira que a mudança faça parte da cultura e sejam esperados pequenos contratempos; continue humano, escalando seu ambiente organizacional de tal modo que haja espaço para grupos determinados surgirem e florescerem; construa pontes de um departamento para outro, da empresa para seus prováveis clientes e, finalmente, do presente para o futuro.

A indústria brasileira do vinho tem se mostrado também inovadora de seus produtos nesses últimos tempos. Produtos novos dentro do conceito de vinhos estão sendo elaborados com novas mudas de videiras importadas para a produção de vinhos nunca antes elaborados no Brasil. Novas variedades de uvas e vinhos também estão surgindo como resultados de inúmeras pesquisas elaboradas pela Embrapa Uva e Vinho – RS. Novas bebidas derivadas do vinho também estão sendo elaboradas como *coolers*, filtrados doces, frisantes, espumantes e champagnes.

3.6.3 Inovação de Processo

A inovação de processo é diferente da inovação produto. Segundo Zawislak (1995), é fundamental caracterizar a diferença que existe entre inovação de produto e a inovação de processos, pois é muito mais comum encontrar inovação de produto do que inovação de processo, e novos produtos são constantemente colocados no mercado sem que se modifique necessariamente a tecnologia de produção. As inovações de produtos são modificações que as empresas fazem em seus produtos e também a criação de novos produtos, sendo que a inovação de processos relaciona-se ao “modo de fazer”.

A definição de inovação de processo, conforme Kuznets¹⁰ (1994), citado por Zawislak (1995), tange a inovações em termos de máquinas e equipamentos; as inovações de processo são caracterizadas por novas máquinas e equipamentos, porém essas mesmas máquinas e equipamentos caracterizam uma inovação de produto para quem as produz.

¹⁰ KUZNETS, Simon. **Economic growth of nations**. Total output and production structure. Cambridge (MA), Belknap, 1994.

A inovação de processo, sendo o resultado da aplicação de novas técnicas, garante às empresas aumentos em produtividade. Consoante Landes¹¹ (1994), citado por Zawislak (1995), a tecnologia moderna produz mais e com maior rapidez, ou seja, aumentos quantitativos da produtividade; ela produz objetos que não poderiam ser fabricados com os métodos artesanais do passado.

A tecnologia, consoante Paiva (1994), envolve desde equipamentos utilizados até o processo de produção por projeto, *job shop*, por lote, linha de montagem e fluxo contínuo, sempre considerando as características do produto, ciclo de vida e a relação com o mercado.

A nova geração de equipamentos tem transformado ainda mais a manufatura numa importante arma competitiva, e, segundo Paiva (1994), entre estes equipamentos estão compreendidos os robôs; *Flexible Manufacturing Systems - FMS*; *Computer-Aided Design e Computer-Aided Manufacturing - CAD/CAM* e *Computer Integrated Manufacturing – CIM*.

Na visão de Paiva (1994), essas tecnologias têm possibilitado: extrema flexibilidade em mix de produtos; agilidade na resposta às variações de demanda; maior controle, segurança e confiabilidade no sistema produtivo; redução de desperdícios, melhor taxa de utilização dos equipamentos e melhor gerenciamento do sistema produtivo.

A inovação não é algo imposto pela alta gerência de uma empresa, e não ocorre por imposição dos proprietários. Segundo Kelley e Littman (2001), a inovação precisa de equipes, e as equipes precisam de lugares para prosperar e crescer.

A inovação floresce em lugares em que os elementos sejam perfeitos para promover o crescimento de boas idéias, é no ambiente de trabalho, na maneira como os espaços tomam forma nos escritórios e nas equipes que trabalham juntas.

Toda e qualquer mudança que for implementada resulta da persistência da equipe. Para Kelley e Littman (2001), nunca é exagerada a importância do esforço e da persistência inteligente. Muitas vezes não é suficiente trabalhar arduamente ou seguir o que parece o curso lógico de ação, combinar criatividade com persistência

¹¹ LANDES, David S. **Prometeu desacorrentado**. Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 1994.

poderá mudar toda a empresa.

A inovação de processo na indústria vinícola existe nas indústrias que operacionalizam novas tecnologias para produção, conservação e engarrafamento dos vinhos. A inovação também pode ocorrer nos departamentos administrativos, através de modernas técnicas administrativas e comerciais.

3.7 ATIVIDADES DE PRODUÇÃO

As atividades de produção, conforme Ferraz et al. (1997), referem-se ao arsenal de recursos manejados na tarefa manufatureira e podem referir-se tanto aos equipamentos e instalações quanto aos métodos de organização da produção e de controle da qualidade.

Para Coutinho e Ferraz (1994), os equipamentos de base microeletrônica e as novas técnicas organizacionais constituem os principais instrumentos de mudança nos processos produtivos.

As inovações organizacionais, segundo Ferraz et al. (1997), constituem o *benchmarking* da capacitação produtiva e podem ser agrupados em função do objetivo perseguido: método de economia de tempo e de materiais, como o *just-in-time*, *Kanban* e redução de lotes; método de organização do processo de trabalho, como células, grupo semi-autônomos ou círculos de controle da qualidade; métodos de gestão da qualidade, como controle estatístico da produção, controle ou garantia da qualidade total e programas zero-defeito.

De acordo com Slack et al. (1997), a administração da produção está na essência da vida empresarial, uma vez que representa o ato de criação. A criação de produtos e serviços dos quais todos nós dependemos é a principal razão da existência de qualquer organização, a administração da produção deve ser o centro de suas atividades.

A contribuição da função produção, para Slack et al. (1997), é oferecer à organização uma vantagem baseada em produção, o que é vital para qualquer organização que pretende ser bem-sucedida a longo prazo.

O processo de produção, no entendimento de Paiva (1994), está diretamente ligado ao ciclo de vida do produto e adequado à estratégia de marketing da empresa, que deve abordar aspectos como competência distintiva. Isto é, a empresa deve explorar aquelas características que a diferenciam de seus competidores, combinar produto-processo, especializar-se nas habilidades mais importantes e manter o foco nas características que podem significar uma vantagem competitiva.

3.7.1 Técnicas Organizacionais

As técnicas organizacionais podem ser definidas como um conjunto de métodos aplicados aos processos produtivos, cuja finalidade é racionalizar todo o sistema produtivo das organizações.

Consoante Slack et al. (1997), as empresas são divididas em partes, departamentos, e todas as partes de qualquer empresa têm seus próprios papéis a desempenhar para se chegar ao sucesso. No nível mais simples, o papel de cada função está refletido em seu nome, a função produção produz os serviços e bens demandados pelos consumidores.

Para Santos (1999), a administração da produção e operações, pode ser estudada em diversas fases, desde o planejamento do tamanho da fábrica, até a programação de uma determinada máquina para a fabricação de um produto. As fases principais são:

- Infra-estrutura da unidade de produção;
- Projetos na produção;
- Planejamento, programação e controle da produção;
- Manutenção e melhoria contínua.

No conceito de Santos (1999), a fase da infra-estrutura se ocupa da localização da unidade produtiva, do dimensionamento dos equipamentos, da determinação do pessoal necessário para a produção, do cálculo do tamanho das instalações, dos investimentos em veículos, da aquisição de equipamentos de

comunicação, da contratação de serviços fixos, da aquisição de seguros, é a fase responsável pelos investimentos para a produção.

A capacidade de uma unidade de produção representa a quantidade máxima de trabalho que essa unidade consegue processar em um determinado período; a capacidade de um sistema produtivo é um valor numérico que indica o nível máximo de processamento do sistema. A medida da capacidade pode ser expressa com base na produção, no processamento ou nos insumos do sistema.

A capacidade, segundo Paiva (1994), está relacionada com as decisões a respeito de instalações, e é determinada pela planta, equipamentos e recursos humanos. Envolve como se adaptar às demandas cíclicas e como utilizar a capacidade como fator influenciador nas decisões tomadas pelos competidores.

Na tentativa de balancear a capacidade e a demanda, Santos (1999) afirma que existem basicamente dois conjuntos de medidas: modificações na demanda e modificações na capacidade. As modificações na demanda em geral buscam aumentar a demanda, utilizando os seguintes instrumentos: investimento em publicidade e força de vendas, desconto nos preços, facilitação do pagamento, desenvolvimento de produtos que satisfaçam melhor ao cliente. As modificações na capacidade podem ser efetuadas através da expansão ou diminuição de instalações, contratação ou demissão de funcionários, emprego de horas extras, subcontratação da produção, aquisição ou venda de imóveis, máquinas e equipamentos.

Na fase dos projetos na produção, são produzidas especificações detalhadas relativas a produtos, processos e operações de fabricação. Santos (1999) entende que o projeto do produto determina as características técnicas (dimensões, *design*, cores, sabores, aromas, tempo de espera e materiais a serem utilizados) e cita as especificações da forma, do nível de qualidade e confiabilidade, dos itens que irão compor o produto para atender às necessidades do cliente. O projeto do processo, segundo ele, determina quais operações serão necessárias para fabricação do produto, quais os equipamentos deverão ser utilizados, quais as etapas de fabricação deverão ser cumpridas, enfoca a organização de pessoas, equipamentos, procedimentos, informações, energia e materiais com a finalidade de agregar valor ao produto. No projeto das operações de fabricação, para Santos (1999), é estudado

a programação e o controle da produção e busca determinar quais pessoas vão fazer o quê, quando, usando que meios, define a seqüência das operações de fabricação, a duração das operações, a escala das pessoas e a prioridade na utilização das máquinas disponíveis.

Consoante Slack et al. (1997), qualquer operação produtiva requer planos e controles, mesmo que a formalidade e os detalhes dos planos e dos controles possam variar. A função de planejamento e controle concilia o fornecimento dos produtos e serviços de uma operação com sua demanda.

Na busca de diferenciar planejamento e controle, Slack et al. (1997) afirmam que o plano é definido como um conjunto de intenções e o controle como um conjunto de ações que visam ao direcionamento do plano. O controle inclui o monitoramento do que aconteceu na realidade, a comparação com o que fora planejado e as ações para providenciar as mudanças necessárias de realinhamento do plano. O propósito do planejamento e controle é garantir que a produção ocorra eficazmente e produza produtos e serviços como deve. Isso exige que os recursos produtivos estejam disponíveis: na quantidade adequada, no momento adequado, e no nível de qualidade adequado.

O projeto que busca determinar a posição dos recursos utilizados na produção e nas operações pode ser chamado de arranjo físico, cuja função é distribuir as pessoas, máquinas, equipamentos e instalações no espaço necessário para as operações produtivas.

Santos (1999) afirma que os arranjos físicos podem ser classificados em:

- *arranjo físico de posição fixa*: nesse tipo de arranjo físico, o produto permanece fixo, enquanto que pessoas e equipamentos são levados ao local da produção, é empregado nos sistemas de produção por projetos;
- *arranjo físico por processo*: esse tipo de arranjo físico agrupa funções ou processos afins em centros de trabalho próximos e fixos, é empregado nos sistemas de produção com fluxos por encomenda ou por lotes;
- *no arranjo físico celular*: o produto pode utilizar apenas algumas células e ignorar as demais, é composto por centros de trabalho mais completos e

autônomos, e é empregado em sistemas mistos, que apresentam mais de um tipo de processo produtivo;

- *arranjo físico por produto*: chamado também de arranjo físico em linha, pois o produto se movimenta segundo uma seqüência de produção ao longo da qual são dispostos os processos fixos de fabricação ou de operação, é empregado em linhas de produção ou em massa.

Para Santos (1999), as atividades de planejamento, programação e controle, constituem o centro das atividades da administração da produção, tratam da operação dos recursos materiais, humanos e de capital, destinados à produção.

O planejamento agregado, consoante Santos (1999), tem por finalidade o balanceamento entre a demanda e a capacidade, procurando minimizar as perdas para a empresa. Uma vez estimadas a demanda e a capacidade, busca-se um ajuste para atender 100% da demanda com aproveitamento de 100% da capacidade instalada. Esse ajuste torna-se difícil pelo fato de que a demanda usualmente apresenta flutuações sazonais ou irregulares. Dado que a capacidade, geralmente, não pode ser modificada rapidamente para acompanhar a demanda, balancear a demanda e a capacidade torna-se um desafio constante.

A programação e o controle da produção tem como objetivo a implementação do programa-mestre de produção. O programa-mestre de produção é empregado para orientar a produção, os estoques, as compras, as contratações e demissões, de modo a garantir a qualidade planejada para os produtos, a produtividade, a disponibilidade dos recursos nas quantidades e nos tempos certos, o balanceamento entre capacidade disponível e demanda do produto (Santos, 1999).

A administração de materiais busca constantemente o controle dos estoques, os quais em um sistema de produção são constituídos por produtos acabados, componentes de produtos e matérias-primas.

Conforme Santos (1999), a utilização de equações, como a do cálculo de lote econômico de compra e lote econômico de fabricação, serve de suporte à tomada de decisão na compra de matérias, no tamanho ideal do lote a ser comprado e no tamanho ideal do lote do produto fabricado.

Os sistemas informatizados, segundo Paiva (1994), são uma ferramenta de planejamento e controle da produção. Através de programas como o MRP (*Material Requirements Planning* ou planejamento de requerimentos de material), a empresa pode obter resultados, como a diminuição dos níveis de estoque, atenuação do clima de pressão permanente no chão de fábrica e eliminação de paradas na produção por falta de componentes.

De acordo com Paiva (1994), através do MRP são interligadas as funções de previsão de vendas, planejamento dos recursos produtivos, programa-mestre de produção, planejamento das necessidades de materiais, controle e acompanhamento da fabricação, compras e contabilização dos custos.

Os sistemas de organização e controle da produção, como o MRP, para Santos (1999), determinam a quantidade e o tempo adequado para as compras de itens de demanda dependente necessários para cumprir o programa-mestre de produção. O sistema MRP II (*Manufacturing Resource Planning*) é uma extensão do MRP. Abrange vários departamentos da empresa, tais como produção, marketing, finanças, engenharia, logística. Nesse programa, os custos parciais são empregados para compor relatórios financeiros e o custo do produto final.

Outros métodos de planejamento e controle das operações existem, entre eles, pode-se destacar o (JIT) *just-in-time*. O sistema JIT, segundo Corrêa e Gianesi (1993), pode ser definido como um sistema de manufatura cujo o objetivo é otimizar os processos e procedimentos por meio da redução contínua de desperdícios.

Consoante Slack et al. (1997), o JIT significa produzir bens e serviços exatamente no momento em que são necessários, nem antes, para que não se transformem em estoques; e nem depois, para que seus clientes não tenham que esperar. O JIT visa atender à demanda instantaneamente, com qualidade perfeita e sem desperdícios.

O objetivo fundamental da filosofia JIT, segundo Corrêa e Gianesi (1993), é a melhoria contínua do processo produtivo pela redução dos estoques, de modo que os problemas fiquem visíveis e possam ser eliminados através de esforços concentrados e priorizados.

3.7.2 Qualidade

Diretamente relacionada às atividades de produção, a qualidade tem merecido uma atenção especial por parte de muitas organizações. Slack et al. (1997) afirmam que há uma crescente consciência de que bens e serviços de alta qualidade podem dar a uma organização considerável vantagem competitiva, pois ela reduz custos de retrabalho, refugo e devoluções gerando consumidores satisfeitos.

Conforme Slack et al. (1997), qualidade significa “fazer certo as coisas”, sem cometer erros, significa satisfazer seus consumidores fornecendo bens e serviços isentos de erro, adequados a seus propósitos. Se a produção proporcionar isso, estará dando uma vantagem de qualidade para a empresa.

As oito dimensões da qualidade são definidas por Garvin (1992) e se relacionam com:

- Performance: refere-se às características operacionais primárias, envolvendo atributos mensuráveis de um produto ou serviço;
- Características secundárias do produto: são aqueles atributos que complementam o funcionamento básico;
- Confiabilidade: reflete a probabilidade de um mau funcionamento ou falha durante um tempo determinado previamente;
- Conformidade: é o grau no qual o projeto e as características funcionais de um produto atingem um padrão estabelecido;
- Durabilidade: uso possível de um produto antes de alguma falha;
- Serviços oferecidos: atendimento técnico com qualidade – rapidez, cortesia, competência e facilidade de reparos;
- Estética: aparência externa de um produto;
- Qualidade percebida: influência ocasionada a partir de imagens, propaganda e marca.

Segundo Garvin (1992), é preciso decidir entre as opções de combinação das diversas dimensões da qualidade, nunca esquecendo que a qualidade deve ser definida do ponto de vista do cliente. As empresas que queiram competir com qualidade, devem agir com estratégias mais restritas, com alvo certo, em que várias empresas da mesma indústria seguem orientações diferentes com relação à qualidade.

Para competir com qualidade, não é necessária excelência em todos os aspectos, é necessário, consoante Garvin (1992), que as dimensões selecionadas estejam bem-ajustadas às necessidades do mercado.

De acordo com Slack et al. (1997), não há uma definição exata de qualidade, pois existem várias abordagens que podem ser dadas à qualidade. A abordagem transcendental vê a qualidade como um sinônimo de excelência inata e absoluta, é a melhor possível em termos da especificação do produto ou serviço. Na abordagem manufatureira, a qualidade é fazer produtos ou proporcionar serviços que estejam livres de erros e que correspondam precisamente a suas especificações de projeto. A abordagem baseada no usuário assegura que o produto ou o serviço esteja adequado ao propósito do consumidor. A qualidade baseada em produto é vista como um conjunto mensurável e preciso de características requeridas para atender ao consumidor, e a abordagem baseada em valor define qualidade em termos de custo e preço, defende que qualidade seja percebida em relação a preço.

Os métodos de gestão da qualidade preocupam-se com o atendimento das expectativas dos consumidores. Para Slack et al. (1997), a administração da qualidade total (TQM - Total Quality Management) constitui uma forma de trabalhar e de pensar, que se preocupa com o atendimento das necessidades e das expectativas dos consumidores, movendo o foco da qualidade de uma atividade puramente operacional, transformando-a em responsabilidade de toda a organização.

Os programas de qualidade têm representado profundo movimento de mudanças nas organizações. As implicações de TQM (Gerenciamento da Qualidade Total), segundo Wood JR. (1995), podem ser relacionadas à evolução dos modelos gerenciais e explicadas por uma seqüência de seis momentos:

1º. momento: da inspeção - com o foco no controle do produto final, associado ao desenvolvimento do sistema de produção e consumo em massa;

2º. momento: o surgimento do foco no processo - com uma coleção de técnicas estatísticas voltadas para a solução de problemas e a melhoria contínua;

3º. momento: a integração dessas técnicas a um modelo gerencial limitado – o Controle da Qualidade Total (TQM);

4º. momento: a incorporação de elementos comportamentais e novas práticas gerenciais associadas ao acirramento de competição entre empresas, ao aumento da flexibilização da produção e ao aumento da fragmentação dos mercados;

5º. momento: a explosão fora das fábricas, no setor de serviços e nas empresas públicas;

6º. momento: tendência de transformação profunda do modelo e/ou sua difusão nas práticas gerenciais do dia-a-dia.

A qualidade não é de responsabilidade única do departamento de produção. Segundo Slack et al. (1997), para uma organização ser verdadeiramente eficaz, cada parte dela, cada departamento, atividade, pessoa e nível deve trabalhar apropriadamente em conjunto, porque todas as pessoas e atividades afetam-se e são afetadas entre si. A administração de qualidade total é, portanto, de todos.

Produzir com qualidade, no entender de Hayes¹² (1989), citado por Paiva (1994), não é simplesmente um arranjo de pessoas e máquinas, é uma maneira de pensar. Hayes coloca que no Japão não se inspeciona qualidade de um produto,

¹² HAYES, R. (1989) Porque as fábricas japonesas funcionam. **Harvard/Exame**. Série temática "Planejamento Estratégico". Novos Caminhos.

mas sim procuram-se dar as condições necessárias para que se produza com qualidade.

O conjunto mais universal de sistemas e procedimentos relacionados à qualidade é aquele influenciado pelos padrões ISO 9000. Conforme Slack et al. (1997), esses padrões foram desenvolvidos para assegurar aos compradores de produtos e serviços que eles foram desenvolvidos de maneira a atender às exigências do consumidor.

3.7.3 Atualização de Equipamento

As máquinas e os equipamentos empregados nas empresas, em todos os departamentos e setores, formam um conjunto tecnológico que pode garantir maior qualidade e produtividade aos produtos e serviços, sendo que o grau de atualização desses equipamentos pode garantir maior competitividade à empresa.

Para Slack et al. (1997), as tecnologias de processos são as máquinas, equipamentos e dispositivos, que ajudam a produção a transformar materiais e informações de forma a agregar valor e atingir os objetivos da produção. A manutenção e a melhoria contínua constitui uma das fases da administração da produção reconhecida hoje em dia como um agente importante para proporcionar diversos benefícios à empresa.

Conforme Santos (1999), a manutenção de um sistema de produção e operações representa as atividades para conservar equipamentos, máquinas, edifícios e instalações em condições para apoiar as metas da organização. Todos os tipos de manutenção, como corretiva, preventiva, sistemática, preditiva e combinada são programas de manutenção que têm por objetivo a continuidade das operações programadas, e os programas de melhoria contínua procuram conferir níveis mais elevados de qualidade e competitividade aos produtos e ao negócio.

Na indústria vinícola, são vários os equipamentos e máquinas utilizadas no processo de industrialização dos vinhos e derivados da uva. Pode-se listar alguns dos equipamentos que, conforme seu grau de atualização, podem proporcionar

ganhos em competitividade, pelo melhoramento da produtividade e qualidade proporcionada aos produtos.

Entre os diversos equipamentos utilizados no processo de produção dos vinhos, pode-se listar os seguintes:

- Balança eletrônica integrada ao sistema de controle de estoques, para pesagens das movimentações dos produtos e matérias-primas;
- Máquinas moedoras desengaçadeira com regulagem de extração de sucos e pigmentação das uvas;
- Prensas para extração de sucos;
- Tanques de fermentação de aço inox tipo com acabamento sanitário, cinturado para refrigeração, com controles numéricos programáveis;
- Equipamento de refrigeração;
- Equipamento de pasteurização;
- Recipientes como barris e pipas de carvalho e outras madeiras especiais para armazenagem e envelhecimento dos vinhos;
- Linhas automáticas de engarrafamento.

Os equipamentos indicados constituem uma pequena amostra do universo de máquinas e equipamentos utilizados em uma indústria vinícola. A idade desses equipamentos e o grau tecnológico que estes possuem, podem propiciar à empresa vantagens em produtividade e qualidade de produtos superiores aos da concorrência.

3.8 ATIVIDADES DE RECURSOS HUMANOS

Os recursos humanos, segundo Ferraz et al. (1997), contemplam o conjunto de condições que caracterizam as relações de trabalho, envolvendo os aspectos que influenciam a produtividade, a qualificação e flexibilidade da mão-de-obra.

Conforme Ferraz et al. (1997), o novo padrão de relações de trabalho que as empresas estão adotando apóia-se no tripé formado por estabilidade, participação nos processos decisórios e compartilhamento dos ganhos do aumento de eficiência. O objetivo é motivar os trabalhadores a coparticiparem dos desafios competitivos contemporâneos, onde prevalece a multifuncionalidade em face da necessidade de conhecimento de todo o processo produtivo, em que é valorizada a capacidade criativa de resolução de problemas.

De acordo com Coutinho e Ferraz (1994), a educação é o foco da nova política orientada para a competitividade, com ação voltada para a qualidade de vida do trabalhador e melhor distribuição de renda, sendo a valorização dos recursos humanos, através da educação básica, técnica e continuada dos trabalhadores, o elemento central da mobilização para a competitividade.

3.8.1 Flexibilidade

A leitura de livros clássicos de administração e negócios nos revela que, do início da era industrial até a década de 60, as empresas buscaram formas organizacionais cada vez mais complexas e estruturadas, adaptando-se ao modelo burocrático. Segundo Wood Jr. e Picarelli Filho (1999), a empresa típica do início do século cresceu e adaptou-se a suas novas condições, estruturando-se em grandes corporações burocráticas para atender à expansão internacional da demanda.

Com a passagem da chamada “era industrial” para a “pós-industrial”, a era informacional, a forma burocrática de organização também parece estar superada. Para Wood Jr. e Picarelli Filho (1999), cada vez mais é a agilidade e a adaptabilidade, e não a estruturação complexa, que determina a sobrevivência das organizações.

Vários autores e analistas de organizações sugerem que as organizações precisam aprender a tornar-se flexíveis. Conforme Wood Jr. e Picarelli Filho (1999), as características de organizações flexíveis são:

- Estimulam o crescimento pessoal de seus funcionários;

- Recompensam o desempenho e a iniciativa;
- Favorecem estruturas integradas e multidisciplinares;
- Incentivam a qualidade de vida de seus funcionários;
- Permitem flexibilidade de horário em operações;
- Apóiam o desenvolvimento de escolas locais;
- Estimulam a participação e o relacionamento informal entre os funcionários;
- Propiciam treinamento e educação para toda a vida e
- buscam comunicação clara e ágil com seus funcionários e clientes.

As mudanças que estão ocorrendo nos ambientes que as empresas atuam passaram a exigir maior versatilidade das empresas em relação a seus funcionários; o funcionário comprometido com a empresa faz parte da estratégia organizacional da empresa.

Wood Jr. (1995) afirma que os reflexos que as mudanças estão provocando nos ambientes em que as empresas atuam são os seguintes: redução da parcela da população ocupada com atividades de trabalho intensivo; diminuição do número de empregos de tempo integral; aumento da demanda por especialistas e crescimento do setor de serviços e do número de organizações baseadas em informação.

A tabela abaixo identifica as mudanças que estão ocorrendo dentro das empresas que estão se preparando para competir com maior velocidade, agilidade e flexibilidade.

Tabela 11 - Tendências declinantes e ascendentes

	Declinantes	Ascendentes
Características do trabalho	- reprodutibilidade	+ criatividade
	- rigidez	+ flexibilidade
	- divisão de tarefas	+ multiespecialização
	- formação prévia	+ aprendizado contínuo
	- taylorismo	+ multiplicidade de modelos
	- liderança autoritária	+ liderança representativa

Continua...

	Declinantes	Ascendentes
Estruturas Organizacionais	- hierarquia vertical, Rede matricial - centralização - perenidade - aglutinação de funções	+ redução de níveis, grupos em rede + descentralização e autonomia + instabilidade como fator de Evolução + terceirização
Características da Administração	- foco no capital - teorias quantitativas - distância capital trabalho	+ foco nos recursos humanos e informação + visão comum, identidade e valores compartilhados + colaboração, participação nos lucros

Fonte: Wood Jr. (1995)

No entender de Lawler III¹³ (1990), citado por Wood Jr. e Picarelli Filho (1999), os sistemas de remuneração em uso foram criados para um modelo de empresas em extinção, pois as empresas estão se adaptando às profundas transformações ambientais caracterizadas por formas modernas de organização do trabalho, como células, multifuncionalidade e poucos níveis hierárquicos.

Conforme Wood e Picarelli (1999), transformar a visão usual de remuneração como fator de custo para uma visão da remuneração como fator de aperfeiçoamento da organização impulsionará processos de melhoria e aumento de competitividade.

3.8.2 Produtividade

De acordo com Wood Jr. e Picarelli Filho (1999), nos Estados Unidos, a remuneração por habilidades é uma das inovações gerenciais que mais cresce em popularidade. Esse crescimento é a consequência das pressões internas e externas sofridas pelas empresas, que as têm levado a repensar seus modelos de gestão e suas práticas de remuneração.

¹³ LAWLER III, E. E. (1990). **Estrategic pay**: aligning organizational strategies and pay systems. San Francisco: Jossey-Bass.

A definição de habilidade, conforme Wood Jr. e Picarelli Filho (1999), é a capacidade de realizar uma tarefa ou um conjunto de tarefas em conformidade com determinados padrões exigidos pela organização.

Segundo Lawler III¹⁴ (1990), citado por Wood. Jr. e Picarelli Filho (1999), as vantagens do crescimento horizontal dos funcionários, resultantes do esforço de capacitação e do aumento das habilidades técnicas adquiridas são:

- Flexibilidade: a multifuncionalidade facilita a alocação de mão-de-obra. Ex: preenchimento de postos de trabalho de funcionários ausentes, cobertura de férias e transferência de pessoal para áreas de gargalos de produção;
- Adaptabilidade: uma mão-de-obra mais qualificada responde com mais rapidez a mudanças nos processos e equipamentos;
- Custos: a multifuncionalidade evita excesso de quadros para cobrir férias, ausências;
- Rotatividade: evidências empíricas indicam reduções desses índices de absenteísmo

E as vantagens do crescimento vertical dos funcionários vinculadas ao aumento de suas capacidades comportamentais e de gestão são:

- Visão Sistêmica: funcionários adquirem visão geral da empresa, facilitando a solução de problemas, e melhorando os processos decisórios;
- Inovação: uma visão mais ampla também incentiva a busca de melhorias e inovações;
- Comprometimento: o nível de comprometimento entre colaboradores e empresa aumenta pela sua maior compreensão da empresa e das relações internas cliente fornecedor;
- Autogestão: aumenta a capacidade de autocontrole e autogestão dos indivíduos e do grupo;

¹⁴ LAWLER III, E. E. (1990). **Estrategic pay**: aligning organizational strategies and pay systems. San Francisco: Jossey-Bass.

- Cultura participativa: é favorecida em função da maior capacitação dos funcionários.

No entender de Wood Jr. e Picarelli Filho (1999), a remuneração por atividade constitui uma alternativa adequada para uma ampla gama de empresas, com ganhos em eficiência, eficácia, qualidade e produtividade. Algumas empresas começaram a desenvolver projetos relacionados ao tema “competências”, procurando identificar conhecimentos, comportamentos e atividades necessárias para fazer frente à nova realidade.

Conforme Wood e Picarelli (1999), a remuneração por habilidade trata do trabalho operacional, caracterizado pela reprodutibilidade, variedade controlada e previsibilidade. O tipo de trabalho tratado pela remuneração por competência é o trabalho de profissionais e executivos, caracterizado pela variedade, abstração, incerteza e criatividade.

3.8.3 Qualificação

As empresas voltadas para a qualificação de seus trabalhadores, como um modo de serem mais competitivas, através da valorização dos recursos humanos, oferecem educação básica e técnica a seus colaboradores.

Para Marques (1996), quem souber fazer alguma coisa socialmente útil, terá melhores condições de enfrentar o amanhã com probabilidade de sucesso e qualidade de vida para si e para sua futura família.

Marques (1996) afirma que as mudanças aceleradas no mundo contemporâneo obrigam os indivíduos e as organizações mudar seus ritmos de assimilação de novas realidades, sob pena de se tornarem rapidamente desatualizadas e obsoletas. Isso tem acarretado uma contínua desinstalação de hábitos e atitudes nos colaboradores das empresas, impondo uma prontidão para novas aprendizagens organizacionais.

O horizonte que se delinea nas condições das mudanças do macrocontexto é a premente necessidade de voltar-se para uma disposição de aprender. Segundo Marques (1996), quanto mais se estiver pressionado por conflitos e crises nos relacionamentos do indivíduo com as organizações de que faz parte, mais haverá urgência de encontrar soluções que lhe sejam favoráveis. Assim, a aprendizagem, reconhecimento de erros e sua correção para tornar a ação mais eficaz é a resposta mais inteligente, tanto do ponto de vista intelectual quanto do ângulo da afetividade e das emoções.

As empresas que delegam aos seus colaboradores a possibilidade de tomada de decisão propiciam um ambiente de trabalho voltado à aprendizagem organizacional.

Consoante Marques (1996), uma das formas de desenvolver e conservar a capacidade de aprender a aprender, por toda a vida, inclusive nas crises, é a habilidade de solucionar problemas à medida que eles emergem em meio às tarefas e atividades do dia-a-dia.

Diante do posicionamento cada vez mais competitivo que as organizações têm de assumir, dado o compasso imposto pelas rápidas mudanças que se observam no quadro mundial da economia, os membros trabalhadores que constituem os recursos humanos capacitados de uma organização tornaram-se um fator crucial de competitividade organizacional.

Conforme Tamayo (1996), os trabalhadores não são contratados para ocupar cargos, realizar tarefas e seguir normas e regras predefinidas, os trabalhadores são convidados a ser parceiros da organização durante a consecução de seus objetivos, a compor equipes responsáveis por resultados, a tomar decisões dentro do escopo de sua competência, a moldar suas tarefas conforme as atividades que estão desenvolvidas e a receber retribuição variável, salário e promoções, de acordo com seu desempenho e produtividade.

A remuneração paga aos funcionários de empresas competitivas possui sua base formada por sistemas de remuneração que promovem as conquistas de grupo e as metas baseadas em equipes. Segundo Wood Jr. e Picarelli Filho (1999), a adoção de formas de remuneração vinculadas ao desempenho está crescendo em

todo o mundo. A origem dessas práticas está nos prêmios por produtividade, as diversas formas de remuneração variável podem ser classificadas em participação nos lucros e a remuneração por resultado.

Na busca por adequar os resultados das empresas vinculados às recompensas aos seus funcionários, a política de remuneração variável, para Wood Jr. e Picarelli Filho (1999), constitui um conjunto de diferentes formas de recompensa que se complementam e buscam alinhar atitudes e comportamentos com os objetivos organizacionais. Essa nova filosofia fala de trabalho em grupo, melhoria contínua e orientação para resultados.

O objetivo das diversas formas de remuneração variável é alinhar e convergir esforços para melhorar o desempenho da empresa, e, consoante Wood Jr. e Picarelli Filho (1999), os objetivos podem ser classificados em:

- 1º- *vincular* o desempenho e a recompensa de forma a estimular o indivíduo e o grupo a buscarem a melhoria contínua;
- 2º - *partilhar* os bons e maus resultados da empresa;
- 3º - *transformar* custo fixo em custo variável.

Um dos traços dos modelos organizacionais mais modernos é a flexibilidade, ou seja, a capacidade de responder rapidamente às mudanças ambientais. Segundo Wood Jr. e Picarelli Filho (1999), o uso de alternativas criativas de remuneração colaboram no desenvolvimento da flexibilidade dentro das organizações, e essas alternativas criativas podem ser usadas para reforçar comportamentos desejados, premiar o espírito empreendedor e a iniciativa, encorajar a busca de inovações e ajudar a desenvolver uma relação mais madura entre funcionário e empresa.

A qualificação dos Recursos Humanos nas organizações é de fundamental importância para as empresas que desejam ser mais competitivas. Impulsionadas pela explosão de tecnologias de informação e automação industrial, as empresas passaram a necessitar de profissionais preparados, com níveis de conhecimentos elevados. Para otimização dos recursos, as empresas necessitam profissionais qualificados que utilizem as informações internas, inerentes aos processos, e

externas, vindas do mercado, proporcionando a maximização dos resultados para as empresas.

Essas argumentações constituem a fundamentação teórica do estudo. Salienda-se que os objetivos gerais e específicos resgatam, na argumentação teórica, as premissas que foram avaliadas na pesquisa. A seguir, encontra-se descrito o método utilizado para tornar o estudo viável.

4 MÉTODO

Neste capítulo, encontra-se descrita a metodologia utilizada para alcançar os objetivos propostos para este estudo. O método pode ser definido, segundo Gil (1994), como o caminho para se chegar a determinado fim, sendo o método científico definido como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos, adotados para se atingir o conhecimento.

4.1 MÉTODO DE PESQUISA

Neste trabalho, o método empregado para a consecução dos objetivos gerais e específicos foi do tipo pesquisa **survey**, descritiva, quantitativa com amostragem não-probabilística.

A pesquisa **survey**, consoante Pinsonneault e Kraemer (1993), citados por Hoppen et al. (1997, p.7), apresenta as seguintes características:

- “o fornecimento de descrições quantitativas de aspectos da população estudada;
- a coleta de dados, realizada, via de regra, a partir de questionários estruturados;
- o uso de informações coletadas junto a uma amostra da população-alvo”.

Essa modalidade é apropriada quando a questão da pesquisa diz respeito ao quê, ao por que se dá, e ao como se dá um fenômeno, dado o controle das variáveis dependentes e independentes tornar-se inviável, sendo que o fenômeno pesquisado ocorre no momento presente ou no passado recente, e é estudado em seu ambiente natural Pinsonneault e Kraemer (1993), citados por Hoppen et al.,1997).

Os propósitos da pesquisa **survey**, consoante Pinsonneault e Kraemer¹⁵ (1993), citados por Zanella (1999, p. 72), são:

- *“Survey usada para exploração: é realizada com a intenção de ganhar familiaridade com algum tópico e tentar levantar alguns conceitos preliminares a respeito dos mesmos, novas dimensões e possibilidades da população de interesse;*
- *Survey usada para descrição: pretende descobrir quais situações, eventos, atitudes ou opiniões estão ocorrendo em uma determinada população;*
- *Survey usada para explanação: é usada quando se deseja testar teorias e relações causais, procura por relações entre variáveis, e não só a relação, mas a direção desta relação, se há relacionamento positivo ou negativo”.*

Por essa pesquisa envolver observações de um determinado contexto, optou-se pelo estudo corte-transversal, pois, conforme Hoppen et al. (1997, p.3), na pesquisa **survey** tipo corte-transversal, *“o pesquisador coleta os dados, em um momento preciso, podendo generalizar, para toda a população, as descobertas feitas na amostra somente para o instante de tempo em que o estudo foi feito”.*

O estudo realizado é do tipo pesquisa descritiva, a qual, Hoppen et al. (1997, p.7), *“identifica quais situações, eventos, atitudes ou opiniões estão manifestadas numa população, descreve a distribuição de algum fenômeno na população ou entre subgrupos ou faz uma comparação entre estas distribuições”.* Para Cervo (1996, p.46), *“a pesquisa do tipo descritiva realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre elementos componentes da mesma”.*

¹⁵ PINSONNEAUT, A.; KRAMER, K.L. Survey research in managment information systems: Journal of Management Information System, 1993. In: ZANELA, Amarolinda I.C. **A influência da cultura e da experiência decisória sobre a percepção do processo decisória individual:** Um estudo comparativo entre Brasil, França, e Estados Unidos. PPGA/EA/UFRGS, Dissertação de Mestrado, 1999.

4.2 UNIVERSO DA PESQUISA

O estudo foi realizado envolvendo todas as empresas produtoras de vinhos finos da Serra Gaúcha. Salienta-se que as empresas, objeto de análise no estudo, produzem, além de vinhos finos, outros derivados de uva, como o vinho comum, sucos, etc., porém a condição *sine qua non* é que produzam qualquer quantidade de vinhos finos também. Por tratar-se de um estudo que aborda todas as empresas produtoras de vinhos finos, limitado pelo viés do não-respondente, os resultados da pesquisa permitem uma análise muito próxima da realidade das indústrias produtoras de vinhos finos de hoje.

Para certificar-se do entendimento das questões e da viabilidade da utilização da ferramenta de pesquisa, foi feito um teste-piloto com cinco indústrias produtoras de vinhos finos da Serra Gaúcha, escolhidas por julgamento, observando-se que representassem todos os tipos de indústrias possíveis, como uma pequena indústria de vinhos finos, uma média, uma de grande porte de origem familiar e outra de origem multinacional, situadas em diferentes municípios da Serra Gaúcha. Efetivado o teste-piloto, foram feitos pequenos ajustes no questionário em questões apontadas como geradoras de dúvidas pelos respondentes.

4.3 AMOSTRA NÃO-PROBABILÍSTICA

Foram enviados 117 questionários, dos quais obteve-se retorno de 55. Destes 55 questionários recebidos, seis foram invalidados, considerando que os respondentes não produziam vinhos finos, restando, assim, 49 questionários válidos, representativos de 44% das empresas produtoras de vinhos finos da Serra Gaúcha.

A amostra do estudo foi constituída, portanto, por 49 empresas respondentes dos questionários analisados no resultado do estudo.

4.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

A coleta dos dados deu-se através de um questionário estruturado, Anexo F,

com questões abertas no primeiro bloco, destinadas a caracterizar a indústria de vinhos finos da Serra Gaúcha e com questões fechadas no segundo bloco, relativas aos fatores empresariais determinantes da competitividade, abordando-se as áreas de gestão, inovação, produção e recursos humanos, que constituem o centro objeto do estudo.

Para tornar o estudo proposto viável, foi encaminhado o instrumento de coleta dos dados para as indústrias produtoras de vinhos finos, localizadas na Serra Gaúcha, por representarem os municípios que possuem mais de 90% do total das empresas produtoras de vinhos finos e de mesa. Estas indústrias foram indicadas pela equipe técnica do Ibravin.

A pesquisa foi direcionada aos proprietários e/ou administradores, ou ainda ao responsável de cada empresa vinícola existente na Serra Gaúcha.

O questionário elaborado abordou as atividades empresariais desenvolvidas dentro das empresas, as quais são citadas por Coutinho e Ferraz (1994) no Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira e aprofundadas no Capítulo III do presente estudo.

A operacionalização da medição e escalonamento das atividades gerenciais pertencentes aos fatores empresariais determinantes da competitividade deu-se através da utilização de uma escala de classificação por itens, a escala de Likert.

"A escala de Likert é uma escala de medida com cinco categorias de respostas que vão de "discordo totalmente" a "concordo totalmente", e que exige que os participantes indiquem um grau de concordância ou de discordância com cada uma de uma série de afirmações relacionadas com os objetivos de estímulo" (Malhotra, 2001, p.255).

A escala de Likert possui várias vantagens, conforme Malhotra (2001), entre elas a de ser uma escala fácil de construir e aplicar. Os entrevistados entendem rapidamente a escala, que pode ser adaptada para entrevistas postais, telefônicas ou pessoais.

Apresentação da escala de Likert utilizada para coleta dos dados:

Discordo	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo
	Totalmente			Totalmente
1	2	3	4	5

Foram elaboradas 60 questões específicas, envolvendo as atividades de competência empresarial de gestão, inovação, produção e recursos humanos, conforme quadro 1. Para avaliação das atividades gerenciais específicas na área de gestão, foram feitas afirmações relativas ao planejamento estratégico, marketing, finanças e serviços pós-vendas. Na área de inovação, foram abordadas afirmações sobre transferência de tecnologia, inovação de produto e de processo. Na área de produção, foram feitas afirmações relativas a atividades de técnicas organizacionais, de qualidade e atualização de equipamentos, e na área de recursos humanos foram elaboradas questões referentes à flexibilidade, qualificação e produtividade.

Figura 3 - Agrupamento das afirmativas do questionário por área

Áreas de competência	Atividades relativas	Número das afirmativas no questionário, anexo F.
GESTÃO	Planejamento estratégico Marketing Finanças Serviços pós-vendas	1; 2; 3; 4; 5; 6 e 7 8; 9; 10; 11 e 12 13; 14; 15; 16 e 17 18; 19; 20 e 21
INOVAÇÃO	Transferência de tecnologia Produto Processo	23; 24 e 26 25; 27; 28; 29; 30 e 31 22; 32; 33; e 34
PRODUÇÃO	Técnicas organizacionais Qualidade Atualização de equipamentos	35; 36; 37; 38; 39 e 40 42; 43 e 44 41 e 45
RECURSOS HUMANOS	Flexibilidade Produtividade Qualificação	47; 54 e 56 49; 51; 52 e 55 48; 50; 53; 57 e 58
COMPETITIVIDADE	Auto-avaliação	59 e 60

4.4.1 Etapas do Procedimento de Coletas dos Dados

A coleta dos dados envolveu as seguintes etapas:

Etapa 1: Contato telefônico com as empresas selecionadas para o teste-piloto;

Etapa 2: Envio do teste-piloto para as empresas, os questionários foram entregues em mão dos responsáveis;

Etapa 3: Coleta do teste-piloto direta com os respondentes, para esclarecimento das questões geradoras de dúvidas;

Etapa 4: Ajustamento dos questionários para facilitar o entendimento do respondente;

Etapa 5: Envio dos questionários para as empresas produtoras de vinhos finos da Serra Gaúcha, via correio. Juntamente com os questionários, foram enviadas duas cartas de apresentação da pesquisa, e um envelope selado para o envio dos questionários respondidos pelas empresas. Uma carta de apresentação da pesquisa, referenciada pela UFRGS/EA/PPGA, assinada pelo professor orientador do estudo e outra carta de apoio à pesquisa, referenciada pelo IBRAVIN, assinada pelo seu presidente executivo.

Etapa 6: Transcorridos alguns dias, foi feito contato telefônico com as empresas para certificar-se do recebimento dos questionários enviados. Nesse contato, foi averiguada a existência de dúvidas por parte das empresas e salientado a importância da participação delas respondendo o questionário. Também foi verificado se todas as empresas selecionadas haviam recebido os questionários;

Etapa 7: Foi enviada uma segunda remessa de questionários para as empresas que afirmaram não ter recebido o questionário;

Etapa 8: Foram aguardados os recebimentos dos questionários na sede do Ibravin e consecutivamente realizou-se a análise dos mesmos.

O questionário, instrumento de coleta dos dados, está no Anexo F, a partir do qual obtiveram-se informações sobre as características da indústria de vinhos finos da Serra Gaúcha e como se dão as atividades gerenciais apontadas pelos *fatores empresariais* determinantes da competitividade.

4.5 PROCESSAMENTO DOS DADOS

Considerando tratar-se de um estudo quantitativo, para o tratamento dos dados estatísticos, foram utilizadas tabulações eletrônicas, para obtenção das seguintes informações:

- a) Histograma das variáveis do estudo, com os devidos gráficos;
- b) Cálculo da média e do desvio-padrão das variáveis.
- c) Teste de comparação entre variáveis, teste T de Student. É o teste de diferença de médias para amostras emparelhadas com significância de 5%. A chance de erro da afirmação “há diferença” é menor que 5%, no estudo, foi realizado o teste estatístico a fim de comparar as amostras das variáveis relacionadas às ações de gestão, inovação, produção e recursos humanos, a fim de descobrir quais as atividades estão merecendo mais atenção e quais estão sendo praticadas na indústria de vinhos finos da Serra Gaúcha;
- d) Teste para grupos independentes, teste U de Mann-Whitney. Indica a relação entre variáveis independentes, com diferença significativa menor de 5%. No estudo, foi realizado o teste de relação entre todas as variáveis relativas às atividades associadas aos fatores empresariais, com todas as variáveis de características da amostra, na busca de identificar possíveis relações entre as atividades e as características da amostra.

4.6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

A partir da obtenção dos dados da amostra, que espelham a realidade das empresas produtoras de vinhos finos da Serra Gaúcha, limitado pela amostra e pelo possível viés do não-respondente, dado à existência de empresas que não responderam o questionário, foram avaliadas as atividades gerenciais associadas aos fatores empresariais determinantes da competitividade.

Na existência do possível viés de não-resposta, é indicado classificar um grupo de empresas não-respondente incentivando a responderem o questionário. As respostas obtidas nesse grupo servem para efetuar a análise comparativa entre os grupos da amostra e do respondente incentivado. Isto não foi feito por razões de tempo e custo, o que não impediu de serem traçadas inferências sobre as atividades gerenciais desenvolvidas nas empresas.

Foram avaliadas as atividades e apontadas quais são efetivamente desenvolvidas nas indústrias, entendidas, neste estudo, como práticas que contribuem para a competitividade das indústrias dos vinhos finos da Serra Gaúcha. Também foram feitas associações entre as atividades desenvolvidas nas indústrias e as principais características da amostra, no intuito de verificar a existência de relações entre o perfil de grupos de empresas com suas atividades gerenciais desenvolvidas.

As interpretações dos resultados encontram-se explicitadas no próximo capítulo, o qual possui uma breve caracterização da amostra e trata especificamente de espelhar como estão sendo praticadas as atividades gerenciais na indústria de vinhos finos, associadas aos fatores empresariais determinantes da competitividade.

5 RESULTADOS DO ESTUDO

Conforme detalhado no método proposto, foram enviados 117 questionários, obtendo-se retorno com validade de 49 empresas. Para um melhor entendimento das avaliações efetuadas nas ações de competência empresarial, serão apresentadas as principais características das empresas que constituem a amostra em análise.

5.1 CARACTERÍSTICAS GERAIS DA AMOSTRA

Através dos dados obtidos no instrumento de pesquisa, foram formuladas as características gerais das indústrias de vinhos finos da Serra Gaúcha participantes da amostra, que podem ser observadas, resumidamente, no quadro 2. O quadro indica o perfil geral das indústrias de vinhos finos da Serra Gaúcha e, de forma mais ampla, pode-se observar as características das indústrias nos gráficos que seguem.

Figura 4- Perfil geral das indústrias de vinhos finos da Serra Gaúcha

Características gerais	Resultados da pesquisa
1 ^a .) Ano de fundação	41% das empresas de 1970 à 1990
2 ^a .) Origem das empresas	84% de origem familiar
3 ^a .) Início das vendas dos vinhos finos	56% das empresas após 1990
4 ^a .) % de produção dos vinhos finos	58% das empresas até 30% da produção
5 ^a .) Vinhos finos por empresa	51% das empresas possuem e comercializam 5 ou mais tipos de vinhos
6 ^a .) Marcas de vinhos finos	61% das empresas comercializam seus vinhos em apenas uma marca
7 ^a .) Principal derivado produzido	27% das empresas produzem espumantes
8 ^a .) Trabalhadores por empresa	62% possuem até dez trabalhadores
9 ^a .) Funcionários por empresa	41% possuem até três funcionários
10 ^a .) Capacidade de estocagem	47% das empresas possuem capacidade para até 1 milhão de litros de vinho
11 ^a .) Volume de produção	60% das empresas produzem até 100 mil litros de vinhos finos
12 ^a .) Situação dos vinhos finos	55% das empresas estão aumentando sua produção
13 ^a .) Excedentes de produção	78% das empresas não apresentam

Continua...

Características gerais	Resultados da pesquisa
14 ^a .) Origem das uvas viníferas	51% das empresas produzem até 10% das uvas processadas nas empresas
15 ^a .) Tempo de produção das uvas viníferas próprias	41% das empresas estão produzindo suas uvas há menos de 10 anos
16 ^a .) Empresas que possuem uvas viníferas próprias	73% das empresas produzem uvas para pelo menos parte da sua demanda
17 ^a .) Principal uva vi nífera produzida	61% das empresas que produzem uvas viníferas indicam o cabernet sauvignon
18 ^a .) Relação empresas/fornecedores	61% das empresas indicam compra e venda das uvas viníferas
19 ^a .) Planos de exploração de uvas	67% das empresas possuem planos de exploração, plantio de uvas viníferas
20 ^a .) Embalagem mais utilizada para comercialização dos vinhos finos	98% das empresas indicam a garrafa de até 750 ml
21 ^a .) Distribuição das vendas	50% para fora do estado e 50% no RS
22 ^a .) Sistema de vendas por empresa	21% das vendas são efetuadas na própria empresa
23 ^a .) Fornecimento de informações via correio eletrônico	45% das empresas indicam que fornecem informações via e-mail
24 ^a .) Empresas que possuem <i>site</i>	57% divulgam seus produtos na internet
25 ^a .) Atividades conjuntas com centro de pesquisa	24% das empresas indicam que realizam atividades em conjunto
26 ^a .) Atividades de cooperação interfirma do setor vinícola	31% das empresas indicam que realizaram algum tipo de cooperação
27 ^a .) Nível tecnológico das empresas	47% das empresas são possuidoras de média tecnologia
28 ^a .) Investimentos para os próximos cinco anos	53% das empresas indicam que estarão voltadas a investimentos em instalações físicas

Essas são as características gerais que traçam o perfil geral das indústrias que participaram da amostra. A seguir, podem ser observadas as mesmas características nos gráficos, porém de forma mais detalhada e completa.

1^a.) As empresas são consideradas jovens, figura 5 e, predomina a origem familiar, figura 6:

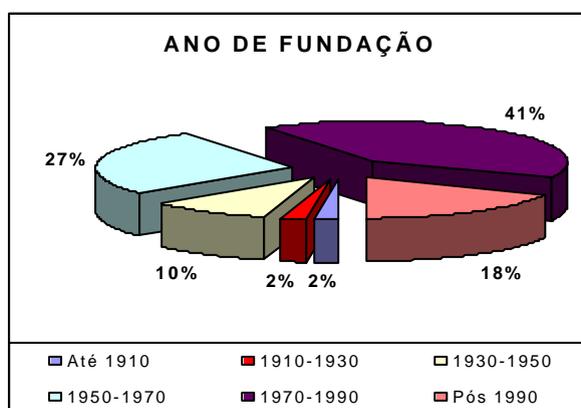


Figura 5 – Ano de fundação das empresas

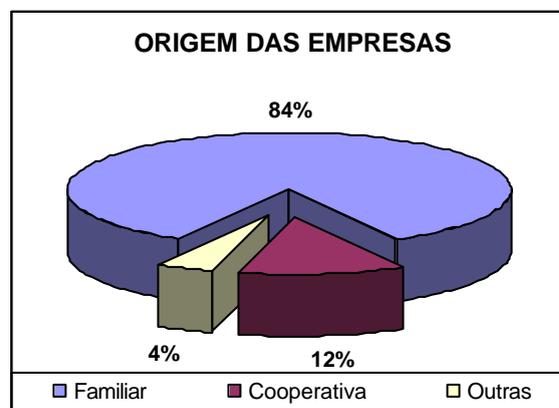


Figura 6 – Origens das empresas

2^a.) Mais de 50% das empresas iniciaram a vender vinhos finos na última década, figura 7, e a participação dos vinhos finos na produção total das empresas é menor do que 30%, figura 8:

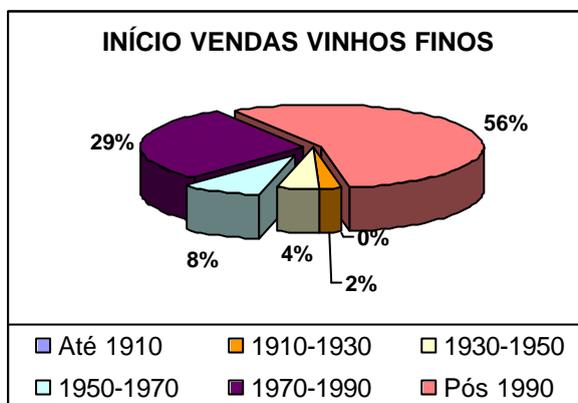


Figura 7 – Início vendas vinhos finos

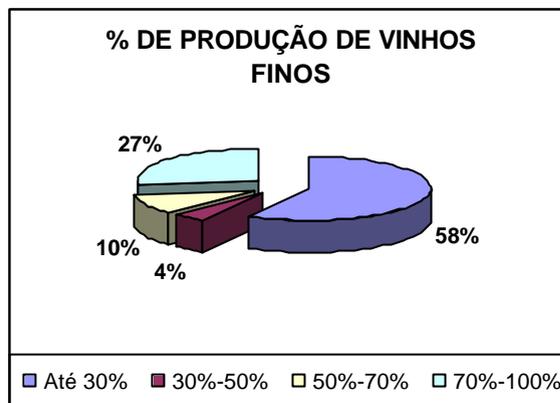


Figura 8 - % produção de vinhos finos

3^a.) Aproximadamente 50% das empresas comercializam cinco ou mais tipos de vinhos finos, figura 9, e aproximadamente 60% das empresas utilizam apenas uma marca para comercializar seus vinhos, figura 10:

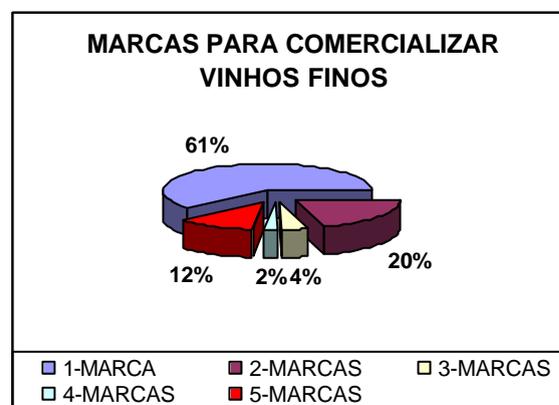


Figura 9 – Quant. de tipos vinhos finos por empresa Figura 10 – Quantidade de marcas por empresa

4^a.) O derivado mais produzido, além do vinho fino, é o espumante, com 27% das empresas; sendo que apenas 18% das empresas produzem somente vinho fino, figura 11, e as empresas possuem, na sua maioria, menos de 10 trabalhadores, figura 12:

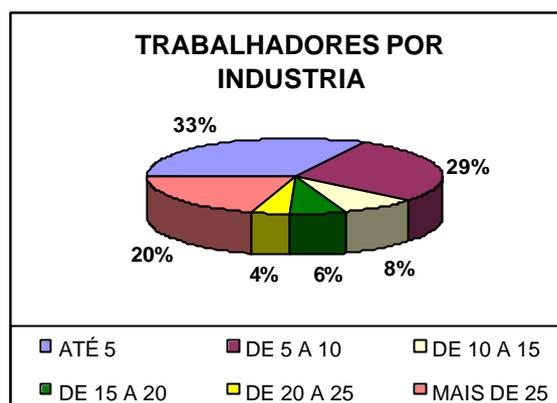
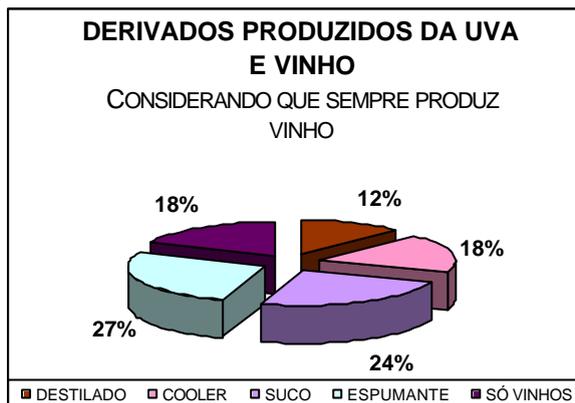


Figura 11 – Derivados produzidos da uva e do vinho Figura 12 – Trabalhadores por empresa

5^a.) Aproximadamente 40% das empresas possuem até três funcionários, figura 13, e pouco menos de 50% das empresas possuem capacidade de estocagem para até 1.000.000 litros, figura 14:

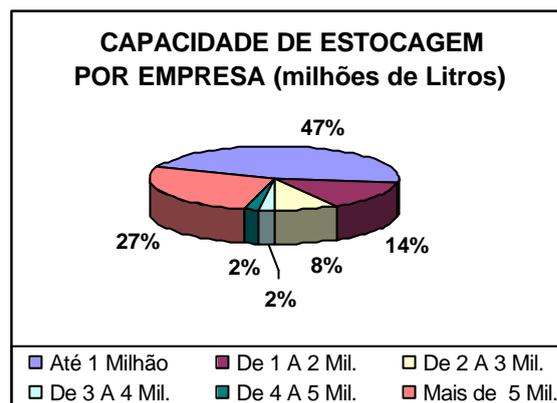
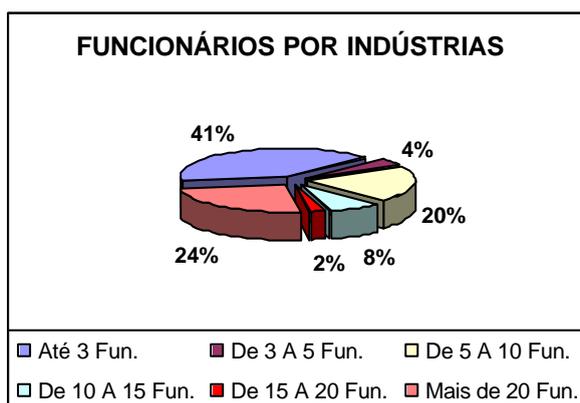


Figura 13 – Funcionários por empresa

Figura 14 – Capacidade de estocagem por empresa

6^a.) O volume de produção de vinhos finos, na safra de 2002, para 60% das empresas, não ultrapassa 100.000 litros, figura 15, e para pouco mais de 50% das empresas, o volume de produção de vinhos finos vem aumentando, figura 16:

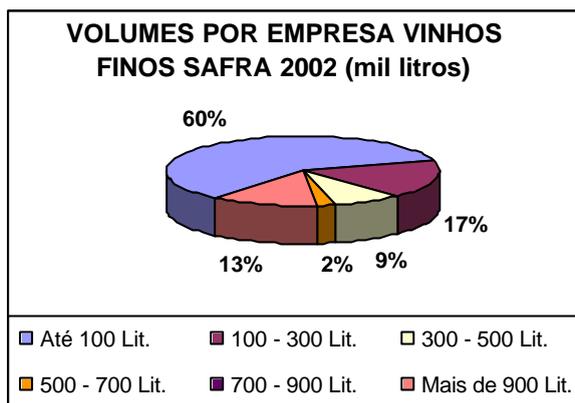


Figura 15 – Volumes de produção vinhos finos



Figura 16 – Situação da produção por empresa

7^a.) Aproximadamente três quartos das empresas não possuem excedentes de produção, figura 17, e para aproximadamente 50% das empresas, o percentual de uvas próprias é inferior a 10% das uvas processadas por empresa, figura 18:

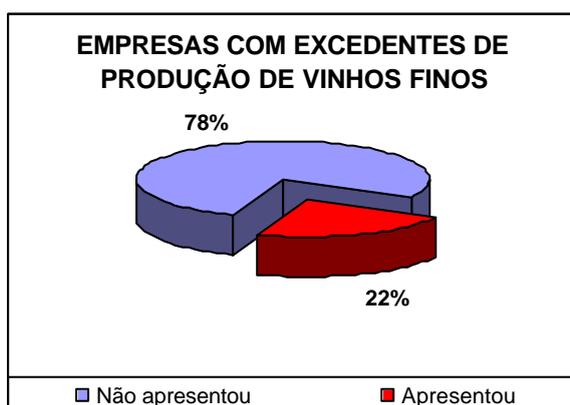


Figura 17 – Empresas com excedentes de produção

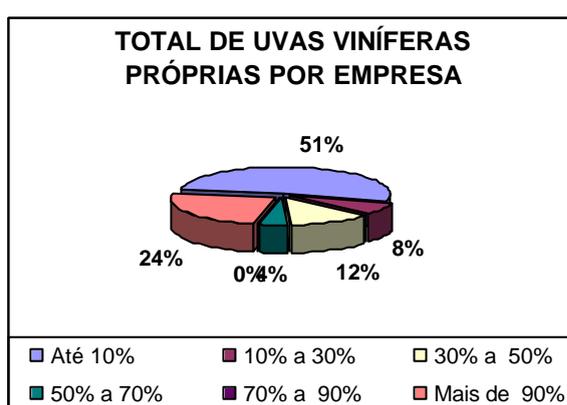


Figura 18 – Total de uvas viníferas próprias

8^a.) Aproximadamente 40% das empresas produzem uvas próprias há menos de 10 anos, figura 19, e aproximadamente três quartos das empresas possuem produção própria de uvas, pelo menos para uma parte de suas necessidades, figura 20:

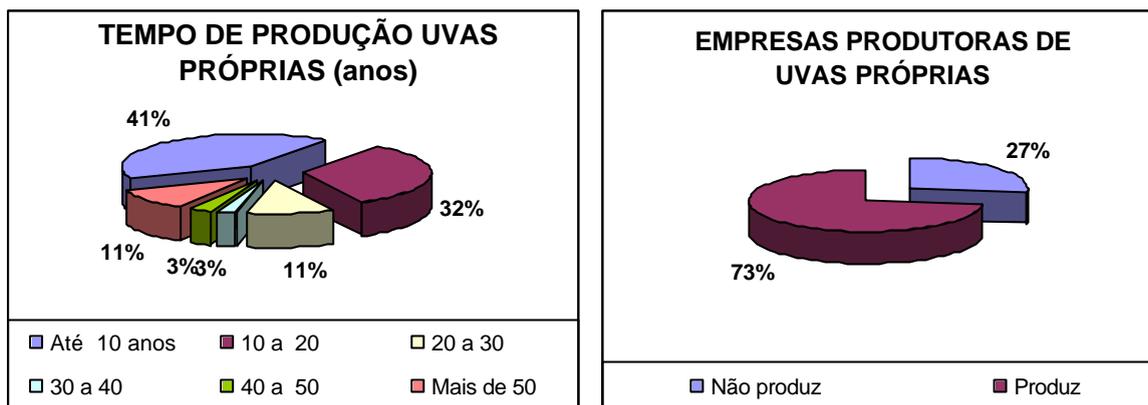


Figura 19 – Tempo de produção uvas próprias Figura 20 – Empresas produtoras de uvas próprias

9ª.) As principais uvas *vitis-viníferas* de produção própria são dos tipos Cabernet Sauvignon, Merlot e Moscato, figura 21:

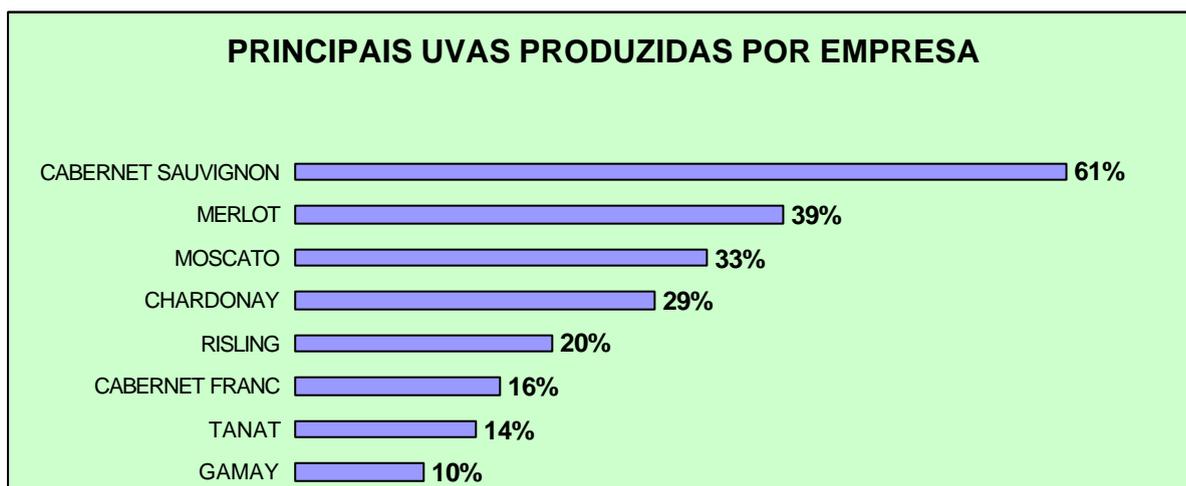


Figura 21 – Principais uvas produzidas por empresa

10ª.) A relação que existe para aproximadamente 60% das empresas com seus fornecedores de uvas viníferas é do tipo compra e venda figura 22:

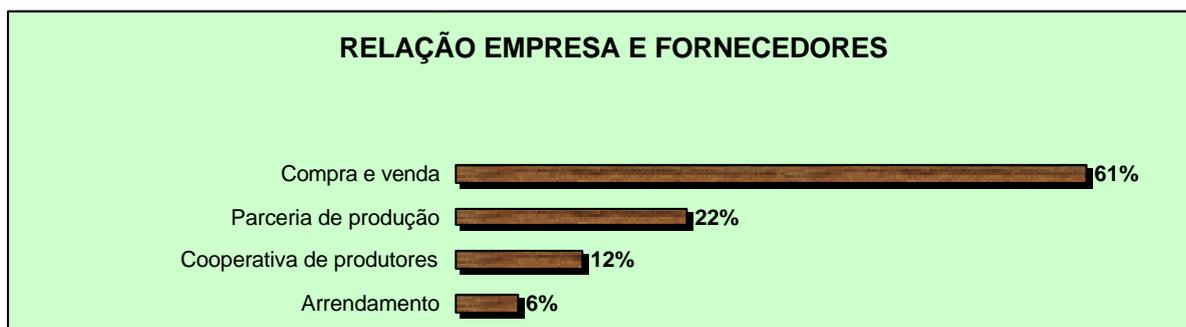


Figura 22 – Relação empresa e fornecedores

11^a.) Existência de planos de exploração de uvas, plantios de uvas viníferas, são mantidos por 67% das empresas, figura 23, e pode-se dizer que praticamente todas as empresas comercializam seus vinhos em embalagens de até 750ml, mas também apresentam outras formas de embalar seus produtos, figura 24:



Figura 23 – Planos de exploração de uvas

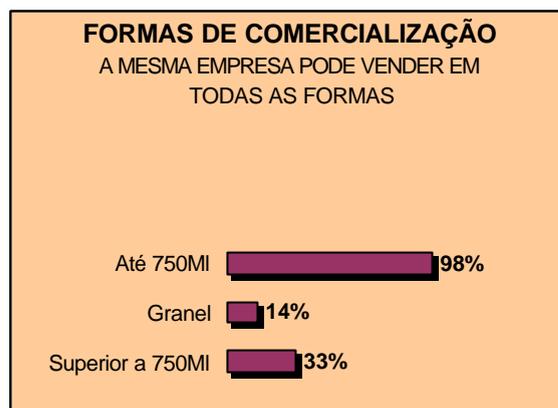


Figura 24 – Formas de comercialização

12^a.) As vendas dos últimos três anos de vinhos finos têm se realizado em proporções aproximadamente iguais, dentro e fora do Estado, figura 25:



Figura 25 – Vendas dos vinhos finos dentro do Estado e fora do Estado

13^a.) O sistema de vendas mais apontado pelas empresas é vendas na própria empresa, com 21% das vendas gerais, seguido das vendas a mercados, com 18%, e para distribuidores, com 15%, figura 26:



Figura 26 – Sistema de vendas (médias)

14^a.) As quatro características que seguem indicam que 45% das empresas fornecem informações via correio eletrônico; 57% das empresas possuem *site* para divulgar seus produtos; as atividades conjuntas com centros de pesquisa são realizadas por apenas 24% das empresas; e 31% das empresas realizaram, nesses últimos três anos, cooperação com outras empresas do setor vinícola, figura 27:

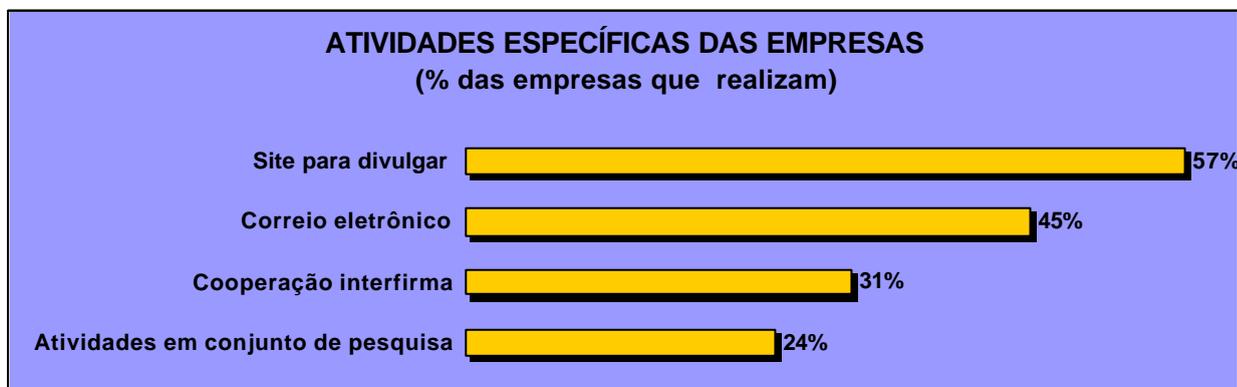


Figura 27 – Atividades específicas das empresas

15^a.) O grau de tecnologia indica como as empresas estão posicionadas quanto ao nível tecnológico que apresentam. Verifica-se que aproximadamente 50% das empresas enquadram-se com grau médio de tecnologia. Para essa classificação, foi estabelecido um padrão de enquadramento das empresas: empresas que indicassem possuir uma moedora com menos de 5 anos; uma prensa pneumática importada; uma enchedora com menos de cinco anos; uma rotuladeira importada; um aparelho de refrigeração; um filtro à terra importado, indicando dos seis equipamentos, no mínimo, três com procedência importada, foi classificada

como uma empresa de alta tecnologia. Para as empresas de média tecnologia, verificava-se a indicação de: uma moedora com idade de 5 a 15 anos; uma prensa pneumática nacional; uma enchedora com idade de 5 a 15 anos; uma rolhadora com mais de 15 anos; uma rotuladora nacional; um filtro à terra nacional e possuem tanques de inox, com, no conjunto, no mínimo, um equipamento importado. As empresas classificadas com baixa tecnologia indicaram que possuíam moedora com mais de 15 anos; não possuíam prensa pneumática; enchedora com mais de 15 anos; rolhadora com mais de 20 anos, filtro à terra nacional; não possuíam aparelho de refrigeração e não possuíam tanques de inox, figura 28:

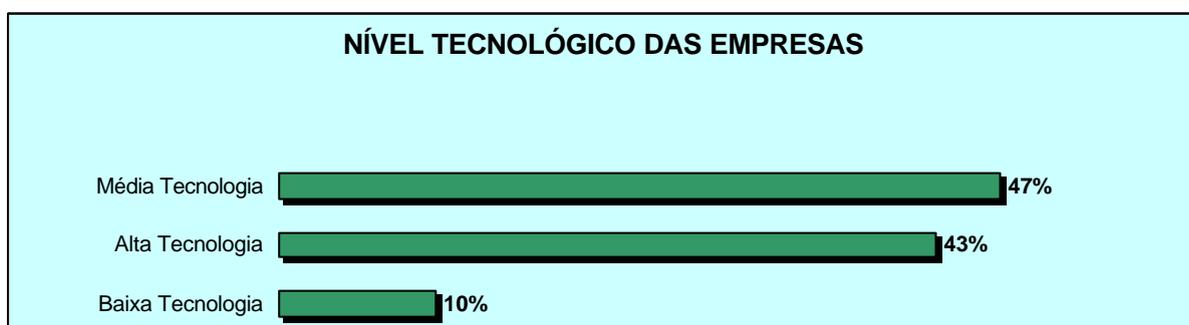


Figura 28 – Nível tecnológico das empresas

16^a.) A última característica das indústrias de vinhos finos da Serra Gaúcha refere-se aos investimentos considerados importantes para os próximos cinco anos. Percebe-se que a indústria está voltada principalmente para a ampliação e melhoramentos das instalações físicas, com 53% das empresas, e na atualização de equipamentos, com 52% das empresas, figura 29:



Figura 29 - Ranking dos investimentos futuros

Essas são as principais características das indústrias produtoras de vinhos finos da Serra Gaúcha. Para afirmarmos com mais certeza que essas são

características de toda a indústria de vinhos finos, teríamos que estender a pesquisa às empresas que não participaram da amostra. Porém, pode-se afirmar que são características válidas para o setor como um todo, pois se confirmam com as características apontadas na conjuntura da vitivinicultura brasileira. A seguir, serão apresentadas as avaliações objeto de estudo da pesquisa.

Os resultados obtidos com a pesquisa foram analisados estatisticamente. A seguir, são apresentados e discutidos, de acordo com as quatro áreas de competência de uma empresa, associadas aos fatores empresariais determinantes da competitividade.

5.2 RESULTADOS DAS AVALIAÇÕES NAS PRÁTICAS GERENCIAIS

A seguir, estão descritos os resultados obtidos das avaliações efetuadas nas quatro áreas de competência empresarial, ou seja, ações de Gestão, Inovação, Produção e Recursos Humanos.

Salienta-se que as informações encontradas surgiram a partir do questionário, Anexo F, do qual foram extraídos os dados. As atividades gerenciais relativas aos fatores empresariais, foram avaliadas e expressas através das médias das cinco categorias da escala de Likert ou seja, com médias relativas aos intervalos 1; 2; 3; 4 e 5.

5.2.1 Ações de gestão

As ações de gestão compreendem as tarefas administrativas típicas das indústrias. Pertencentes às ações de gestão, foram avaliadas as atividades relacionadas ao planejamento estratégico, marketing, finanças e serviços pós-vendas.

5.2.1.1 Atividades Relacionadas ao Planejamento Estratégico

Conforme apresentado na fundamentação teórica, o planejamento estratégico constitui uma atividade de gestão que visa orientar e direcionar as ações de uma empresa. O planejamento estratégico é apresentado como uma atividade de fundamental importância na competitividade empresarial, especialmente no caso do setor vitivinícola e de vinhos finos, que, por se tratar de um produto cuja principal matéria-prima é sazonal e, em seu processo de produção, antes da comercialização, o vinho fino deve passar por um período de envelhecimento.

O planejamento estratégico possui particular importância no sentido de direcionar os esforços das empresas vinícolas para que estas alcancem suas metas e objetivos. Considerando que a indústria de vinhos finos concorre no mercado diretamente com vinhos importados, e por ser uma indústria caracterizada jovem, há necessidade de planos de crescimento sustentado.

O planejamento estratégico, no estudo, foi avaliado sob vários ângulos representativos das atividades próprias de planejamento estratégico. As afirmações de planejamento estratégico relacionavam-se às oportunidades e aos riscos do ambiente de negócio; aos pontos fortes e fracos da empresa; às políticas e procedimentos; aos planos de atividades e procedimentos; às intenções para o futuro; às metas e objetivos e à troca de informações.

As médias obtidas nas respostas nos indicam (Figura 30) que 32,7% das empresas apresentaram suas médias com grau de concordância de 3,5 a 4,0; 34,7% das empresas tiveram sua médias de 4,0 a 4,5 e 12,2% entre 4,5 e 5,0. Isso nos indica um grau elevado de concordância com as afirmativas de planejamento estratégico por parte da maioria das empresas. A média das afirmações é de 3,93, e o desvio-padrão é 0,5152. Isso indica que as atividades de planejamento estratégico estão presentes na indústria de vinhos finos da Serra Gaúcha.

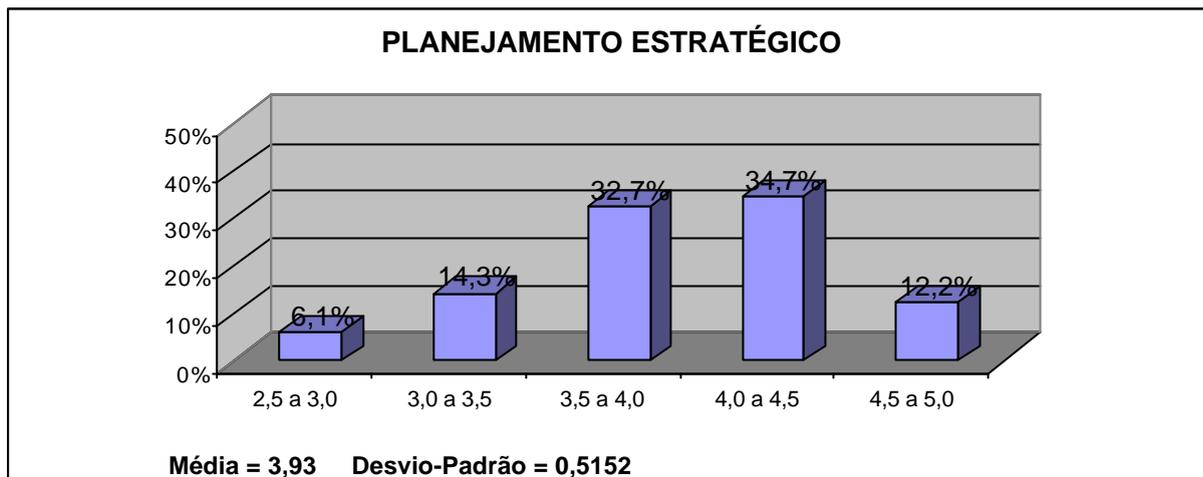


Figura 30 – Atividades relacionadas ao planejamento estratégico

No teste para grupos independentes (teste U de Mann Whitney), as variáveis relacionadas às atividades de planejamento estratégico apresentaram as seguintes relações:

a) Relação entre a variável “quantidade de tipos de vinhos finos que a empresa produz e comercializa”, o que significa que as indústrias que apresentaram médias elevadas de planejamento estratégico produzem e comercializam cinco ou mais tipos de vinhos finos;

b) Relação entre a variável “quantidade de marcas que a empresa possui para comercializar seus vinhos finos”, o que significa que as indústrias que utilizam um maior número de marcas para comercializar seus vinhos apresentaram médias elevadas em atividades de planejamento estratégico;

c) Relação entre a variável que indica que a empresa vem aumentando seus volumes de produção de vinhos finos, o que significa que as indústrias que apontaram estar aumentando seus volumes de produção voltam mais sua atenção às atividades de planejamento estratégico;

d) Relação entre a afirmação “minha empresa é competitiva”, questão 59 (Anexo F). Significa que as empresas que se autoconceituam competitivas apresentaram as médias mais elevadas nas atividades de planejamento estratégico;

e) Relação com a variável informações via correio eletrônico, o que significa que as empresas que apresentaram médias elevadas em atividades características de planejamento estratégico indicam prestar informações via correio eletrônico.

Essas foram as avaliações das atividades de planejamento estratégico. A seguir, encontram-se as atividades relacionadas a marketing.

5.2.1.2 Atividades relacionadas a marketing

As atividades de marketing consistem em analisar as oportunidades que o mercado apresenta; selecionar o mercado a ser atendido e atender este mercado de forma a satisfazer todas as necessidades dos consumidores.

O marketing constitui uma atividade de gestão empresarial de grande importância na competitividade das indústrias. Na indústria de vinhos finos, as atividades de marketing podem proporcionar ganhos no momento em que as empresas passam a ser orientadas para o mercado. Os ganhos resultam da combinação do mix de marketing (produto, preço, ponto-de-venda e promoção) adequada para atender às necessidades de um mercado segmentado.

No estudo, as atividades de marketing foram avaliadas sob várias formas. As afirmativas relacionavam-se à segmentação de mercado; ao modo de oferta dos produtos; às avaliações das mudanças no mercado; ao conhecimento que as empresas possuem de seus clientes e ao compromisso da indústria para com seus clientes.

Analisando-se o gráfico da Figura 31, verifica-se que 40,8% das empresas avaliaram suas atividades de marketing com médias de 3,5 a 4,0; 30,6% das empresas concordam e concordam totalmente com as afirmações relativas a atividades de marketing, apresentando médias entre 4,0 a 5,0. Isso demonstra que a indústria de vinhos finos volta suas atenções às atividades de marketing. Analisando-se a média das respostas e o desvio-padrão, percebe-se que as atividades de marketing possuem média inferior à média de planejamento estratégico. Isso nos revela que as atividades de planejamento estratégico são postas mais em prática do que as atividades de marketing. O desvio-padrão nos

mostra que existem empresas com atividades bastante diferenciadas da média, com extremos indicando empresas que não observam atividades de marketing e outras que constantemente desenvolvem atividades de marketing.

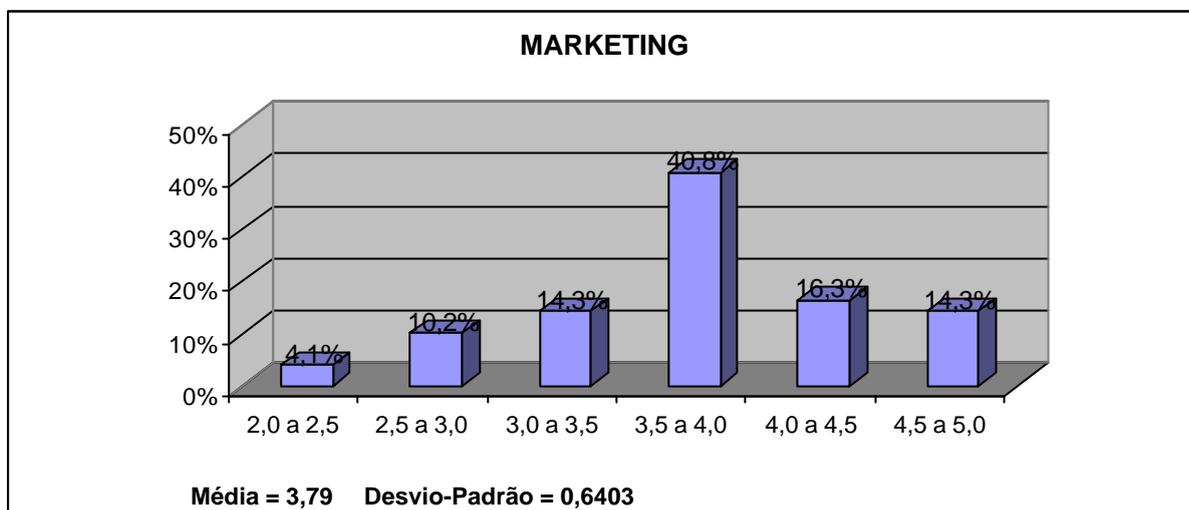


Figura 31 – Atividades relacionadas a marketing

No teste para grupos independentes, as variáveis relacionadas às atividades de marketing apresentaram relação entre as seguintes variáveis que caracterizaram a amostra:

a) Relação entre a variável “quantidade de tipos de vinhos que a empresa produz e comercializa”, o que significa que as indústrias que apresentaram médias mais elevadas de marketing produzem e comercializam cinco ou mais tipos de vinhos finos;

b) Relação inversa entre a variável que indica que a empresa possui seus fornecedores de uva do tipo cooperativa, o que significa que as empresas que indicaram desenvolver atividades de marketing não possuem seus fornecedores de uvas do tipo cooperativa de produtores;

c) Relação com a variável “minha empresa é competitiva” o que significa que as empresas com médias mais elevadas em atividades relacionadas ao marketing conceituam-se como competitivas.

Essas foram as avaliações obtidas em atividades relacionadas a marketing. A seguir, encontram-se as atividades de finanças.

5.2.1.3 Atividades relacionadas a finanças

As atividades de finanças consistem, como definido na fundamentação teórica, na arte e na ciência de administrar recursos financeiros e econômicos escassos. É apresentada como uma das atividades fundamentais de gestão para que as empresas possam ser mais competitivas.

As atividades de finanças envolvem uma série de tarefas, desde os controles de caixa, a elaboração do planejamento econômico-financeiro com as devidas previsões de vendas, projeções de resultados, as previsões dos retornos financeiros gerados por novos investimentos e inúmeras outras atividades que dão suporte aos proprietários e administradores das empresas na tomada de decisões.

A contabilidade mostra-se como a principal fonte geradora de informações úteis à tomada de decisões econômico-financeiras nas empresas. Os demonstrativos contábeis, como o Balanço Patrimonial e a Demonstração de Resultado do Exercício, esclarecem a real situação econômica e financeira das empresas e podem ser úteis ferramentas de auxílio à gestão empresarial.

As indústrias de vinhos finos da Serra Gaúcha foram avaliadas para verificar se praticam algumas das atividades financeiras que possam colaborar melhorando o desempenho das mesmas. Foram avaliadas com afirmações relacionadas ao acompanhamento dos resultados; à existência de controles financeiros; ao retorno de caixa dos investimentos e à utilização de demonstrativos contábeis como fonte de informação na tomada de decisão.

O gráfico de atividades de finanças, Figura 32, nos indica a existência de diferentes práticas: 32,7% das empresas obtiveram médias de 3,5 a 4,0 e 38,8% das empresas obtiveram suas médias superiores a 4,0. A média das respostas foi de 3,87, e o desvio-padrão de 0,6550. Analisando-se esses resultados, pode-se dizer que, a maioria das empresas preocupa-se com as boas práticas de finanças, porém aproximadamente 30% das empresas não o fazem.

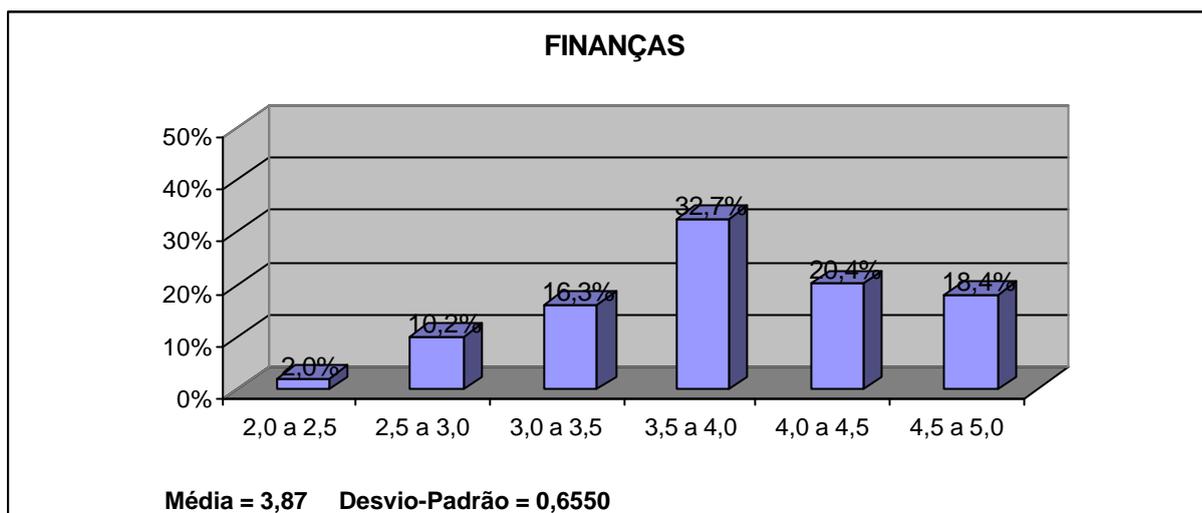


Figura 32 – Atividades relacionadas a finanças

No teste para grupos independentes, as variáveis relacionadas às atividades de finanças apresentaram relação entre as seguintes variáveis que caracterizaram a amostra:

- Relação com a variável “quantidade de marcas que a empresa possui para comercializar seus vinhos finos”, o que significa que as empresas que desenvolvem em grau maior as atividades de finanças indicam comercializar seus vinhos através de mais de uma marca;
- Relação com a variável planejamento de exploração de variedades de uvas *vitis-viníferas*. Significa dizer que as empresas que desenvolvem mais atividades relacionadas com finanças indicam que possuem planejamento de exploração de uvas a longo prazo;
- Relação com a variável afirmativa “a indústria de vinhos finos da Serra Gaúcha é competitiva”. Significa que as indústrias que desenvolvem em maior grau as atividades de finanças afirmam que a indústria de vinhos finos da Serra Gaúcha é competitiva.

Esses foram os resultados obtidos relacionados às atividades de finanças. A seguir, encontram-se os serviços pós-vendas.

5.2.1.4 Atividades relacionadas a serviços pós-vendas

Os serviços pós-vendas buscam promover a retenção, a fidelidade do cliente para com o produto e do revendedor para com a empresa. Cabe à empresa, em suas atividades de gestão empresarial, coordenar a ligação entre produto, cliente e empresa, através da manutenção permanente dos serviços pós-vendas.

Os serviços pós-vendas foram avaliados na indústria de vinhos finos da Serra Gaúcha sob diversas formas. Foram elaboradas afirmativas relacionadas às vendas como instrumento de relacionamento; à preocupação da empresa com seu produto até o mesmo ser consumido, às atividades de visitação pós-venda e ao atendimento de reclamações.

Os serviços pós-vendas são atividades praticadas na indústria de vinhos finos da Serra Gaúcha. A Figura 33 mostra que as atividades são praticadas pelas empresas, pois 26,5% delas apontaram com médias de 3,5 a 4,0 e 65,1% apresentaram médias de 4,0 a 5,0. A média obtida foi de 4,16 e o desvio-padrão é de 0,6064, o que confirma a realização dessas práticas na indústria, demonstrando ser a atividade de gestão praticada em maior grau pela indústria de vinhos finos da Serra Gaúcha.

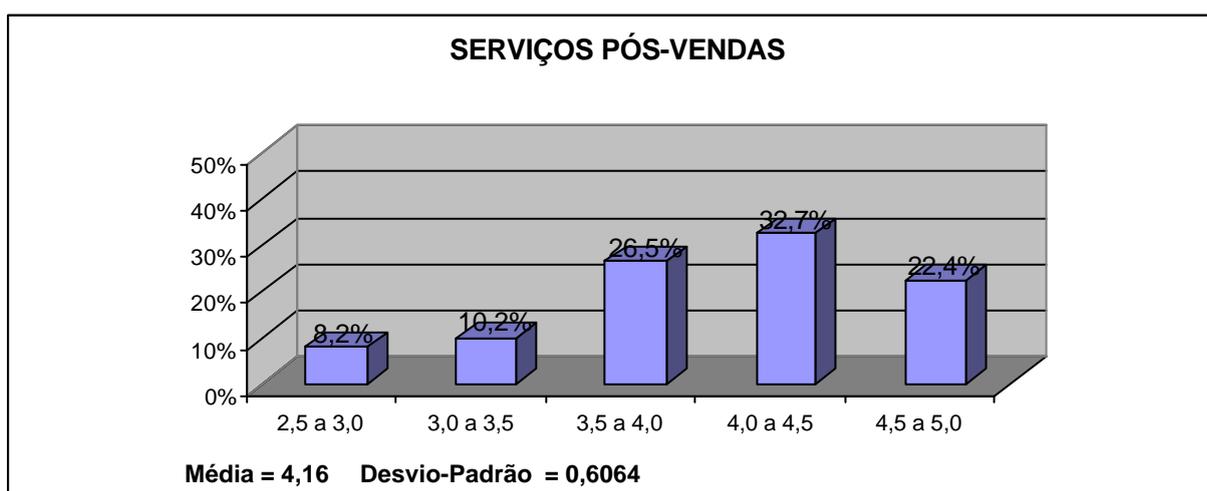


Figura 33 – Atividades relacionadas a serviços pós-vendas

A única relação encontrada no teste para grupos independentes foi com a afirmação “minha empresa é competitiva”, o que significa que as empresas que indicaram desenvolver serviços pós-vendas também se conceituaram como competitivas.

5.2.1.5 Resultados ações de gestão

A seguir, encontram-se agrupados os resultados gerais, a partir das médias, de todas as atividades associadas a ações de gestão.

As variáveis relacionadas a ações de gestão foram analisadas com o teste T de comparação entre as variáveis. O teste apontou que as atividades de Serviços Pós-vendas estão merecendo mais atenção dos administradores e proprietários das indústrias de vinhos finos da Serra Gaúcha. O resultado do teste T mostra que as atividades relacionadas a serviços de pós-vendas (SPV) são praticadas em maior grau do que as atividades relacionadas ao planejamento estratégico (PE), Marketing (MRK) e finanças (FIN), ou seja:

$$SPV > (PE = MRK = FIN)$$

Observa-se que as empresas tratam as questões de planejamento estratégico de forma muito parecida com as questões de marketing e finanças, dedicando maior atenção no desenvolvimento de atividades relacionadas a serviços pós-vendas.

O teste T condiz com a Figura 34. Pode-se observar, na figura, que 30,6% das empresas apresentaram médias de respostas de 3,5 a 4,0 e 49% das empresas apresentaram médias de 4,0 a 5,0 com a média das respostas em 3,93, e o desvio-padrão de 0,4933. Pode-se dizer que as empresas da amostra apresentaram médias altas relacionadas às atividades de gestão. Isso demonstra que as indústrias de vinhos finos da Serra Gaúcha preocupam-se com essas atividades, e, por apresentarem médias de concordâncias altas com as afirmações feitas, devem estar praticando essas atividades de gestão empresarial.

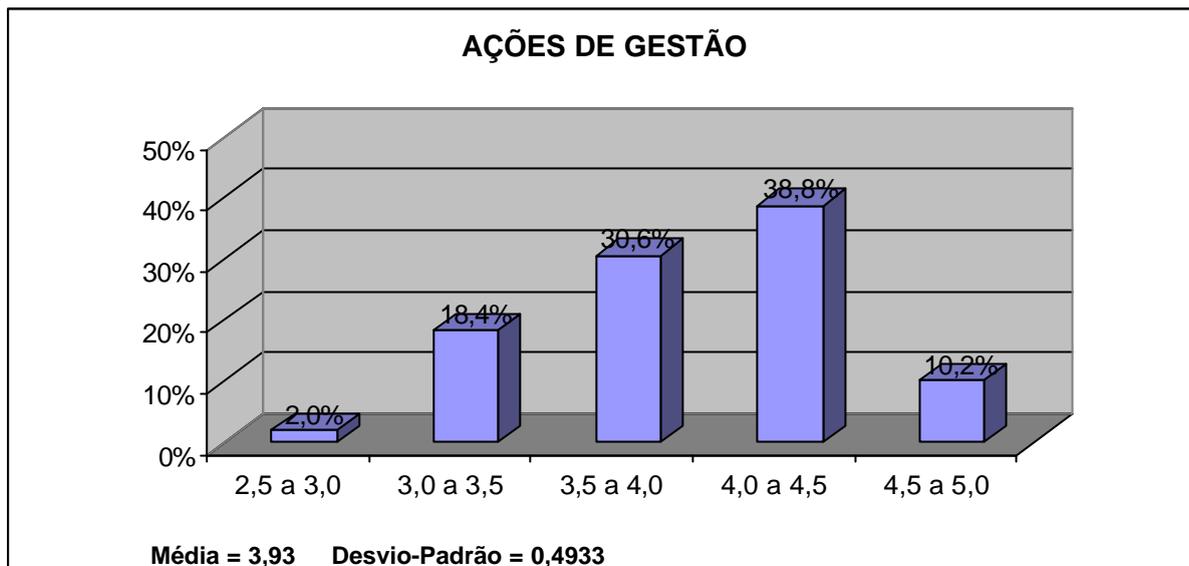


Figura 34 – Ações de gestão

As variáveis de gestão foram submetidas ao teste para variáveis independentes (Teste U de Mann Whitney), e apresentaram relação entre as seguintes variáveis que caracterizaram a amostra:

- a) Relação entre a variável “quantidade de tipos de vinhos finos que a empresa produz e comercializa”, o que significa que as empresas com médias mais elevadas nas atividades da área de gestão produzem e comercializam cinco ou mais tipos de vinhos;
- b) Relação entre a variável “quantidade de marcas que a empresa possui para comercializar seus vinhos finos”, o que significa que as empresas que possuem maiores médias de gestão comercializam seus vinhos com mais de uma marca;
- c) Relação entre a variável informações via correio eletrônico. Significa que as indústrias que apresentam médias altas nas atividades de gestão indicam oferecer informações via correio eletrônico;

Essas avaliações foram efetuadas de modo genérico a ações de gestão empresarial. O teste T efetuado envolvendo todas as atividades pertencentes às ações de gestão apontou serem as atividades pós-vendas as mais praticadas pelas indústrias de vinhos finos da Serra gaúcha. Porém as demais análises sinalizam como estão sendo praticadas todas as atividades relacionadas à gestão nas

indústrias de vinhos finos da Serra Gaúcha. A seguir, serão avaliadas as ações de inovação.

5.2.2 Ações de Inovação

As ações de inovação compreendem as atividades voltadas à pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e processos e, também, a atividades de melhoramento de produtos e processos, decorrentes do intercâmbio tecnológico proporcionado pela transferência de tecnologia.

5.2.2.1 Atividades relacionadas à transferência de tecnologia

Conforme apresentado na fundamentação teórica, as atividades de transferência de tecnologia consistem em identificar as tecnologias obsoletas, as tecnologias atuais e as futuras tecnologias do setor, para que as empresas possam se orientar e acompanhar as mudanças e tendências de mercado.

Considerando que tecnologia é conhecimento útil à produção, as atividades de transferência de tecnologia implicam troca de conhecimento entre as pessoas. As atividades de transferência de tecnologia proporcionam maior competitividade às empresas, pois agregam tecnologia e pessoas em um processo que oferece valor superior a seus clientes.

As atividades de transferência de tecnologia foram avaliadas sob diversas formas, com afirmativas relacionadas à inovação para oferecer melhores atributos; se novos conhecimentos causam mudanças organizacionais e ao conhecimento voltado à produção.

Analisando o gráfico, Figura 35, observa-se que 34,7% das empresas possuem médias de 3,5 a 4,0 e 51% das empresas possuem médias superiores a 4,0. Essas médias indicam que as indústrias concordam com as afirmações. A média das respostas é de 4,18, e o desvio-padrão é de 0,5317, demonstrando que

as indústrias de vinhos finos da Serra Gaúcha voltam suas atenções às atividades de transferência de tecnologia.

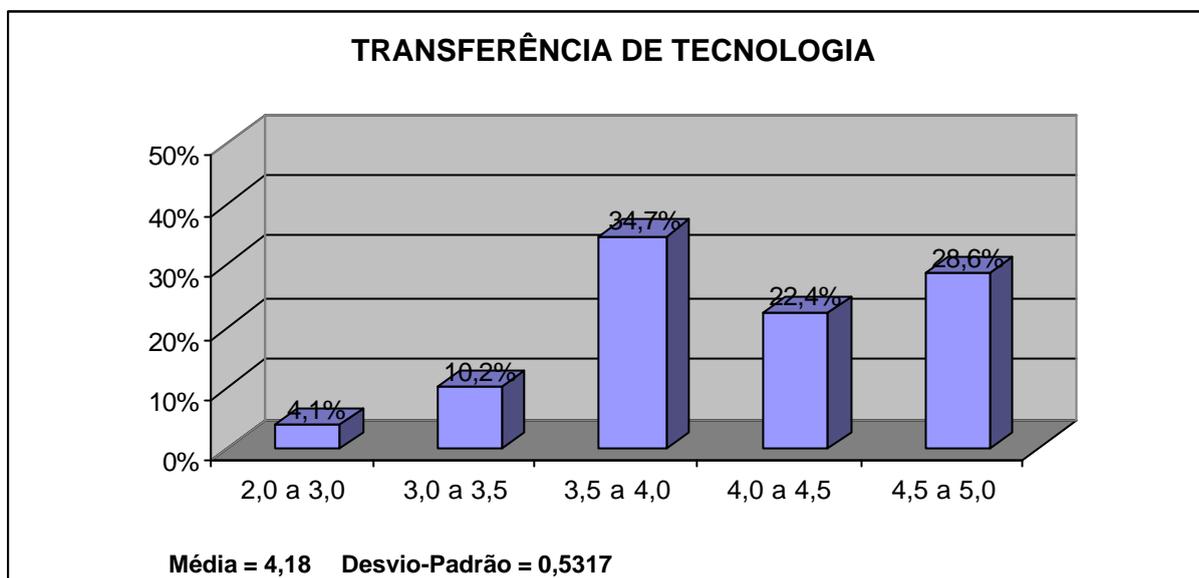


Figura 35 – Atividades relacionadas à transferência de tecnologia

No teste para variáveis independentes (Teste U de Mann Whitney), as variáveis relacionadas à transferência de tecnologia apresentaram relação entre as seguintes variáveis que caracterizaram a amostra:

- a) Relação entre a variável “quantidade de tipos de vinhos finos que a empresa produz e comercializa”, o que significa que as indústrias com médias mais elevadas nas atividades de transferência de tecnologia produzem e comercializam cinco ou mais tipos de vinhos;
- b) Relação entre a variável “quantidade de marcas que a empresa possui para comercializar seus vinhos”. Indica para a amostra que as empresas que apresentam maiores médias em transferência de tecnologia possuem mais de uma marca para comercializar seus vinhos;
- c) Relação inversa com a variável vendas na própria empresa. Indica que as empresas que possuem médias elevadas em atividades de transferência de tecnologia vendem pouco na própria empresa;
- d) Relação com a variável informações ao cliente via correio eletrônico. Indica que as empresas com médias elevadas de transferência de tecnologia oferecem informação via correio eletrônico;

- e) Relação com a variável afirmativa “minha empresa é competitiva”. Indica que empresas com médias altas em transferência de tecnologia consideram-se mais competitivas.

Essas foram as avaliações relacionadas às atividades de transferência de tecnologia. A seguir, passaremos nossas análises para inovação de produto.

5.2.2.2 Atividades relacionadas à inovação de produto

A fundamentação teórica indica a importância de as empresas inovarem seus produtos. O motivo que leva as empresas à inovação é tentar garantir que seus produtos não sejam substituídos pelos produtos de seus concorrentes.

A competitividade das empresas pode aumentar à medida em que ofereçam produtos diferenciados e produtos genuinamente novos. Isso eleva suas chances de terem sucesso no mercado.

A inovação de produto foi avaliada na indústria de vinhos finos da Serra Gaúcha sob diversos ângulos. As afirmações relacionavam-se à conciliação entre conhecimento técnico e à elaboração de novos produtos; à pesquisa para desenvolvimento de novos produtos; a aspectos de apresentação e qualidade, à oferta de produtos diferenciados e vinhos de castas novas.

Observa-se na Figura 36 que 46,90% das empresas possuem médias de 3,0 a 4,0 e 49% possuem médias de 4,0 a 5,0. Isso demonstra a existência de empresas que realmente praticam atividades de inovação de produto e outras que praticam com menos intensidade. A média para as respostas de 4,01, com desvio-padrão de 0,5551, indica que as indústrias de vinhos finos da Serra Gaúcha procuram inovar seus produtos e diferenciá-los da concorrência.

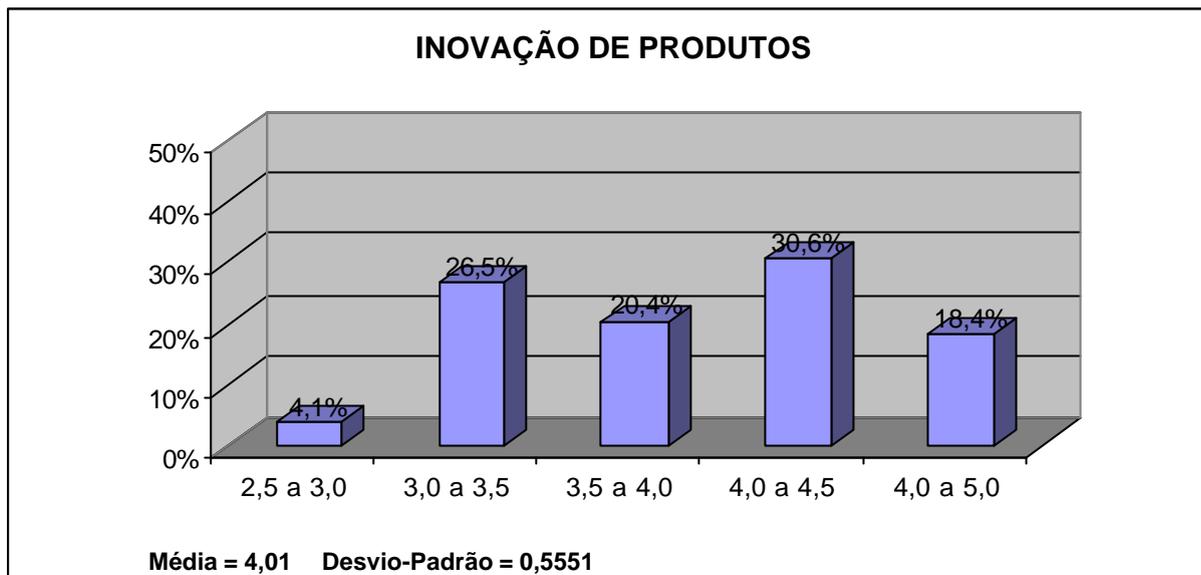


Figura 36 – Atividades relativas à inovação de produto

O teste para variáveis independentes (Teste U de Mann Whitney) indica a existência de relação entre as variáveis relacionadas à inovação de produto com as seguintes variáveis que caracterizaram a amostra:

- a) Relação entre a variável “quantidade de tipos de vinhos finos que a empresa produz e comercializa”. Isso indica que as indústrias com médias mais elevadas nas atividades de inovação de produto produzem e comercializam cinco ou mais tipos de vinhos;
- b) Relação entre a variável que indica que o volume de produção de seus vinhos finos vem aumentando. Indica que as indústrias que apresentam maiores médias em atividades de inovação de produto vêm aumentando os volumes de produção de seus vinhos finos;
- c) Relação entre a variável “planejamento de exploração de variedades de uvas *vitis-viníferas*”. Indica que as empresas com médias elevadas em atividades de inovação de produtos possuem planejamento de exploração de uvas;
- d) Relação entre a afirmativa “minha empresa é competitiva”. Indica que as empresas com médias altas em atividades de inovação avaliam-se competitivas.

Esses são os resultados obtidos na avaliação em inovação de produtos. A seguir, encontra-se a análise de inovação de processos.

5.2.2.3 Atividades relacionadas à inovação de processos

As inovações de processos são atividades relacionadas ao modo de fazer as tarefas, sendo caracterizadas com agregação de novas máquinas e equipamentos. Na fundamentação teórica, vimos que as atividades de inovação de processos consistem na aplicação de novas técnicas, que, em consequência, aumentam a produtividade das indústrias.

A inovação de processos na indústria vinícola foi avaliada de diversas formas, com afirmações relacionadas a sistemas logísticos; aos resultados de incorporações de novas técnicas; a máquinas de tecnologia de última geração e à inovação de processos administrativos e produtivos.

Observando-se a Figura 37, verifica-se a existência de médias bem dispersas. A média para as atividades de inovação de processos é de 3,93, com desvio-padrão de 0,7617, indicando que as atividades de inovação de processos são praticadas na indústria, porém com diferenças de empresa para empresa, pois 55% das empresas possuem médias inferiores a 4,0 e 45% das empresas apresentam médias superiores a 4,0.

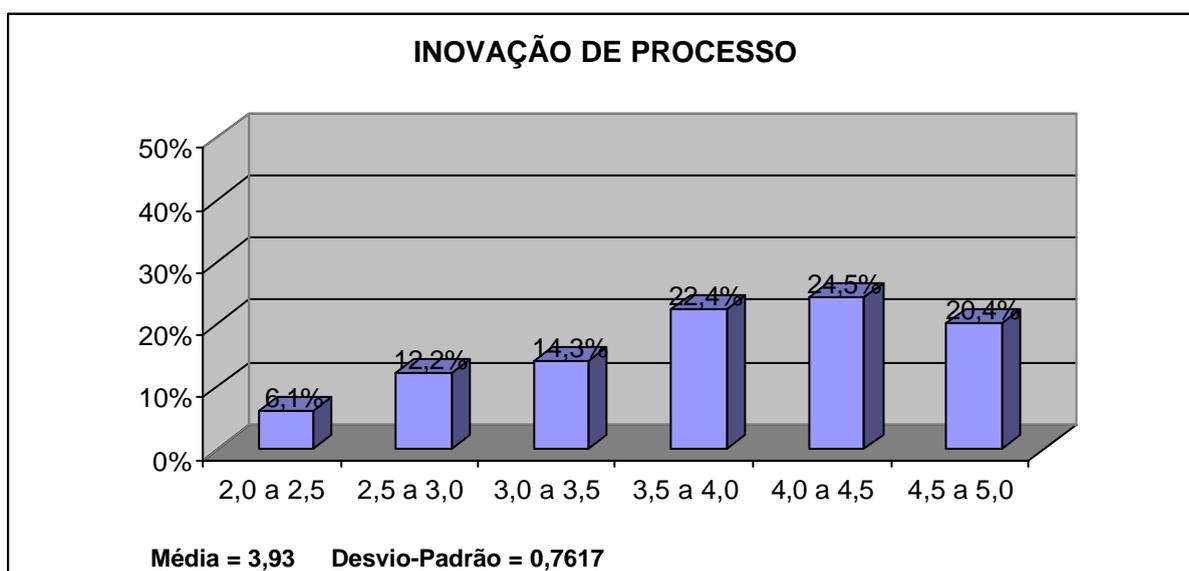


Figura 37 – Atividades relativas à inovação de processos

No teste para variáveis independentes (Teste U de Mann Whitney), as variáveis relacionadas à inovação de processo apresentam relação entre as seguintes variáveis que caracterizaram a amostra:

- a) Relação entre a variável “quantidade de tipos de vinhos finos que a empresa produz e comercializa”. Isso indica que as indústrias com médias mais elevadas nas atividades de inovação de processos produzem e comercializam cinco ou mais tipos de vinhos;
- b) Relação entre a variável “quantidade de marcas utilizadas para vender os vinhos finos”. Indica que as empresas com médias altas em atividades de inovação de processos possuem mais de uma marca para comercializar seus vinhos;
- c) Relação entre a variável que indica que a empresa produz outros derivados do vinho. Indica na amostra que as empresas que apresentam maiores médias em atividades de inovação de processos são produtoras de outros derivados. Vimos, na seção 5, que o espumante é o derivado mais produzido;
- d) Relação inversa entre a variável que indica que o fornecimento das uvas se dá através de cooperativas de produtores. Indica para as empresas com médias elevadas em atividades de inovação de processos que a relação existente entre a empresa e seus fornecedores não é do tipo cooperativa de produtores;
- e) Relação com a variável “informações via correio eletrônico”. Indica que empresas com médias altas em atividades de inovação de processos oferecem informações ao cliente via correio eletrônico;
- f) Relação com a variável “divulgação de produtos via internet”. Indica que as empresas com médias altas em inovação de processos divulgam seus produtos via internet;
- g) Relação com a variável “nível de tecnologia”. Indica que as empresas com médias altas em inovação de processos estão classificadas como empresas de alta tecnologia na caracterização da amostra;

- h) Relação entre a afirmativa “minha empresa é competitiva”. Indica que as empresas com médias altas em atividades de inovação de processos consideram-se competitivas;
- i) Relação entre a afirmativa “a indústria de vinhos finos da Serra Gaúcha é competitiva”. Indica que as empresas com médias altas em inovação de processos indicam que a indústria de vinhos finos é competitiva.

5.2.2.4 Resultados ações de inovação

A seguir encontram-se agrupados os resultados gerais, a partir das médias, de todas as atividades associadas a ações de inovação.

O teste T de comparação entre as variáveis de inovação nos indicou que as atividades de transferência de tecnologia (TTEC) estão merecendo mais atenção dos administradores e proprietários das indústrias de vinhos finos da Serra Gaúcha do que as atividades de inovação de produtos (INVPRD) e processos (INVPRC), ou seja:

$$TTEC > (INVPRD = INVPRC)$$

Observa-se, na Figura 38, que 49% das empresas apresentaram médias de respostas de 3,0 a 4,0 e 51% das empresas apresentaram médias de 4,0 a 5,0, com a média das respostas em 4,03, e o desvio-padrão de 0,5364. Pode-se dizer que as empresas da amostra apresentaram médias altas relacionadas às atividades de inovação, o que demonstra que as indústrias de vinhos finos da Serra Gaúcha preocupam-se com essas atividades. Cabe destacar, porém, que existe uma grande divisão das médias. Aproximadamente 50% estão com médias abaixo de 4,0 e 50% acima de 4,0, indicando que não é em todas as atividades de inovação que as empresas concordam com essas atividades.

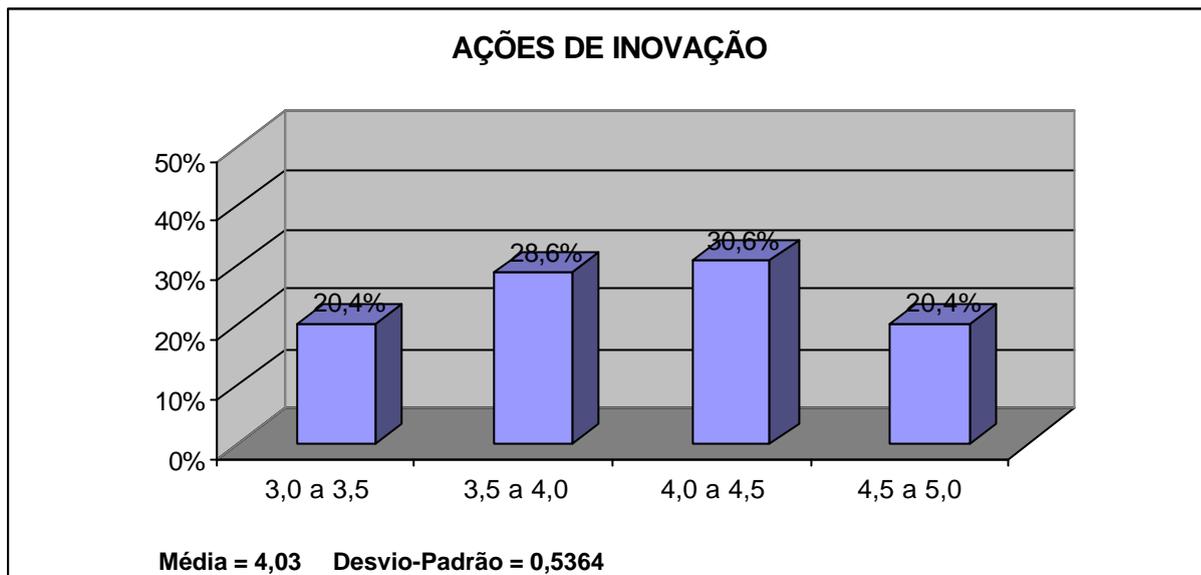


Figura 38 – Ações de inovação

No teste para variáveis independentes (Teste U de Mann Whitney), as variáveis relacionadas à inovação apresentaram relação entre as seguintes variáveis que caracterizaram a amostra:

- a) Relação entre a variável “quantidade de tipos de vinhos finos que a empresa produz e comercializa”. Isso significa que as indústrias com médias mais elevadas nas atividades da área de inovação produzem e comercializam cinco ou mais tipos de vinhos finos;
- b) Relação entre a variável “quantidade de marcas que a empresa possui para comercializar seus vinhos finos”. Significa para a amostra que as empresas que apresentam maiores médias na área de inovação possuem mais de uma marca para comercializar seus vinhos;
- c) Relação entre a variável “divulgação dos produtos via internet”. Indica que as empresas da amostra que possuem médias altas em atividades de inovação são as que divulgam seus produtos via internet;
- d) Relação entre a variável “informações ao cliente via correio eletrônico”. Indica que as empresas que possuem médias elevadas em inovação oferecem informações via correio eletrônico;

- e) Relação entre a afirmativa da questão 59, “minha empresa é competitiva”. Significa que as empresas que se conceituam como competitivas possuem médias mais altas em atividades de inovação.

Com o objetivo específico de avaliar as ações de inovação, as análises efetuadas sinalizam como estão as indústrias de vinhos finos da Serra Gaúcha. A seguir, encontram-se as análises na área de produção.

5.2.3 Ações de Produção

As atividades na área de produção referem-se aos recursos voltados à produção. Na produção, são agregados insumos que são transformados em produtos pela produção. Para os autores da fundamentação teórica, a administração da produção está na essência da empresa, pois representa o ato da criação de produtos e serviços. Desse modo, cabe às empresas combinarem a melhor forma de unir produto e processo, sendo que o resultado dessa junção pode proporcionar à empresa características que a diferenciam de seus competidores, proporcionando uma vantagem competitiva para a empresa.

Na área de produção, foram avaliadas as ações que constituem as atividades relacionadas a técnicas organizacionais, à qualidade e à atualização de equipamento.

5.2.3.1 Atividades relacionadas a técnicas organizacionais

Os métodos aplicados aos processos produtivos que racionalizam todo o sistema de produção constituem as técnicas organizacionais. As técnicas organizacionais possuem o objetivo de conciliação entre os recursos disponíveis na indústria, produto, processo, máquinas e mão-de-obra e devem estar ajustados para o atendimento da demanda com a quantidade adequada, no momento adequado e no nível de qualidade adequado. Hoje, existem sistemas informatizados que auxiliam o controle e o planejamento da produção, como o MRP, e métodos como o JIT, que visam a melhorar continuamente a produção.

O uso de técnicas organizacionais foi avaliado de diferentes formas na indústria de vinhos finos da Serra Gaúcha, com afirmativas relacionadas ao equilíbrio entre produção, capacidade produtiva, pessoas e demanda de produtos, ao padrão técnico descrito no projeto de produto e ao tamanho ideal de lote produzido.

A Figura 39 nos indica que 32,7% das empresas respondentes apresentam médias de 3,5 a 4,0 e a média para as atividades de técnicas organizacionais é de 3,90, com desvio-padrão de 0,6595. Existem mais de 70% das empresas com médias acima de 3,5, o que indica que as empresas buscam se instrumentalizar de técnicas organizacionais.

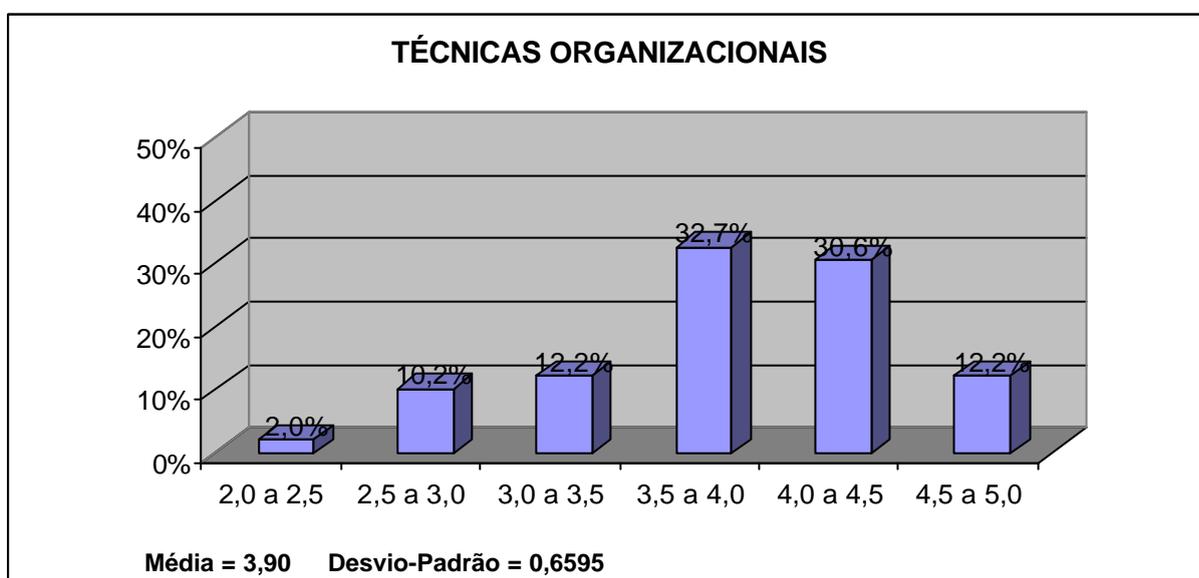


Figura 39 – Atividades relacionadas a técnicas organizacionais

O teste para variáveis independentes (Teste U de Mann Whitney) indicou relação entre as variáveis relacionadas às atividades de técnicas organizacionais com as seguintes variáveis que caracterizaram a amostra:

- a) Relação entre a variável “quantidade de tipos de vinhos finos que a empresa produz e comercializa”, o que significa que as indústrias com médias altas em atividades de técnicas organizacionais produzem e comercializam cinco ou mais tipos de vinhos finos;
- b) Relação entre a variável de “quantidade de marcas que a empresa possui para comercializar seus vinhos finos”. Indica que as empresas que

apresentam maiores médias nas atividades de técnicas organizacionais possuem mais de uma marca para comercializar seus vinhos;

- c) Relação entre a variável produção de derivado da uva, no caso o suco de uva. Significa que as empresas que apresentam mais atividades de técnicas organizacionais indicam produzir suco de uva;
- d) Relação entre a variável “compra e venda de uva de produtores fornecedores”. Indica que as empresas que possuem médias elevadas em atividades de técnicas organizacionais indicam que a relação entre a empresa e seus produtores fornecedores é de compra e venda;
- e) Relação com a variável “vendas na própria empresa”. Significa que as empresas que obtiveram médias altas em atividades de técnicas organizacionais possuem vendas na própria empresa;
- f) Relação com a variável “informações ao cliente via correio eletrônico”. Indica que as empresas com médias altas em técnicas organizacionais oferecem informações via correio eletrônico;
- g) Relação com a afirmativa “minha empresa é competitiva”. Indica que as empresas com médias elevadas em atividades de transferência de tecnologia conceituam-se competitivas.

Essas foram as avaliações em atividades relacionadas às técnicas organizacionais. A seguir, são analisadas as atividades relacionadas à qualidade.

5.2.3.2 Atividades relacionadas à qualidade

A produção de bens com alta qualidade garante às indústrias vantagem competitiva, pois reduz os custos com retrabalho, refugo e devoluções, proporcionando maior satisfação ao cliente. Os métodos de controle da qualidade voltam-se ao atendimento das expectativas dos consumidores, movendo o foco da qualidade da área de produção para ser responsabilidade de toda a empresa.

As atividades relacionadas à qualidade na indústria de vinhos finos da Serra gaúcha foram avaliadas observando-se aspectos da qualidade dos produtos voltados à satisfação dos consumidores, qualidade como forma de vantagem e com o modo de agir de toda a empresa voltado-se às expectativas dos consumidores.

A Figura 40 indica o alto grau de preocupação que as indústrias de vinhos finos da Serra Gaúcha possuem com a qualidade.

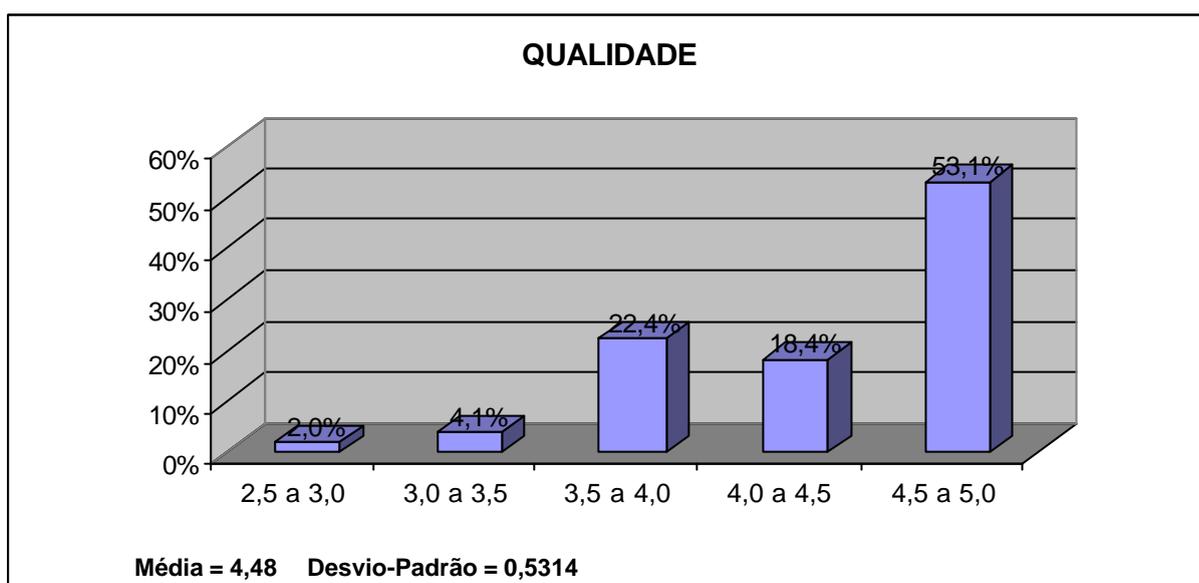


Figura 40 – Atividades relacionadas à qualidade

Percebe-se que mais de 70% das empresas voltam sua atenção às atividades relacionadas à qualidade. A média de 4,48 e o desvio-padrão de 0,5314 comprovam a tendência de produzir observando-se os aspectos de qualidade nos vinhos finos da Serra Gaúcha.

O teste para variáveis independentes (Teste U de Mann Whitney) indicou relação entre as variáveis relacionadas às atividades de qualidade com as seguintes variáveis que caracterizaram a amostra:

a) Relação entre a variável “relação de arrendamento” da empresa e seus produtores fornecedores de uvas. Indica que as empresas que possuem médias elevadas em atividades de qualidade apresentam a relação de arrendamento entre a empresa com seus produtores fornecedores de uvas;

b) Relação com a afirmativa “minha empresa é competitiva”. Indica que as empresas com médias elevadas em atividades de qualidade conceituam-se competitivas.

Essas foram as avaliações em atividades relacionadas à qualidade. A seguir, são analisadas as atividades relacionadas à atualização de equipamentos.

5.2.3.3 Atividades relacionadas à atualização de equipamentos

O grau de atualização das máquinas e equipamentos de uma indústria pode garantir-lhe maior competitividade, pois ganha-se com o aumento da qualidade dos produtos e com redução de custos através do aumento da produtividade. A atualização dos equipamentos com sua devida manutenção preventiva, proporciona níveis mais elevados de qualidade e competitividade aos produtos e ao negócio.

As atividades de atualização de equipamentos foram avaliadas com afirmativas relacionadas aos investimentos em equipamentos e à manutenção em instalações e equipamentos na empresa.

A Figura 41 apresenta a concentração de 30,6% das indústrias com médias de 3,5 a 4,0 e mais de 40% com médias de 4,0 a 5,0. Isso indica que a indústria de vinhos finos da Serra Gaúcha desenvolve ações voltadas à atualização de equipamentos. A média de 4,10 e o desvio-padrão de 0,6996 indicam essa tendência na avaliação da amostra.

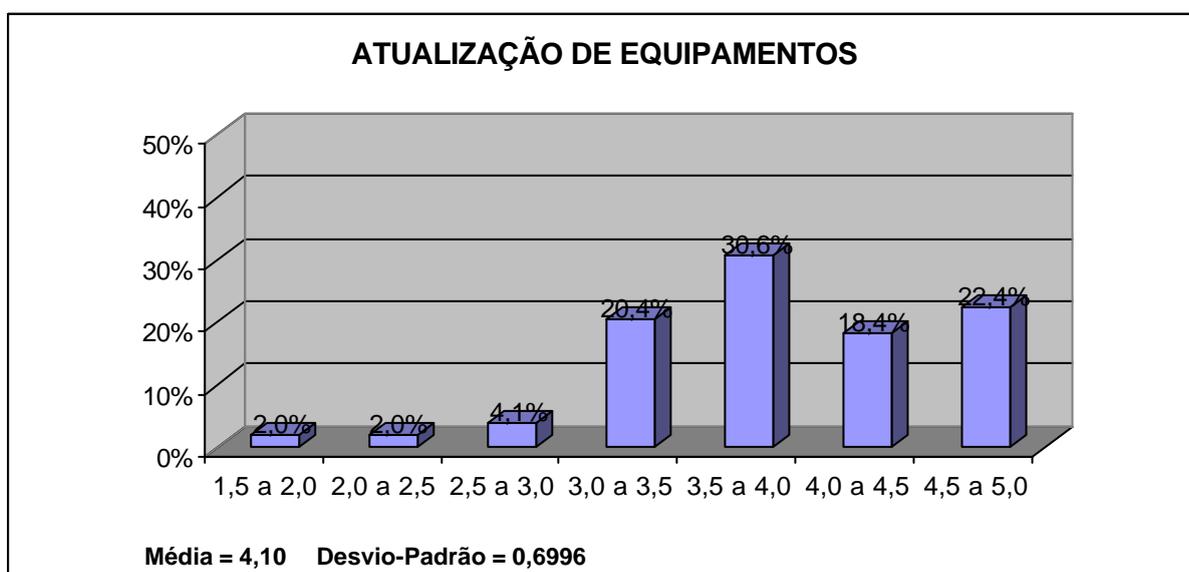


Figura 41 – Atividades relacionadas à atualização de equipamentos

O teste para variáveis independentes (Teste U de Mann Whitney) apontou relação com apenas duas variáveis que caracterizaram a amostra:

- a) Relação entre a variável “quantidade de marcas utilizadas para vender os vinhos finos”. Indica que as empresas que desenvolvem atividades de atualização de equipamentos possuem mais de uma marca para comercializar seus vinhos;
- b) Relação entre a afirmativa “minha empresa é competitiva”. Significa que as empresas com médias altas em atividades atualização de equipamentos conceituam-se competitivas;

5.2.3.4 Resultados ações de produção

A seguir, encontram-se agrupados os resultados gerais, a partir das médias, de todas as atividades associadas a ações de produção.

O teste T de comparação entre as variáveis de produção nos indicou que as atividades de qualidade (QLD) são praticadas em maior grau do que as atividades de atualização de equipamento (ATEQUP), e estas mais praticadas do que as atividades de técnicas organizacionais (TCORG). Ou seja:

$$QLD > ATEQUP > TCORG$$

O resultado do teste T pode ser comparado, a seguir, com as análises efetuadas nas atividades específicas de produção.

Observando-se a Figura 42, verificam-se as médias das respostas relativas às ações de produção, onde 30,6% das indústrias da amostra apresentam médias de 3,5 a 4,0 e 57,1% das indústrias possuem médias superiores a 4,0. A média de 4,09, e o desvio-padrão de 0,5151 indicam que as indústrias de vinhos finos da Serra Gaúcha voltam suas atenções às atividades de produção.

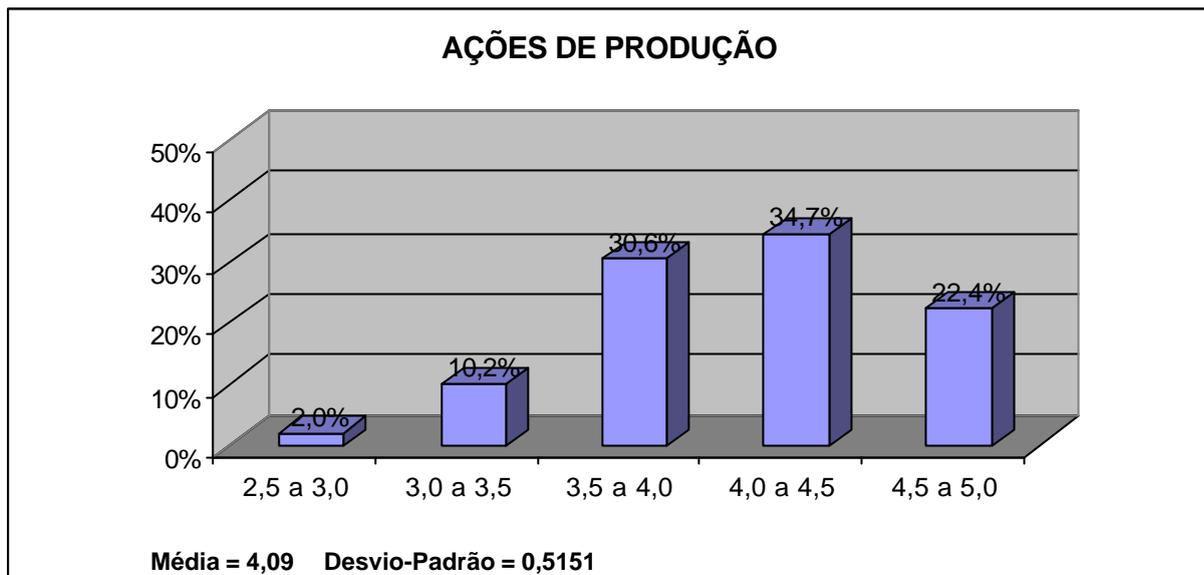


Figura 42 – Ações de produção

O teste para variáveis independentes (Teste U de Mann Whitney) indicou relação entre as variáveis relacionadas à produção com as seguintes variáveis que caracterizaram a amostra:

- a) Relação entre a variável “quantidade de tipos de vinhos finos que a empresa produz e comercializa”. Indica que as indústrias com médias altas em atividades da área de produção produzem e comercializam cinco ou mais tipos de vinhos;
- b) Relação entre a variável “quantidade de marcas que a empresa possui para comercializar seus vinhos finos”. Indica que as empresas que apresentam maiores médias na área de produção possuem mais de uma marca para comercializar seus vinhos;
- c) Relação entre a variável “vendas na própria empresa”. Significa que as empresas da amostra que possuem médias baixas em atividades de produção são as que indicam vendas na própria empresa;
- d) Relação entre a variável “informações ao cliente via correio eletrônico”. Indica que as empresas que possuem médias elevadas em ações de produção oferecem informações via correio eletrônico;

- e) Relação com a variável “minha empresa é competitiva”. Indica que as empresas que obtiveram médias altas em ações de produção se consideram competitivas.

Essas análises traçadas referem-se às ações de produção como um todo. Encerradas as avaliações relacionadas às ações de produção, foi verificada a fidedignidade do teste T, o qual apontou que as atividades relacionadas à qualidade são as mais desenvolvidas na indústria de vinhos finos da Serra Gaúcha. A seguir, encontram-se avaliadas as ações relacionadas aos Recursos Humanos.

5.2.4 Ações de Recursos Humanos

As atividades de recursos humanos constituem as condições que caracterizam as relações de trabalho. Assim, maiores responsabilidades com estímulos em participação de ganhos; estabilidade e participação na tomada de decisões com valorização da capacidade criativa e resolução de problemas são ações básicas que as empresas devem efetivar para enfrentar os atuais desafios competitivos contemporâneos.

Na área de recursos humanos, foram avaliadas as ações que constituem as atividades relacionadas à flexibilidade, à qualificação e à produtividade.

5.2.4.1 Atividades relacionadas à flexibilidade

As atividades relacionadas à flexibilidade caracterizam a nova forma organizacional das empresas modernas. As estruturas altamente hierarquizadas e burocráticas da era industrial estão se adaptando às novas formas da era informacional, caracterizada pela agilidade e adaptabilidade de pessoas e processos. A versatilidade da empresa com o funcionário; funcionários mais comprometidos com a empresa; formas modernas de organização do trabalho, como a celularização, multifuncionalidade e poucos níveis hierárquicos, constituem a nova estratégia organizacional da empresa competitiva.

As atividades de recursos humanos foram avaliadas através de afirmativas relacionadas com as trocas de informações intradepartamental, com a forma de remuneração variável, com o desenvolvimento de novas habilidades e realização de múltiplas atividades. Ressalta-se que a questão 46 (As atividades na empresa são desenvolvidas por pessoas fixas em seus postos de trabalho) não foi considerada na análise estatística, por tratar-se de uma questão de conceituação inversa, em que a literatura indica que na realização das atividades as pessoas não devem ocupar somente postos fixos e sim existir a multifuncionalidade, que é uma característica da flexibilidade. Para a questão citada, obteve-se uma média de 4,0, com desvio-padrão de 0,8179, demonstrando que as empresas, na sua maioria, concordaram com a afirmativa indicando baixa flexibilidade em relação à afirmação.

Isolada essa questão, pode-se verificar, na Figura 43, a maior concentração de médias, na faixa de 3,0 a 3,5, em 28,6% das empresas. Observando-se o intervalo de 3,0 a 4,0, verifica-se que 44,9% das empresas possuem suas médias classificadas nesse intervalo e apenas 26,5% das empresas possuem suas médias de 4,0 a 5,0. A média de 3,53 e o desvio-padrão de 0,7574 indicam que as indústrias de vinhos finos da Serra Gaúcha desenvolvem pouco as atividades que caracterizam a flexibilidade.

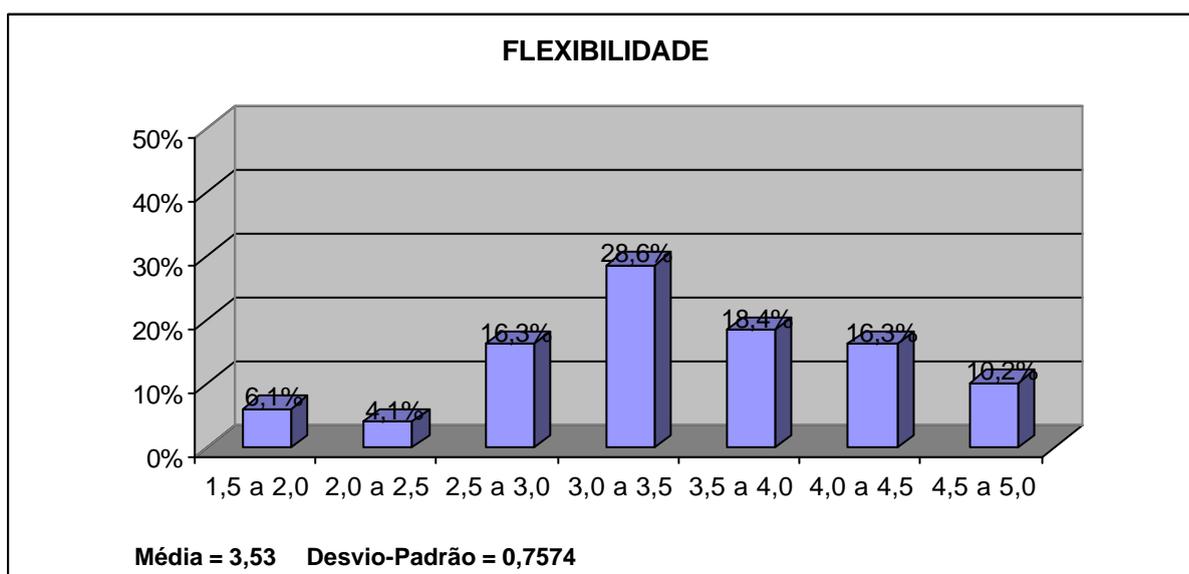


Figura 43 – Atividades relativas à flexibilidade

A realização do teste para variáveis independentes apresentou relação entre a variável flexibilidade com apenas duas variáveis que caracterizam a amostra.

- a) Relação com a variável “informações via correio eletrônico”, o que indica que as empresas com médias altas em flexibilidade prestam informações via correio eletrônico;
- b) Relação com a afirmativa “minha empresa é competitiva”, indicando que empresas com médias altas em flexibilidade se auto-conceituam competitivas.

As avaliações citadas indicam como se comportam as empresas em relação à flexibilidade. A seguir, são avaliadas as atividades de produtividade.

5.2.4.2 Atividades relacionadas à produtividade

As atividades voltadas à produtividade são aquelas relacionadas à capacidade de a pessoa realizar tarefas ou um conjunto de tarefas com o menor consumo de recursos possível obtendo-se o máximo de resultado.

A produtividade foi avaliada sob diferentes ângulos, com afirmativas relacionadas ao empenho dos funcionários na realização de tarefas; com recompensa em seus rendimentos; à presteza e atenção dos funcionários; à relação entre funcionário e empresa e ao conhecimento de todo o processo produtivo.

A Figura 44 indica que 48,9% das empresas possuem sua média no intervalo de 3,0 a 4,0, e apenas 20,4% das empresas possuem médias superiores a 4,5. A média é de 3,72, e o desvio-padrão é 0,8389, indicando que as atividades de produtividade na indústria de vinhos finos da Serra Gaúcha são desenvolvidas, porém, com menos intensidade do que outras atividades associadas aos fatores determinantes da competitividade.

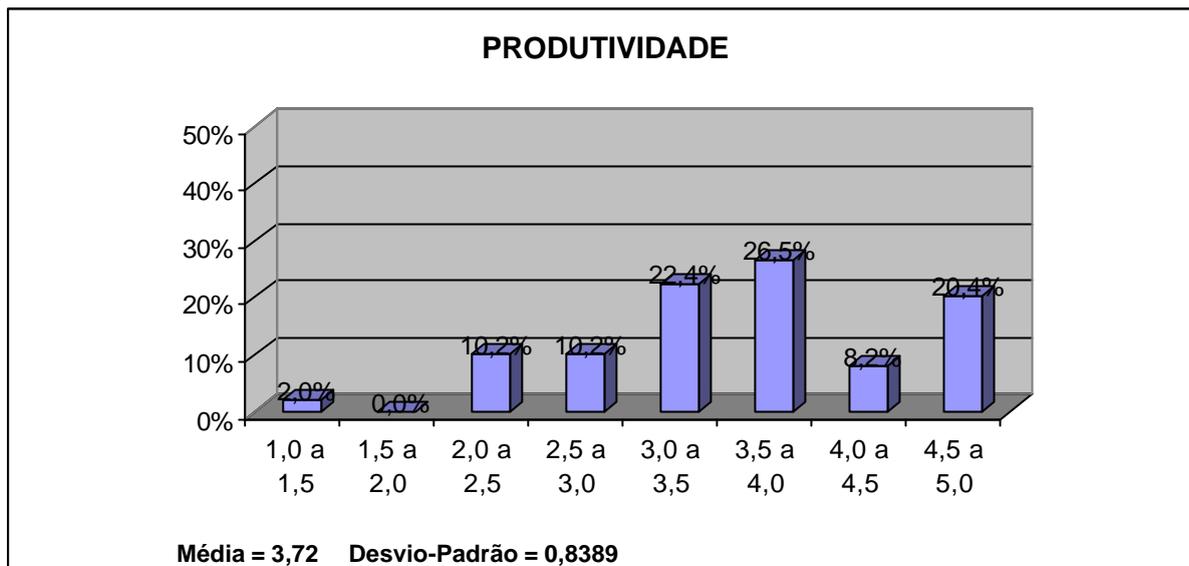


Figura 44 – Atividades relacionadas à produtividade

A realização do teste para variáveis independentes apresentou relação entre a variável produtividade com apenas a afirmação “minha empresa é competitiva”, indicando que as empresas que possuem médias altas relacionadas à produtividade possuem a tendência de se conceituarem como competitivas.

5.2.4.3 Atividades relacionadas à qualificação

As atividades de qualificação desenvolvidas pelas empresas referem-se aos movimentos voltados à educação básica e técnica de seus funcionários. A disposição da aprendizagem continuada com a capacidade de aprender a aprender, através das habilidades de solucionar problemas à medida que emergem em meio às tarefas, são características fundamentais de competitividade organizacional.

As atividades de qualificação foram avaliadas com afirmativas relacionadas a cursos de aperfeiçoamento e qualificação profissional; à realização de reuniões e seminários com os funcionários da empresa; à responsabilidade do funcionário com a empresa; à atividades de treinamento e especialização, à possibilidade da tomada de decisões racionais por parte dos funcionários.

Os resultados obtidos na avaliação nas atividades de qualificação estão ilustrados na Figura 45, que indica que 30,6% das empresas possuem médias de 3,5 a 4,0, 51% das empresas possuem médias de 3,0 a 4,0, e 24,5% das empresas

possuem médias de 4,0 a 5,0. A média é de 3,57, e o desvio-padrão é 0,7052, o que indica que a indústria de vinhos finos da Serra Gaúcha pouco se preocupa com atividades relacionadas à qualificação profissional.

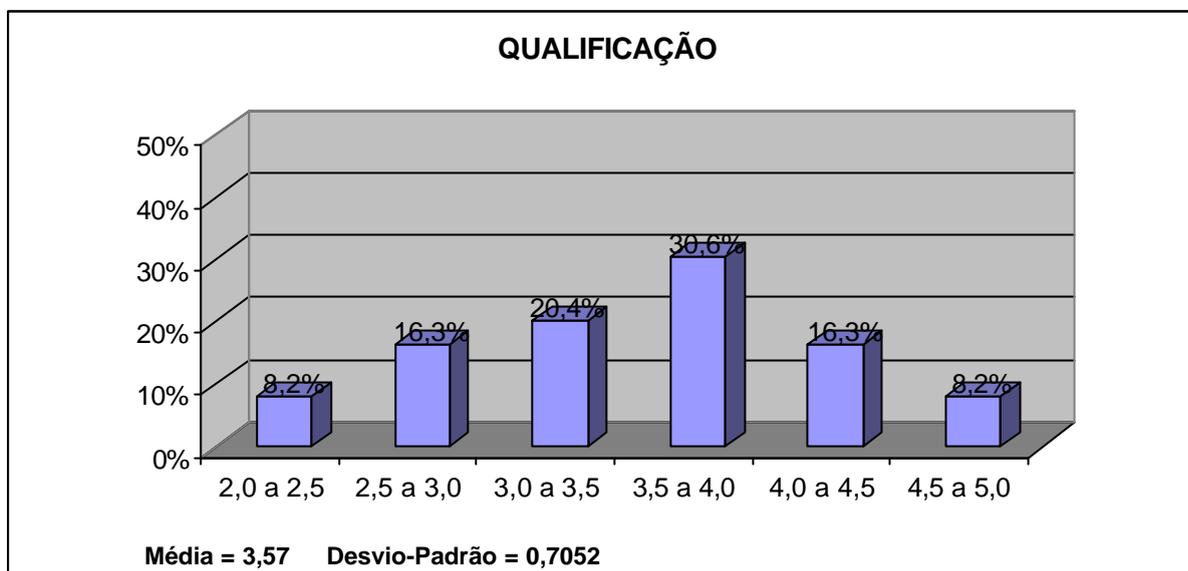


Figura 45 – Atividades relacionadas à qualificação

A análise entre as variáveis independentes indicou relação com as seguintes variáveis que caracterizam a amostra:

- a) Relação entre a variável “quantidade de tipos de vinhos finos que a empresa produz e comercializa”. Isso indica que as indústrias com médias altas em atividades de qualificação produzem e comercializam cinco ou mais tipos de vinhos finos;
- b) Relação entre a variável “relação de compra e venda”. Indica que as empresas que apresentam maiores médias nas atividades de qualificação mantêm relação de compra e venda com seus fornecedores;
- c) Relação com a variável divulgação dos produtos via internet. Indica que as empresas que obtiveram médias altas em atividades de qualificação divulgam seus produtos via internet;
- d) Relação com a variável informações ao cliente via correio eletrônico. Indica que as empresas com médias altas em atividades de qualificação fornecem informações via correio eletrônico;

- e) Relação com a afirmativa “minha empresa é competitiva”. Significa que as empresas com médias elevadas em atividades de qualificação consideram-se competitivas.

5.2.4.4 Resultados ações de recursos humanos

A seguir encontram-se agrupados os resultados gerais, a partir das médias, de todas as atividades associadas a ações de recursos humanos.

A análise traçada através do teste T de comparação entre as variáveis de atividades de recursos humanos indica que as atividades voltadas à produtividade (PRDTV) são praticadas em maior grau e estão merecendo mais atenção por parte dos administradores e proprietários das indústrias de vinhos finos da Serra do que as atividades de qualificação (QUALF) e flexibilidade (FLEXB), ou seja:

$$\text{PRDTV} > (\text{QUALF} = \text{FLEXB})$$

O resultado obtido no teste T pode ser comparado, abaixo, com as análises efetuadas nas atividades específicas de recursos humanos.

A Figura 46 apresenta o gráfico das atividades da área de recursos humanos. Verifica-se que as ações de recursos humanos não são altamente desenvolvidas na indústria de vinhos finos da Serra Gaúcha, sendo que 55,1% das empresas da amostra possuem médias de 3,0 a 4,0 e 26,5% das empresas possuem médias de 4,0 a 5,0. A média de 3,61 e o desvio-padrão de 0,7035 indicam ser atividades que não estão merecendo a devida atenção da indústria gaúcha de vinhos finos.

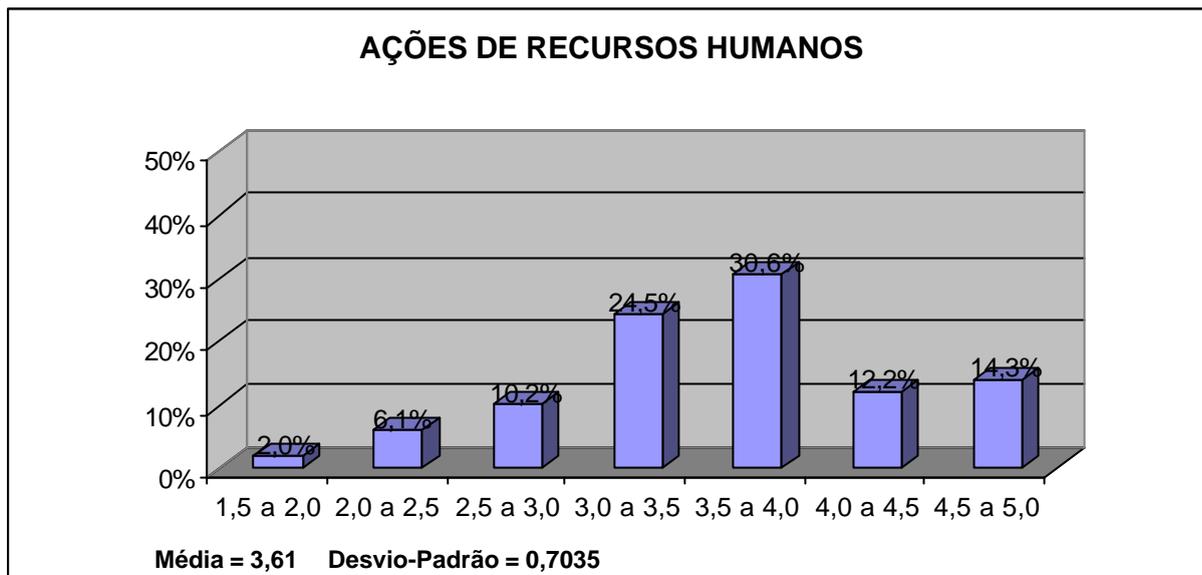


Figura 46 – Ações de recursos humanos

A análise efetuada com o teste para variáveis independentes identificou relação da variável recursos humanos com as seguintes variáveis que caracterizam a amostra:

- a) Relação entre a variável “quantidade de tipos de vinhos finos que a empresa produz e comercializa”. Isso significa que as indústrias com médias altas em atividades de recursos humanos produzem e comercializam cinco ou mais tipos de vinhos finos;
- b) Relação com a afirmativa “minha empresa é competitiva”. Indica que as empresas com médias elevadas em atividades de recursos humanos consideram-se competitivas.

As avaliações citadas referem-se de forma genérica às ações de recursos humanos e comprovam a fidedignidade do teste T. O teste T indica que as atividades de produtividade estão merecendo mais atenção por parte dos proprietários e administradores das indústrias vinícolas da Serra Gaúcha do que as demais atividades relacionadas a recursos humanos. Salienta-se, no entanto, que as atividades relacionadas a recursos humanos estão sendo praticadas com menos intensidade, apresentam médias menores do que as demais atividades avaliadas. Isso significa que as indústrias de vinhos finos da Serra Gaúcha devem pôr em prática essas atividades com maior intensidade se desejam ser competitivas

organizacionalmente. A seguir, são apresentadas as avaliações gerais da competitividade da indústria em questão.

5.2.5 A Competitividade da Indústria de Vinhos Finos da Serra Gaúcha

Sabe-se da dificuldade de se formular um conceito único de competitividade pelo fato de a competitividade expressar, de forma genérica ampla, diversos aspectos relacionados à competição, à comparação e vantagens. Para o estudo, a competitividade é a capacidade de as empresas conservarem ou ampliar, de maneira duradoura, uma posição sustentável no mercado, decorrente das atividades gerenciais associadas aos fatores empresariais determinantes da competitividade.

A competitividade, no estudo, foi analisada por meio da avaliação das atividades desenvolvidas nas quatro áreas de competência empresarial: ações de gestão, inovação, produção e recursos humanos.

A análise geral da competitividade, realizada através do teste T, indica que as ações de produção (PRD) e inovação (INV) estão merecendo mais atenção do que as ações de gestão (GST), e estas mais atenção do que as ações de recursos humanos (RH). Isso indica que as atividades relacionadas à produção e inovação são praticadas em maior grau na indústria de vinhos finos da Serra Gaúcha do que as atividades relacionadas à gestão e recursos humanos, ou seja:

$$(PRD = INV) > GST > RH$$

Essa configuração expressa o resultado das avaliações gerais advindas das avaliações das quatro áreas de competência empresarial. Isso indica de forma geral as práticas gerenciais adotadas na indústria.

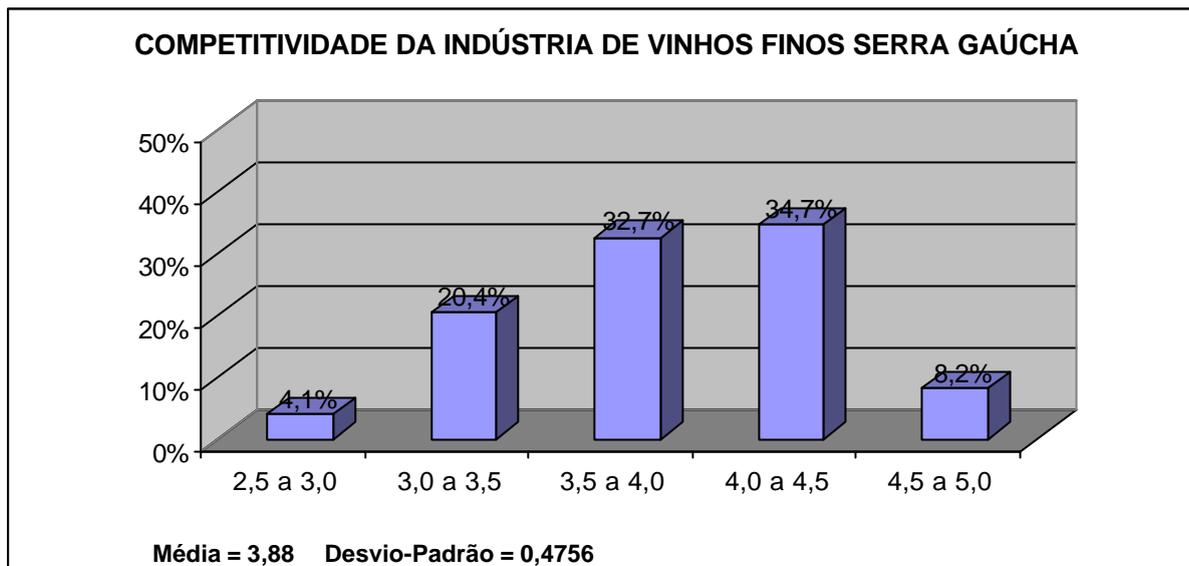


Figura 47 – Competitividade da indústria de vinhos finos da Serra Gaúcha

Verifica-se, no gráfico, que as médias gerais apontadas pelas avaliações das ações gerenciais encontram-se centradas no intervalo de 3,5 a 4,5, com 67,4% das médias obtidas das empresas. A média geral é de 3,88, com desvio-padrão de 0,4756. Pode-se dizer que é um bom indicativo e que as atividades relacionadas às quatro áreas estão sendo praticadas. Não se pode afirmar, porém, que a indústria vinícola seja competitiva, pois foi trabalhado com uma amostra não-probabilística restando a dúvida do viés do não-respondente.

O teste de comparação entre as variáveis indicou a relação da variável competitividade com as seguintes variáveis que caracterizam a amostra:

- a) Relação entre a variável “quantidade de tipos de vinhos finos que a empresa produz e comercializa”. Isso indica que as indústrias com médias altas em competitividade de forma geral produzem e comercializam cinco ou mais tipos de vinhos finos;
- b) Relação com a variável “quantidade de marcas que a empresa possui para comercializar seus vinhos finos”. Isso indica que empresas com médias altas em competitividade tendem a comercializar seus vinhos com mais de uma marca;

- c) Relação com a variável “informações ao cliente via correio eletrônico”. Significa que as empresas com médias gerais altas em competitividade tendem a fornecer informações via correio eletrônico;
- d) Relação com a variável afirmativa “minha empresa é competitiva”. Significa que as empresas com médias elevadas de forma geral em competitividade consideram-se competitivas.

Essas relações nos indicam, de forma genérica, os procedimentos adotados por algumas empresas. Torna-se difícil apontar quais são as principais características das empresas que se apresentam mais competitivas devido à baixa relação apontada entre as variáveis relacionadas às atividades gerenciais e às variáveis que caracterizam a amostra. Entretanto, de modo amplo, pode-se dizer que as empresas que desenvolvem mais as atividades relacionadas aos fatores empresariais determinantes da competitividade apresentam relação com as seguintes variáveis que caracterizam a amostra:

- a) Relação com quantidade de tipos de vinhos finos produzidos e comercializados;
- b) Relação com quantidade de marcas usadas para comercialização dos vinhos finos;
- c) Relação com os derivados da uva e do vinho, no caso para suco de uva e espumante;
- d) Relação com o aumento da produção de vinhos finos;
- e) Relação com as formas de negociação das uvas, compra e venda, arrendamento e cooperativa de produtores;
- f) Relação com planejamento de exploração de uvas *vitis-viníferas*;
- g) Relação com a forma de distribuição de venda na própria empresa;
- h) Relação com informações ao cliente via correio eletrônico;
- i) Relação com *site* para divulgar os produtos;

- j) Relação com desenvolvimento de atividades conjuntas com centro de pesquisa;
- k) Relação com a classificação “empresas de alta tecnologia”;
- l) Relação com a afirmação “minha empresa é competitiva” e
- m) Relação com a afirmação a indústria de vinhos finos da Serra Gaúcha é competitiva.

Pode-se dizer que essas são características das indústrias que mais praticam atividades relacionadas aos fatores empresariais determinantes da competitividade, porém não se deve ignorar o fato de a amostra possuir limitações, o que já foi comentado.

Essas foram as avaliações efetuadas nas ações de gestão, inovação, produção e recursos humanos. De modo geral, pode-se apontar que a indústria de vinhos finos da Serra Gaúcha vem praticando as atividades relacionadas aos fatores empresariais determinantes da competitividade. Entretanto, cabe à indústria alinhar as atenções de forma equilibrada a todas as atividades apontadas para que possam conservar ou ampliar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desenvolvidas todas as etapas do estudo e descritos os resultados obtidos na pesquisa, este capítulo apresenta as principais conclusões do trabalho, as contribuições do estudo, suas limitações e sugestões para futuras pesquisas.

6.1 CONCLUSÕES

O estudo realizado demonstra, de forma abrangente, como se apresenta a vitivinicultura no Brasil, em especial na Serra Gaúcha, principal região produtora de uvas para vinho do Rio Grande do Sul e do Brasil.

O estudo centrou-se na avaliação das ações gerenciais associadas aos fatores empresariais determinantes da competitividade na indústria de vinhos finos da Serra Gaúcha com o objetivo de verificar se constituem práticas adotadas pelas indústrias. Destaca-se a importância que deve ser dispensada aos fatores empresariais de gestão, inovação, produção e recursos humanos, por constituírem-se premissas básicas para a manutenção e aumento da competitividade da indústria de vinhos finos da Serra Gaúcha.

Salienta-se a dificuldade existente em definir-se um conceito único de competitividade, como vários autores bem frisam. A competitividade, para este estudo, é a capacidade de as empresas conservarem ou ampliar, de modo duradouro, uma posição sustentável no mercado, decorrente das atividades gerenciais associadas aos fatores empresariais.

Através dessa definição, buscou-se avaliar como estão sendo praticadas as atividades gerenciais pertencentes às quatro áreas de competência empresarial, em

conjunto com a definição das principais características das indústrias, bem como analisar possíveis relações entre suas práticas e características.

Profundas mudanças ocorreram nessa indústria. A forma principal de organização não é mais a mesma; as grandes cooperativas do passado não representam mais a grandeza do presente, e inúmeras novas indústrias estão surgindo anualmente. Isso segue a tendência da indústria vinícola mundial em que há a existência de dois grandes blocos formados por grandes indústrias estruturalmente montadas, com grande poder de mercado; e por pequenas, incluindo-se algumas médias empresas existentes, voltadas exclusivamente à elaboração de vinhos de seus próprios vinhedos.

O estudo aponta que as práticas gerenciais associadas aos fatores empresariais determinantes da competitividade são atividades adotadas na indústria. Verificou-se, porém, que as indústrias vinícolas voltam suas atividades mais para ações de produção e inovação, se comparado às ações de gestão. Estas, por sua vez, são mais praticadas do que as ações de recursos humanos. Ou seja, as ações de recursos humanos são menos praticadas do que as ações de gestão, e estas são menos praticadas do que as ações de inovação e produção. Isso é uma indicação de que a indústria vinícola pode vir a encontrar dificuldades futuras e comprometer sua competitividade. Sabe-se que o sucesso não existe por acaso, ele é o resultado de um conjunto de fatores que devem merecer igual atenção, a fim de as empresas manterem-se de modo sustentável no mercado. É louvável, no entanto, que essa indústria volte sua atenção às atividades de inovação e produção, o que garantirá que se posicionem em nível de igualdade com empresas estrangeiras.

Sabe-se que as empresas estrangeiras que têm conseguido dominar parte do mercado brasileiro de vinhos são empresas que efetivamente possuem alta tecnologia aliada a modernas técnicas de elaboração de vinhos, gerando, como resultados, produtos de alta qualidade e com preços competitivos. Porém, também se sabe que essas empresas estrangeiras só conseguem obter sucesso porque, além de praticarem as atividades relacionadas à produção e inovação, voltam-se, com igual intensidade, às atividades de gestão e recursos humanos.

Pode-se dizer que pouco adianta as empresas dominarem as atividades de produção e inovação, se não souberem conduzir todo o processo. Como pode a indústria vinícola manter ou aumentar sua competitividade, se ela não pratica as atividades de gestão e de recursos humanos da mesma forma como são praticadas as atividades de produção e inovação? Esta é uma pergunta que pode causar preocupação, pois estudos comprovam que a indústria vinícola da Serra Gaúcha sabe produzir e não sabe vender.

O estudo deixou claro que, para as empresas serem competitivas, independentemente dos fatores setoriais e dos fatores macroeconômicos, não que estes não interfiram diretamente na competitividade, devem fazer suas tarefas de casa, devem praticar as atividades relacionadas aos fatores empresariais determinantes da competitividade.

Os fatores empresariais estão no alcance e no poder de manipulação de todas as empresas; são constituídos de atividades que, para serem praticadas, só dependem dos interesses e conhecimentos dos seus proprietários e administradores. Portanto, estes podem e devem colocar em prática as atividades relacionadas aos fatores empresariais, no dia-a-dia, dentro e fora das empresas, para que estas possam conservar ou ampliar, de modo duradouro, uma forma sustentável no mercado. Feito isso, pode-se dizer que parte da competitividade já estará garantida e sustentada nas indústrias vinícolas de vinhos finos da Serra Gaúcha.

6.2 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

De uma forma abrangente, o estudo caracteriza a indústria de vinhos finos da Serra Gaúcha, o que por si só pode ser considerado uma contribuição, por compilar dados de produção de uva e vinho, sua comercialização e as principais características das empresas da amostra, que indicam, de forma geral, como se apresentam as indústrias vinícolas da Serra Gaúcha.

A principal contribuição do estudo é indicar quais são as atividades gerenciais associadas aos fatores empresariais determinantes da competitividade que estão

sendo praticadas, e a intensidade com que estas atividades estão sendo praticadas na indústria de vinhos finos da Serra Gaúcha.

Essa é a principal contribuição, por diversas razões:

- Por responder a questão de pesquisa;
- Por atender o objetivo geral do estudo;
- Por atender os objetivos específicos do estudo;
- Por indicar, de uma forma geral, como estão sendo praticadas as atividades gerenciais nas indústrias vinícolas;
- Por indicar quais atividades poderiam ser mais praticadas nas indústrias para serem mais competitivas;
- Pelo aprofundamento teórico dos *fatores empresariais*;
- Por compilar informações que podem ser discutidas por entidades ligadas ao setor;
- Por apresentar um guia de ações que pode servir de auxílio aos proprietários, administradores e consultores de indústrias vinícolas.

Além das contribuições indicadas, o estudo foi muito útil para o enriquecimento de meus conhecimentos, para uma visão ampliada que tenho agora da importância da ciência administrativa na condução das atividades de ensino e na condução de minhas atividades empresariais.

6.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Pode-se indicar como limitações do estudo as seguintes questões:

- Amostra trabalhada não-probabilística;
- Possível existência do viés não-resposta;

- Limitação da carga horária.

Outras limitações foram indicadas e podem ser percebidas no decorrer do estudo.

6.4 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

O estudo pode ser aprofundado, em futuras pesquisas, em várias direções. Pode-se verificar como estão sendo praticadas as atividades de gerência nas indústrias de vinhos comuns, nas empresas engarrafadoras de vinhos e, principalmente, este estudo poderia ser aplicado nas principais indústrias vinícolas internacionais consideradas empresas de sucesso, na busca de identificar se os fatores empresariais constituem práticas geradoras do sucesso para aquelas empresas.

O estudo também poderia ser aprofundado tendo-se como foco toda a cadeia vitivinícola produtora de vinhos do Estado, avaliando-se os fatores empresariais em todos os elos formadores da cadeia produtiva, bem como analisando-se as relações existentes a montante e a jusante da indústria vinícola.

Finalmente, pode-se indicar, para futuros estudos, que sejam avaliados os fatores empresariais, os fatores estruturais e os fatores sistêmicos em toda a indústria brasileira de vinhos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKEL S. B. Zaki; PRADO. Paulo H. M. Gestão de marketing. In: BULGACOV, Sérgio (Org). **Manual de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 149-183.

BARBOSA, Francisco V. Competitividade: Conceitos gerais. In: RODRIGUES, Suzana B. (Org.). **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 21-40.

BULGACOV, Sérgio; PRADO, Paulo H. M. Gestão técnica de vendas. In: BULGACOV, Sérgio (Org.). **Manual de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 184-217.

CABRAL, Augusto César de Aquino. Novos arranjos cooperativos: alianças estratégicas e transferência de tecnologia no mercado global. In: RODRIGUES, Suzana B. (Org.). **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999.

CADASTRO VITÍCOLA do Rio Grande do Sul – 1995/2000 – Editor Técnico: Loiva M. R. de Mello. Versão 1.0 – Bento Gonçalves: Embrapa Uva e Vinho/Ibravin, 2001. 1 CD-ROM.

CADASTRO VINÍCOLA do Rio Grande do Sul – 2001/2002 – Desenv. Pelo Governo do Estado, através da Secretaria da Agricultura e Abastecimento, em parceria com o Ibravin. 2002. 1 CD-ROM.

CERVO, A. Luiz. **Metodologia científica**. 4.ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CÉSPEDES, Frank V. **Marketing integrado**: conjugando produto, vendas e serviços para ser mais competitivo. Trad. Eduardo Lasserre. São Paulo: Futura, 1996.

COHAN. Peter S. **Liderança tecnológica**: como as empresas de alta tecnologia

inovam para obter sucesso. Trad. Joel Donadoni. São Paulo: Futura, 1998.

CORRÊA, Henrique L.; GIANESI, Irineu G. N. **Just in time, MRP II e OPT: um enfoque estratégico**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

COUTINHO, Luciano G.; FERRAZ, João C. (Coord.). **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas: Papyrus. Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1994.

FENSTERSEIFER, Jaime (Org). **O complexo calçadista em perspectiva: tecnologia e competitividade**. Porto Alegre: Ortiz, 1995.

FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David; HAGUENAUER, Lia. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FRANK, S. D. e HEDERSON, D. R. (1992). Transaction Cost as Determinants of Vertical Coordination in the U.S. Food Industries. In: MIELLE, Marcelo. **Análise da transação entre produtores de uva e agroindústria vinícola: O caso dos vinhos finos no sistema agroindustrial vitivinícola do Rio Grande do Sul**. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. Dissertação de Mestrado, 2000.

FURLANETO, Egidio Luiz. Coordenação pela cadeia produtiva e a geração de inovações. In: XXI SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 7 a 10 de novembro de 2000, São Paulo, **Anais**. São Paulo: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM

GARVIN, D. **Gerenciando a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.

HAMEL, Fary. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAYES, R. Porque as fábricas japonesas funcionam. **Harvard/Exame**. Série temática "Planejamento Estratégico". Novos Caminhos, 1989.

HOPPEN, Norberto et al. **Avaliação de artigos de pesquisa em sistemas de informação**: proposta de um guia. In: Anais do XXI ENANPAD. Rio das Pedras- RJ: ANPAD, 1997.

INSTITUTO Euvaldo Lodi. **Análise da eficiência econômica e da competitividade da cadeia têxtil brasileira**. SEBRAE Nacional. Confederação Nacional da Agricultura. Brasília: IEZ, 2000.

IVIE, K. (1997). Economic impact of the vine and wine sector on the global economy. In: MIELLE, Marcelo. **Análise da transação entre produtores de uva e agroindústria vinícola**: O caso dos vinhos finos no sistema agroindustrial vitivinícola do Rio Grande do Sul. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. Dissertação de Mestrado, 2000.

KELLEY, Tom; LITTMAN, Jonathan. **A arte da inovação**. Trad. Maria Claudia Lopes. São Paulo: Futura, 2001.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. Trad. Bazán Tecnologia e Lingüística. São Paulo: Futura, 1999.

KUZNETS, Simon. **Economic growth of nations**. Total output and production structure. Cambridge (MA): Belknap, 1994.

LANDES, David S. **Prometeu desacorrentado**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1994.

LAPOLLI, J. N. et al. **A competitividade da viticultura brasileira**: análise setorial e programa de ação com destaque para o Rio Grande do Sul. Porto Alegre: Banrisul/EMBRAPA - CNPUV/SEBRAE - RS, 1995.

LAWLER III, E. E. (1990). **Estrategic pay**: aligning organizational strategies and pay systems. San Francisco: Jossey-Bass

LEMES Jr. Antônio B. Gestão Financeira nas pequenas e médias empresas. In: BULGACOV, Sérgio (Org.). **Manual de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 219- 255.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. e Alfredo Alves da Farias. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARQUES, Juracy C. Aprender a aprender na crise. In: TAMAYO, Álvaro; ANDRADE, Jairo E. B; CODO, Wanderley (Org.). Coletâneas da ANPEPP (Associação Nac. de Pós-Grad. em Psicologia). PUC-RS (Junho/96), v. 1, n. 11, p. 56-65, outubro/1996.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento. São Paulo: Atlas, 1997.

MELLO, Loiva M. R. **Produção e comercialização de uvas e vinhos**. Artigos Técnicos. Site Embrapa. Disponível em:< <http://www.cnpuv.embrapa.br/produva.html>.> Acesso em: 23 out. 2002-a.

_____. **Atuação do Brasil no mercado internacional de uvas e vinhos**. Site Embrapa. Disponível em: < <http://www.cnpuv.embrapa.br/atuamerc.html>.>. Acesso em: 23 out. 2002-b.

MIELLE, Marcelo. **Análise da transação entre produtores de uva e agroindústria vinícola**: o caso dos vinhos finos no sistema agroindustrial vitivinícola do Rio Grande do Sul. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2000. 110 p.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, JOSEPH. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PAIVA, E.L. **As decisões estratégicas da produção**. Porto Alegre: PPGA/UFRGS, 1994.

PAZ, Ivoni N.; BALDISSEROTTO, Isabel. A Estação do vinho: A história da estação experimental de viticultura e enologia: 1921-1990. **Cadernos de Pesquisa**. Caxias do Sul, Universidade de Caxias do Sul: v. 5, n. 3 (1997), p. 55-78.

PINSONNEAUT, A.; KRAMER, K.L. Survey Research in management information

systems: Journal of Management Information System, 1993. in: HOPPEN, Norberto et al. **Avaliação de artigos de pesquisa em sistemas de informação**: proposta de um guia. In: Anais do XXI ENANPAD. Rio das Pedras, Rio de Janeiro: ANPAD, 1997.

PINSONNEAUT, A.; KRAMER, K.L. Survey research in management information systems: Journal of Management Information System, 1993. In: ZANELA, Amarolinda I.C. **A influência da cultura e da experiência decisória sobre a percepção do processo decisória individual**: Um estudo comparativo entre Brasil, França, e Estados Unidos. PPGA/EA/UFRGS, Dissertação de Mestrado, 1999.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PROTAS, José F. da S. **A vitivinicultura brasileira**: realidade e perspectivas. Artigos Técnicos. Site Embrapa. Disponível em: <
<http://www.cnpuv.embrapa.br/vitivini.html>>. Acesso em: 23 out. 2002.

RABOBANK (1996). The world wine business. Developments and strategies. Netherland. In: MIELLE, Marcelo. **Análise da transação entre produtores de uva e agroindústria vinícola**: O caso dos vinhos finos no sistema agroindustrial vitivinícola do Rio Grande do Sul. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. Dissertação de Mestrado, 2000.

RELATÓRIO CONSOLIDADO MAIO DE 2001. IBRAVIN. Pesquisa realizada pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul/EA/CEPAN/CEPA. Avaliação do mercado brasileiro de vinhos. 2001.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração**: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 1996.

SANTOS, José A. dos. Administração da produção. In: BULGACOV, Sérgio (Org.). **Manual de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 286-352.

SECRETARIA DA AGRICULTURA E ABASTECIMENTO DO RIO GRANDE DO SUL. Departamento de Produção Vegetal, Divisão de Enologia. **Relatório de**

estoques por municípios. Caxias do Sul, 2000.

SLACK, Nigel., et al. **Administração da produção.** São Paulo: Atlas, 1997

TAMAYO, Álvaro. Valores Organizacionais. In: TAMAYO, Álvaro; ANDRADE, Jairo E. B.; COCO, Wanderley. (Org.) **Coletâneas da ANPEPP (Associação Nacional de Pós-Graduação em Psicologia).** Universidade de Brasília, v.1, n.11, p.157-172, outubro/1996.

TIFFANY, Paul; PETERSON, Steven. D. **Planejamento estratégico:** o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

UVIBRA – União Brasileira de Viticultura. Produção comerciável do ano de 1999 – uvas industrializadas e produtos elaborados no Rio Grande do Sul. **Relatório da Uvibra.** Bento Gonçalves, 1999.

VALÉRY, Nicholas. Inovação na indústria. Artigos publicados na revista The Economist. **Gazeta Mercantil.** Empresas & Carreiras. São Paulo, p. c-6, 16 de março.

_____. Inovação na indústria. Artigos publicados na revista The Economist. **Gazeta Mercantil.** Empresas & Carreiras. São Paulo, p. c-8, 15 de março.

WHEELWRIGHT, S. C. e CLARK, K.B. **Creating project plans to focus product development.** Harvard Business Review, mar/abr 1992.

WOOD JR, Thomaz. Mudança Organizacional e Transformação da Função de Recursos Humanos. In: WOOD JR, (Coord). **Mudança organizacional.** São Paulo: Atlas, 1995.

WOOD JR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

WRIGHT, P.; PRINGLE, C.; KROLL, M. **Strategic Management Text and Cases** (Needham Heights, MA: Allyn and Bacon, 1992).

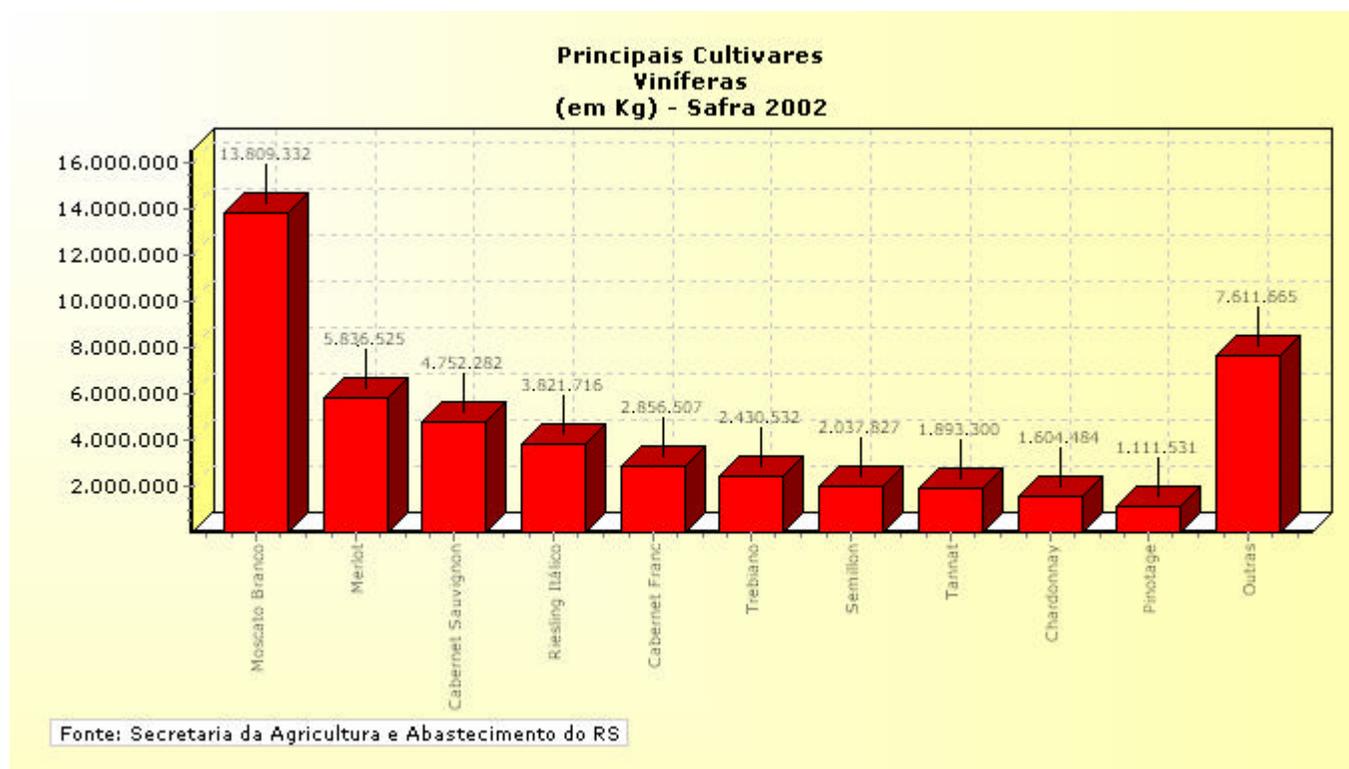
ZANELLA, Amarolinda I.C. **A influência da cultura e da experiência decisória sobre a percepção do processo decisória individual:** Um estudo comparativo

entre Brasil, França, e Estados Unidos. PPGA/EA/UFRGS, Dissertação de Mestrado,1999.

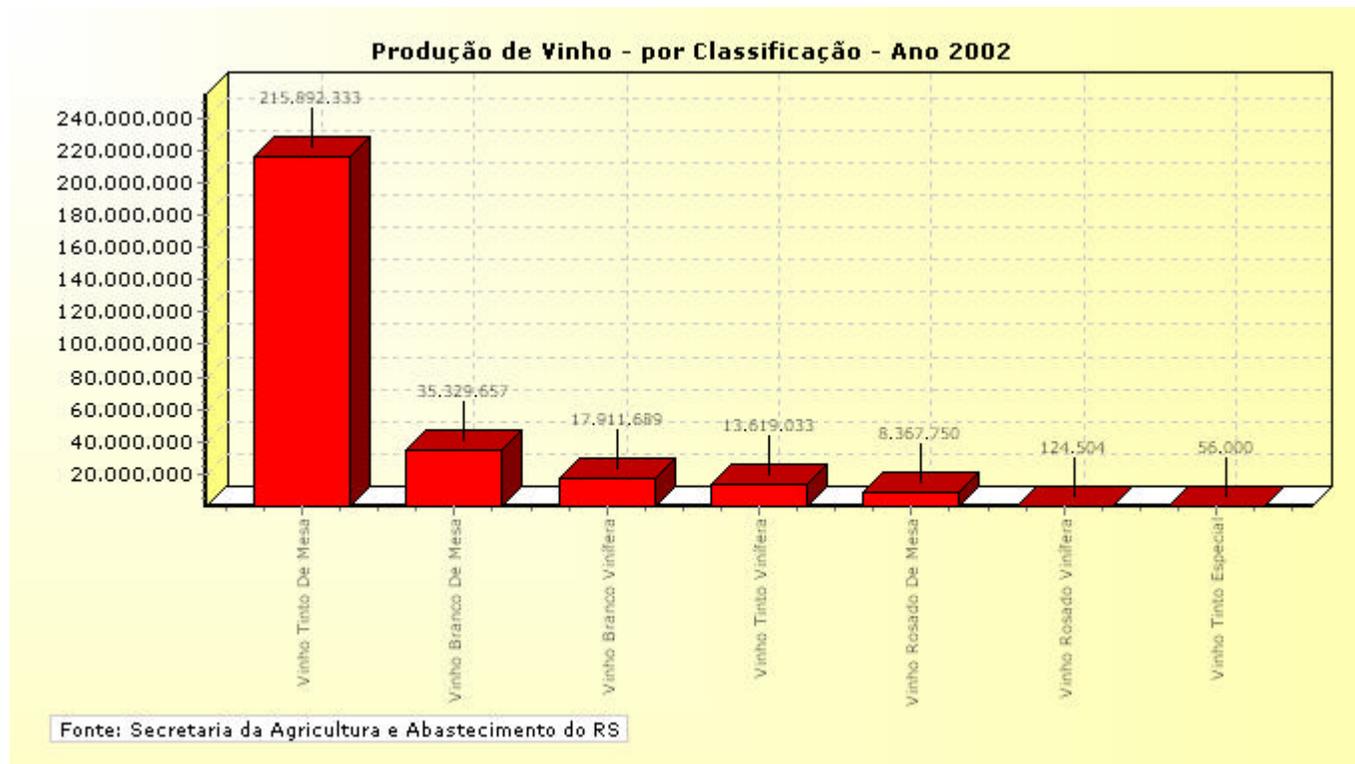
ZAWISLAK, P. A. et al. **Competitividade industrial e rodadas de cooperação.** Proposta de metodologia para setor industrial. IN: Encontro Anual da ANPAD, 22, 1998. 1 CD-ROM. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. p.1-13.

_____. A relação entre conhecimento e desenvolvimento: essência do progresso técnico. *Análise*. Porto alegre, 6(1): 125-149, setembro 1995.

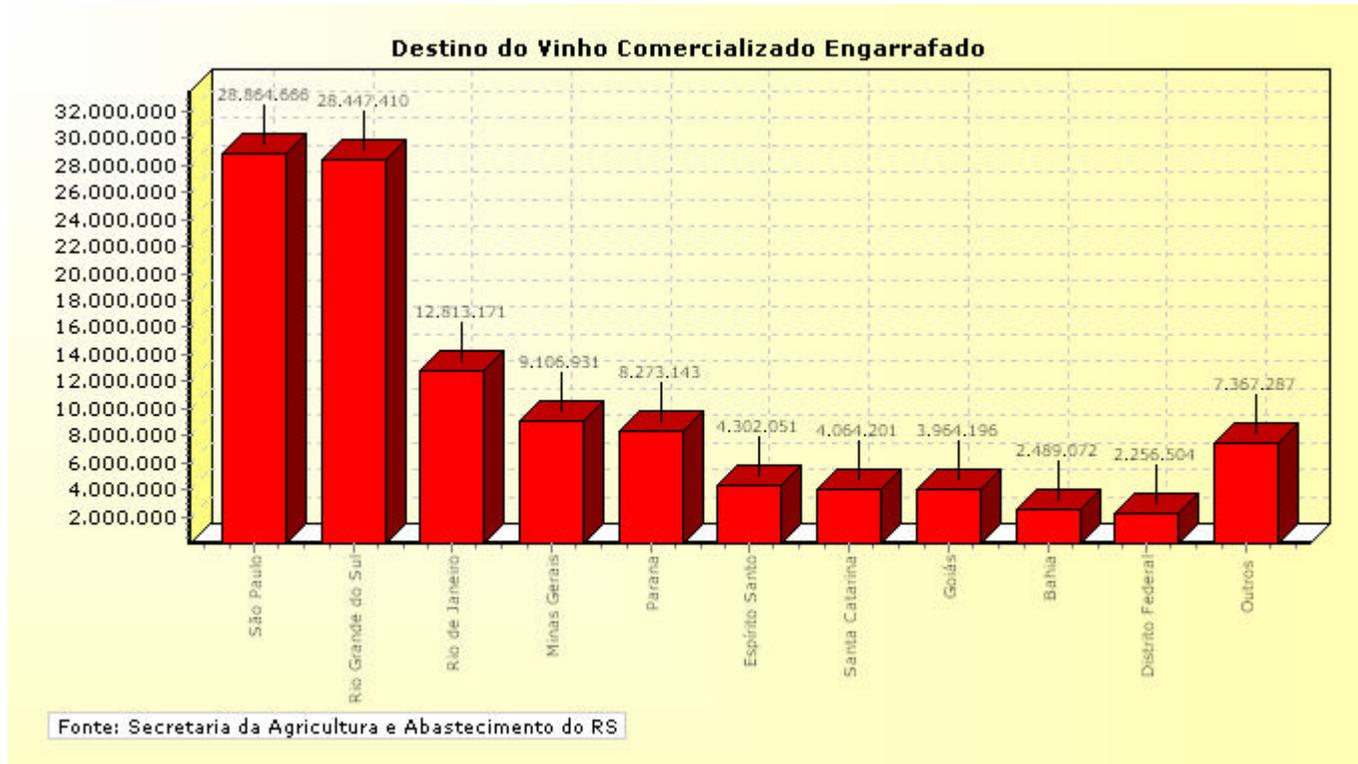
ANEXO A – PRINCIPAIS CULTIVARES VINÍFERAS

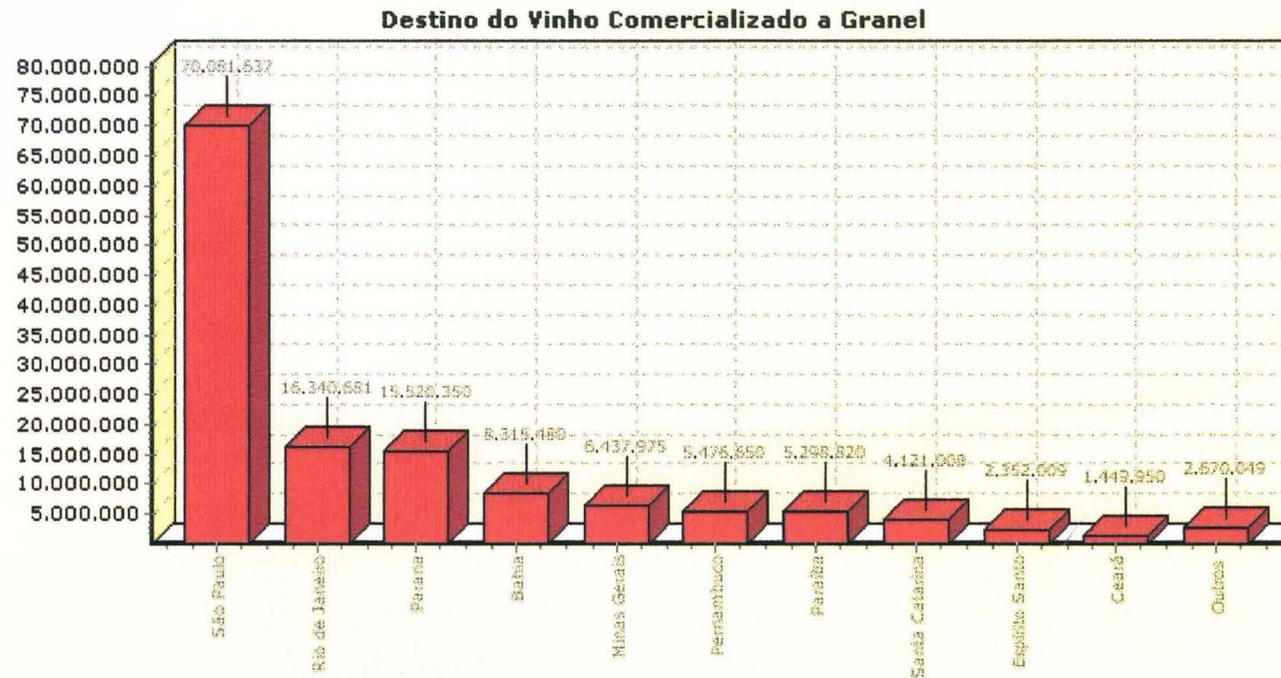


ANEXO B – PRODUÇÃO DE VINHO – POR CLASSIFICAÇÃO



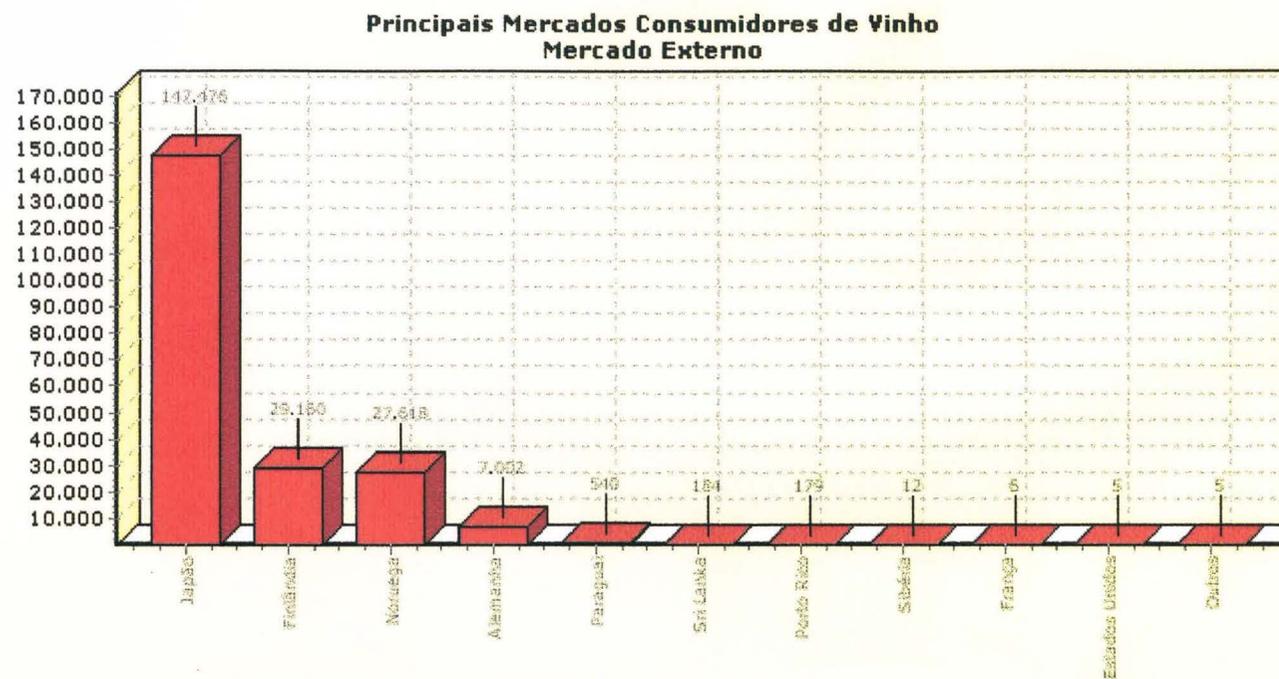
ANEXO C – DESTINO DO VINHO COMERCIALIZADO ENGARRAFADO





Fonte: Secretaria da Agricultura e Abastecimento do RS

ANEXO E – PRINCIPAIS MERCADOS CONSUMIDORES DE VINHO



Fonte: Secretaria da Agricultura e Abastecimento do RS

ANEXO F – QUESTIONÁRIO PARA AS INDUSTRIAS VINÍCOLAS

QUESTIONÁRIO PARA AS INDÚSTRIAS VINÍCOLAS VINHOS FINOS

- Ano de fundação da empresa?.....
- A origem da empresa é:
 - () Familiar () Cooperativa () Outra. Qual?.....
- A empresa produz vinhos finos? () Sim () Não
 - Caso positivo, há quanto tempo?anos.
 - Ano em que a empresa começou a vender seus vinhos finos engarrafados?.....
 - Qual o percentual de vinhos finos sobre a produção total de vinhos?.....%.
- Quantos tipos de vinhos finos a empresa produz e comercializa?
 - (1) (2) (3) (4) (5 ou mais)
- Quantas marcas a empresa possui para comercializar seus vinhos finos?
 - (1) (2) (3) (4) (5 ou mais)
- A empresa produz, além do vinho, algum produto derivado da uva ou do vinho?
Qual(is)?.....
- Quantas pessoas trabalham na empresa?..... pessoas.
- Quantos funcionários a empresa possui?..... funcionários.
- Qual é a capacidade de estocagem da empresa? litros.
- Qual foi o volume de vinhos finos produzidos na safra de 2002?.....Litros.

- A produção de vinhos finos da empresa nos últimos cinco anos:

Vem aumentando seus volumes de produção

Vem mantendo os mesmos volumes de produção

Vem diminuindo seus volumes de produção

- Nos últimos cinco anos, tem ocorrido excedente de produção? Sim

Não

- Caso tenha ocorrido excedente de produção, quais os principais motivos?

Política de estoques de vinhos reservados

Preço de venda alto

Vinhos importados com preços menores

Falta de canais de distribuição

Outros. Qual(is)?

- Qual o percentual de uvas *vitis-viníferas* próprias processadas na empresa?.....%.

- Há quanto tempo a empresa produz uvas próprias, caso produza?.... anos.

- E quais os cultivares próprios?.....

- A relação existente entre a empresa e seus produtores fornecedores das uvas é predominantemente do tipo:

Compra e venda

Arrendamento

Cooperativa de produtores

Parceria com produção supervisionada pela empresa

Outra(s). Qual(is)?.....

- A empresa possui um planejamento de exploração de variedades de uvas *vitis-viníferas* a longo prazo. () Sim () Não

- Formas que o vinho fino é comercializado?

() Engarrafado em embalagens de até 750ml

() Engarrafado em embalagens superiores a 750ml

() A granel

- A distribuição das vendas dos vinhos finos (aproximadamente):

Vendas	Ano 1999	Ano 2000	Ano 2001
No próprio Estado - %			
Fora do Estado - %			
Exportado - %			

- Sistema de vendas de vinhos finos adotado pela empresa:

- Vendas na própria empresa:.....%.

- Vendas em restaurantes:.....%.

- Vendas em casas especializadas:.....%.

- Vendas em mercados e redes de mercados:..... %.

- Vendas através de distribuidores:.....%.

- Vendas diretas ao consumidor (mala direta, telemarketing, internet):.....%.

- Outras. Qual(is)?.....%.

- A empresa oferece informações ao cliente via correio eletrônico? () Sim

() Não

- A empresa possui um *site* para divulgar seus produtos via internet? Sim

Não

- A empresa tem desenvolvido nos últimos três anos atividades conjuntas com centros de pesquisa? Sim Não

- Caso afirmativo, que tipo(s) de atividade(s)?.....

- A empresa tem realizado nesses últimos três anos cooperação interfirma, parcerias com empresas do setor vinícola? Sim Não

- Caso afirmativo, parcerias com que finalidade?.....

- Liste os principais equipamentos que a empresa possui, a idade dos mesmos e suas procedências (nacional/importado):

EQUIPAMENTOS:	IDADE APROX. (ANOS)	NACIONAL ou IMPORTADO?

- Pensando nos próximos cinco anos, assinale o grau de importância dos investimentos abaixo (numerar de 1 a 5):

- () Instalações Físicas
- () Máquinas e equipamentos
- () Compra de terras para produção própria de uvas
- () Frota
- () Desenvolvimento de produção de uvas com parceiros

Nas afirmativas que seguem, indique sua opinião, assinalando a posição que a empresa mais se identifica.

As opções estão dispostas em uma escala de 1 a 5. A opção **5** indica que você **concorda totalmente**, dado que a empresa sempre apresenta essa situação; a opção **4** indica que você **concorda**, pois essa situação é apresentada na empresa; a opção **3** indica que sua empresa está em uma **situação neutra**; a opção **2** indica que você **discorda**, por a empresa não apresentar essa situação, e a opção **1** indica que você **discorda totalmente**, por essa situação nunca se identificar com a empresa.

Discordo Totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

01- Os sócios ou diretores da empresa analisam o setor, observando as oportunidades oferecidas pelo ambiente de negócio e os riscos enfrentados pela empresa.	1	2	3	4	5
02- A empresa apresenta pontos fortes que indicam vantagens sobre seus concorrentes e conhece seus pontos fracos.	1	2	3	4	5
03- As políticas e procedimentos adotados pelos diretores, gerentes e funcionários são descritos e colocados em prática.	1	2	3	4	5
04- Os planos descritos e elaborados pela administração direcionam as atividades desenvolvidas na empresa.	1	2	3	4	5

05- As intenções do que se pretende que aconteça em um determinado momento futuro estão declaradas na empresa.	1	2	3	4	5
06- Os resultados obtidos pela empresa estão de acordo com as metas e objetivos da organização.	1	2	3	4	5
07- A empresa mantém constante troca de informações com seus clientes e fornecedores, relativas aos seus produtos e serviços.	1	2	3	4	5
08- A empresa seleciona os segmentos de mercado para atendimento com diferentes composições do mix de marketing (produto, preço, ponto-de-venda e promoção).	1	2	3	4	5
09- A empresa oferece seus produtos de modo diferente e melhor que seus concorrentes.	1	2	3	4	5
10- A empresa observa as mudanças que ocorrem no estilo de vida de seus clientes e observa as mudanças mercadológicas de oferta e procura de vinhos.	1	2	3	4	5
11- A empresa sabe por que seus clientes estão comprando, motivados pelos benefícios e características diferenciadas de seus produtos.	1	2	3	4	5
12- Os meios utilizados para distribuir e vender os vinhos finos da empresa estabelecem um comprometimento da empresa com seus consumidores.	1	2	3	4	5
13- A empresa apresentou lucros crescentes nos últimos três anos.	1	2	3	4	5
14- A empresa tem atingido os resultados projetados nos últimos três anos.	1	2	3	4	5
15- Os controles financeiros de caixa, de crédito e cobrança e de contas a pagar são controlados diariamente na empresa.	1	2	3	4	5

16- Em todo investimento que a empresa efetua ela considera o retorno e a geração de caixa que o investimento trará.	1	2	3	4	5
17- A empresa gera e utiliza os demonstrativos contábeis como fonte de informação para a tomada de decisão.	1	2	3	4	5
18- As vendas são consideradas pela empresa instrumento de relacionamento da empresa com o cliente.	1	2	3	4	5
19- Após efetuada a venda, a empresa orienta seus clientes intermediários até a venda ao consumidor final de seus produtos.	1	2	3	4	5
20- A empresa realiza contatos e visitação pós-venda aos clientes.	1	2	3	4	5
21- A empresa responde rapidamente a reclamações e substituições de lotes de vinhos, caso o cliente apresentar descontentamento.	1	2	3	4	5
22- A empresa dispõe de um sistema logístico que minimize o tempo entre a entrada do pedido na indústria e as entregas dos vinhos aos distribuidores, ponto-de-venda ou ao consumidor final.	1	2	3	4	5
23- A empresa é motivada a inovar para oferecer seus produtos com melhores atributos a seus clientes.	1	2	3	4	5
24- Percebe-se mudanças organizacionais e operacionais na empresa quando se adotam novos conhecimentos úteis à produção.	1	2	3	4	5
25- O conhecimento técnico existente na empresa é posto em prática com novas experiências de produtos.	1	2	3	4	5
26- A empresa investe para colocar em prática novas técnicas que visam a melhorias em produtos e no desempenho da empresa.	1	2	3	4	5
28- A empresa acompanha as tendências de mercado e oferece a seus clientes produtos diferenciados de seus concorrentes.	1	2	3	4	5

29- A empresa continuamente melhora seus produtos em aspectos de apresentação e qualidade.	1	2	3	4	5
30- A empresa adota como procedimento investir em pesquisa para desenvolvimento de novos produtos.	1	2	3	4	5
31- A empresa ofereceu a seus clientes vinhos finos de castas novas nos últimos cinco anos.	1	2	3	4	5
32- Os processos administrativos e produtivos da empresa têm melhorado com a incorporação de novas técnicas.	1	2	3	4	5
33- A empresa importa novas máquinas com tecnologia de última geração que facilitam os processos de produção.	1	2	3	4	5
34- As inovações nos processos administrativos e produtivos da empresa são compartilhadas por toda a equipe e podem ser frutos de idéias surgidas no próprio ambiente de trabalho.	1	2	3	4	5
35- Os investimentos aplicados na infra-estrutura da empresa para a produção buscam conciliar a capacidade produtiva com a demanda dos produtos.	1	2	3	4	5
36- A empresa adota políticas promocionais, tais como desconto de preços e facilidade de pagamentos, e intensifica a publicidade em períodos em que a demanda é escassa na busca de equilibrar a demanda com a capacidade disponível da empresa.	1	2	3	4	5
37- A empresa apresenta um padrão técnico para cada vinho produzido, e este padrão técnico está descrito no projeto do produto.	1	2	3	4	5
38- Todas as etapas de produção dos vinhos estão ajustadas no processo produtivo; pessoas, equipamentos e materiais estão dispostos e equilibrados para a realização das operações produtivas.	1	2	3	4	5

39- O processo de produção na empresa é coordenado pelas atividades que são planejadas e controladas de modo que as ações desenvolvidas produzam os vinhos na quantidade adequada, no momento adequado e no nível de qualidade adequado.	1	2	3	4	5
40- A produção na empresa é orientada por programas que conciliam os estoques, as compras, o pessoal necessário e o tamanho ideal do lote a ser produzido.	1	2	3	4	5
41- Percebe-se ganhos em qualidade, produtividade e melhorias contínuas quando realizadas atividades de manutenção em instalações e em equipamentos na empresa.	1	2	3	4	5
42- Os produtos oferecidos pela empresa são de alta qualidade, o que constitui uma vantagem para a empresa e satisfaz seus consumidores.	1	2	3	4	5
43- Oferecer vinhos isentos de defeitos e adequados aos padrões exigidos pelos clientes significa apresentar vantagem de qualidade para a empresa.	1	2	3	4	5
44- O modo de pensar e de trabalhar da empresa preocupa-se com as necessidades e expectativas dos consumidores e é responsabilidade de toda a empresa.	1	2	3	4	5
45- A empresa adota uma política de aperfeiçoamento contínuo, investindo constantemente em equipamentos que permitem ganhos em qualidade, produtividade e sofisticação de seus produtos.	1	2	3	4	5
46- As atividades na empresa são desenvolvidas por pessoas fixas em seus postos de trabalho.	1	2	3	4	5
47- A troca de informação intradepartamental na empresa influencia o desenvolvimento das atividades de toda a organização.	1	2	3	4	5
48- Os cursos de aperfeiçoamento e qualificação profissional oferecidos por instituições de ensino e pesquisa são freqüentados	1	2	3	4	5

pelos funcionários da empresa.					
49- Os funcionários da empresa empenham-se na realização de suas tarefas, pois sabem que são recompensados com o aumento de seus rendimentos quando a empresa apresenta resultados positivos.	1	2	3	4	5
50- A realização de reuniões e seminários com os funcionários da empresa, tem proporcionado aumento no seu desempenho profissional.	1	2	3	4	5
51- Percebe-se que as atividades são desenvolvidas na empresa com presteza e atenção de todos os funcionários.	1	2	3	4	5
52- A relação existente entre os funcionários da empresa não está fixada somente no vínculo empregatício; os funcionários sentem-se orgulhosos em fazer parte da equipe, caracterizada pelo bom relacionamento e amizade que existe entre os mesmos.	1	2	3	4	5
53- Todos os funcionários da empresa sentem-se responsáveis pelo seu trabalho e, através das trocas de informações, os sinais de contentamento ou descontentamento, por parte dos clientes, são repassados a toda a empresa.	1	2	3	4	5
54- A remuneração paga aos colaboradores é fixada pelas horas trabalhadas e complementada com recompensas vinculadas ao resultado da empresa.	1	2	3	4	5
55- Todo processo produtivo e todas as atividades desenvolvidas na empresa, são conhecidas por todos os funcionários e isso tem aumentado a produtividade da empresa.	1	2	3	4	5
56- Os funcionários se esforçam em desenvolver novas habilidades para que possam realizar múltiplas atividades na empresa.	1	2	3	4	5
57- As atividades de treinamento e especialização são oferecidas pela empresa para adaptação de seus funcionários à incorporação	1	2	3	4	5

de novas técnicas de produção e na substituição de equipamentos.					
58- A empresa possibilita a seus funcionários aumentarem seus conhecimentos, habilitando-os a tomar decisões que diminuem os problemas internos das atividades desenvolvidas na empresa.	1	2	3	4	5
59- Minha empresa é competitiva no segmento de vinhos finos.	1	2	3	4	5
60- A indústria de vinhos finos da Serra Gaúcha é competitiva.	1	2	3	4	5

- Questionário IBRAVIN/UFRGS nº.....