

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA – PPGE**

**Um método para definição do preço de compra em uma empresa comercial  
importadora: um estudo de caso para o mercado de vinhos finos**

**JOSÉ ROBERTO VIEGAS**

**Porto Alegre**

**2006**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA – PPGE**

**UM MÉTODO PARA DEFINIÇÃO DO PREÇO DE COMPRA EM UMA  
EMPRESA COMERCIAL IMPORTADORA: UM ESTUDO DE CASO  
PARA O MERCADO DE VINHOS FINOS**

José Roberto Viegas

Dissertação de Mestrado apresentada no Programa de Pós-Graduação em Economia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Economia, modalidade profissionalizante com ênfase em Controladoria.

Orientador: Prof. Dênis Borenstein, PhD

Porto Alegre

2006

**UM MÉTODO PARA DEFINIÇÃO DO PREÇO DE COMPRA EM UMA  
EMPRESA COMERCIAL IMPORTADORA: UM ESTUDO DE CASO  
PARA O MERCADO DE VINHOS FINOS**

**JOSÉ ROBERTO VIEGAS**

Dissertação de Mestrado apresentada no Programa de Pós-Graduação em Economia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Economia , modalidade profissionalizante com ênfase em Controladoria.

Aprovada em: Porto Alegre, 22 de setembro de 2006.

---

Prof. Dênis Borenstein, PhD – Orientador  
UFRGS

---

Prof. Dr. Adolfo Alberto Vanti  
UNISINOS

---

Prof. Dr. Eduardo Ribas Santos  
UFRGS

---

Prof. Dr. Paulo Schmidt  
UFRGS

À

Silvana:

“Amar é colocar nossa felicidade na felicidade do outro”

Gottfried Wilhelm von Leibnitz

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Programa de Pós-Graduação em Economia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul pela oportunidade concedida aos Funcionários Técnico-Administrativos - UFRGS.

Ao professor Dênis Borenstein, meu orientador, pela ética, respeito, amizade, conhecimento teórico e metodológico fornecido durante o processo de desenvolvimento deste estudo.

Ao colega e professor Arno Uszacki, pelo conhecimento profundo e ensinamento em Controladoria, pela troca constante de idéias, por estar sempre disponível para aconselhamentos diversos e pelo incentivo durante a implantação do Sistema de Apoio à Decisão.

A minha família que me apóia sempre e acredita em mim.

## **RESUMO**

O Rio Grande do Sul é o principal produtor de vinhos finos do Brasil contemplando 95% da produção nacional. Este trabalho tem como objetivo inicial contextualizar o setor vinícola ao nível mundial, nacional e também o mercado uruguaio. A partir desses dados fazer uma avaliação do setor. Num segundo momento, utilizaremos a estratégia de pesquisa de estudo de caso para analisarmos as variáveis formadoras do preço de venda de vinhos finos semelhantes no mercado interno e importados, especificamente do Uruguai.

A partir desse estudo mostraremos como organizar os dados através de um sistema de apoio à tomada de decisão gerencial a uma empresa comercial importadora, através de modelos simplificados. Finalmente, são elencadas as conclusões sobre o estudo de caso em questão, apresentando alternativas.

Palavras-chave: Contextualização do setor vinícola. Avaliação do setor. Preço de venda. SAD (Sistema de Apoio à Decisão).

## **ABSTRACT**

The Rio Grande do Sul is the main producer of fine wines of Brazil contemplating 95% of the national production. This work has as objective initial to also contextualizar the vinícola sector to the world-wide, national level and the Uruguayan market. From these data to make an evaluation of the sector. At as a moment, we will use the strategy of research of case study to analyze the variable of the price of venda of similar in the domestic market and imported fine wines, specifically of Uruguay.

From this study we will show as to organize the data through a system of support to the taking of managerial decision to an import commercial company, through simplified models. Finally, the conclusions on the study of case in question are elencadas, presenting alternative.

Key-words: Context of the vinícola sector. Evaluation of the sector. Price of venda. The taking of managerial decision.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1: Sistema de Informações .....	<b>62</b>
Figura 2: Apropriação de Custo 10/2004 .....	<b>65</b>
Figura 3: Custo de Produção Vinícola Miolo LTDA .....	<b>66</b>
Figura 4: Formação de Preços .....	<b>67</b>
Figura 5: Comparação de Preços .....	<b>69</b>
Figura 6: Gráfico de Variáveis de Preço de Venda .....	<b>70</b>



## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1: Fato Gerador da Tributação na Importação .....	<b>52</b>
Quadro 2: IPI por Classes de Enquadramentos de Vinhos .....	<b>55</b>
Quadro 3: Base de Cálculos da Tributação na Importação .....	<b>56</b>
Quadro 4: Alíquotas da Tributação na Importação .....	<b>59</b>

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1: Custo de Produção .....	<b>45</b>
Tabela 2: Formação de Preço de Venda – Vinho Merlot – Vinícola Miolo .....	<b>49</b>
Tabela 3: Tabela do IPI sobre Bebidas .....	<b>55</b>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
<b>2 TEMA: O PRODUTO VINHO</b> .....	<b>14</b>
2.1 PROBLEMÁTICA A SER ABORDADA .....	15
2.2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS .....	15
2.3 JUSTIFICATIVA .....	16
2.4 MÉTODO DE ESTUDO .....	17
<b>3 CONTEXTUALIZAÇÃO DO MERCADO DE VINHOS FINOS</b> .....	<b>20</b>
3.1 MERCADO DE VINHOS MUNDIAL .....	20
3.2 MERCADO DE VINHOS NO BRASIL .....	22
3.3 MERCADO DE VINHOS NO URUGUAI .....	29
<b>4 AVALIAÇÃO DO SETOR DE VINHOS FINOS</b> .....	<b>32</b>
4.1 ANÁLISE DO SETOR DE VINHOS FINOS UTILIZANDO AS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DE MICHEL PORTER .....	33
<b>5 ANÁLISE DAS VARIÁVEIS FORMADORAS DO PREÇO NO MERCADO INTERNO E NA IMPORTAÇÃO</b> .....	<b>38</b>
5.1 MODELO DE FORMAÇÃO DE PREÇOS NO MERCADO INTERNO .....	42
5.2 MODELO DE FORMAÇÃO DE PREÇOS DE VENDA A PARTIR DA IMPORTAÇÃO .....	49
<b>6 SISTEMAS DE APOIO À DECISÃO</b> .....	<b>61</b>
6.1 VALIDAÇÃO DE FACE DO SAD .....	71
<b>7 CONCLUSÃO</b> .....	<b>75</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>82</b>
<b>APÊNDICE A – Análise de possíveis cenários utilizando o SAD</b> .....	<b>87</b>
<b>ANEXO A - Importação de Vinhos: Procedência (em litros)</b> .....	<b>91</b>
<b>ANEXO B - Comercialização de vinhos e derivados elaborados no RS – 2001 a 2006</b> <b>– Mercado interno e externo – Em litros</b> .....	<b>93</b>
<b>ANEXO C - Consumo per capita de vinhos 1995 – 2002 (litros por pessoa)</b> .....	<b>96</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Vivemos uma época de transição, cujas atenções estão voltadas para conquistas no campo econômico. Isso acontece através do processo de globalização comercial que trará como resultados a livre circulação de produtos, serviços, capitais e mão-de-obra entre os diversos países do globo.

Conforme Coutinho (2003), a globalização já pode ser vista através daquilo que se convencionou chamar blocos econômicos regionais. Estes blocos objetivam uma maior união dos países membros com a finalidade de fortalecer suas economias e conseguir um maior poder de barganha junto dos outros blocos regionais.

Verificamos que a exemplo de outros países, o Brasil busca sua integração na economia mundial, através do Mercosul, bloco econômico regional constituído originalmente por Argentina, Uruguai e Paraguai e que poderá abranger mais países. Ele dinamizou as relações comerciais do Brasil com esses países do sul do continente americano. (SIMONSEN ASSOCIADOS,1992).

Para Teruchkin (2003), com a abertura da economia brasileira houve uma significativa redução das tarifas de importação e a formação da união aduaneira no Mercosul, que levou à isenção tarifária intrabloco. Neste contexto, a comercialização de vinhos finos passou a sofrer uma grande concorrência dos vinhos importados, a preços competitivos e, em alguns casos, decrescentes, pelo incremento da oferta internacional.

Mello (2004), afirma que a atuação do Brasil no mercado internacional, por essas circunstâncias, se apresenta deficitária no que diz respeito à balança comercial do setor vitivinícola. O país se caracteriza como importador no mercado de vinhos finos.

Em 2004 a participação dos vinhos importados em relação aos vinhos finos de mesa comercializados no país representou 62,26% do total consumido no mercado interno, representando um incremento nas importações de 34,59%, em relação ao ano anterior. (ANEXO C).

O objetivo geral deste estudo consiste em analisar os elementos formadores do preço de vinhos finos no mercado interno comparando com o preço de um produto importado para facilitar a formação de políticas de precificação para uma empresa comercial importadora. Acredita-se que o estudo desenvolvido apresentará uma grande utilidade ao nível gerencial.

A complexidade deste estudo consiste em investigar, levantar e organizar as variáveis que influenciam a definição do preço de venda, tanto da importação de vinhos finos, quanto no mercado interno, possibilitando atingir os objetivos definidos pela empresa.

A partir da análise de políticas de precificação no mercado interno e importação, o enfoque do trabalho consiste em implantar um sistema informatizado de apoio à decisão aos gestores, com vistas a apoiar a decisão para a definição de políticas de formação de preços de venda, de forma ágil e flexível a uma empresa comercial importadora.

## **2 TEMA: O PRODUTO VINHO**

Falar de “vinhos” ou então, classificá-lo como um determinado produto, requer, antes, falar-se um pouco sobre sua fantástica história, que por sua vez, passa pelo mesmo roteiro de quem inventou a roda, concluindo-se, então, que nada se tem de registros sobre sua verdadeira criação ou origem. Existem assim, várias lendas, cada uma delas justificando, de alguma forma, a invenção desta bebida dos deuses.

Mas, navegando-se pelas fantásticas narrativas, não se pode deixar de citar a versão persa, que fala sobre Jamshid – um rei persa semi-mitológico que parece estar relacionado a Noé, pois teria construído um grande muro para salvar os animais do dilúvio. Conforme Taitelbaum (2005), na corte de Jamshid, as uvas eram mantidas em jarras para serem comidas fora da estação e certa vez, uma das jarras estava cheia de suco e as uvas espumavam e exalavam um cheiro estranho sendo deixadas de lado por serem inapropriadas para comer e consideradas possível veneno. Mas, devido às características do Vinho – a alegria e a fantasia após o seu consumo – esta lenda, tem desfecho feliz: Uma donzela do harém tentou se matar ingerindo o possível veneno. Ao invés da morte, ela encontrou alegria e repousante sono. Narrado tal fato ao rei, este ordenou, então, que uma grande quantidade de vinho fosse feita e Jamshid e sua corte beberam da nova bebida.

A partir de então, foi somente na Idade Média, por volta de 1300, que surge o primeiro livro sobre o vinho – *Liber de Vins*, escrito pelo espanhol ou catalão Arnaldus de Villanova, médico e professor da Universidade de Montpelleir. Percorrendo os séculos, e se originando de infinitas quantidades de fórmulas e sabores, as vinhas chegaram a outros continentes, se aclimataram e passaram a fornecer bons vinhos, especialmente nas Américas

do Norte, do Sul, África. E, como a grande variedade de especiarias e novidades, a uva chega às Américas através de Colombo, por volta de 1493.

Durante longos anos o vinho se torna alvo de grandes pesquisas e curiosidade, e seria um pecado omitir as descobertas feitas por Louis Pasteur (1822-1895). A partir do século XX a elaboração dos vinhos tomou rumos com o desenvolvimento tecnológico na vitivinicultura, resultando em grandes conquistas tais como o cruzamento genético de diferentes cepas de uvas, leveduras, colheita mecanizada, fermentações diversas e tantas outras.

## 2.1 PROBLEMÁTICA A SER ABORDADA

Mensurar e avaliar o mercado, através da geração de um sistema de apoio à decisão gerencial e responder às seguintes questões relacionadas ao caso prático de importação de vinhos finos e precificação no mercado interno:

- Por que produtos importados de mesma qualidade estão entrando no mercado nacional a preços mais baratos?
- Quando vale a pena importar de um país do Mercosul, no caso o Uruguai ou comprar no mercado interno?
- É possível utilizar um sistema informatizado para auxiliar em uma análise dos principais parâmetros que definem o processo decisório de importar ou não?

## 2.2 OBJETIVOS

Seguem os objetivos do trabalho:

### 2.2.1 Geral:

O presente trabalho tem por objetivo um estudo de mercado e formação de preços visando auxiliar na decisão de uma empresa comercial importadora de importar vinhos finos do Uruguai ou de comprar no mercado interno.

### 2.2.2 Específicos:

- 1) Contextualizar o setor vitivinícola, identificando as principais regiões produtoras no Rio Grande do Sul, no país, no Uruguai e nos principais países produtores.
- 2) Analisar a aplicabilidade dos termos legais na produção no mercado interno e na operação de importação tendo por base o mercado de vinhos finos (tributação).
- 3) Comparar a formação dos preços de vinhos finos no Mercosul, em especial o mercado uruguaio com preços do mercado interno, servindo de base para a tomada de decisão.
- 4) Realizar uma avaliação econômica, a partir da formação de preços do mercado interno e da importação de vinhos finos do Uruguai.
- 5) Identificar fatores através de um sistema informatizado que tornem as decisões de compra de vinhos finos rápidas, seguras e vantajosas.
- 6) Validar o sistema informatizado.

### 2.3 JUSTIFICATIVA

A empresa é componente de um sistema. Na medida em que interage com o ambiente no qual está inserida ela irá satisfazer as necessidades deste ambiente, bem como procurará nele os modos de satisfazer as suas. Desta maneira, ela consegue atingir sua missão e cria condições necessárias à garantia de sua continuidade.



Tem-se observado que as empresas vêm exigindo, com crescente intensidade, um novo posicionamento do *Controller* para enfrentar de forma adequada a crescente necessidade que os gestores têm de informações rápidas e seguras, servindo de apoio à decisão no que concerne às operações de importação de vinhos finos, bem como uma boa análise comparativa dos preços destes com os do mercado interno.

A adaptação rápida e sustentada das organizações e dos profissionais que nelas atuam frente ao desafio do Mercosul e sua influência no ambiente empresarial justifica a necessidade de um ferramental prático, analisando as diferenças, servindo de apoio na obtenção de informações e orientação no que diz respeito à sistemática de importação de vinhos finos dentro do bloco.

## 2.4 MÉTODO DE ESTUDO

Este estudo, para atingir os objetivos, adotou a metodologia de estudo de caso. Apresentaremos a seguir o método aplicado.

Conforme (YIN, 2005) a essência de um estudo de caso, a principal tendência em todos os tipos de estudo de caso, é que ela tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados.

Um estudo de caso é uma investigação empírica que

- investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando
- os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Em outras palavras, um estudo de caso é usado quando se quisesse lidar com condições contextuais – acreditando que elas poderiam ser altamente pertinentes ao seu fenômeno de estudo.

A investigação de estudo de caso:

- enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado,
- baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado,
- beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

Em outras palavras, o estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange tudo – tratando da lógica de planejamento, das técnicas de coleta de dados e das abordagens específicas à análise dos mesmos. Nesse sentido, o estudo de caso não é nem uma tática para a coleta de dados nem meramente uma característica do planejamento em si, mas uma estratégia de pesquisa abrangente.

Há no mínimo, cinco aplicações diferentes. A mais importante é explicar os supostos vínculos causais em intervenções da vida real que são complexos demais para as estratégias experimentais ou aquelas utilizadas em levantamentos. Na linguagem da avaliação, as explicações uniriam a implementação do programa com os efeitos do programa.

Uma segunda aplicação é descrever uma intervenção e o contexto na vida real em que ela ocorre. Em terceiro lugar, os estudos de caso podem ilustrar certos tópicos dentro de uma avaliação, outra vez de um modo descritivo.

A quarta aplicação é que a estratégia de estudo de caso pode ser utilizada para explorar aquelas situações nas quais a intervenção que está sendo avaliada não apresenta um conjunto simples e claro de resultados. Em quinto lugar, o estudo pode ser uma “meta-avaliação” – o estudo de um estudo de avaliação. Qualquer que seja a aplicação, um tema constante é que os patrocinadores do programa – no lugar apenas dos pesquisadores – podem representar um papel proeminente ao se definirem as questões da avaliação e nas categorias de dados relevantes.

E, finalmente, sim, os estudos de caso podem ser conduzidos e escritos por muitos motivos diferentes, incluindo a simples apresentação de casos individuais ou o desejo de chegar a generalizações amplas baseadas em evidências de estudos de caso.

A pesquisa foi realizada principalmente através de levantamentos secundários na Internet e em literatura específica. Além destes levantamentos foram consultados diretamente os departamentos comerciais das empresas Vinícola Miolo Ltda e Alimur Alimentos do Uruguai Ltda.

A seguir as etapas descritas em ordem:

Etapa 1 - Contextualização do mercado de vinhos finos no mundo, no Brasil e no Uruguai para verificar o nível de concorrência entre eles. Após, será feita uma avaliação do setor traçando um perfil do mesmo para as análises que seguem.

Etapa 2 - Estudo da viabilidade econômica e dos aspectos legais da importação de vinhos finos, avaliando os elementos formadores de preços de vinhos finos no mercado interno e de importados.

Etapa 3 - Através da análise do caso em questão pretende-se traçar um comparativo entre práticas de importação de vinhos finos do Uruguai, formação de preços no mercado interno para servir de base para a conclusão.

Realizada essa comparação pretende-se concluir o trabalho com a implantação de um sistema informatizado de apoio à decisão aos gestores, como instrumento para a escolha da melhor oportunidade, em menor tempo e de maneira mais precisa.

### **3 CONTEXTUALIZAÇÃO DO MERCADO DE VINHOS FINOS**

Um maior entendimento do mercado de vinhos finos será possível a partir da contextualização do mesmo.

#### **3.1 MERCADO DE VINHOS MUNDIAL**

O Novo Mundo do Vinho vem crescendo e conquistando seu espaço no mercado mundial pela qualidade de seus produtos. Do ponto de vista da História e da Geografia, o Novo Mundo designa os países descobertos pelos colonizadores europeus a partir do século XV. Os vinhos produzidos nos Estados Unidos (Califórnia), Chile, Argentina, Uruguai, Brasil, Austrália, Nova Zelândia e África do Sul pertencem a esse novo grupo que apresenta características e conceitos novos ao mercado consumidor. Estes países, emergentes, na área vitivinícola mundial têm preocupado os produtores das regiões vinícolas mais tradicionais do planeta, principalmente aquelas situadas no Velho Mundo, como França, Itália, Espanha e Portugal.

A geografia mundial do vinho apresenta duas áreas do planeta com vocação para produzir vinhos – o acima do paralelo 30, no Hemisfério Norte, e abaixo do paralelo 30, no Hemisfério Sul. No hemisfério norte estão os países do Velho Mundo e no hemisfério sul o Novo Mundo do vinho.

O que distingue os vinhos do Novo Mundo em relação aos do Velho Mundo é que os países emergentes são menos tolhidos pelas tradições e pelas rígidas legislações da maioria das regiões produtoras dos países europeus. Esta região apresenta um vinho deliciosamente frutado, elaborados para ser bebida mais jovem, geralmente com uma boa relação qualidade-preço. Estas são algumas das características dos vinhos que vêm

conquistando o paladar do homem moderno. Já os países tradicionais apresentam vinhos robustos, de guarda que devem ser bebidos após um período de envelhecimento.

O Novo Mundo do vinho vem crescendo no mercado, no conceito e na qualidade e isto tem incomodado a viticultura tradicional do Velho Mundo. As diferenças climáticas e de solo requerem formas e métodos diferentes no plantio, conservação e produção da uva, com isso, algumas variedades se adaptam melhor a esta ou aquela região, mas todas com condições de desenvolver vinhos de qualidade.

Os países emergentes estão mudando certos conceitos elaborando vinhos ao paladar do consumidor, enquanto isso o Velho Mundo se encarrega de divulgar normas que buscam salvaguardar seus interesses ofuscando, desta forma, a verdadeira revolução que os emergentes vêm fazendo. Até países do Velho Mundo estão adotando as normas dos emergentes e deram um salto de qualidade nos últimos anos. O Alentejo, em Portugal; Catalunha, na Espanha, em que se destacam o Penedés e o Priorato; Languedoc-Roussillon, na França; e a Puglia, na Itália, são exemplos disso.

Traçando o panorama atual do mercado mundial de vinhos temos: os novos de um lado que valorizam as novas tendências do mercado e do consumidor moderno e, do outro, as grandes corporações, que só pensam em marketing e fazem de tudo para manter os velhos conceitos e por uma boa colocação no mercado. O Velho Mundo não aceita o crescimento da vitivinicultura do Chile, Argentina, Uruguai, Brasil, Austrália, Nova Zelândia e África do Sul que estão mudando a geografia do vinho, ameaçando o trono dos grandes e tradicionais.

A matéria veiculada na revista Veja, edição 1893, de 23 de fevereiro de 2005, é uma prova disso (PRODUTORES DE VINHOS INVESTEM NA QUALIDADE, 2005). A reportagem induz que o problema da nossa região não é técnico e sim geográfico, numa demonstração eloqüente de que aqui não se tem condições de produzir bons vinhos. Dando a entender que só se produz bons vinhos no Velho Mundo o que é, no mínimo, um equívoco. A vitivinicultura brasileira, como dos demais países emergentes, tem investido pesado em modernização e tecnologia para garantir qualidade e competitividade internacional. Estes investimentos estão dando resultados extraordinários que é a conquista do mercado, muito embora não seja do agrado do Velho Mundo.

A exportação de nossos vinhos, que já está acontecendo, além de gerar divisas, deverá aumentar o ânimo dos nossos empresários que andam preocupados com os números. Hoje, além do consumo de vinho, por parte dos brasileiros, ter diminuído, cresceu o aumento dos importados. Para se ter uma idéia, no início dos anos 90, com o país fechado às importações, apenas 10% dos vinhos finos consumidos no Brasil vinham de outros países. No ano passado o Brasil consumiu 67% de vinhos importados contra 33% de nacionais, no segmento de vinhos finos. Os importados responderam por 67% do consumo (vide anexo 4). Não podemos esquecer, ainda, que a Serra Gaúcha é responsável por 90% da produção de vinhos finos no Brasil.

A questão *preço-qualidade*, ou *custo-benefício* pegou de surpresa o Velho Mundo. A qualidade dos vinhos do Novo Mundo estão alterando os dados estatísticos e as planilhas de venda de seus vinhos. Não é só a França, Itália, Espanha, e Portugal que produzem bons vinhos. Existem outros países, inclusive o Brasil. O que nos falta, talvez, e o Velho Mundo tenha demais, é coragem e ousadia. Se não podemos imitar os californianos pelos menos não nos resignemos com críticas alicerçadas no desconhecimento de causa.

A região de Bordeaux, França, que produz os famosíssimos *Chateaus* está em queda contínua. No ano passado suas vendas caíram 22,3%. Em outras regiões, como a Borgonha, o Lânguido, Alsácia, Loire, estão em declínio.

### 3.2 MERCADO DE VINHOS NO BRASIL

Embora lenta e gradativa, conforme Stein (1991), a abertura proporcionada pelo Mercosul se faz sentir no ramo da vitivinicultura. A criação de novos negócios e o lançamento de novos produtos são exemplos que decorrem deste processo. Vinhos finos importados já se encontram à disposição no mercado brasileiro em grande quantidade, exemplificando esta abertura cotidianamente.

A atividade de importação de vinhos finos pode ser mais bem entendida quando se visualizar os dois principais grupos que se utilizam desta atividade. Primeiro, os empresários que encontram na importação de vinhos finos uma oportunidade para a criação e montagem

de um novo negócio e, segundo, os empresários que podem, através desta atividade, aprimorar um negócio já existente. A importação de vinhos finos pode se tornar uma alternativa de negócio quando, detectado no mercado interno, potencial de vendas para ele. A identificação desta potencialidade se expressa na melhor qualidade do produto importado em relação aos nacionais, num bom preço do produto estrangeiro ou na combinação das duas, representando, assim, um elo entre o produto estrangeiro e o mercado interno. O importador de vinhos finos, apoiando-se na qualidade, competitividade do produto estrangeiro, poderá encontrar o diferencial que o sustentará no mercado interno.

Essa ampliação do leque de alternativas de compra de vinhos finos dos países do Mercosul faz com que a empresa abra a possibilidade de um maior poder de barganha junto aos fornecedores dentro do bloco e fora dele, garantindo, por vezes, uma melhor qualidade dos produtos a custos mais baixos.

Assim, o objetivo básico da importação de vinhos finos poderia ser assim resumido: importação de produtos para consumo imediato no mercado interno, mais competitivo ou de melhor qualidade que os nacionais. (ANEXO A).

Todavia, para o alcance desse objetivo, a importação de vinhos finos dentro do bloco requer o preenchimento de requisitos por parte do importador que são: seriedade, pontualidade no cumprimento de prazos e profissionalismo.

Segundo Mello (2004), as instituições ligadas ao setor vitivinícola brasileiro têm se mobilizado para obtenção da melhoria qualitativa dos vinhos finos nacionais, já reconhecida, haja vista os prêmios internacionais obtidos. O desenvolvimento de novas regiões para produção de vinhos finos no Rio Grande do Sul e no Nordeste do Brasil, a busca de novos padrões de qualidade, a elaboração do planejamento estratégico do setor e a criação de consórcios de exportação são ações concretas e focadas na busca da competitividade dos produtos nacionais, o que nos estimula na elaboração do presente trabalho.

No Rio Grande do Sul, concentra-se mais de 90% da produção vinícola do país e lá estão as melhores vinícolas brasileiras. A maior parte destas vinícolas está localizada na Serra Gaúcha, região de montanha a nordeste no estado, destacando-se as cidades de Bento

Gonçalves, Garibaldi e Caxias do Sul e vários outros municípios menores; em Erechim, no noroeste do Estado; Jaguari, no sudoeste; Viamão e São Jerônimo, no centro-leste; Bagé, Don Pedrito, Pinheiro Machado e Santana do Livramento, na Campanha, no extremo sul, atualmente alvo de intensa expansão de viticultura, com pesquisa no uso de novas variedades de uvas viníferas de regiões européias.

O Rio Grande do Sul, além de ser o estado de melhor e maior produção vinícola também é sede da UVIBRA (União Brasileira de Vitivinicultura), da ABE (Associação Brasileira de Enologia) e do IBRAVIN (Instituto Brasileiro do Vinho), entidades que lutam para a melhoria do vinho brasileiro. Existem também diversas associações de viticultores no estado, como a AGAVI (Associação Gaúcha dos Viticultores), APROMONTES (Associação de Produtores dos Vinhos dos Altos Montes), APROVALE (Associação dos Produtores de Vinhos do Vale dos Vinhedos). (ANEXO B).

A região da Serra está próxima das condições geo-climáticas ideais para o melhor desenvolvimento de vinhedos, mas as chuvas costumam ser excessivas exatamente na época que antecede a colheita, período crucial à maturação das uvas.

Por essa razão, os viticultores da Serra Gaúcha são verdadeiros heróis: obstinados, enfrentam os percalços da natureza, extraem da terra o que de melhor ela pode lhes dar e conseguem, com trabalho árduo e investimentos em tecnologia, produzir vinhos que surpreendem e melhoram em qualidade a cada dia. Hoje, as melhores vinícolas da Serra Gaúcha utilizam cepas nobres e contam com a mais avançada tecnologia, idêntica à utilizada nos principais países vinícolas da Europa.

A qualidade de seus vinhos certamente continuará a melhorar, pois já foi implantada a primeira região demarcada do país, a Indicação Geográfica Vale dos Vinhedos, como consequência de estudos que vêm sendo desenvolvidos há muitos anos na região.

Bento Gonçalves aloja grande parte das mais prestigiadas vinícolas do país. Percorrer as linhas (linhas de demarcação das terras dos primeiros colonos) nos arredores da cidade é uma experiência inesquecível. O Vale dos Vinhedos situado na parte sul do



município é um festival de cores, aromas e sabores para seus visitantes, em seus vinhedos e cantinas vinícolas, muitas das quais investindo no turismo enogastronômico.

Em Bento Gonçalves, a tradição vinícola artesanal, trazida pelos imigrantes italianos foi seguida pela modernização, com adoção e aprimoramento da tecnologia. Lá também estão sediadas duas instituições públicas da maior importância na pesquisa e no ensino enológicos: a Embrapa, com um excelente centro de pesquisa, e a Escola Agrotécnica Federal Presidente Juscelino Kubitschek, que vem formando gerações de técnicos em enologia e, a partir de 1995, passou a ter o Curso Superior de Tecnologia em Viticultura e Enologia, o primeiro centro de formação de enólogos no país e um dos raros nas Américas.

Para qualquer enófilo indo ao Rio Grande do Sul, é obrigatório visitar a Serra Gaúcha e, em particular, Bento Gonçalves.

Garibaldi, cidade bucólica e hospitaleira da Serra Gaúcha, é muito conhecida como a capital do champanhe (como às vezes é indevidamente denominado o vinho espumante brasileiro), pois lá estão sediadas várias empresas especialistas na produção desses vinhos, alguns deles entre os melhores do país. No entanto, algumas vinícolas, como a De Lantier e a Chandon, produzem também bons vinhos tranquilos (não espumantes).

Caxias do Sul também aloja algumas vinícolas de qualidade situadas nos arredores do município. Os destaques são a Remy-Lacave, pelo enorme castelo sede da vinícola (réplica de um castelo medieval europeu) e, especialmente, a Juan Carrau – Velho Museu, com o seu Atelier do Vinho, pequena e charmosa vinícola fonte de vinhos muito corretos. De menor porte, a vinícola Zanrosso (Granja do Vale) já apresenta vinhos de qualidade.

Outros municípios da Serra Gaúcha, como Antônio Prado, Canela, Carlos Barbosa, Cotiporã, Farroupilha, Flores da Cunha, Guaporé, Nova Pádua, Pinto Bandeira, São Marcos, Santana do Livramento e Veranópolis também produzem vinhos finos.

Além destes, existem ainda municípios na Serra, cuja produção vinícola é voltada para o vinho de mesa, o chamado vinho colonial, produzido com uvas comuns (americanas). Desses municípios, merece destaque Santana do Livramento, quase na fronteira com o

Uruguai, bem próxima do início da faixa considerada ideal para a vitivinicultura, entre os paralelos trinta e cinquenta. Ali não existem os problemas climáticos da Serra Gaúcha e tem-se avançado na produção de uvas européias e vinhos de qualidade. Com o bom clima local, o investimento em tecnologia e a vontade das empresas, a região certamente passará a uma posição de destaque no panorama vinícola nacional.

O problema é que empresas vinícolas de grande porte lá instaladas há mais tempo (e que já chegaram a produzir bons vinhos), hoje apostam em vinhos “docinhos”, muito vendáveis, mas longe de conquistar o consumidor mais exigente.

Aliás, esses vinhos constituem um raro exemplo no mundo vinícola de vinhos demi-sec (adocicados), elaborados com uvas européias nobres como a Cabernet Sauvignon, a Merlot, a Chardonnay e outras, configurando, sem dúvida, um desperdício de matéria-prima nobre. Resta-nos como consolo, o fato do consumidor menos exigente e menos informado poder comprar seus vinhos *docinhos* nacionais, em vez dos importados que, infelizmente, invadem nosso mercado.

Produtores importantes do RS: Adega Chesini, Adolfo Lona, Aliança, Almadén, Angheben, Aurora, Barco Dionisos, Boscato, Casa de Amaro, Casa Valduga, Cavalleri, Cave de Amadeu, Cave de Pedra, Chandon, Château Lacave, Cordelier, Courmayeur, Dal Pizzol, De Lantier, Dom Cândido, Don Giovanni, Don Laurindo, Garibaldi, Georges Aubert, Giacomini, Jolimont, Lídio Carraro, Lovara, Marco Luigi, Marson, Miolo, Mioranza, Panceri, Panizzon, Perini, Peterlongo, Pizzato, Pompéia, Quinta Jubair, Salton, Sinuelo, Valdemiz / Monte Reale, Vallontano, Valmarino, Velha Cantina.

Uma pequena parte restante dos vinhos brasileiros é proveniente de regiões vitivinícolas menores, situadas nos estados de Minas Gerais (municípios de Andradas, Caldas, Poços de Caldas e Santa Rita de Caldas), Paraná (Marialva e Maringé, Rolândia, Bandeirantes e Rosário do Ivaí), Pernambuco (Santa Maria da Boa Vista e Santo Antônio), Santa Catarina (São Joaquim, Pinheiro Preto e Tangará) e São Paulo (Jundiaí e São Roque). No entanto, essas regiões cultivam quase que exclusivamente uvas americanas (Isabel, Niagara, etc.) que originam apenas vinhos de categoria inferior. Algumas vinícolas começaram a produzir vinhos elaborados com uvas européias.

No quadro vinícola descrito para as regiões fora do Rio Grande do Sul, a grande novidade está situada no Nordeste brasileiro. É o promissor Vale do Rio São Francisco, especialmente na cidade de Santa Maria da Boa Vista, próxima de Petrolina e Juazeiro, na fronteira de Pernambuco e Bahia. Nesta região, técnicas de cultivo diferenciadas pela irrigação mecanizada permitem a produção de até 2,5 safras por ano, numa viticultura que desperta a curiosidade do mundo com seus bons vinhos de latitude impensável até então.

Com a implantação de um sistema de irrigação eficaz, essa região começou, há duas décadas, a produzir frutas de qualidade e uvas européias que, através do controle da irrigação, podem dar até duas safras ao ano. Alguns projetos de viticultura se iniciaram, mas depois interromperam suas atividades. Na década de oitenta, algumas novas vinícolas lá se instalaram e começaram a produzir vinhos tintos de uvas Syrah e brancos e espumantes da uva Moscatel.

Principais uvas: Cabernet Franc, Cabernet Sauvignon, Petite Syrah e Syrah Chenin Blanc, Moscato Canelli, Sauvignon Blanc e Sylvaner.

A vitivinicultura brasileira evoluiu de maneira extraordinária nas duas últimas décadas, e o Brasil produz hoje vinhos de boa qualidade. O atual panorama vinícola brasileiro é animador e, complementando esse salto qualitativo, a partir de setembro de 1995 o Brasil passou a ser membro da OIV (Office International de la Vigne e du Vin ou, simplesmente, Organização Internacional do Vinho), organismo que regula as normas internacionais de produção do vinho, cujo cumprimento resulta, obrigatoriamente, em elevação do padrão de nossos vinhos.

Uma das normas previstas é a criação a implementação das Denominações de Origem Controlada, como as existentes nos países europeus. Já está criada e registrada a Denominação de Origem Vale dos Vinhedos, passando agora para sua implementação na certificação e qualificação dos vinhedos e vinhos da região, situada em Bento Gonçalves.

Estamos produzindo bons vinhos varietais (elaborados com um tipo predominante de uva) brancos (das uvas Chardonnay, Riesling, Sauvignon Blanc, Muscadel, Moscatel) e tintos (das uvas Cabernet Sauvignon, Merlot, Gamay, Syrah, Tannat, Cabernet Franc) e muitos

deles têm recebido prêmios em concursos internacionais sérios, a maioria deles supervisionados pela O.I.V.

É preciso, no entanto, que o consumidor brasileiro deixe de comparar os nossos vinhos com os estrangeiros. Sem dúvida, os melhores vinhos do mundo se originam da França, Itália, Espanha, Portugal, Chile e outros países. Entretanto, a rigor não se pode comparar vinhos de regiões diferentes, uvas diferentes e tipos de vinificação diferentes, que lhes conferem estilos diferentes.

Do mesmo modo, o vinho brasileiro de qualidade tem o seu estilo. Os brancos são adequados ao nosso clima - frutados, refrescantes, para serem consumidos jovens - e já alcançaram um nível de qualidade que ultrapassa muitos vinhos brancos de países de tradição vinícola. Os tintos já atingiram o nível de muitos vinhos europeus jovens. Alguns da safra de 1991, a melhor da história da vitivinicultura brasileira, atingiram um surpreendente grau de qualidade e estão melhorando com o envelhecimento na garrafa por mais de sete anos, um tempo antes inimaginável para os vinhos nacionais.

Existem, ainda, dois problemas cruciais que dificultam um maior desenvolvimento da vitivinicultura brasileira. O primeiro é sem dúvida o pequeno consumo (cerca de apenas 2 litros per capita por ano), resultante da falta de tradição vinícola e do baixo poder aquisitivo do brasileiro. O segundo é o preço do vinho nacional, que é relativamente caro, em consequência da alta taxa de impostos e de encargos sociais, e não tem conseguido enfrentar os baixos preços de muitos importados.

Infelizmente, a maior parte dos consumidores brasileiros não tem conhecimento desses fatos e continua tomando vinhos importados de qualidade inferior, desmerecendo o produto brasileiro.

Os vinhos brasileiros estão classificados em dois níveis de qualidade:

1. Vinho de Mesa - vinho inferior, elaborado a partir de variedades de uvas comuns (Concord, Herbemont, Isabel, Seyve, Willard, Niagara, etc.) de espécies americanas (*Vitis labrusca*, *Vitis rupestris*, etc.).

2. Vinho Fino de Mesa - vinho de mesa diferenciado, elaborado a partir de variedades de uvas nobres (Cabernet Sauvignon, Cabernet Franc, Pinot Noir, Merlot, Chardonnay, Riesling, Sauvignon Blanc, etc.) da espécie europeia (*Vitis vinifera*).

Outras denominações utilizadas nos vinhos brasileiros são as seguintes:

1. Vinho Varietal - vinho feito com uma só variedade de uva ou com o mínimo de 60% da variedade de uva declarada no rótulo. As boas vinícolas utilizam 100% da variedade declarada.

2. Vinho de Corte (ou de Assemblage) - vinho elaborado a partir de diferentes uvas.

3. Vinho seco - vinho com teor de açúcar menor do que 5 gramas por litro.

4. Vinho demi-sec - vinho com teor de açúcar entre 5-20g/l

5. Vinho suave - vinho com teor de açúcar maior do que 20g/l

### 3.3 MERCADO DE VINHOS NO URUGUAI

Os freqüentadores habituais de lojas especializadas em vinhos e de alguns supermercados devem ter percebido que começam a ganhar espaço nas prateleiras alguns vinhos novos, geralmente produzidos com a uva Tannat, provenientes de nosso vizinho ao sul, o Uruguai. Estes vinhos surpreendem por sua excelente qualidade e também por sua relação custo/benefício muito favorável, se constituindo numa ótima alternativa para o consumidor.

A história do vinho no Uruguai começa quando as primeiras parreiras da uva Tannat, provenientes da região de Madiran, no sudoeste da França, foram trazidas ao país pelo imigrante francês Don Pascual Harriague, por volta de 1870. Desde esta época a Tannat se disseminou por todo o Uruguai e passou com o tempo a ser conhecida como Harriague, nome de seu introdutor no país. Somente na década de 80 é que a Tannat recuperou seu nome

original, sendo que nesta época o Uruguai produzia vinhos rústicos e pesados, a partir de uvas híbridas, que eram consumidos quase que exclusivamente no mercado interno.

A vitivinicultura no Uruguai começou a mudar para melhor a partir de 1987, quando foi criado o INAVI - Instituto Nacional de Vitivinicultura. Até então, a gestão e o controle da indústria vitivinícola estava nas mãos do Poder Executivo, com resultados muito pouco satisfatórios. Com o advento do INAVI foi possível se descentralizar as decisões, o que facilitou o aporte significativo de capital, possibilitando a implantação de reformas estruturais em toda a cadeia produtiva do vinho.

Um grande passo foi dado com o replantio dos vinhedos, havendo a substituição das uvas híbridas por videiras viníferas européias, com evidente melhoria na qualidade final do vinho produzido. Também foram feitos grandes investimentos nas vinícolas, onde hoje se utilizam modernos equipamentos para a produção de vinhos. No entanto, existem ainda vinícolas muito antigas, que estão longe de atingir o padrão de qualidade exigido para conquistar o mercado internacional.

Cerca de 90% dos vinhos produzidos são vendidos no próprio país, com consumo atual de cerca de 33 litros por habitante/ano, o que coloca o Uruguai em oitavo lugar no ranking mundial. O dado inusitado é que 50% destes vinhos são rosados, um tipo de vinho cujo prestígio vem diminuindo em todo o mundo.

As principais regiões vinícolas são Montevideu e Canelones, com 80% da produção, seguidas por San José, Colonia e as regiões próximas à fronteira do Brasil, ao norte do país (Salto, Artigas, Rivera e Cerro Chapéu). De forma geral, o clima é adequado para o cultivo de uvas, com bom índice de precipitação pluviométrica (com chuvas mais concentradas no inverno) e o solo argilo-calcário, com boa drenagem. O relevo é constituído por ligeiras elevações e os sistemas de condução das parreiras utilizados são a espaldeira e a lira.

Todos estes fatores levam à produção de uvas com excelente grau de maturidade fisiológica na maioria das safras, fator fundamental para a obtenção de vinhos de grande qualidade, especialmente os da uva Tannat.

A Tannat, como seu próprio nome indica, é uma uva com grande quantidade de taninos, que são os elementos que além da cor, dão ao vinho tinto sua característica de maior ou menor adstringência, pois possuem a capacidade de coagular a saliva, dando a sensação de “boca seca”.

O Uruguai possui uma extensa área de vinhedos plantada com a Tannat, cerca de 3.000 hectares, um terço da área total dedicada ao plantio de uvas no país. Como curiosidade, vale a pena lembrar que a região original da Tannat, Madiran, possui apenas 1.400 hectares plantados com a uva. No Uruguai, a exemplo do que aconteceu com a uva Malbec na Argentina, a Tannat perdeu um pouco de sua rusticidade natural, mas nem por isso os enólogos uruguaios têm uma vida muito fácil. O cultivo da Tannat é bastante complicado, pois exige não só que a uva tenha um bom grau de açúcar, como também um perfeito amadurecimento dos taninos, pois taninos verdes são muito agressivos, conferindo ao vinho um elevado grau de adstringência. Também a vinificação deve ser muito cuidadosa, com criteriosa extração dos taninos e uso judicioso de carvalho francês ou americano para amaciar estes elementos do vinho. Quando todos os pré-requisitos são atendidos, a Tannat dá origem a vinhos de muito caráter e estrutura, com grande intensidade de cor, aromas deliciosos de frutas escuras em geléia e chocolate, com ótima concentração e bastante encorpados.

Porém, nem só de Tannat vive o Uruguai e outras variedades conseguem se expressar de forma notável nos vinhos do país. As grandes surpresas ficam por conta das uvas Merlot e Cabernet Franc, além da hoje muito prestigiada Sauvignon Blanc. Os vinhos desta uva exibem grande tipicidade e agradável frescor. A clássica uva Cabernet Sauvignon não consegue se destacar no Uruguai, sendo então utilizada em cortes com a Tannat e a Merlot.

Produtores interessantes da vitivinicultura do Uruguai: Juan Marichal, Castillo Viejo, Castel Pujol, Juanicó, Pisano, Los Cerros de San Juan, Stagnari, Casa Filgueiras, Montes Toscanini, Sunybell, Carlos Pizzorno, Vinos de La Cruz, Plaza Vidiello, Ariano, Calvinor.

## **4 AVALIAÇÃO DO SETOR DE VINHOS FINOS**

Nesta seção será feita uma análise do setor de vinhos finos. Primeiramente uma descrição da extensão do mercado relevante do produto. Após a avaliação do setor, segundo Michel Porter (2004), destacando as cinco forças competitivas (grau de rivalidade, bens substitutos, entrantes, fornecedores e compradores) incluindo conceitos como valor de saída, economias de escala ou de escopo, elasticidade preço cruzada, custos de troca, escala mínima viável. Utilizando a estrutura de Rede de Valores de Nalebuff e Brandenburger (1996) será justificado quem e em que situação seriam os complementadores as cinco forças de Porter. Enfim será verificado se o setor segue uma estratégia de posicionamento por vantagem de custos ou vantagem de benefícios ou uma posição intermediária.

O mercado relevante de um produto pode ser analisado sob dois aspectos:

- Mercado relevante de produto – é aquele que abrange todos os produtos tidos como intercambiáveis ou substituíveis pelo consumidor, por suas características próprias, preços e uso pretendido.
- Mercado relevante geográfico – é aquela área na qual as empresas interessadas estão atuando na oferta e demanda dos produtos, ou serviços, em condições de concorrências suficientemente homogêneas e claramente distinguíveis em suas diferenças de áreas vizinhas.

Por suas características e peculiaridades, o vinho, como produto industrializado, encontra consumidores em todos os segmentos de mercado e preferências, e apresenta dois segmentos distintos: vinhos finos e vinhos populares.



Entendendo-se sua multiplicidade de consumo, requer desde o início da sua industrialização, diversas modalidades de distribuição, o que justifica sua forte presença nos lares dos consumidores, nas mesas de bares e restaurantes, supermercados e lojas especializadas.

Em razão da rápida proliferação industrial e tecnológica, através dos anos, o vinho tem se transformado em produto de consumo permanente, sendo que todas as classes sociais determinam preferência a partir de inúmeros critérios de classificação. Isto se dá pela marca, sabor, tipo, e finalmente o preço definindo também o próprio consumo.

Como mercado relevante do vinho, entende-se todas as bebidas (cervejas, whiskies, conhaques, licores, champagnes, dentre tantos outros) e como mercado relevante geográfico temos a produção interna, que concorre diretamente com os produtos importados. No caso do Brasil, o mercado concentra cerca de 90% da produção no Rio Grande do Sul, mais precisamente na Serra gaúcha, seguido de Erechim, Jaguari, Dom Pedrito, além de Livramento. Uma pequena parte restante dos vinhos brasileiros é proveniente de diminutas regiões situadas nos Estados de Minas Gerais, Paraná, Pernambuco, Santa Catarina e São Paulo. Destaca-se, no caso específico do vinho, que o clima é determinante de vários fatores, tais como produção, qualidade e classificação do produto, bem como o próprio mercado de consumo. Neste mercado de vinhos, a principal característica dos vinhos finos é a tradição; enquanto que no segmento dos populares, a regra de decisão de consumo é o preço.

Os consumidores poderão adquirir o produto em rede de supermercados, lojas especializadas, em comércio próprios de vinhos ou consumi-los na rede de gastronomia.

#### 4.1 ANÁLISE DO SETOR DE VINHOS FINOS UTILIZANDO AS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DE MICHEL PORTER

Competitividade - é muito acirrada quer no mercado de produtos nacionais, quer no mercado de produtos importados. No Brasil, os vinhos importados representam um importante mercado, concorrendo diretamente com os produtos nacionais, principalmente em função dos incentivos que os estrangeiros recebem no seu país de origem, fazendo com que os preços aqui ofertados sejam visivelmente inferiores aos custos de produção nacional. Mostraremos

isso mais adiante. No mercado interno a concorrência é das marcas de preferências, a tradição para os produtos chamados Finos e para os chamados Populares, a tradição não é importante, o preço é a determinante para o consumidor.

Bens Substitutos – por apresentarem características de consumo particular em relação às preferências dos consumidores, os vinhos sofrem menor influência de bens de consumo alternativo. Porém, é considerável a substituição dentro da própria linha, (mercado de vinhos), ou seja, vinhos tintos concorrendo com vinhos brancos, e estas ainda concorrendo entre si e vinhos brancos, concorrendo com vinhos brancos espumantes e ainda a champagne competindo com todas as linhas.

Entrantes – mercado bastante fechado para novos produtos. Além da tradição que é conquistada ao longo do tempo, característica comum dos vinhos nacionais e importados, temos outro fator importante que é o tempo de formação de um parreiral. Entre o início da plantação e a primeira colheita, temos um intervalo médio de cinco anos, e até atingir o pleno potencial de produção em média oito anos. Período longo e exigência de altos investimentos em infra-estrutura e manutenção do ciclo pré-produção. Para os importados, outro importante entrave são as barreiras alfandegárias, que por exigências de análises feitas por organismos estatais, com critérios e tempos de execução internamente administrados, fazendo com que partidas de importação fiquem indisponíveis à comercialização por longos períodos a espera da liberação por parte da autoridade competente, ou por exigência tributária, onde os importados são iguados aos produtos nacionais devendo então recolher os impostos incidentes sobre a primeira comercialização no ato da nacionalização. Este fato exige considerável investimento financeiro, embora recuperável pela comercialização.

Fornecedores – os fornecedores da matéria-prima (uva) são os produtores (agricultores) que fornecem a uva *in natura* para os fabricantes. Normalmente o processo de produção (desde a importação de cepas) até a entrega da fruta é feito em parcerias entre a indústria e os agricultores. Também fazem parte deste processo os fabricantes de garrafas, rótulos e rolhas. Produtos estes com menor influência na formação do preço final do produto, estimando-se que seja na ordem de 20% sobre o preço total. Estes custos são agregados somente na etapa em que o produto é colocado à venda, ou seja, no momento do engarrafamento.

Compradores – público bastante específico, a apreciação de um bom vinho agregado ao paladar pessoal e ao poder aquisitivo fará a seleção natural dos consumidores.

Outros itens considerados:

- Valor de saída – altos investimentos marcam a trajetória da produção de vinho, investimentos representados por ativos (na produção e industrialização) e por despesas para a fixação da marca. Os valores investidos em propaganda e publicidade não são recuperados, a indústria deve contabilizá-los como custos incorridos. Quanto aos valores ativados, sua recuperação por venda da unidade produtora, representará uma dificuldade, pois, exigirá grande investimento imediato por parte do potencial comprador.

- Economias de escala ou de escopo – O produto vinho é decorrente de um processo de produção da matéria-prima, baseado na natureza, ou seja, dependente e influenciável por fatores não gerenciáveis, como chuvas, granizo, falta de luminosidade solar durante o processo de brotação e floração, entre outros. Assim, o volume de produção não poderá ser determinado pelo fabricante e sim em função da colheita. Por este motivo tentar diminuir ou dissolver as incidências dos custos fixos na unidade produzida (economia de escala) não é um processo comum neste setor. Outra característica deste setor é a sazonalidade onde a época da colheita e transformação da matéria-prima é realizada em um curto espaço de tempo para evitar maiores perdas. Na entre-safra a capacidade ociosa é considerável na indústria, porém o mesmo não acontece na área de produção, pois enquanto a planta “descansa”, é preparada para a nova safra. Neste período de entre-safra a indústria pode incluir outros processos, como por exemplo, a produção de concentrados, sucos e essências, para o consumo humano. Tal prática caracteriza em economia de escopo, pois a indústria utiliza sua capacidade instalada e dissolve os custos fixos.

- Elasticidade Preço Cruzada – O vinho por sua característica de consumo, não tem concorrentes diretos, concorre sim, no seu próprio segmento, com as variedades do próprio produto. Assim, a elasticidade preço cruzada, que está ligada diretamente às variações que as quantidades de demandas sofrem em função de oscilações de preços nos produtos similares, não obedece a este critério. Por exemplo, para um fiel consumidor e apreciador de vinho, a diminuição no preço da cerveja, não deverá alterar sua preferência.

- Custos de Troca – Segmento de mercado bastante específico, pelas particularidades do investimento e tecnologia, dificilmente haverá troca de ramo de atividade. As dificuldades para a saída do mercado já foram analisadas no tópico.

- Escala mínima viável – Assim entendido o ponto em que a empresa inicia a geração de resultados positivos (lucro). Está diretamente ligada a capacidade instalada, volume de produção e critérios de recuperação dos investimentos.

Alguns aspectos são complementares às cinco forças de Porter: a ação governamental e as inovações tecnológicas.

A ação governamental ocorre da seguinte maneira:

- Na Produção Nacional – é importante para a formação do resultado das empresas, principalmente quando se trata de questões relativas à utilização de créditos presumidos de impostos na aquisição de matérias-primas. Este fato ocorre quando o poder governamental fixa os índices de aproveitamento de créditos que estão embutidos nos preços de comercialização da uva.
- Nas importações – quando o poder governamental legisla sobre os valores e índices de impostos incidentes sobre a primeira compra. No caso do IPI, ao fixar o valor unitário do IPI sobre importações ou altera de modo significativo os percentuais de impostos incidentes sobre as importações.

As inovações tecnológicas permitem que empresas diversifiquem os “tipos de vinho” e ofereçam, alternativas de embalagens, nem sempre bem vistas e aceitas pelos consumidores. Este é um mercado com regras claras sobre qualidade e exigências por parte dos consumidores.

O sistema de produção de vinhos é formado por parcerias entre produtores nas áreas rurais e a indústria. O objetivo é conseguir um melhor desempenho para os produtores, através da utilização de tecnologias mais avançadas na formação das mudas (cepas) e assistência durante o período de crescimento da plantação. Na colheita o produtor tem

colocação garantida para seu produto e a indústria garantia de abastecimento. Esta parceria certamente agrega valor para o setor, permitindo melhores colheitas, matérias-primas produzidas com as melhores técnicas e de acordo com a necessidade do mercado.

As empresas integrantes do mercado relevante são as próprias indústrias que compõem o mercado de vinhos. Seu posicionamento no mercado será diretamente ligado ao tipo de produto e ao mercado que deseja atingir. Assim, para o produto e clientela classe A, Vinhos Finos, importa a satisfação do cliente, logo a vantagem que a empresa deve oferecer é a vantagem de benefícios. Os clientes estão dispostos a pagar pelo bom vinho que consomem. Para o segmento de vinhos populares, a vantagem é de preço, pois clientes menos exigentes, ou com menor poder aquisitivo, irão decidir suas compras pelo critério de preço.

## **5 ANÁLISE DAS VARIÁVEIS FORMADORAS DO PREÇO NO MERCADO INTERNO E NA IMPORTAÇÃO**

Neste capítulo será feita uma análise das variáveis formadoras do preço de venda de vinhos finos procedentes do mercado interno e de uma importação.

Em relação ao mercado interno será tomada por base a planilha de custos de produção fornecida pela Vinícola Miolo LTDA. Em seguida, serão analisadas as alíquotas, incidências e normas legais referentes aos tributos federais e estaduais que incidem sobre o preço de venda. Estes são: IPI, PIS, Cofins, Imposto de Renda, contribuição social e ICMS. Também serão analisadas as despesas comerciais incidentes sobre o preço de venda, como fretes, comissões e CPMF e o lucro líquido a ser obtido.

No que tange a importação, a partir da mercadoria já nacionalizada, serão analisados os fatos geradores, as bases de cálculo e as alíquotas referentes aos tributos incidentes na importação que são: o Imposto de Importação, ICMS, IPI, PIS/PASEP e Cofins.

Para verificar o nível de concorrência será utilizado a mesma forma para elaboração do preço de venda através do mesmo *mark-up*, tanto no mercado interno como na importação.

A correta formação de preços de venda é questão fundamental para a sobrevivência e o crescimento auto-sustentado de uma empresa comercial importadora. Somente através de uma política eficiente de preços, ela poderá atingir seus objetivos de lucro, crescimento a longo prazo, desenvolvimento de seus funcionários, atendimento qualificado a seus clientes, etc. (ASSEF, 2005).

Segundo Sardinha (1995), o preço é definido como sendo a quantidade de dinheiro que o consumidor desembolsa para adquirir um produto e que a empresa recebe em troca da cessão do mesmo.

Já Churchill Júnior & Peter (2000) definem o preço como sendo a quantidade de dinheiro, bens ou serviços, que deve ser dada para se adquirir a propriedade ou o direito de usar um produto. Afirmam que o preço é apenas parte do custo total que os clientes pagam numa troca, que inclui também o tempo e o esforço mental e comportamental despendidos.

Bernardi (2004) define preço como um valor definido para um produto (perspectiva interna), portanto um piso, enquanto valor é o preço que o mercado (perspectiva externa) está disposto a pagar pelo benefício percebido, ou seja, o limite.

Analisando Assef (2005), de um modo geral, os principais objetivos das políticas de preços para as empresas são:

- Proporcionar, a longo prazo, o maior lucro possível: A empresa é uma entidade que deve buscar, de modo geral, sua perpetuidade. Políticas de preço de curto prazo, voltadas para a maximização dos lucros, devem somente ser utilizadas somente sob condições especiais, como, por exemplo, rara oportunidade de mercado.

- Permitir a maximização “lucrativa” da participação de mercado: Maximizar a lucratividade significa vender considerando não apenas o faturamento, mas também a lucratividade das operações. Participação de mercado deve ser buscada, obviamente, mas sempre de acordo com sua capacidade financeira.

- Maximizar a capacidade produtiva, evitando ociosidades e desperdícios operacionais: Os preços de venda devem levar em consideração a capacidade de atendimento qualificado aos seus clientes. Esses custos “invisíveis” podem, a longo prazo, eliminá-lo da atividade.

- Maximizar o capital empregado para perpetuar os negócios de modo auto-sustentado: quando se aplica uma determinada quantia em qualquer negócio, o que se

pretende é o seu retorno, ou seja, a ampliação do capital através dos lucros auferidos ao longo do tempo. Somente a correta fixação e mensuração dos preços de venda pode assegurar o caminho certo na busca desse objetivo.

Em Cogan (2002), são definidas várias estratégias de formação do preço, aplicáveis ao mercado de vinhos, entre elas a estratégia de preços distintos em que diferentes preços são aplicados a diferentes compradores para o mesmo produto.

- Desconto em um Segundo-Mercado: Este desconto consiste na venda de uma marca a um preço num mercado alvo principal, e a um preço reduzido num segmento secundário de mercado (usualmente através de descontos).

- Desnatação: A desnatação envolve a fixação de um preço relativamente alto, muitas vezes, no início da vida do produto. O preço é então sistematicamente reduzido à medida que o tempo passa. Aplica-se, principalmente, quando o produto é inovador e os consumidores estão em dúvida quanto a seu real valor.

- Desconto Periódico e Randômico: Desconto periódico é a estratégia de preços onde os descontos são oferecidos sistematicamente e de forma previsível. Desconto randômico é a estratégia de preços onde os descontos são oferecidos ocasionalmente e de forma não-previsível.

A empresa comercial importadora poderá optar também pelas estratégias de preços competitivos explicitadas a seguir:

- Igualando a Estratégia da Competição: É definido como a estratégia onde uma organização estabelece preços iguais aos de seus competidores.

- Cotar por Baixo do Preço da Competição: É a estratégia onde a organização estabelece preços em níveis inferiores aos dos competidores. A esperança é de que volumes elevados com baixas margens se mostrarão mais rentáveis.



- Líderes de preços e seguidores: É a estratégia onde organizações com grandes fatias de mercado e de capacidade de produção (líderes) determinam o nível de preço.

- Preço de Penetração: Isso é feito introduzindo um baixo preço introdutório com a intenção de estabelecer rapidamente o produto no mercado. A lógica envolvida é a de que com o baixo preço rapidamente conseguirá grande participação no mercado e seus compradores permanecerão leais ao produto quando mais tarde o preço for aumentado.

- Preço Predatório: Certos preços são estabelecidos por tradição. Um aumento de preço acima do preço de percepção tradicional conduz a uma grande redução nas vendas. Esse tipo de demanda caracteriza mercados oligopolistas onde um pequeno número de fornecedores precisa precificar nos níveis tradicionais para maximizar seus lucros.

- Preço Inflacionário: Ocorrem quando as taxas de inflação são elevadas. Uma estratégia é a de aumentar o preço do produto para tornar possível a introdução de alternativas de menor-preço. Uma outra opção é a de reduzir serviços associados com o produto mantendo o mesmo preço. Além disso, a estratégia de precificação por linhas de produtos objetiva maximizar os lucros para o total dos produtos da linha, e não, propriamente para obter o maior lucro possível para um determinado item de uma linha de produtos.

- Preço Cativo: É a estratégia onde um produto básico é precificado por baixo, mas os lucros dos produtos associados necessários para o funcionamento do produto básico compensam a falta de lucro no produto básico.

- Preço Isca e Preço do Líder: Preço isca é o método de atração de clientes pelo oferecimento, para vendas, de itens de baixo-preço com a intenção de vender mais os produtos caros. Perdas no produto líder correspondem a produtos precificados abaixo do custo para atrair os clientes, que podem, então, fazer compras adicionais.

- Preço Pacote e Múltiplas-Unidades de Preço: trata-se de uma estratégia onde o preço de um conjunto de produtos é menor que o total de cada preço individual.

- Preço Referência: Uma estratégia onde um preço moderado é colocado para uma versão do produto que será mostrado próximo a um modelo de alto-preço da mesma marca, ou próximo a uma marca competitiva.

- Preços Permanentes versus Ocasionais: Preços ocasionais se tornaram tradicionais. A lógica é que se acredita que o consumidor percebe um preço de R\$ 14,95 como sendo significativamente menor que o de R\$ 15,00.

- Preço Prestígio: Ocorre quando um alto preço é percebido como sinônimo de alta qualidade. Sua demanda é devida ao alto preço.

O Instituto Brasileiro de Contadores mostra que:

[...] é necessário saber utilizar o preço adequado em cada situação, ou seja, aplicar adequadamente a flexibilização do preço de venda. No caso, o preço dos vinhos finos no mercado interno e importados. Para tanto, é necessário possuir meios que gerem as informações necessárias o mais corretas possíveis para essa flexibilização e que ao mesmo tempo demonstrem os resultados que serão obtidos a cada opção escolhida. (INSTITUTO BRASILEIRO DE CONTADORES, 1995, p.34)

Bornia (1996), nos informa que várias companhias deixam de aumentar seus lucros por adotarem políticas de preços impróprias. A falta de critérios objetivos faz com que as empresas dependam de razões subjetivas para precificação, o que normalmente conduz a erros na determinação do preço dos produtos. Com intuito de minimizar essa problemática pretende-se sugerir um sistema informatizado de apoio à decisão baseado nas estratégias vistas anteriormente.

## 5.1 MODELO DE FORMAÇÃO DE PREÇOS NO MERCADO INTERNO

Segundo Bernardi (2004), devido à relativa praticidade e simplicidade, um dos métodos mais utilizados de formação de preços é o que tem por base os custos. Entre as várias razões de sua larga utilização, além da relativa simplicidade do método, observam-se quatro aspectos:

- Preço e sobrevivência: Os preços podem ser estabelecidos de forma a assegurar o lucro e o retorno, se determinado volume é atingido, oferecendo ampla gama de combinações possíveis (CLD).

- Competitividade: O conhecimento dos próprios custos e despesas, além do método de formação de preços, auxilia o entendimento dos custos da concorrência e da estratégia competitiva, ficando a empresa mais bem aparelhada para desenvolver sua própria estratégia de preços e política mercadológica, tornando-se assim mais competitiva. Dada a mudança de paradigmas no mercado, a política e a formulação dos preços, o preço que o mercado está disposto a pagar e a estrutura interna, o enfoque e avaliação de fora para dentro da organização ficam facilitados. Preço de Mercado – Custo Adequado = Lucro

- Rotinização das decisões: Uma vez definidos os parâmetros básicos e essenciais da formulação dos preços e os pressupostos que embasam o método, a tarefa pode tornar-se sistematizada, assim a administração despende mais tempo e esforços nos aspectos políticos e estratégicos.

- Estrutura do preço: De maneira simples, a formulação de preços baseada nos custos é a mera resultante da aplicação de um índice (divisor ou multiplicador) sobre os custos e despesas, conhecido como *mark-up*, “marcação”, aportuguesando o termo, ou “ponto de marcação”.

Assim:

$PREÇO = CUSTO \times MARK-UP$  (multiplicador) ou

$PREÇO = CUSTO / MARK-UP$  (divisor)

A seguir será mostrado o modelo prático de formação de preços no mercado interno, fornecido pelo Departamento Comercial da Vinícola Miolo LTDA.

A Vinícola Miolo é reconhecida nacional e internacionalmente, como referência de vinho fino brasileiro e participa ativamente do desenvolvimento da vitivinicultura brasileira.

A Miolo executa hoje um trabalho exemplar na exportação, comercializando seus produtos em diversos países como Estados Unidos, Canadá, Suíça, República Tcheca e Alemanha. Em breve, a qualidade do vinho brasileiro estará presente nos cinco continentes, reforçando a marca Miolo como uma referência e consolidando uma estratégia de exportação que já é um sucesso.

Faz parte da missão vinícola Miolo consolidar a marca como referência de qualidade na produção de vinhos finos brasileiros. Na busca contínua por essa consolidação a empresa está sempre pesquisando novos mercados, executando viagens de prospecção e construindo alianças com fornecedores especializados. Além disso, a criação e o desenvolvimento de novos produtos também são constantes.

A empresa investe uma porcentagem fixa do seu faturamento bruto em marketing mas, o mais importante, é que cada produto possui o seu conceito. Trabalhando dessa forma, a Miolo já fez da sua comunicação um patrimônio sólido, que possui características marcantes como a elegância, o minimalismo e o uso acentuado de imagens que transmitem idéias. Anúncios, materiais de ponto-de-venda e, mais recentemente, peças publicitárias eletrônicas que se destacam no mundo todo pela diferenciação no segmento de vinhos.

A empresa conta com uma moderna estrutura para receber os turistas. O espaço abriga a cantina, os vinhedos próprios e o centro de visitantes que é composto de varejo, espaço para degustação de vinhos finos e espumantes, salas para cursos de vinhos, sala Vip e suítes para convidados.

A Vinícola é a principal acionista do Villa Europa Spa do Vinho, que consta entre os melhores centros de vinoterapia do mundo e está concluído desde 2004. O objetivo da empresa é vincular sua marca ao enoturismo e à vinoterapia, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida.

Lista de itens que compõem o produto (vinho em garrafa), considerando uma empresa tributada com base no lucro Real. Para a composição deste custo o percentual de cada item é baseado no preço de custo. Para a formação do preço de venda estes percentuais sofrerão alteração na medida em que o lucro for alterado. O frete e comissões referem-se a

uma média. Além destes tributos existe: O IPI que é fixo (varia conforme a classificação do vinho. Na maior parte dos vinhos o valor é de R\$ 0,83 por garrafa) e o imposto de renda e contribuição social (varia conforme o tipo de tributação da empresa).

Tomando por base o produto vinho tinto Merlot, a Tabela 1 apresenta os seguintes custos de fabricação:

**Tabela 1: Custo de Produção**

<b>Item</b>	<b>Vinho Merlot</b>
Rolha	0,89
Cápsula	0,21
Garrafa	1,17
Rótulo	0,44
Papel Seda	0,03
Caixa	0,23
<sup>1</sup> Uva	3,06
GGF	2,40
Custo Fixo	2,40
Custo de Produção	10,83

Fonte: Vinícola Miolo LTDA, 2006

Valores expressos em Reais para unidade produzida: garrafa 750 ml.

Análise das variáveis incidentes sobre o preço de venda:

- Tributos: Segundo (BERNARDI, 2004), os impostos, por serem relevantes e se constituírem num pesado encargo para a empresa e para o mercado, devem ser cuidadosamente avaliados e considerados nos preços.

É apropriado tratar o assunto nas condições mais usuais, haja vista a variedade de situações específicas, alíquotas e particularidades regionais, as mudanças constantes na legislação, entre outros.

Embora possa haver mudanças de alíquotas, criação e extinção de impostos (CPMF), estudos (IVA imposto sobre valor agregado), consolidação na legislação, impostos regionais (um estudo a unificação do ICMS), os cálculos basicamente são mantidos, ajustados a possíveis novas situações, de forma que a essência e o conceito de inclusão dos mesmos nos cálculos permanecem válidos.

#### Tributos federais

##### - Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI)

É o imposto cobrado sobre produtos industrializados com base na industrialização de produtos, cujas alíquotas variam em função da classificação dos produtos, sua incidência ocorre na indústria e a norma que o rege é o decreto n.º 2.637, de 25/6/1998.

No caso específico do vinho o IPI incide somente na primeira operação, sendo fixo em relação à unidade vendida e não um percentual em relação ao preço de venda. Em média para o tipo de vinho analisado o valor do IPI para cada unidade (garrafa) é de R\$ 0,83. Valor este fixado e divulgado anualmente pela Receita Federal.

##### - Programa de Integração Social (PIS)

É uma contribuição cobrada sobre o faturamento sem o IPI da venda, ou seja, sobre o valor da mercadoria sem IPI, cuja alíquota é 1,65%, sua incidência ocorre na indústria, comércio, serviços e é regulado pelas normas: lei complementar n.º 07/70 e lei n.º 9.718, de 27/11/1998.

De acordo com as medidas provisórias números 66 e 75/2002, o PIS passou a ser um imposto calculado sobre o valor agregado (nos moldes do ICMS), não sendo mais, portanto, cumulativo.

##### - Contribuição para Financiamento da Seguridade Social (COFINS)

---

<sup>1</sup> Este preço já é o valor líquido, ou seja, a empresa já apropriou pelo método do crédito presumido os impostos inclusos no preço de compra.

É uma contribuição cobrada sobre o faturamento. Sua alíquota é de 7,6%, incide na indústria, comércio, serviços. Tem como norma as leis: complementar n.º 70, de dezembro de 1991, e lei n.º 9.718, de 27/11/1998.

- Imposto de Renda

É o imposto calculado sobre o lucro real, ou seja, sobre o lucro contábil, ajustado por parâmetros fiscais, adições e exclusões. Suas alíquotas são variáveis, sendo a básica de 15% com adicionais dependendo da faixa de lucro real atingido, estipulado pelo fisco.

Existem também outras modalidades de cálculo do imposto, sendo bastante comum o lucro presumido, em que o imposto é calculado sobre percentuais do faturamento (lucro presumido), definidos pela legislação. No entanto, há parâmetros fiscais de faturamento e determinadas atividades definidas para se optar pela tributação por lucro presumido.

É regulado pelo decreto n.º 3.000, de 26/3/1999.

- Contribuição Social (CSLL)

É calculada sobre o lucro antes do Imposto de Renda e considerada despesa dedutível do IRPJ para efeito de tributação. A alíquota é de 9% do lucro após a própria contribuição, ou 8,257% do lucro ajustado especificamente (base de cálculo).

As leis n.º 9.430, de 27/12/1996, e lei n.º 9.718, de 27/12/1998 o regulamentam.

Tributos estaduais

- Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS)

É o imposto cobrado sobre a circulação de mercadorias e alguns serviços classificados (fretes). Cada estado tem sua legislação própria, embora na concepção do tributo não se devam encontrar muitas variações.

Existem particularidades e alíquotas diferenciadas a situações e produtos específicos. Enfim, cada empresa necessita compreender suas incidências para desenvolver seus *mark-ups*. No produto em questão a alíquota é de 17%.

Sua incidência ocorre na indústria, comércio e alguns serviços específicos. É regulamentado pelo decreto n.º 45.490, de 30/01/2000.

Cada empresa, para formar seus preços, deve avaliar sua situação específica e a cadeia de incidências, no que diz respeito aos tributos sobre as vendas e lucros, para então estruturá-los corretamente no cálculo do *mark-up*.

- Despesas comerciais incidentes sobre o preço de venda.

Para que a empresa possa atingir seus objetivos comerciais terá que incluir no seu preço de venda valores que deverá pagar, neste caso específico: comissões, fretes e CPMF.

- Objetivo de lucro líquido

A empresa também deverá colocar no seu preço de venda a expectativa de seu lucro.

- Cálculo do preço de venda utilizando o método do *mark-up* divisor

*Mark-up* é um índice aplicado sobre o custo de um bem ou serviço para a formação do preço de venda (SANTOS, 1995). Esse índice é tal que cobre os impostos e taxas aplicadas sobre as vendas, as despesas administrativas fixas, as despesas de vendas fixas, os custos indiretos fixos de fabricação o lucro.

A seguir será apresentado um exemplo de aplicação como segue:



**Tabela 2: Formação de Preço de Venda – Vinho Merlot Vinícola Miolo**

ICMS	17,00%
PIS	1,65%
COFINS	7,60%
Fretes	5,00%
Comissões de Vendas	6,50%
CPMF	0,38%
Margem sobre o preço de venda	30,00%
Total das incidências	68,13%
Preço de Venda	100,00%
(Menos):	
Variáveis sobre o PV	68,13%
MC	31,87%
Markup divisor	0,3187
Markup Divisor	
Custo de Produção	R\$ 10,83
[dividido pelo Markup divisor]	0,3187
Preço de Venda	R\$ 33,98

Fonte: Vinícola Miolo LTDA, 2006

Ao preço calculado deverá ser acrescido o IPI de R\$ 0,83 por unidade passando então o preço final de venda a ser R\$ 34,81.

## 5.2 MODELO DE FORMAÇÃO DE PREÇOS A PARTIR DA IMPORTAÇÃO DE VINHOS FINOS DO URUGUAI

O objetivo deste tópico é apurar o preço final do produto importado, a fim de realizar um primeiro estudo de viabilidade da operação a partir da comparação do preço do produto com o preço oferecido no mercado interno.

A composição do preço final inicia-se com o preço cobrado pelo exportador. A eles devemos adicionar todos os gastos do importador para trazer a mercadoria até a sua sede.

Num primeiro momento deve-se analisar a modalidade de venda usada na importação. Ela define a forma pela qual um produto deve ser importado. É complexa a definição da modalidade de venda, uma vez que é necessário determinar até que ponto vão as responsabilidades e os custos do exportador, e a partir de que ponto se iniciam as responsabilidades, os riscos e os custos para o importador.

Entre as modalidades utilizadas temos: Ex works (EXW), Free carrier (FCA), Free alongside ship (FAS), Free on board (FOB), Cost and freight (CFR), Cost, insurance and freight (CIF), Carriage paid to (CPT), Carriage and insurance paid to (CIP), Delivered at frontier (DAF), Delivered ex ship (DES), Delivered ex quay (DEQ), Delivered duty unpaid (DDU) e Delivered duty paid (DDP). (LUNARDI, 2000).

- Tributação na importação

Conforme Ashikaga (2005), a importação é a entrada, no território nacional, de mercadoria oriunda de país estrangeiro; é fazer vir para o País mercadoria importada. Para que isso ocorra, há que se processar o despacho aduaneiro, que é o procedimento fiscal mediante o qual se efetiva o desembaraço aduaneiro de mercadoria procedente do exterior, seja ela importada a título definitivo ou não.

De forma bem resumida, podemos dizer que, em regra, o despacho aduaneiro, se inicia em até 90 dias da descarga das mercadorias na zona primária, ou em até 120 dias na zona secundária, com o registro da Declaração de Importação (DI) no Siscomex (Sistema Integrado de Comércio Exterior), efetuado por empresa previamente habilitada pela Secretaria da Receita Federal e devidamente cadastrada no Radar (Sistema Ambiente de Registro e Rastreamento da Atuação dos Intervenientes Aduaneiros). Atualmente, a IN SRF n. 455/04 estabelece procedimento para habilitação da pessoa física responsável pela pessoa jurídica no Siscomex e credenciamento de representantes. (BIZELLI; BARBOZA, 2004).

- Fatos Geradores

Imposto de Importação (II) – Regulamento Aduaneiro.

Art. 72 – O fato gerador do imposto de importação é a entrada de mercadoria estrangeira no território aduaneiro

Art. 73 – Para efeito de cálculo do imposto, considera-se ocorrido o fato gerador

I – na data do registro da declaração de importação de mercadoria submetida a despacho para consumo;

Parágrafo único – O disposto no inciso I aplica-se, inclusive, no caso de despacho para consumo de mercadoria sob regime suspensivo de tributação, e de mercadoria contida em remessa postal internacional ou conduzida por viajante, sujeita ao regime de importação comum. (ASHIKAGA, 2005)

## Imposto sobre circulação de mercadorias e serviços – Regulamento do ICMS.

Artigo 2. – Ocorre o fato gerador do imposto:

IV – no desembaraço aduaneiro de mercadoria, ou bem importados do exterior, observado o disposto no parágrafo 1;

Parágrafo 1. – Na hipótese do inciso IV:

1. Se a entrega da mercadoria ou bem importados do exterior ocorrer antes da formalização do desembaraço aduaneiro, considera-se ocorrido o fato gerador no momento da entrega, oportunidade em que o contribuinte deverá comprovar, salvo disposição em contrário, o pagamento do imposto;

2. Após o desembaraço aduaneiro, a entrega pelo depositário, da mercadoria ou bem importados do exterior somente se fará se autorizada pelo órgão responsável pelo seu desembaraço, autorização esta dada à vista do comprovante de pagamento do imposto incidente no ato do despacho aduaneiro, salvo disposição em contrário prevista na legislação. (ASHIKAGA, 2005)

## Imposto sobre produtos industrializados – Regulamento do IPI

Art. 34 – Fato Gerador do imposto é:

I – o desembaraço aduaneiro de procedência estrangeira.

O importador é equiparado ao produtor nacional, e no caso deste imposto ele deverá ser pago no ato do desembaraço aduaneiro e não haverá incidência deste imposto no ato da venda. A consequência é que no caso de importações o IPI é um custo para o importador. (ASHIKAGA, 2005).

## PIS/PASEP e Cofins – Importação – Lei n. 10.865/04

Art. 3 – O fato gerador será:

I – a entrada de bens estrangeiros no território nacional; ou

Art. 4 – Para efeito de cálculo das contribuições, considera-se ocorrido o fato gerador:

I – na data do registro da declaração de importação de bens submetidos a despacho para consumo. (ASHIKAGA, 2005).

**Quadro 1: Fato gerador da tributação na importação**

Tributos	Fato gerador	Recolhimento
II	Registro da DI	Registro da DI
IPI	Desembaraço	Registro da DI
PIS/Pasep	Registro da DI	Registro da DI
Cofins	Registro da DI	Registro da DI
ICMS	Desembaraço	Desembaraço

Fonte: ASHIKAGA, 2005

- Base de Cálculo

Podemos entender a base de cálculo como a grandeza determinada em lei e utilizada, juntamente com a alíquota, para apurar o quantum tributário, o valor da obrigação tributária. Assim, aplicando-se a alíquota sobre a base de cálculo, obtém-se o valor do respectivo tributo a ser pago pelo sujeito passivo da obrigação.

## Imposto de Importação (II) – Regulamento Aduaneiro

Para estudarmos a base de cálculo do I.I., reproduzimos os artigos 75 e 77 do RA:

Art.75 – A base de cálculo do imposto é (Decreto-Lei n.º 37, de 1966, artigo 2.º, com a redação dada pelo Decreto-Lei n.º 2.472, de 1988, artigo 1.º, e Acordo sobre a Implementação do Artigo VII do Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio – Gatt 1994 – Acordo de Valoração Aduaneira, promulgado pelo Decreto n.º 1.355, de 30 dezembro de 1994):

I – quando a alíquota for *ad valorem*, o valor aduaneiro segundo as normas do Artigo VII do Acordo geral sobre Tarifas e Comércio – Gatt 1994; e

II – quando a alíquota for específica, a quantidade de mercadoria expressa na unidade de medida estabelecida.

Art.77 – Integram o valor aduaneiro, independentemente do método de valoração utilizado (Acordo de Valoração Aduaneira, Artigo 8, parágrafos 1 e 2, aprovado pelo Decreto Legislativo n.º 30, de 1994, e promulgado pelo Decreto n.º 1.355, de 1994):

I – o custo de transporte da mercadoria importada até o porto ou o aeroporto alfandegado de descarga ou o ponto de fronteira alfandegado onde devam ser cumpridas as formalidades de entrada no território aduaneiro;

II – os gastos relativos à carga, à descarga e ao manuseio, associados ao transporte da mercadoria importada, até a chegada aos locais referidos no inciso I; e

III – o custo do seguro da mercadoria durante as operações referidas nos incisos I e II. (ASHIKAGA, 2005).

Ratificando o disposto no RA, o artigo 20 do CTN determina que a base de cálculo do I.I.:

a) Nos casos de alíquota específica, é a unidade de medida adotada pela legislação tributária (hoje sem aplicação prática, pois a TEC não elenca produtos sujeitos a alíquotas específicas de I.I.).

b) Nos casos de alíquota *ad valorem*, é o preço normal que o produto, ou sem similar, alcançaria, ao tempo da importação, em uma venda em condições de livre concorrência, para entrega no porto ou lugar de entrada do produto no País, conforme as regras de valoração aduaneira. (ASHIKAGA, 2005).

## Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços – Regulamento do ICMS

A base de cálculos do ICMS na importação de bens e mercadorias é assim definida:

Art. 13 – A base de cálculo do imposto é:

V – na hipótese do inciso IX do art. 12, a soma das seguintes parcelas:

- a) o valor da mercadoria ou bem constante dos documentos de importação, observado o disposto no art. 14;
- b) imposto de importação;
- c) imposto sobre produtos industrializados;
- d) imposto sobre operações de câmbio;
- e) quaisquer outros impostos, taxas, contribuições e despesas aduaneiras. (ASHIKAGA, 2005).

## Imposto sobre Produtos Industrializados – Regulamento do IPI

O artigo 131 do RIPI (Decreto n.º 4.544/02) define a base de cálculo do IPI nas operações de importação:

Art. 131 – Salvo disposição em contrário deste Regulamento, constitui valor tributável:

I – dos produtos de procedência estrangeira:

- a) o valor que servir ou que serviria de base para o cálculo dos tributos aduaneiros, por ocasião do despacho de importação, acrescido do montante desses tributos e dos encargos cambiais efetivamente pagos pelo importador ou dele exigíveis (Lei n.º 4.502, de 1964, artigo 14, inciso I, alínea 'b'). (ASHIKAGA, 2005).

## Tributação do IPI sobre bebidas

Devido à nova Tabela de Incidência do IPI (Decreto n.º 4.542/02) e ao novo Regulamento do IPI (Decreto n.º 4.544/02), deve ser observada a alteração promovida na tributação do IPI incidente sobre os produtos do Capítulo 22 da TIPI (bebidas).

Tratando-se de bebidas enquadradas nas posições 2204 a 2206 e 2208 da NCM/SH (champanhe, **vinho**, vermute, aguardente, uísque, rum, gim, vodca, licor, etc.), sujeitam-se à tributação por classes de acordo com o artigo 149 do RIPI (Regulamento do IPI), cujos valores em reais se encontram na Nota Complementar (22-3) da TIPI (Tabela do IPI), abaixo reproduzida:

**Tabela 3: Tabela do IPI sobre bebidas**

Classes IPI	R\$	Classes IPI	R\$	Classes IPI	R\$
A	0,11	J	0,56	S	3,34
B	0,12	K	0,68	T	4,07
C	0,14	L	0,83	U	4,97
D	0,18	M	1,01	V	6,06
E	0,23	N	1,26	X	7,38
F	0,26	O	1,50	Y	9,00
G	0,30	P	1,84	Z	13,38
H	0,38	Q	2,23		
I	0,47	R	2,74		

Fonte: ASHIKAGA, 2005

Visando um melhor entendimento do assunto em questão, reproduzimos parcialmente o artigo 149 do RIPI (regulamento do IPI) no que tange às classes de enquadramento de vinhos:

“Art. 149 – Os produtos das posições 2204, 2205, 2206 e 2208 da TIPI estão sujeitos ao imposto, por classes, conforme estabelecido na NC (22-3) da TIPI e de acordo com a tabela a seguir:” (ASHIKAGA, 2005).

**Quadro 2: Tabela do IPI por classes de enquadramentos de vinhos**

Código NCM	Descrição	Classe por Capacidade (M) do Recipiente			
		Até 180	De 181 a 375	De 376 a 670	De 671 a 1000
2204.10.10	Tipo Champanha (“Champagne”)	E a A	J a M	K a P	L a Q
2204.10.90	Outros Espumantes	C a G	H a L	I a O	K a Q
2204.2	- Outros vinhos: mostos de uvas cuja fermentação tenha sido impedida por adição de álcool				
	1. Vinhos da madeira, do porto e de xerez, da Málaga e outros licorosos	E a F	J a K	K a L	L a O
	2. Mostos de uvas cuja fermentação tenha sido impedida por adição de álcool, compreendendo as mistelas	A a C	A a F	B a I	C a J
	3. Vinhos de mesa comum ou de consumo corrente produzidos com uvas de variedades americanas ou híbridas, incluídos os frisantes com gaseificação máxima de 2 atmosferas e mínima de 2 atmosferas e mínima de meia atmosfera e graduação alcoólica não superior a 13 G.L.	A a B	A a D	B a G	C a J
2204.2	4. Vinhos de mesa finos ou nobres e especiais produzidos com uvas viníferas, incluídos os frisantes com gaseificação máxima de 2 atmosferas e mínima de meia atmosfera e graduação alcoólica não superior a 13 G.L.	C a E	E a F	G a I	H a J
	5. Outros vinhos	C a I	E a M	G a P	H a Q
2204.30.00	- Outros mostos de uva	A a C	A a F	B a I	C a J

Fonte: ASHIKAGA, 2005

Resumindo, na importação de bebidas classificadas nas posições 2204, 2205, 2206.00 e 2208 da NCM/SH, o IPI será pago com base na maior classe prevista para o produto na tabela do artigo 149 do RIPI (nos casos de não pagamento do I.I.), na primeira classe posterior a maior (pagamento parcial do I.I.) ou na segunda classe posterior à maior (pagamento integral do I.I.).

#### PIS/PASEP e Cofins – Importação – Lei n. 10.865/04

As importações de bens realizadas a partir de 01/05/04 sofreram a tributação de duas novas contribuições sociais, PIS/PASEP e Cofins-Importação, calculadas sobre a base de cálculo definida no artigo 7.º da Lei n.º 10.865/04:

Art. 7.º - A base de cálculo será:

I – o valor aduaneiro, assim entendido, para os efeitos desta Lei, o valor que servir ou que serviria de base para o cálculo do imposto de importação, acrescido do valor do Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestação de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação – ICMS incidente no desembaraço aduaneiro e do valor das próprias contribuições, na hipótese do inciso I do *caput* do art. 3.º desta Lei;

§ 4.º - o ICMS incidente comporá a base de cálculo das contribuições, mesmo que tenha seu recolhimento diferido. (ASHIKAGA, 2004).

#### Quadro 3: Base de cálculo da tributação na importação

<b>Tributos</b>	<b>Base de cálculo</b>
I.I.	valor aduaneiro (VA)
IPI	VA + I.I.
PIS/Pasep	VA + ICMS + PIS/Pasep + Cofins
Cofins	VA + ICMS + PIS/Pasep + Cofins
ICMS	Valor da DI (VA) + I.I. + IPI = impostos + taxas + contribuições + despesas aduaneiras

Fonte: ASHIKAGA, 2005



- Alíquota

Corresponde ao percentual determinado na legislação tributária que, aplicado à base de cálculo, resulta no valor do tributo a ser recolhido pelo sujeito passivo da obrigação.

#### Imposto sobre Produtos Industrializados – Regulamento do IPI

As alíquotas do IPI variam conforme a essencialidade do produto (princípio da seletividade), tornando-se imprescindível sua correta classificação fiscal na NCM/SH para apurar o montante do imposto devido na importação.

As alíquotas de IPI variam de zero a 330%, constando todas na TIPI (Tabela de Incidência do IPI), atualmente materializada no Decreto n.º 4.5042/02. A TIPI é dividida em 21 seções, 99 capítulos (96 em uso e 3 reservados) constando todos os produtos atualmente existentes no mundo.

Os produtos tributados de acordo com classes de valores fixos, independentemente da alíquota em que se enquadra na TIPI, serão calculados proporcionalmente à quantidade de produtos envolvidos (ex.: IPI de R\$ 10,00 para cada 20 unidades importadas, resultando em R\$ 200,00 de IPI a recolher).

Para maiores informações sobre a tributação do IPI por meio de valores fixos em reais, consultar a Lei n.º 7.798/89 e artigos 139 a 162 do RIPI.

#### PIS/PASEP e Cofins – Importação – Lei n. 10.865/04

O artigo 8.º da Lei n.º 10.865/04 (anterior artigo 8.º da MP n.º 164/04) disciplina as alíquotas das novas contribuições para o PIS/Pasep e a Cofins incidentes na importação de bens e serviços.

Há uma alíquota geral que será aplicada nas importações de serviços e na grande maioria das importações de bens, mas também existem alíquotas específicas para a importação de certos produtos sujeitos à cobrança monofásica dessas contribuições (PIS/Pasep e Cofins incidentes sobre o faturamento).

Para facilitar o entendimento, podemos dizer que, salvos os produtos com alíquotas especiais definidos nos parágrafos do artigo 8.º da Lei n.º 10865/04, todos os importados de bens e serviços recolherão 9,25% a título de PIS/Pasep e Cofins, independentemente de estarem enquadrados no regime cumulativo ou não-cumulativo dessas contribuições.

O artigo 45 da Lei n.º 10.865/04 gerou uma grande controvérsia ao determinar a aplicação simultânea de parte da MP n.º 164/04 e de parte da Lei n.º 10865/04 até 31 de julho de 2004 (em especial, os dispositivos referentes às alíquotas específicas de PIS/Pasep e Cofins para certos produtos importados) para que, somente a partir de 01/08/04, seja totalmente aplicável a Lei n.º 10.865/04.

#### Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços – Regulamento do ICMS

Segundo determinação constitucional (artigo 155, § 2.º, IV), compete ao Senado Federal fixar as alíquotas de ICMS aplicáveis às operações e prestações interestaduais, e de exportação, o que foi feito pela Resolução n.º 22/89 do Senado federal, ainda vigente.

A cada um dos 26 Estados da Federação, além do Distrito Federal, foi possível estipular livremente as alíquotas internas do ICMS, ou seja, aquelas aplicáveis nas operações realizadas dentro dos limites de seu território, por meio de leis estaduais.

#### Imposto de Importação (II) – Regulamento Aduaneiro

As alíquotas do I.I. encontram-se fixadas na Tarifa Externa Comum (TEC), conforme a classificação fiscal (NCM/SH) do bem importado, devendo ser aplicada aquela vigente na data de ocorrência do fato gerador do tributo.

De acordo com o artigo 92 do RA (Decreto n.º 4.543/02), compete à Câmara de Comércio exterior (Camex) alterar as alíquotas do I.I., observadas as condições e os limites estabelecidos em lei.

Assim, o RA (Decreto do Poder Executivo) delegou a competência constitucional (artigo 153, § 1.º, da CF) de estipular as alíquotas do I.I. para um de seus órgãos, a Camex, de forma que a atual TEC foi implementada pela Resolução Camex 42/01.

Com relação aos produtos importados do Bloco Mercosul o I.I. tem sua alíquota reduzida a zero, conforme acordo Mercosul 18.

#### **Quadro 4: Alíquotas da tributação na importação**

<b>Tributos</b>	<b>Alíquota</b>
I.I.	TEC
IPI	TIPI
PIS/Pasep	Lei n.º 10.865/04 (MP 164/04)
Cofins	Lei n.º 10.865/04 (MP 164/04)
ICMS	Lei do ICMS de cada Estado

Fonte: ASHIKAGA, 2005

A seguir será mostrado o modelo prático de formação de preços na importação de vinhos finos, fornecido pelo Departamento Comercial da Empresa Alimur Alimentos do Uruguai Ltda.

Conforme a legislação o importador é equiparado ao produtor nacional em relação aos impostos incidentes. No caso do vinho o produtor nacional é tributado pelo IPI, na primeira operação e deve oferecer à tributação os impostos incidentes sobre a venda.

Como o IPI na operação nacional é incidente na primeira operação de venda, o importador deverá recolher esse imposto e considerá-lo como custo. Pois, a operação de venda do importador para o mercado consumidor será a segunda operação, logo, isenta do IPI.

Exemplo Prático:

Tomando por base um produto importado do Uruguai que custa CIF US\$ 1,1228 a garrafa de 750 ml e que a taxa de conversão na data da importação equivalia a R\$ 2,4719 e que foram importados 7.560 garrafas do respectivo vinho Merlot de qualidade equivalente ao nacional.

Com relação aos impostos ICMS e PIS e a COFINS recolhidos antecipadamente como condição para liberação da importação, estes valores representam, para a empresa importadora, créditos recuperáveis, portanto, não são considerados no custo.

Tomando o custo do produto nacionalizado de R\$ 3,34 e as mesmas premissas formadoras do preço de venda para o produto nacional, ou seja:

*Mark-up* divisor de 0,3187 temos um preço de venda do importador para o mercado nacional de R\$ 10,48.

## **6 SISTEMAS DE APOIO À DECISÃO**

A partir dos modelos de formação de preços pretende-se implantar um sistema simplificado de apoio à decisão ao nível gerencial, com a finalidade de obter informações precisas e rápidas. Isto possibilitará ao gerente mais segurança e confiança na análise das variáveis controláveis do preço, para barganhar junto aos vendedores por menores valores, tanto no mercado interno quanto externo.

A informação é um recurso básico insubstituível, essencial para a obtenção de sucesso na implementação de mudanças em qualquer organização.

Quando sustentada por uma tecnologia de informação adequada, é um fator de grande importância no direcionamento das organizações frente à sobrevivência, num mercado instável e competitivo onde as ameaças e oportunidades aparecem muito rapidamente. (BIASIO, 2002)

As informações geradas por um sistema devem ser úteis para o processo de tomada de decisão, caso contrário, podem levantar dúvidas quanto à eficácia do sistema. São vários os fatores que determinam a utilidade e a importância da informação. Podemos citar alguns, como velocidade, frequência, consistência, confiabilidade, dentre outros.

Freitas et al. (1997) definem sistema como um conjunto de partes coordenadas que concorrem para a realização de um conjunto de objetivos. O seu modelo simples é representado como:

Sistemas artificiais, criados pelo homem, como os sistemas de Informação, funcionam como sistemas abertos, interagindo com o ambiente e adaptando-se de acordo com as mudanças do ambiente, sendo usados para que os usuários atinjam os seus objetivos.

A Figura 1 apresenta uma visão mais técnica do conceito de Sistemas de Informações. Ele considera cinco elementos principais (equipamento, programas, arquivos, procedimentos e pessoal) sendo que o elemento pessoal, ou seja, o tomador de decisão, é a figura central deste relacionamento. No quadro também se encontra demonstrada a função básica dos Sistemas de Informações: transformar dados em informações.

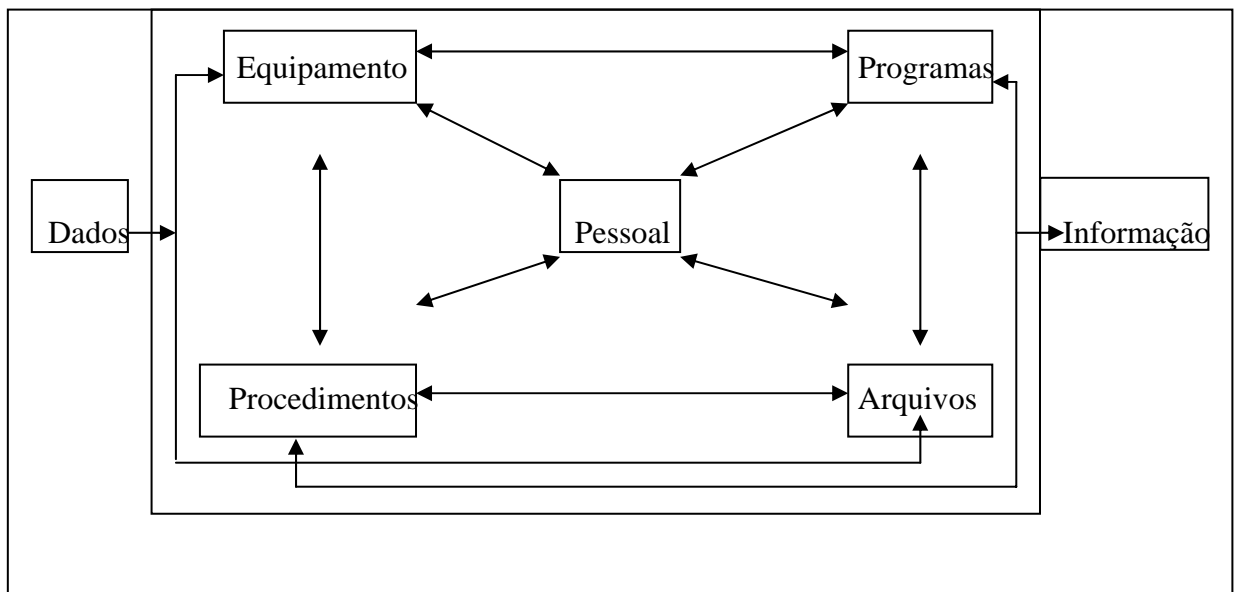


Figura 1: Sistema de Informações

Fonte: Wetherbe, 1987, p.69

Os SADs são sistemas que auxiliam o tomador de decisão quando lhe proporcionam a informação solicitada, gerando alternativas. Segundo Trahand e Hoppen (1998), citado por Biasio (2002), o SAD é uma ferramenta destinada ao uso de um ou mais decisores (gerentes) que trabalham num ambiente econômico e social bastante complexo e que são constantemente submetidos à pressão do tempo.

O objetivo de um SAD é, pois, auxiliar o gerente no que diz respeito ao aprendizado de como reagir rapidamente e qual a maneira mais eficaz ao meio ambiente e à pressão do tempo. Conseqüentemente, o objetivo de um SAD não é a automação do processo decisório do gestor, mas, ao contrário, consiste na assistência e na ampliação da sua capacidade de intuição.

O SAD para precificação concebido tem por objetivo dar apoio à decisão comercial de forma a disponibilizar alternativas com base em variáveis previamente definidas pelo responsável da definição das políticas de precificação. Além disso, o SAD possibilita também informar os resultados possíveis de serem obtidos com o uso de cada uma das alternativas apresentadas, com vistas à redução das dificuldades encontradas pelo decisor na escolha da composição de preço e à disponibilidade de dispor de outras condições que melhor atendam aos objetivos das partes que fazem parte da negociação.

O SAD será desenvolvido levando em conta algumas características, abaixo relacionadas:

- interatividade: diálogo usuário-máquina;
- potência: o sistema humano-tecnológico permite responder às questões mais importantes;
- acessibilidade: torna fácil o uso do sistema para usuários com diferentes graus de experiência em informática, com resposta no tempo e forma adequados; e
- flexibilidade – tem o poder de se adaptar às mudanças necessárias de uma dada situação; permite ao usuário e ao intermediário adaptar o uso do SAD às características cognitivas, oferecendo várias maneiras de solucionar um problema, o que permite desenvolver o SAD de modo evolutivo e adaptativo.

Para Meirelles (1994), o SAD é um sistema baseado em computador que transforma os dados em informações. A informação é considerada como um dado dotado de relevância e propósito, para cuja conversão se necessita de conhecimento. O SAD responde, pois, a uma

variada gama de necessidades de informação para a tomada de decisão, nos níveis hierárquicos operacional, gerencial e de direção de empresas.

Os SAD pode ser desenvolvido a partir de diversos tipos de pacotes de software, quais sejam: linguagens de programação de aplicação genérica, ferramenta de desenvolvimento específicas e geradores de SAD.

Os geradores de SAD são pacotes de software que permitem o desenvolvimento de SAD para uma utilização específica, no caso, um estudo de caso. Dentre os pacotes comercializados, cabe mencionar a planilha eletrônica Excel (Microsoft) Acredita-se que este sistema pode, se bem trabalhado, facilitar e melhorar a qualidade de decisão, bem como dinamizar o seu processo, principalmente no que diz respeito aos gerentes e executivos.

O Excel, enquanto planilha eletrônica, é um software matemático e gráfico, largamente utilizado no Brasil e no exterior. Apresenta excelentes condições para a criação e apresentação de planilhas e gráficos. Possui recursos de formatação, que conferem às planilhas geradas as melhores condições de apresentação. Além disso, uma biblioteca de operações matemáticas pré-definidas, chamadas funções, conferem ao Excel larga aplicabilidade em vários ramos do conhecimento humano, como a Controladoria, Comércio Exterior, etc.

Reúne, ainda, uma biblioteca de gráficos, que podem bem representar o comportamento dos dados apresentados. Estes gráficos são "ligados" à planilha original, de modo que qualquer alteração nos dados acarretará na atualização automática do gráfico.

Todos estes recursos fazem do Excel um programa absoluto em sua categoria, auto-suficiente na solução de diversos problemas quantitativos e apresentação. Uma planilha bem feita, matematicamente correta e com boa apresentação, tende a projetar confiança e credibilidade no trabalho realizado. Este software, devidamente explorado, constitui-se em importante ferramenta auxiliar no processo de tomada de decisão gerencial. Apresentaremos a seguir, as planilhas pertencentes ao sistema de apoio à decisão, implantados na empresa comercial importadora, Alimur Alimentos do Uruguai Ltda.



## Custo

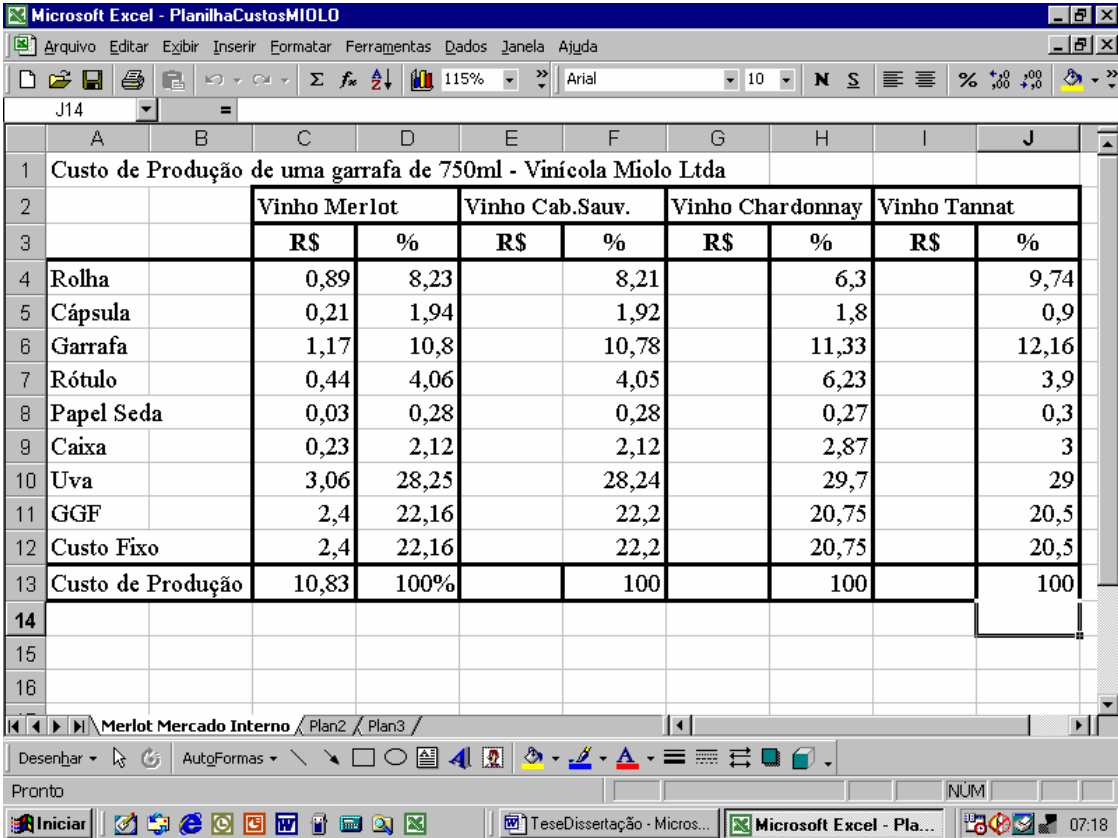
A planilha tem por objetivo calcular o custo do produto e armazená-lo para ser utilizado nas planilhas de formação de preços e em consultas estatísticas futuramente. A entrada desses dados é feita com base em informações contidas em notas fiscais de compra ou através de informações pré-definidas dos produtos, de forma individual pesquisadas junto a fornecedores. Neste último caso, a entrada dos dados deve ser processada simulando uma nota fiscal. Com a entrada dos dados dos produtos, o sistema calcula o custo dos mesmos e os armazena juntamente com os demais dados de entrada. Os dados armazenados nestas pastas, além de servirem como dados estatísticos, são utilizados no cálculo do desempenho do produto na planilha de formação de preços.

As figuras, a seguir, apresentam as telas onde é possível incluir, alterar, excluir, consultar e imprimir os dados de uma compra de um determinado produto, de uma determinada empresa no mercado interno e importados.

NF	VINHOS	CASTEL PUJOL	volume nota	volume recebido	armazem	FRETE	Descarga Fraciona	I.P.I.	Custo Produto	Total R\$	Custo unitario	VOLUME DOLAR
5	TINTO MERLOT		7.560	7.560	0,00	0,00	0,00	4.233,60	20.982,40	25.216,00	3,34	8.488,37
6	BRANCO RIESLING		0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!	0,00
7	BRANCO TORRONTES FRIZANTE		0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!	0,00
8	V.TINTO TANAT		0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!	0,00
9	TINTO CABERNET SAUVIGNON		0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!	0,00
10	BRANCO BRANCO CHARDONNAY		0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!	0,00
11	ROSE CABERNET		0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!	0,00
12	BRANCO FRIZANTE CHARDONNAY		0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!	0,00
13	TINTO FUNDACION		0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!	0,00
14	ROBLE BLANCO		0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!	0,00
15	ROBLE TINTO		0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!	0,00
16	V.T.CABERNET 500 ML		0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!	0,00
17	ROSE BLUSH		0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!	0,00
18	BRANCO BRANCO FRIZANTE		0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!	0,00
19	BRANCO COLONIA VINA		0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!	0,00
20	BI VARIETAL - TANAT/CABERNAT		0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!	0,00
21	BI VARIETAL - MERLOT/CABERNAT		0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!	0,00
22			7.560	7.560	0,00	0,00	0,00	4.233,60	20.982,40	25.216,00		8.488,37
23				7.560								
24			2,4719									
25												
26	DECLAR IMPORTACAO: 200511427-3											
27	FATURA COMERCIAL: 1240											
28	CONHECIMENTOEMBARQUE:											
29	INSP RECEITA FED : Chui											
30	ICMS		5.795,43									
31	PIS S		486,87									
32	COFI		2242,54									
33												
34												

Figura 2: Apropriação de custo 10/2004

Fonte: Vinícola Miolo LTDA, 2006



Custo de Produção de uma garrafa de 750ml - Vinícola Miolo Ltda									
		Vinho Merlot		Vinho Cab.Sauv.		Vinho Chardonnay		Vinho Tannat	
		R\$	%	R\$	%	R\$	%	R\$	%
4	Rolha	0,89	8,23		8,21		6,3		9,74
5	Cápsula	0,21	1,94		1,92		1,8		0,9
6	Garrafa	1,17	10,8		10,78		11,33		12,16
7	Rótulo	0,44	4,06		4,05		6,23		3,9
8	Papel Seda	0,03	0,28		0,28		0,27		0,3
9	Caixa	0,23	2,12		2,12		2,87		3
10	Uva	3,06	28,25		28,24		29,7		29
11	GGF	2,4	22,16		22,2		20,75		20,5
12	Custo Fixo	2,4	22,16		22,2		20,75		20,5
13	<b>Custo de Produção</b>	<b>10,83</b>	<b>100%</b>		<b>100</b>		<b>100</b>		<b>100</b>

Figura 3: Custo de Produção – Vinícola Miolo LTDA.

Fonte: Vinícola Miolo LTDA, 2006

Através dessas planilhas, nos é permitido que os dados armazenados possam ser consultados de uma forma individual. Essas consultas auxiliam o decisor, na medida em que, as informações passadas podem ser usadas para comparar cenários futuros, para lembrar as condições e os fornecedores das compras, ou mesmo avaliar as tendências de mercado.

### Preço de Venda

Nesta planilha são gerados todos os cenários que servem de base para a análise das políticas de venda que podem ser adotadas. Nesta planilha estão os dados onde o responsável pela definição das políticas de preço de venda gera, analisa e avalia os diversos cenários que reduzem as suas dificuldades para a escolha da melhor política comercial a ser implementada. (APÊNDICE A). É possível ao usuário montar cenários manipulando as diversas variáveis que compõem o preço de venda. Essa planilha apresenta três blocos, conforme a figura a seguir:

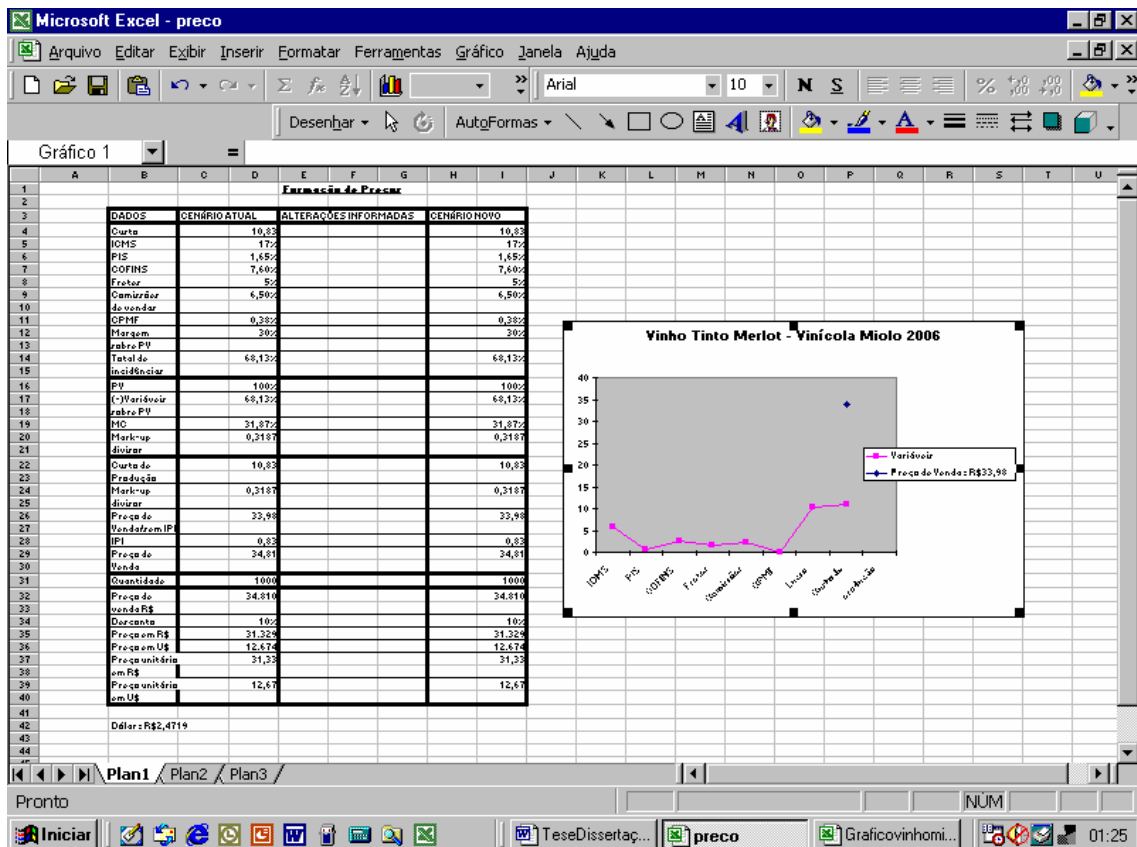


Figura 4: Formação de Preços

Fonte: Vinícola Miolo LTDA, 2006

Os três blocos são formados pelas mesmas variáveis, porém com funções diferentes. A coluna 1 denominada de Cenário Atual, tem por objetivo gerar o cenário atual e calcular o resultado gerado em função dos dados informados na montagem do referido cenário. O cenário atual pode ser montado com informações armazenadas nas planilhas dos custos do produto, bastando para isso selecionar uma empresa cadastrada e que o produto contenha movimentação de custos. Essa planilha permite que o usuário possa alterar todos os valores das variáveis que formam o preço de venda do produto, ficando os valores padrões gerados pelo sistema como uma informação de apoio com base em informações cadastradas.

A cada alteração feita, o sistema, instantaneamente, informa qual será o cenário novo. As informações contidas no cenário atual servirão de base para as demais colunas. A coluna 2, chamada de alterações informadas, é a coluna onde o usuário informa quais as alterações que ele pretende fazer nos valores das variáveis que compõem o preço de venda constantes no cenário atual. Estas alterações podem ser informadas mudando o valor da

variável. A cada alteração informada na coluna 2, o sistema atualiza a coluna 3, informando como se comportará o cenário novo e qual o resultado gerado após o processamento das alterações informadas. Caberá ao usuário informar as alterações que ele pretende processar nas variáveis que compõem o preço de venda, na coluna 2 (alterações informadas). Em resposta às alterações informadas na coluna 2, o sistema gera o cenário novo em função dos novos valores que as variáveis assumiram, confirmando o cenário novo.

A coluna 3, denominado cenário novo demonstra os valores que as variáveis podem assumir e qual é o resultado gerado com base nos dados constantes na coluna 1 (cenário atual) e suas respectivas alterações informadas na coluna 2 (alterações informadas), ou seja, essa coluna é onde o sistema demonstra a comprovação do resultado obtido caso os valores lançados na coluna 1 (cenário atual) sofram as alterações informadas na coluna 2 (alterações informadas).

### Comparação

O Excel permite que seja salvo o cenário novo (coluna 3). Podem ser salvos quantos o usuário desejar, para qualquer produto que se queira analisar. Para isto, basta selecionar a opção “salvar” e atribuir um nome para o referido cenário, e o Excel salvará os dados contidos no cenário novo em um arquivo com o nome atribuído, o qual poderá ser consultado para comparações, análises e avaliações. Além do nome, o Excel permite que seja cadastrada a descrição do cenário (um pequeno comentário sobre o cenário salvo, visando facilitar a identificação da origem dos diferentes resultados dos cenários salvos). Esse comentário poderá informar qual a alteração ou variável que foi manipulada de um cenário para outro, ou outra informação qualquer que o usuário julgar importante para a análise dos cenários.

A comparação de cenários poderá ser executada de duas formas: um a um, ou um por todos. A opção um a um fará a comparação dos cenários sempre entre os dois cenários salvos que estiverem em seqüência dentro da planilha. Exemplo: cenário B-A, cenário C-B e cenário D-C. Já na opção um por todos, a comparação dos cenários tomará sempre como base o cenário A, ficando assim a comparação: cenário B-A, cenário C-A e cenário D-A.

O Excel permite que a localização dos cenários selecionados seja modificada, ou seja, um cenário que, num momento é o A, pode passar a ser B, C ou D. Para isto basta deslocar da posição os cenários. Poderá ser gerada a impressão de todos os cenários salvos. No caso, o sistema não fará nenhum cálculo de comparação entre os cenários listados, apenas relaciona os cenários, com o valor de cada variável que compõe o preço, ficando essa comparação a cargo do usuário.

The screenshot shows a Microsoft Excel spreadsheet titled 'comparacao'. The spreadsheet contains a table with the following data:

COMPARAÇÃO			
	Cenário A	Cenário B	Diferença B-A
Custo	10,83	10,83	
ICMS	17%	17%	
PIS	1,65%	1,65%	
COFINS	7,60%	7,60%	
Fretes	5%	5%	
Comissões de vendas	6,50%	6,50%	
CPMF	0,38%	0,38%	
Margem sobre PV	30%	30%	
Total de incidências	68,13%	68,13%	
PV	100%	100%	
(-)Variáveis sobre PV	68,13%	68,13%	
MC	31,87%	31,87%	
Mark-up divisor	0,3187	0,3187	
Custo de Produção	10,83	10,83	
Mark-up divisor	0,3187	0,3187	
Preço de Venda/sem IPI	33,98	33,98	
IPI	0,83	0,83	
Preço de Venda	34,81	34,81	

Figura 5: Comparação de Preços

Fonte: Vinícola Miolo LTDA, 2006

## Gráficos

O Excel nos possibilita apresentar os cenários na forma de gráficos, podendo ser montado com os dados provenientes tanto do cenário atual como do novo cenário, ou com valores informados pelo usuário.

O gráfico tem por objetivo demonstrar graficamente a participação de uma variável que compõe o preço de venda e o resultado em relação ao cenário avaliado. Também

possibilita observar o efeito causado no resultado e em outras variáveis a cada mudança realizada nos valores das variáveis que compõem o preço de venda.

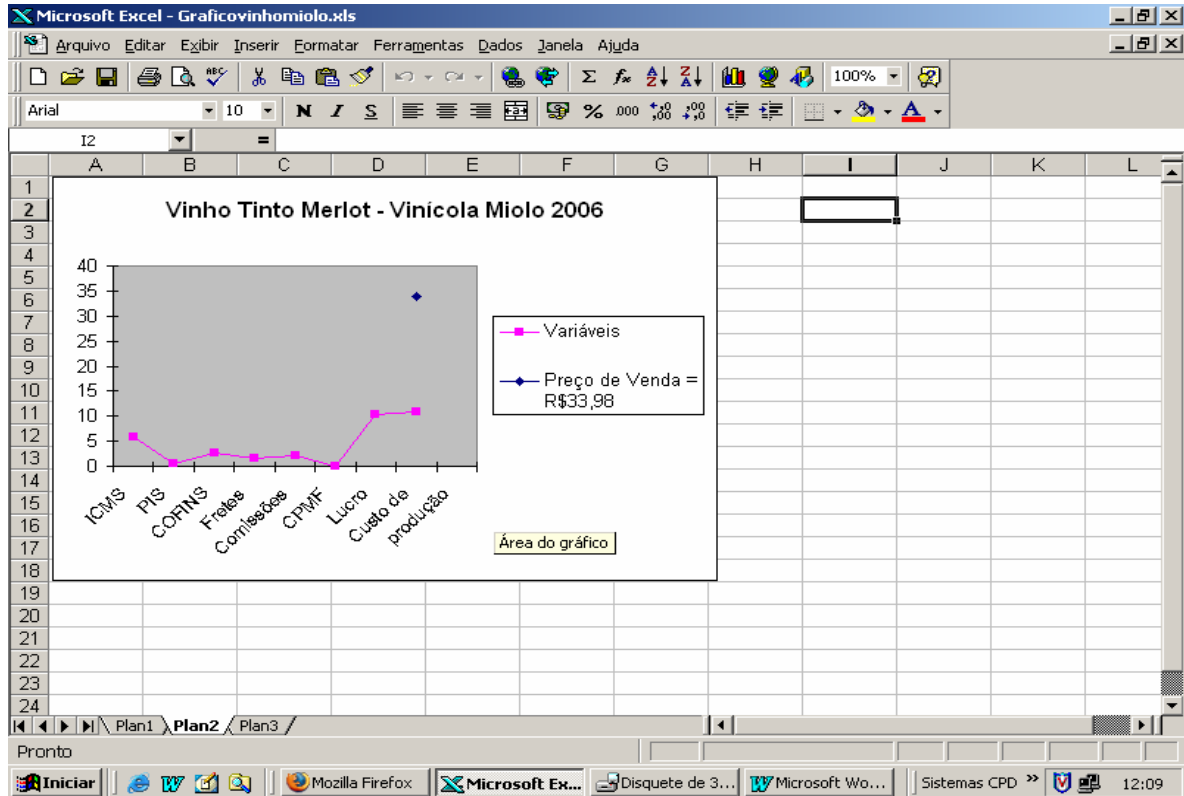


Figura 6: Gráfico de variáveis e preço de venda

Fonte: Vinícola Miolo LTDA, 2006

A Figura 6 apresentou o gráfico que demonstra a participação dos valores das variáveis que compõem o resultado do cenário atual. O Excel permite ao usuário escolher qual dos cenários (atual ou novo) ele deseja analisar. Também permite que o próprio usuário defina quais os valores que as variáveis devem possuir na montagem e avaliação do gráfico. A cada mudança que o usuário faz no valor de qualquer variável, o Excel reflete essa mudança no gráfico. Com isso, o sistema possibilita ao usuário testar algumas composições através da alteração das variáveis e verificar graficamente como ficará a formação do resultado.

O gráfico aqui apresentado tem como objetivo uma rápida visualização de como o usuário do sistema pode usar os recursos deste e reduzir sua dificuldade no momento da definição de políticas comerciais.

## 6.1 VALIDAÇÃO DE FACE DO SAD

Para Borenstein e Becker (2000), a validação de um SAD é definida como o processo de testar as concordâncias do SAD e do sistema do mundo real sendo modelado. Para os autores, a validação SAD não está preocupada em provar que um SAD é uma representação verdadeira do mundo real, mas em demonstrar que um SAD possui relacionamentos subjacentes apropriados para permitir uma representação aceitável.

Para eles a validação dos SADs tem um papel muito importante, pois é fácil concluir-se que os SADs são desenvolvidos especialmente para oferecer apoio a gerentes e executivos do alto escalão em seu processo de tomada de decisões. É comum que esses usuários não sejam, de modo geral, especialistas nas técnicas e modelos de computação envolvidos em um sistema informatizado.

Como consequência é perigoso fornecer um SAD inválido, porque eles podem causar erros de custos inomináveis. Isso pode ocorrer na medida que as decisões tomadas pelos seus usuários, geralmente, geram grandes repercussões e, a partir do momento em que os usuários passam a depositar nos SADs uma grande confiança, e acabam tomando as suas decisões levando em consideração basicamente as informações geradas pelos SADs.

A validação de um SAD é considerada, ao mesmo tempo, uma etapa fundamental para tornar os sistemas informatizados mais eficientes e científicos, e uma tarefa extremamente difícil porque lida com a modelação, análise e valoração do processo de tomada de decisões, em que considerando que, freqüentemente, o passado não é uma boa variável para prever o futuro. A meta de validação do SAD é estabelecer o nível de credibilidade do sistema informatizado para suportar o processo de tomada de decisão.

Para Borenstein e Becker (2000), os métodos e técnicas de validação podem ser divididos em duas categorias principais: qualitativa e quantitativa. As técnicas qualitativas empregam comparações subjetivas de desempenho. As técnicas quantitativas empregam ferramentas estatísticas para compararem desempenho do sistema em caso de teste.

As técnicas de validação devem ser vistas como ferramentas para serem usadas para facilitar o processo de validação do SAD, pois são maneiras formais de realizar a validação, estabelecer etapas, regras e pontos de referência que podem ser vistos como genéricos, mas são importantes diretrizes para um processo bem sucedido.

O método adotado de validação do SAD foi a metodologia da análise prática consolidada por uma entrevista com usuário. O primeiro passo consistiu em utilizar os recursos da planilha do Excel para desenvolver e testar as planilhas utilizadas para flexibilizar as políticas comerciais.

Em seguida, atendendo ao objetivo de validação específico desse estudo, passou-se para a fase de validação do SAD por usuário que atua diretamente na definição de políticas comerciais (definição e flexibilização de políticas de preços). Para essa fase de validação, foi escolhida uma empresa que atua fortemente na área de importação (Alimur Alimentos do Uruguai Ltda) e que possui uma pessoa específica como responsável para a fixação de políticas comerciais que exerce a função de Controller da respectiva empresa. Sr. Arno Uczacki. Para essa empresa escolhida foi cedida uma cópia do SAD e repassada à pessoa responsável pela definição de políticas comerciais. Depois de decorrido um período de aproximadamente um mês da instalação do SAD foi realizada a entrevista visando a obtenção da validação do SAD junto ao usuário utilizando como roteiro as questões e respostas seguintes:

1) Você utilizava algum sistema de informações específicas para definir as políticas comerciais da empresa? Caso positivo, esse sistema atendia suas necessidades? Não. A empresa Alimur, através de seu comprador, tem definidas suas políticas comerciais seguindo as tendências do mercado e calculando os preços com base no valor de compra dividido por um *mark-up* divisor. Para atualizar ou alterar os preços de venda, a empresa



utiliza os valores dos custos de compra atualizados e divide pelo *mark-up* respectivo do referido produto, obtendo como resultado o valor do preço a ser praticado.

2) Qual a sua opinião geral do SAD desenvolvido em sua empresa? Segundo o Sr. Arno o layout das telas do SAD permitem uma fácil visualização e entendimento. A forma como está estruturado permite fácil acesso e localização das informações. Ele atende as necessidades para definição de políticas de precificação. Os gráficos permitem visualizar os cenários desejados de forma fácil e clara. É fácil de usar, aprender e operar e sua interação com o usuário é clara e compreensível.

Podemos concluir, através da resposta, que o SAD pode ser considerado um bom sistema de apoio à tomada de decisão na definição de políticas comerciais. Ele foi bem aceito na empresa, pois esta possui políticas comerciais flexíveis por atuar no segmento de mercado, no caso mercado de vinhos, com grande competitividade.

3) Em sua opinião que contribuição o SAD teria para você?

Para o Sr. Arno, *Controller* da Alimur, o SAD é um sistema de grande utilidade na formação de políticas de formação de preços, pois o mesmo tem mostrado um ótimo desempenho, dando uma contribuição enorme para o planejamento comercial, eliminando possibilidades de erro na formação de preços de venda.

4) O SAD teria algum impacto para o que você faz (tomada de decisão para escolha de políticas comerciais): 1) Não 2) Sim. Qual?

O Sr. Arno respondeu afirmativamente e informou que o principal impacto estaria na facilidade que o SAD proporciona na definição das estratégias para as vendas dos produtos, principalmente no que se refere à avaliação dos custos das mercadorias de compra. Para ele é um instrumento que muito auxilia o decisor na definição de promoções de venda dos produtos, possibilitando avaliar os custos, condições e preços gerados nos diversos cenários.

5) Você gostaria de usar o SAD como sistema de apoio na definição das políticas comerciais de sua empresa? 1) Não 2) Sim. Por quê?

O *Controller* da empresa Alimur respondeu afirmativamente, pois o SAD considera uma análise mais minuciosa das variáveis no que se refere à formação e análise do preço de

venda e do resultado, gerando informações com mais precisão. Permite também fazer uma comparação mais detalhada dos preços de produtos no mercado interno em relação ao dos importados.

Considerando o fato de a avaliação possuir um certo grau de subjetividade, os resultados da pesquisa demonstram que o SAD tem grande potencialidade, sendo que seu uso será mais eficiente a medida que o usuário interaja mais com o ambiente proporcionado pelo sistema. Este por ser considerado complexo e avançado, requer também que a empresa seja mais organizada e busque definir suas políticas comerciais de forma mais técnica, deixando de lado o amadorismo.

## **7 CONCLUSÃO**

No aspecto de contextualização do mercado de vinhos, foram atingidos os objetivos, pois através da pesquisa realizada foi possível criar um instrumento para dar um suporte ao profissional da Controladoria quanto às informações básicas para avaliar o potencial dos mercados, identificar problemas que poderiam eliminar um país de considerações futuras, identificar os aspectos do ambiente do país que precisam de estudos mais profundos, avaliar os componentes que necessitam de possíveis adaptações na medida que ocorrem negociações e ter um instrumento, através das informações coletadas, para desenvolver um planejamento estratégico para operações em Comércio Exterior. À medida que novas informações são coletadas, deve ser continuamente atualizado pelo tomador de decisões. Sempre que se toma uma decisão envolvendo um dado país, essa base de dados deve ser consultada. Os lançamentos de novos produtos, as mudanças nas programações de propaganda, os preços e outras decisões começam com o conhecimento e pesquisa de mercado.

Foram apresentadas orientações separadas para a coleta e a análise de dados do mercado de vinhos orientando o tomador de decisão para uma análise cultural, para uma análise econômica, para uma auditoria e análise de mercado, para o início da elaboração do planejamento estratégico da empresa, sugerindo os tipos de informações que o tomador de decisões precisa. Esses pontos são concebidos para fornecer rumo à área que será explorada, uma busca por dados relevantes. A decisão sobre a adequação dos dados específicos e a amplitude da cobertura depende dos objetivos da empresa, das características do produto e do mercado do país.

A contextualização foi fundamental como precursora das análises que se seguem, mostrou qual a extensão do mercado em que a empresa se insere. Como se dá a concorrência entre mercados e mostra a extensão destes.

Através da avaliação do mercado, foi possível fazer uma análise para verificar o atual e a provável evolução da indústria de vinhos finos.

O objetivo proposto foi alcançado, pois foram identificadas as ameaças aos lucros das empresas que atuam no mercado de vinhos finos. A seguir, por ordem, foram mostradas algumas estratégias para lidar com essas ameaças aos lucros no mercado de vinhos finos.

Primeiro, elas podem se posicionar de maneira a superar seus rivais através do desenvolvimento de um custo ou vantagem diferencial. Segundo, as firmas podem identificar um segmento da indústria no qual as cinco forças são menos severas. Terceiro, as firmas podem tentar reduzir as disputas internas através do estabelecimento de práticas facilitadoras ou a criação de custos de trocas.

As firmas podem reduzir o risco de invasão ao perseguir estratégias de entrada e dissuasão. Elas podem reduzir o poder do fornecedor e do comprador através de uma integração mais estreita com eles. Também foram verificadas as oportunidades do mercado de vinhos finos.

A análise do caso foi baseada em todas as evidências e procurou tantas quantas se encontravam disponíveis tentando não deixar nenhuma indefinição. A análise se dedicou aos aspectos mais significativos do estudo de caso definidos no início deste. Foi utilizado o conhecimento prévio de um especialista no caso em questão. Procuramos, assim, demonstrar conhecimento das discussões e do debate atual sobre os tópicos do estudo. Utilizamos as fontes de evidências que seguem:

Documentação: As informações documentais foram relevantes a todos os tópicos do estudo de caso. Esse tipo de informação assumiu muitas formas e foi objeto de planos explícitos da coleta de dados. Exemplo: documentos administrativos – propostas, relatórios de

avaliação e outros documentos internos, estudos ou avaliações formais do mesmo “local” sob estudo.

**Registro em Arquivos:** Geralmente assumindo a forma de arquivos e registro em computador – também foram importantes. Exemplo: Registros de serviço, como aqueles que mostram o número dos clientes atendidos em um determinado período de tempo. Registros organizacionais, como as tabelas e os orçamentos da organização em um período de tempo. Mapas e gráficos das características geográficas ou esboços de um lugar. Dados oriundos de levantamentos previamente coletados sobre um local.

**Entrevistas:** Uma das mais importantes fontes de informações para o estudo de caso em questão foram as entrevistas.

O estudo de caso em questão atingiu um conjunto amplo de públicos possíveis nos quais se incluem: colegas acadêmicos; profissionais em geral; grupos especiais, como a banca desta dissertação e as instituições que proporcionaram a pesquisa.

A seguir serão apresentadas as conclusões do estudo de caso.

Ser competitivo internacionalmente tornou-se um requisito básico para manter-se em seu próprio mercado. Foi concluído através do estudo de caso em questão que os preços dos produtos importados são consideravelmente mais baratos que os nacionais. A partir dessa constatação, conforme Porter (2004), nota-se que a estrutura industrial tem uma forte influência na determinação das regras competitivas, assim como das estratégias potencialmente disponíveis para a empresa.

Para que os vinhos finos nacionais sejam competitivos é indispensável que a cadeia de produção do vinho também o seja, sendo relevante o papel dos fornecedores e/ou parceiros e distribuidores para reduzir os custos de transação e aumentar a competitividade.

Portanto, destaca-se o relevante papel da qualidade da uva para processamento que ainda apresenta potencial enológico inferior ao dos concorrentes do Uruguai. Também a carência de uva tinta de boa qualidade onera os produtores locais. Como decorrência da

carência e do elevado preço da uva tinta, a produção interna de vinhos tintos de qualidade ficou limitada e o seu custo mais elevado. Esta situação aumentou o preço dos vinhos finos nacionais, diminuindo a competitividade em relação aos importados de mesma qualidade.

Este problema de falta de uvas tintas em breve deve estar solucionado, uma vez que o elevado preço da uva estimulou novos plantios não só por pequenos agricultores, que são fornecedores de várias vinícolas, como também pelas próprias vinícolas. O incremento da quantidade de uva, visando garantir o fornecimento e a qualidade da matéria-prima, foi obtida pela ampliação dos vinhedos.

Além da uva tinta verificamos neste estudo de caso, de forma menos enfática, o elevado custo dos insumos, em particular os denominados de *secos* como a garrafa, o rótulo e a rolha nos produtos nacionais.

O elevado preço do vinho nacional, além do preço da uva e insumos, deve-se, a partir da análise, ao peso da elevada carga tributária existente no Brasil, muito maior que nos demais países do Mercosul, sendo ressaltada a existência de impostos em cascata ao longo da cadeia produtiva.

A diminuição das tarifas de importação e os baixos preços dos vinhos importados, em relação ao nacional de mesma qualidade, resultaram em grande aumento na relação comercialização de vinhos finos importados/vinhos nacionais. O excesso de produção mundial de vinhos, com a conseqüente redução de preços, aliado à limitada produção brasileira de vinhos finos de boa qualidade frente à demanda existente no país estimulou um substancial aumento das importações. Apesar de ter ocorrido um decréscimo de vinhos finos nos últimos anos, explicado, em geral, pela queda do poder aquisitivo da população, a redução dos vinhos nacionais, é significativamente menor que a de vinhos importados.

A redução e/ou eliminação tarifária, por um lado, facilitou às empresas o acesso aos insumos utilizados a preços próximos daqueles praticados no mercado internacional, mas por outro, afetou o mercado interno de forma considerável, pelo incremento da concorrência. As importações foram estimuladas devido aos elevados preços de vinhos nacionais e à limitada produção de vinhos de boa qualidade. Igualmente notamos que os brasileiros, muitas vezes,

compram vinho importado, independente de sua qualidade, mais por uma questão de *status* ou por um problema cultural de que o produto apenas por ser importado é bom.

As principais estratégias ou ações empreendidas pelas vinícolas frente aos problemas relatados são relativas ao ambiente, isto é, que a maioria das empresas reagiu às pressões de mercado, que exigia maior quantidade e qualidade do produto, a fim de consolidar seus espaços no mercado interno, tendo em vista a concorrência dos vinhos importados. O incremento da quantidade foi obtido pela ampliação dos vinhedos, através da expansão da área geográfica, pela integração ao montante das vinícolas bem como pela formação de novas parcerias com produtores.

Já a maior qualidade do vinho foi atingida através de melhorias da matéria-prima, aumento da capacitação dos enólogos, aquisição de equipamentos avançados tecnologicamente para o processo de elaboração de vinhos finos e maiores cuidados na conservação dos vinhos.

Assim, conclui-se que as empresas vêm se preparando para enfrentar o incremento da concorrência no mercado interno, através da adoção ou adaptação das suas estratégias de produtos e de mercados, pois os vinhos finos têm possibilidades de crescer no mercado doméstico, se forem adotadas medidas adequadas, as quais passam por uma ampla campanha institucional.

Os produtores nacionais protestam junto ao governo para encontrar uma equação que permita criar condições para o setor não só sobreviver como também expandir. Eles reclamam da facilidade de importação dos vinhos finos do Uruguai em detrimento dos vinhos brasileiros. Eles cobram do governo medidas que possam melhorar a competitividade do vinho nacional, e desacelerar a compra de vinhos excessivamente baratos, que acabam prejudicando as vendas do vinho nacional.

Entre os países do Mercosul, formado pelo Brasil, Argentina, Uruguai e Paraguai, há isenção de impostos, mas os produtores nacionais propõem a imposição de uma cota de 300 mil caixas para compra de vinhos que custem até U\$24. Acima dessa cota para vinhos com

esse valor, a proposta é de que seja cobrado um imposto de U\$7,20 por caixa. Vinhos com valor acima de U\$24 não pagariam impostos.

Em resposta, o governo afirma a importância do setor vitivinícola para a economia e que interessa ao país qualificar e intensificar as relações no âmbito do Mercosul, mas sem prejuízo da indústria nacional. Pretende-se, então, desenvolver algum instrumento para solucionar o problema, através de investimentos, revendo aspectos da tributação do setor, levando em conta as legislações internacionais.

Os vinhos finos ainda podem contribuir para diminuir o *déficit* de vinhos na balança comercial, pelo incremento de suas exportações, uma vez que alguns vinhos brasileiros são considerados de excelente qualidade. Neste sentido, as alianças estratégicas entre empresas nacionais e, principalmente, com as vinícolas estrangeiras têm relevante papel para aumentar as vendas externas. Uma prova disto são os prêmios conquistados pela Vinícola Miolo em concursos de todo o mundo, são mais de quinhentos nos últimos cinco anos.

Outro objetivo foi atingido pelo desenvolvimento de um sistema simplificado que possibilitou a determinação e a flexibilização de preços de vendas com vistas a apoiar o decisor na escolha da política de preços a ser implementada. Esse objetivo foi alcançado a partir da elaboração de planilhas de fácil compreensão e uso, utilizando para isso o software Excel. O sistema desenvolvido teve seus objetivos totalmente atingidos através da validação realizada junto à Empresa Alimur Alimentos do Uruguai Ltda, junto ao seu Controller Sr. Arno Uczaki. Essa validação fez parte do sexto objetivo específico. Durante a validação foi possível verificar a importância do sistema no que diz respeito à redução da dificuldade do decisor na tomada de decisão.

Na opinião do Sr. Arno Uczaki, o sistema é de muita utilidade para a definição de políticas comerciais, na medida em que permite a redução das dificuldades na escolha de alternativas, e pela simplicidade calcula o preço de venda de forma simples e objetiva, o que não era realizado até o momento.

O aprendizado obtido em todo o processo de execução do presente trabalho possibilitou desenvolver e aprimorar as técnicas para a formação e flexibilização de políticas



de preços de venda e aprofundar os conhecimentos sobre as variáveis que compõem a relação custo-preço, o que tem contribuído na atividade empresarial.

Dessa forma e pelo exposto acima, entende-se que o objetivo geral e os específicos do presente estudo foram plenamente atingidos, preenchendo lacunas e expectativas do pesquisador e usuários.

## REFERÊNCIAS

ACADEMIA DO VINHO. [www.academiadovinho.com.br] Brasília-DF: 2006. Disponível em: [www.academiadovinho.com.br](http://www.academiadovinho.com.br). Acesso em: 13, mar, 2006.

ARNOLDI, P. R. Colombo; JACYNTHO, P. H. de Ávila. *A Proteção Contratual do Consumidor no Mercosul*. São Paulo: Aduaneiras, 2001.

ASHIKAGA, C. E. Garcia. *Análise da Tributação na Importação e na Exportação*. 2.ed. São Paulo: Aduaneiras, 2005.

ASHIKAGA, C. E. Garcia; BIZELLI, J. dos Santos. *PIS-PASEP e Cofins na Importação: Análise Prática*. São Paulo: Aduaneiras, 2004.

ASSEF, R. *Guia Prático de Formação de Preços: Aspectos Mercadológicos, Tributários e Financeiros para Pequenas e Médias Empresas*. 3. ed. rev. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

ATKINSON, A. et al. *Contabilidade Gerencial*. São Paulo: Atlas, 2000.

BEHRENDTS, F. L. *Comércio Exterior*. Porto Alegre: Ortiz, 1993.

BERNARDI, L. A.. *Manual de Formação de Preços: Políticas, Estratégias e Fundamentos*. São Paulo: Atlas, 2004.

BIASIO, R.. *Concepção, Desenvolvimento e Validação de um Sistema de Apoio à Decisão Comercial – SADEC*. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2002).

BIZELLI, J. dos Santos. *Qualificação Fiscal de Mercadorias*. São Paulo: Aduaneiras, 2003.

BIZELLI, J. dos Santos; BARBOSA, Ricardo. *Noções Básicas de Importação*. 9.ed. São Paulo: Aduaneiras, 2004.

BORENSTEIN, D.; BECKER, J. L.. Validating Decision Support Systems. In: *ENCYCLOPEDIA of Microcomputers*. New York: Marcel Dekker, 2000. p.323-341.

BORNIA, J. C.. *O uso do jogo de empresas GI-EPS no Treinamento de Decisões Relativas a Preços*. 1996. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção – Faculdade de Engenharia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1996.

CATÃO, M. A. Vinhas; SILVA FILHO, A. Rodrigues da. *Harmonização Tributária no Mercosul*. São Paulo: Aduaneiras, 2004.

CATELLI, A.. *Controladoria: Uma Abordagem da Gestão Econômica*. Gecon. São Paulo: Atlas, 1999.

CATEORA, P. R.; GRAHAM, J. L. *Marketing Internacional*. 10. Edição. RJ: LTC, 2001.

CHURCHILL JÚNIOR; G. A., PETER, J. P. *Marketing: Criando Valor para Clientes*. São Paulo: Saraiva, 2000.

COGAN, S.. *Custos e Preços: Formação e Análise*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

COUTINHO, D. M. *Globalizantes e Globalizados*. São Paulo: Aduaneiras, 2003.

FREITAS, H. et al. *Informação e Decisão: Sistemas de Apoio e seu Impacto*. Porto Alegre: Ortiz, 1997.

INSTITUTO BRASILEIRO DE CONTADORES. *Custo como Ferramenta Gerencial*. São Paulo: Atlas, 1995.

KUNZLER, J. P. *Mercosul e o Comércio Exterior*. 2.ed. São Paulo: Aduaneiras. 2002.

LARRAÑAGA, F. A. *Desenvolvimento Econômico do Cone Sul*. São Paulo: Aduaneiras, 2002.

LAVIOLA, M. O. *Integração Regional: Avanços e Retrocessos*. São Paulo: Aduaneiras, 2004.

LUNARDI, Â. L. *Condições Internacionais de Compra e Venda: Incoterms 2000*. 2.ed. São Paulo: Aduaneiras, 2001.

MACHADO, J. B. M. *Mercosul: Processo de Integração*. São Paulo: Aduaneiras, 2000.

MARIANO, M. P. *A Estrutura Institucional do Mercosul*. São Paulo: Aduaneiras, 2000.

MEIRELLES, F.S. *Evolução da Microinformática: Ciclos, Cenários e Tendências*. Revista de Administração de Empresas, cidade, vol. 34, n. 2, abr/jun, p. 31 – 37 ,1994.

MELLO, L. M. Ribeiro de. *Atuação do Brasil no Mercado Internacional de Uvas e Vinhos: Panorama 2004, Campina Grande: 2006, Disponível em [www.cnpuv.embrapa.br](http://www.cnpuv.embrapa.br). Acesso em 11 maio 2006.*

NALEBUFF, B.; BRANDENBURGUER, A.. *Co-operação*. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

*NOMENCLATURA Comum do Mercosul*. 2.ed. São Paulo: Aduaneiras, 2001.

PELEIAS, I. R. *Controladoria: Gestão Eficaz Utilizando Padrões*. São Paulo: Saraiva, 2002.

PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRODUTORES do Sul investem na qualidade. *Veja*, São Paulo, n. 1893, p. 22, 23 fev. 2005.

REVISTA Integração Econômica. São Paulo: USP, 329 – 334, 2004.

SANDRONI, P. *Dicionário de Economia*. São Paulo: Best Seller, 1987.

SANTOS, J.J. *Formação do Preço e do Lucro*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1995.

SARDINHA, J. C. *Formação de Preço: A Arte do Negócio*. São Paulo: Makron Books, 1995.

SCHMIDT, P. (org.). *Controladoria: Agregando Valor para a Empresa*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SCHMIDT, P.; SANTOS, J. L. dos; FERNANDES, L. Alves. *Contabilidade Internacional Avançada*. São Paulo: Atlas, 2004.

SIMONSEN ASSOCIADOS. *Mercosul: O Desafio do Marketing de Integração*. São Paulo: Makron Books, 1992.

SOSA, R. B. *Temas Aduaneiros: Estudo sobre Problemas Aduaneiros Contemporâneos*. São Paulo: Aduaneiras, 1999.

STEIN NETO, B. E. *A Vitivinicultura do Rio Grande do Sul e a Integração Econômica Brasil-Argentina*. 1991. Dissertação (Mestrado em Economia, Faculdade de Ciências Econômicas, Curso de Pós-Graduação em Economia Rural, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1991.

SUSIN, C. T. *Dinâmica Estratégica da Vinícola Miolo e o Vale dos Vinhedos*. 2003. Dissertação (Mestrado) Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios. Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

TAITELBAUM, P. *Vinhos*. Porto Alegre: Sonae Distribuição Brasil, 2005.

TERUCHKIN, S. U. *Os Vinhos Finos Gaúchos: Situação e Perspectivas*. Porto Alegre: s.n, 2003.

TRAHAND, J.; HOPPEN, N. Sistemas Especialistas e Apoio à Decisão em Administração. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, v.23, abr/jun. 27 – 34, 1998.

VIEIRA, A. *Teoria e Prática Cambial: Exportação e Importação*. São Paulo: Aduaneiras, 2004.

VINÍCOLA MIOLO LTDA. [www.miolo.com.br]. Bento Gonçalves: 2006. Disponível em www.miolo.com.br. Acesso em: 4 abr 2006.

WETERBE, J.C. *Análise de Sistemas para Sistemas de Informação por Computador*. Rio de Janeiro: Campos, 1987.

YIN, R.K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## **APÊNDICE A - Análise de possíveis cenários utilizando o SAD**

Visando à complementação do exemplo de utilização do SAD desenvolvido, a seguir serão apresentados e comentados os cenários gerados a partir de três situações complementares apresentadas.

É importante enfatizar que a apresentação visa apenas a dar alguns exemplos de como ele pode ser utilizado.

Serão apresentadas as comparações entre o cenário atual e os cenários gerados com base em cada uma das três situações apresentadas como alternativas.

Cenário 1: Qual o preço que poderia ser concedido caso a venda fosse feita para clientes de outro Estado, com a alíquota de ICMS de 12% e sem o pagamento de comissões.

Para essa situação, alterou-se a alíquota do ICMS e da Comissão. No sistema, essas reduções alteram automaticamente o cenário novo. Nota-se que o *mark-up* divisor foi alterado de 0,3187 para 0,4337 o que aplicado ao Custo de Produção gera um preço unitário menor em relação ao cenário atual devido à redução das alíquotas.

Formação de Preços				
DADOS	CENÁRIO ATUAL	ALTERAÇÕES INFORMADAS	CENÁRIO NOVO	
Curta	3,34		3,34	
ICMS	17%	12%	12%	
PIS	1,65%		1,65%	
COFINS	7,60%		7,60%	
Frete	5%		5%	
Comissão	6,50%	0,00%	0,00%	
de vendas				
CPMF	0,28%		0,28%	
Margem	30%		30%	
sobre PV				
Total de incidências	68,13%		56,63%	
PV	100%		100%	
(-) Variáveis sobre PV	68,13%		56,63%	
MC	31,87%		43,37%	
Markup	0,3187		0,4337	
dividir				
Curta de Produção	3,34		3,34	
Markup	0,3187		0,4337	
dividir				
Preço de Venda sem IPI	10,48		7,7	
IPF	0		0	
Preço de Venda	10,48		7,7	
Quantidade	1000		1000	
Preço de venda R\$	10.480		7.700	
Desconto	10%		10%	
Preço em R\$	9.432		6.930	
Preço em U\$	3.814		2.804	
Preço unitário em R\$	9,43		6,93	
Preço unitário em U\$	3,82		2,80	
US\$ = R\$ 2,4719				

## Formação de Preços

Cenário 2: Devido à concorrência de produtos mais baratos, qual o preço de venda a ser praticado com a redução do lucro de 10%?

Nessa situação, o SAD mostra sua aplicabilidade mostrando rapidez e comodidade ao tomador de decisão em negociações com clientes para não perder oportunidades e possuir um bom instrumento de flexibilização da tomada de decisão. Para efeito de cálculo dessa situação, diminuiu-se o percentual do lucro incidente sobre o custo de compra do produto. Diminuindo o percentual do lucro é possibilitado ao tomador de decisão vender o produto a um preço mais barato passando este a ser de R\$ 7,98 por unidade.



The screenshot shows an Excel spreadsheet titled 'Microsoft Excel - preco2'. The active sheet is 'Plan1'. The table 'Formação de Preços' is displayed with the following data:

	CENÁRIO ATUAL	ALTERAÇÕES INFORMADAS	CENÁRIO NOVO
Curta	3,34		3,34
ICMS	17%		17%
PIS	1,65%		1,65%
COFINS	7,60%		7,60%
Frete	5%		5%
Comissão de vendas	6,50%		6,50%
CEMP	0,28%		0,28%
Marqem	30%	20%	20%
Markup PV			
Total de incidências	68,13%		58,13%
PV	100%		100%
(C)Variável	68,13%		58,13%
Markup PV			
MC	31,87%		41,87%
Markup divisor	0,3187		0,4187
Curta de Produção	3,34		3,34
Markup divisor	0,3187		0,4187
Preço de Venda sem IPI	10,48		7,98
IPi	0		0
Preço de Venda	10,48		7,98
Quantidade	1000		1000
Preço de venda R\$	10.480		7.980
Desconto	10%		10%
Preço em R\$	9,43%		7,18%
Preço em US\$	3,81%		2,90%
Preço unitário em R\$	9,43		7,18
Preço unitário em US\$	3,81		2,90

At the bottom of the table, it is noted: US\$ = R\$2,4719.

## Formação de Preços

Cenário 3: O comprador negocia um desconto de 15% na compra de 1500 garrafas. Como ficaria o novo cenário?

Para demonstrar essa situação, foi alterado o número de unidades e foi informado o percentual de desconto desejado para essas quantidades do produto. Na figura 9, notamos que às análises com descontos fazem com que haja uma significativa redução no preço de venda por unidade de R\$ 10,48 para 3,60 pelo desconto concedido para a venda de 1500 unidades. Essa estratégia é utilizada com a finalidade de conquistar mercados, possuir uma boa aceitação para penetrar em novos mercados. A utilização desses cenários são feitos de forma esporádica, ou apenas para possuir uma base de preços com desconto, pois afetam o lucro.

Microsoft Excel - preco3

Arquivo Editar Exibir Inserir Formatar Ferramentas Dados Janela Ajuda

Desenhar AutoFormas

H68 =

Formação de Preços			
DADOS	CENÁRIO ATUAL	ALTERAÇÕES INFORMADAS	CENÁRIO NOVO
Custo	3,34		3,34
ICMS	17%		17%
PIS	1,65%		1,65%
COFINS	7,60%		7,60%
Frete	5%		5%
Comissão de vendas	6,50%		6,50%
OPMF	0,38%		0,38%
Markup	30%		30%
Preço PV	68,13%		68,13%
Total de incidências	68,13%		68,13%
PV	100%		100%
(-)Variável	68,13%		68,13%
Preço PV			
MD	31,87%		31,87%
Markup	0,3187%		0,3187%
divisor			
Custo de Produção	3,34		3,34
Markup	0,3187%		0,3187%
divisor			
Preço de Venda em IPI	10,48		10,48
IPI			
Preço de Venda	10,48		10,48
Quantidade	1000	1500	1500
Preço de venda R\$	10.480		15.720
Desconto	10%	15%	15%
Preço em R\$	9.432		13.362
Preço em U\$	3.816		5.404
Preço unitário em R\$	3,81		3,60
Preço unitário em U\$	1,54		1,46
US\$: R\$ 2,4719			

Plan1 Plan2 Plan3

Pronto NUM

Iniciador TeseDissertação - Micros... Microsoft Excel - pre... 01:50

## Formação de Preços

Além das situações apresentadas, muitas outras podem ser avaliadas, com o objetivo de apresentar alternativas para reduzir a dificuldade do decisor na escolha de políticas de formação do preço de venda, inclusive situações com múltiplas alterações simultâneas nas diversas variáveis que compõem o preço de venda. No entanto, entendemos que as situações aqui exemplificadas são suficientes para apresentar uma idéia de como o SAD pode ser utilizado.

## **ANEXO A – Importação de Vinhos: Procedência (em litros)**



UNIAO BRASILEIRA DE VITIVINICULTURA  
 IMPORTAÇÃO DE VINHOS - PROCEDÊNCIA (em litros)

Códigos 2204.21.00 e 22.04.29.00 (Finos, de Mesa, Verdes, Friezantes, da Madeira, do Porto, de Málaga, de Xerez e Outros mostos)

Anos	2000			2001			2002			2003			2004			2005			2006 (Jan a Abr)					
	Países	Litros	%	FOB US\$ 9	%	Litros	FOB US\$ 9	%	Litros	FOB US\$ 9	%	Litros	FOB US\$ 9	%	Litros	FOB US\$ 9	%	Litros	FOB US\$ 9	%				
Chile	5.559.318	19,0	19,6	5.160.203	18,4	19,4	6.200.375	25,6	16,9	7.955.549	29,7	18,2	11.134.141	30,9	15,1	11.647.128	31,1	19,8	1.712.499	25,1	21,3	3.983.437	30,6	21,1
Argentina	2.724.939	9,3	21,7	2.585.537	9,2	21,6	3.867.336	16,0	16,0	5.770.024	21,3	15,2	10.202.602	28,3	15,1	10.845.213	28,9	17,9	2.073.096	30,4	20,1	1.903.199	18,9	20,2
Itália	8.261.190	28,2	17,8	8.113.437	28,9	17,3	5.878.763	24,3	17,5	5.237.027	19,5	18,1	6.190.995	17,2	17,8	6.010.760	16,0	16,9	1.040.261	15,2	18,9	1.518.464	14,1	19,9
Portugal	5.011.047	17,1	23,3	5.225.372	18,6	24,9	3.047.860	12,6	25,4	3.344.190	12,5	26,0	4.151.101	11,5	26,2	5.182.827	13,8	26,1	1.067.232	15,6	27,9	1.518.855	15,1	27,9
Francia	3.431.637	11,7	22,2	3.118.460	11,1	23,0	2.355.088	9,7	23,2	1.958.362	7,3	28,0	2.092.261	5,8	26,7	1.671.209	4,5	31,1	442.929	6,5	28,1	499.397	5,0	29,0
Uruguay	1.961.730	6,7	16,6	1.668.897	5,9	16,8	1.247.891	5,2	15,0	1.096.094	4,1	13,4	660.522	1,8	14,8	512.973	1,4	16,2	67.294	1,0	16,4	90.393	0,9	17,8
Espanha	531.423	1,8	28,8	624.644	2,2	34,0	435.422	1,8	31,1	410.133	1,5	37,8	603.666	1,7	31,2	508.494	1,4	44,3	136.644	2,0	46,1	231.825	2,3	35,1
Alemanha	1.164.726	4,0	12,9	909.077	3,2	11,6	759.712	3,1	9,8	573.198	2,1	9,9	430.075	1,2	11,8	253.665	0,7	13,6	56.376	0,9	13,8	112.293	1,1	13,5
África do Sul	16.572	0,1	42,0	42.661	0,2	20,9	32.194	0,1	29,7	157.239	0,6	17,5	303.489	0,8	19,7	407.413	1,1	17,1	97.143	1,4	25,4	119.354	1,2	33,4
Estados Unidos	426.438	1,5	19,0	374.590	1,3	24,9	139.693	0,6	23,1	173.327	0,6	23,3	79.531	0,2	20,9	53.043	0,1	41,6	8.957	0,1	34,6	23.475	0,2	64,1
Outros	199.428	0,7	32,2	235.436	0,8	31,3	219.519	0,9	29,6	173.797	0,6	23,8	232.678	0,6	24,0	402.562	1,1	29,7	124.248	1,8	22,1	56.755	0,6	48,9
Total Importados	39.388.448	46,2	20,0	28.098.114	49,5	20,4	24.182.953	48,8	16,7	26.799.940	53,5	19,3	36.090.161	64,6	18,9	37.499.237	63,1	30,5	6.838.479	91	21,6	10.035.457	31	27,1
Vinhos Finos Brasil	34.108.895	53,8		28.652.875	50,5		25.375.599	51,2		23.271.406	46,5		19.747.341	35,4		21.917.837	36,9		3.909.571	36,4		3.049.026	27,7	
TOTAL GERAL	65.397.343	100		56.710.989	100		49.859.412	100		50.070.436	100		55.817.682	100		59.407.164	100		10.736.259	100		13.808.476	100	

IMPORTAÇÃO DE CHAMPAGNES/ESPUMANTE - POR PROCEDÊNCIA - (em litros)

Códigos 2204.10.10 e 22.04.10.90 (Champagne, Asti, Cavas e Outros Espumantes)

Anos	2000			2001			2002			2003			2004			2005			2006 (Jan a Abr)					
	Países	Litros	%	FOB US\$ 9	%	Litros	FOB US\$ 9	%	Litros	FOB US\$ 9	%	Litros	FOB US\$ 9	%	Litros	FOB US\$ 9	%	Litros	FOB US\$ 9	%				
Itália	488.817	26,5	24,0	1.028.655	52,5	22,1	1.484.899	62,6	16,3	1.209.558	47,8	19,5	1.033.793	33,5	24,8	1.095.021	31,7	23,7	194.832	29,1	24,3	328.419	52,8	24,6
Argentina	114.507	6,2	25,6	32.463	1,7	25,2	17.096	0,7	17,3	143.659	5,7	18,9	1.008.169	32,7	24,6	1.135.922	33,0	23,3	93.067	13,9	26,1	280.372	46,9	32,8
Francia	979.713	53,2	80,4	702.000	35,9	79,1	669.778	28,3	79,9	965.033	38,1	69,4	746.383	24,2	81,6	931.767	27,1	80,1	361.052	44,9	74,6	363.048	56,1	49,2
Espanha	230.328	12,5	36,3	142.236	7,3	30,5	166.433	7,0	28,6	164.545	6,3	30,0	209.973	6,8	28,3	213.074	6,2	32,4	54.292	8,1	36,3	33.000	5,3	30,5
Portugal	12.618	0,7	29,8	19.935	1,0	20,6	14.033	0,6	33,6	17.170	0,7	30,0	30.305	1,0	29,4	10.588	0,3	35,6	2.329	0,3	47,8	6.266	0,9	35,4
Chile	11.250	0,6	25,2	15.696	0,8	25,5	6.300	0,3	29,0	16.200	0,5	21,9	25.920	0,8	16,8	38.290	1,1	21,7	16.555	2,8	21,9	2.835	0,3	32,0
Alemanha	1.134	0,1	25,0	9.414	0,5	34,0	7.034	0,3	25,0	3.114	0,1	25,0	22.785	0,7	30,7	888	0,0	55,6	573	0,1	51,9	1.170	0,1	62,1
Uruguay	1.746	0,1	21,3	6.516	0,3	24,2	887	0,0	41,3	1.722	0,1	26,7	180	0,0	72,0	193	0,0	17,3	176	0,0	39,4	55	0,0	40,7
África do Sul	999	0,1	28,3	6.516	0,3	24,2	990	0,0	35,0	1.575	0,1	52,0	59	0,0	39,5	2.808	0,1	21,8	540	0,1	20,1	1.260	0,1	23,1
Estados Unidos	135	0,0	10,1	900	0,0	28,7	2.963	0,1	40,7	1.277	0,1	29,2	9.259	0,3	30,2	16.937	0,5	30,5	5.054	0,8	28,5	5.086	0,5	29,1
Outros	1.440	0,1	25,0	1.957.815	30,4	43,3	2.370.413	35,7	36,6	3.530.339	34,5	39,3	3.086.386	36,0	36,8	2.443.008	33,8	39,5	670.450	42	44,5	1.002.526	31	34,1
Total Importados	1.842.687	29,9	55,7	4.492.615	69,6		4.267.542	64,3		4.798.252	65,5		5.477.555	64,0		6.743.618	66,2		912.197	57,6		998.368	49,0	
Espumante Brasil	4.329.517	70,1		6.450.410	100		6.037.955	100		7.338.051	100		8.564.381	100		10.186.626	100		1.582.047	100		2.009.894	100	
TOTAL GERAL	6.172.204	100		6.450.410	100		6.037.955	100		7.338.051	100		8.564.381	100		10.186.626	100		1.582.047	100		2.009.894	100	

**ANEXO B – Comercialização de vinhos e derivados elaborados no RS –  
2001 a 2006 – Mercado interno e externo – Em litros**



FUNDADA EM  
28- SETEMBRO-1967

COMERCIALIZAÇÃO DE VINHOS E DERIVADOS ELABORADOS NO RS - 2001 A 2006 - MERCADO INTERNO E EXTERNO - em litros

PRODUTOS	2001		2002		2003		2004		2005		2006		VARIACAO % 06 / 05	VARIACAO % 06 / 01
	Jan. a Abr	Jan. a Abr	Jan. a Abr	Jan. a Abr	Jan. a Abr	Jan. a Abr	Jan. a Abr	Jan. a Abr	Jan. a Abr	Jan. a Abr	Jan. a Abr	Jan. a Abr		
VINHO DE MESA	48.860,075	57.105,092	55.457,215	53.404,989	63.754,664	65.926,457	3,41	34,93						
VINHO ESPECIAL	115,336	45,284	136,866	13,005	40,061	27,165	(32,19)	(76,45)						
VINHO VINIFERA	6.056,690	4.423,154	4.538,606	3.811,835	3.909,571	3.849,026	(1,55)	(36,45)						
<b>SUB-TOTAL</b>	<b>55.032,701</b>	<b>61.579,530</b>	<b>60.132,687</b>	<b>57.229,829</b>	<b>67.704,296</b>	<b>69.802,648</b>	<b>3,10</b>	<b>26,84</b>						
AGRI-FERMENTADO ACETICO	2.046,582	2.254,633	2.307,870	1.893,514	2.313,560	2.350,691	1,80	14,92						
AGUARDENTE DE VINHO 50° GL	-	-	-	-	1	-	(100,00)	-						
ALCOOL VINICO	-	-	-	100	-	50	-	-						
BAGACEIRA (GRASPA)	1.800	4.138	6.156	7.339	7.594	7.726	(3,35)	329,22						
BASE ESPUMANTE MOSCATEL	-	-	-	330	2.211	-	(100,00)	-						
BEBIDA DE UVA	-	-	404,419	833,405	1.170,098	1.365,950	16,74	-						
BRANDY (CONHAQUE)	403,003	407,328	253,461	196,926	712,491	833	(99,88)	(99,79)						
COOLER	2.405,201	2.499,000	1.721,037	1.473,885	1.406,317	1.265,071	(10,04)	(47,40)						
COQUETE DE VINHO	30,650	52,721	192,167	336,513	377,179	198,145	(47,47)	-						
DESTILADO DE VINHO	267,546	292,370	509,393	452,254	766,263	29,468	(50,32)	(3,86)						
ESPUMANTE (CHAMPANHA)	38,818	69,289	73,169	93,816	145,934	823,195	7,43	207,68						
ESPUMANTE MOSCATEL (Asti)	233,129	442,454	293,883	330,365	259,750	277,662	20,04	351,27						
FILTRADO	-	-	792	1.109	6.770	29,950	342,39	-						
FRISANTES	14,125	20,666	17,043	10,747	6,066	7,674	26,51	(45,67)						
JEROPIGA	1,053	2,168	1,073	1,143	1,729	695	(59,80)	-						
LICOR DE GRASPA	342,270	2,080,050	381,221	-	1,767	801	(54,67)	(100,00)						
MISTELA SIMPLES	-	-	-	-	-	-	-	-						
MOSTO DE UVA (K)	-	-	-	-	-	-	-	-						
NECTAR DE UVA	-	-	192,860	192,860	122,634	98,475	(19,70)	-						
POLPA DE UVA	-	-	405,863	405,863	524,469	496,110	(5,41)	-						
PREP. LIQUIDO P/REFRESCO	-	-	45,927	24,048	37,757	104,892	177,81	-						
SANGRIA (QUENTAO)	1,038	50,504	35,590	653,533	215,835	221,741	2,74	21,262,33						
SUCO DE UVA	8,286,260	7,021,009	5,458,858	5,898,718	9,328,994	10,440,612	11,92	26,00						
VINAGRE DE VINHO	594,178	496,186	469,958	577,475	577,921	648,262	12,17	9,10						
VINHO ACETIFICADO	1,590,800	867,300	1,345,250	1,338,460	878,810	197,700	(77,50)	(87,57)						
VINHO COMPOSTO	127,895	302,600	99,044	321,638	371,141	142,598	(61,58)	11,41						
VINHO LICOROSO	254,421	268,055	272,288	213,611	227,367	210,430	(7,45)	(17,29)						
<b>SUB-TOTAL DO MERCADO INT.</b>	<b>71.689,970</b>	<b>78.710,001</b>	<b>74.064,971</b>	<b>72.544,806</b>	<b>87.226,721</b>	<b>88.896,552</b>	<b>1,91</b>	<b>24,04</b>						
MERCADO EXTERNO (EXPORTACOES)														
VINHO MESA	22,784	47,769	7,053	143,885	94,999	315,142	231,73	1,263,17						
VINHO ESPECIAL	18,449	13,848	6,897	5,808	74,452	67,666	(9,13)	266,72						
VINHO VINIFERA	41,233	61,617	13,750	149,693	169,462	382,799	125,89	828,38						
<b>SUB-TOTAL</b>														

UVIBRA - UNIÃO BRASILEIRA DE VITIVINICULTURA

Av. Osvaldo Aranha, 1075, 5º Andar Conj. 501 a 503 CEP 95760-000 Bento Gonçalves/RS/Brasil - Fone/Fax: (0\*\*54) 451 1062/451 2039 - Email: uvibra@uvibra.com.br



UNIDADE S.A.  
28 - SUIZINHO - 1997

PRODUTOS	COMERCIALIZAÇÃO DE VINHOS E DERIVADOS ELABORADOS NO RS - 2001 A 2006 - MERCADO INTERNO E EXTERNO - em litros											
	Jan. a Abr 2001	Jan. a Abr 2002	Jan. a Abr 2003	Jan. a Abr 2004	Jan. a Abr 2005	Jan. a Abr 2006	VARIACAO % 06 / 05	VARIACAO % 06 / 01	Jan. a Abr 2005	Jan. a Abr 2006	VARIACAO % 06 / 05	VARIACAO % 06 / 01
BEBIDA DE UVA	-	-	-	12	-	-	-	-	-	12	-	-
BRANDY (CONHAQUE)	-	-	-	-	-	1	(100,00)	-	-	-	(100,00)	-
COOLER	-	3.363	1.688	2.037	778	1.189	52,83	-	1.189	-	52,83	-
ESPUMANTE (CHAMPANHA)	21	77	18	211	9.134	3.681	(59,70)	-	3.681	-	(59,70)	-
ESPUMANTE (Processo Asti)	-	-	3	47	6.473	1.228	(81,03)	-	1.228	-	(81,03)	-
FILTADO	-	16.004	3	48.003	-	239	3.314,29	-	239	-	3.314,29	-
FRISANTES	-	-	-	-	-	1	-	-	1	-	-	-
MOSTO DE UVA	-	-	-	-	37.100	-	(100,00)	-	-	-	(100,00)	-
NECTAR DE UVA	-	-	-	600	5.077	88	(98,27)	-	88	-	(98,27)	-
PREP. LIQUIDO P/ REFRESCO	-	-	-	-	165	-	(100,00)	-	-	-	(100,00)	-
SUCO DE UVA	1.374.944	1.906.150	2.476.232	1.233.302	1.839.805	1.731.590	(5,88)	-	1.731.590	-	(5,88)	-
VINAGRE DE VINHO	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-
VINHO COMPOSTO	-	-	-	-	-	972	-	-	972	-	-	-
<b>SUB-TOTAL DO MERCADO EXT.</b>	<b>1.418.198</b>	<b>1.987.211</b>	<b>2.491.634</b>	<b>1.433.906</b>	<b>2.068.003</b>	<b>2.121.799</b>	<b>2,60</b>	<b>49,82</b>	<b>2.121.799</b>	<b>2,60</b>	<b>49,82</b>	<b>49,82</b>
<b>TOTAL GERAL DO MERC. INT. EXT.</b>	<b>73.088.168</b>	<b>80.697.212</b>	<b>76.556.665</b>	<b>73.978.812</b>	<b>89.294.724</b>	<b>91.018.351</b>	<b>1,93</b>	<b>24,54</b>	<b>91.018.351</b>	<b>1,93</b>	<b>24,54</b>	<b>24,54</b>
<b>DETALHE COMERCIALIZAÇÃO DE VINHOS</b>												
<b>VINHO MESA</b>												
CARRO TANQUE	34.867.203	40.571.934	40.174.025	39.689.054	46.810.308	49.114.227	4,92	40,86	49.114.227	4,92	40,86	40,86
BARRIL	701.820	939.066	1.207.966	736.852	849.759	767.546	(9,67)	9,37	767.546	(9,67)	9,37	9,37
GARRAFÃO	5.296.223	6.667.033	5.836.618	4.991.803	5.007.872	4.726.555	(5,62)	(10,11)	4.726.555	(5,62)	(10,11)	(10,11)
ENGARRAFADOS	8.055.613	8.984.838	8.245.659	8.131.155	11.181.725	11.633.271	4,04	44,41	11.633.271	4,04	44,41	44,41
<b>TOTALS MESA</b>	<b>48.882.859</b>	<b>57.152.861</b>	<b>55.464.268</b>	<b>53.548.874</b>	<b>63.849.664</b>	<b>66.241.599</b>	<b>3,75</b>	<b>35,51</b>	<b>66.241.599</b>	<b>3,75</b>	<b>35,51</b>	<b>35,51</b>
<b>VINHO ESPECIAL</b>												
CARRO TANQUE	-	-	113.700	-	-	600	-	-	600	-	-	-
BARRIL	-	-	-	-	-	575	(6,66)	(87,63)	575	(6,66)	(87,63)	(87,63)
GARRAFÃO	4.647	8.643	708	1.320	616	25.991	(34,13)	(76,52)	25.991	(34,13)	(76,52)	(76,52)
ENGARRAFADOS	110.689	36.642	22.458	11.685	39.456	27.166	(32,21)	(76,45)	27.166	(32,21)	(76,45)	(76,45)
<b>TOTALS ESPECIAIS</b>	<b>115.336</b>	<b>45.285</b>	<b>136.866</b>	<b>13.005</b>	<b>40.072</b>	<b>27.166</b>			<b>27.166</b>			
<b>VINHO VINIFERA</b>												
CARRO TANQUE	2.522.686	503.209	61.601	353.350	116.500	347.100	197,94	(86,24)	347.100	197,94	(86,24)	(86,24)
BARRIL	19.426	9.893	17.074	8.073	10.680	23.010	115,45	18,45	23.010	115,45	18,45	18,45
GARRAFÃO	324.077	389.299	326.473	251.544	211.063	245.976	16,54	(24,10)	245.976	16,54	(24,10)	(24,10)
ENGARRAFADOS	3.203.950	3.540.602	4.140.155	3.204.676	3.645.780	3.300.596	(9,47)	2,86	3.300.596	(9,47)	2,86	2,86
<b>TOTALS VINIFERAS</b>	<b>6.075.139</b>	<b>4.443.003</b>	<b>4.545.303</b>	<b>3.817.643</b>	<b>3.984.023</b>	<b>3.916.682</b>	<b>(1,69)</b>	<b>(35,53)</b>	<b>3.916.682</b>	<b>(1,69)</b>	<b>(35,53)</b>	<b>(35,53)</b>
<b>TOTAL GERAL DE VINHOS</b>	<b>55.073.334</b>	<b>61.541.149</b>	<b>60.146.437</b>	<b>57.379.522</b>	<b>67.873.769</b>	<b>70.185.447</b>	<b>3,41</b>	<b>27,44</b>	<b>70.185.447</b>	<b>3,41</b>	<b>27,44</b>	<b>27,44</b>

UVIBRA - UNIÃO BRASILEIRA DE VITIVINICULTURA

Av. Osvaldo Aranha, 1075, 5º Andar Conj. 501 a 503 CEP 95700-000 Bento Gonçalves/RS, Brasil - Fone/Fax: (0\*\*54) 451 1062/451 2039 - Email: uvibra@uvibra.com.br

## **ANEXO C – Consumo per capita de vinhos 1995 – 2002**





FUNDADA EM  
28-SETEMBRO-1967

CONSUMO PER CAPITA DE VINHOS 1995 - 2002

litros por pessoa

PAIS	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
<b>ÁFRICA</b>								
África do Sul	10,0	9,7	9,5	9,0	9,1	9,9	8,9	8,7
Algeria	0,9	0,9	0,7	0,7	0,8	0,7	0,7	1,0
Egito	-	-	-	-	-	-	0,1	0,1
Madagascar	0,5	0,5	0,5	0,6	0,6	0,6	0,5	0,5
Marrocos	0,6	0,3	1,2	1,4	1,6	1,0	1,0	1,0
Tunisia	2,8	2,3	2,2	2,5	2,3	2,2	2,3	2,1
<b>AMÉRICA</b>								
Canadá	6,2	6,8	7,0	8,0	8,9	9,0	9,0	9,2
Estados Unidos	8,1	7,5	7,5	7,4	7,4	7,4	7,4	7,7
México	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,1	0,1
Argentina	39,9	37,9	37,5	35,1	34,3	33,7	32,1	31,8
Bolívia	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Brasil	1,5	1,4	1,6	1,5	1,7	1,8	1,8	1,3
Chile	15,0	15,9	13,1	18,3	19,0	14,9	14,5	14,7
Paraguai	3,8	3,5	3,4	2,4	3,4	4,3	3,1	2,2
Peru	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,8	0,7
Uruguai	33,3	29,7	33,1	34,4	32,9	28,3	29,2	24,0
<b>ÁSIA</b>								
China	0,5	0,5	0,7	0,9	0,8	0,9	0,9	0,9
Chipre	11,2	11,1	11,2	11,2	10,9	11,5	14,6	15,8
Israel	1,9	1,1	1,3	1,4	1,3	1,5	1,2	1,4
Japão	1,4	1,4	1,9	3,1	2,6	2,1	2,0	2,2
Libano	8,6	4,4	6,5	4,8	4,8	4,4	4,2	3,8
Turquia	0,5	0,5	0,3	0,4	0,3	0,3	0,3	0,4
<b>EUROPA</b>								
Albânia	5,8	9,8	5,4	3,4	4,2	2,5	4,7	5,6
Alemanha	22,9	22,9	22,9	23,1	24,0	24,5	24,3	24,6
Armênia	3,1	2,5	1,4	0,6	1,8	1,2	1,8	2,2
Áustria	31,6	30,0	30,9	30,6	30,9	30,6	28,3	29,6
Azerbaijão	0,3	0,2	0,2	0,2	-	0,3	0,3	0,5
Bélgica	-	-	-	-	-	-	23,4	26,3
Bielorrússia	2,4	2,9	3,1	2,8	1,7	2,7	2,5	2,8
Bosnia Herzegovina	5,1	1,0	0,2	1,8	1,3	1,4	2,5	2,0
Bulgária	10,0	10,3	7,3	7,9	12,1	14,2	19,1	16,4
Croácia	35,2	38,7	48,7	48,1	45,2	45,4	44,7	48,2
Dinamarca	24,1	27,2	30,2	30,1	29,5	30,5	33,2	31,9
Espanha	38,4	36,1	36,2	36,6	35,1	34,5	34,8	34,1
Estônia	3,8	5,5	6,5	7,4	6,6	7,6	7,2	7,5
Finlândia	5,5	5,2	5,0	6,1	6,5	6,8	7,4	8,0
França	62,8	59,6	60,6	61,8	59,9	58,2	56,9	56,1
Georgia	37,9	37,5	31,5	20,9	21,9	17,1	12,7	9,8
Grécia	25,8	25,0	25,2	27,2	28,2	26,2	26,9	22,1
Hungria	30,2	30,0	29,0	29,2	31,6	31,5	32,1	34,8
Irlanda	4,3	7,1	7,8	8,7	9,9	11,0	12,2	12,7
Isândia	5,6	5,9	6,3	7,2	8,1	8,2	8,1	8,4
Itália	62,2	60,5	53,7	55,4	54,9	53,5	52,4	48,2
Cazaquistão	0,9	1,0	1,5	2,0	1,6	2,0	1,1	1,3
Quirgistão	0,7	1,5	1,4	0,7	0,3	0,4	0,8	0,8
Letônia	3,8	4,1	3,0	2,3	6,9	6,2	5,0	6,2
Lituânia	3,5	8,0	5,5	5,9	7,0	5,4	5,6	6,7
Luxemburgo	-	-	-	-	-	-	58,0	63,4
Macedônia	6,6	9,8	19,2	24,0	8,9	4,9	5,8	7,3
Malta	7,4	8,4	8,5	5,7	9,5	6,4	7,7	8,9
Malta	33,8	20,3	24,9	16,3	11,5	13,5	10,0	4,9
Noruega	7,3	8,3	9,5	9,7	10,6	10,4	11,1	12,2
Uzbequistão	3,6	2,1	2,6	2,4	2,4	1,6	1,7	1,3
Países Baixos	14,0	13,2	15,3	14,0	15,9	19,5	20,8	20,7
Polónia	0,8	0,9	1,3	1,6	1,7	1,5	1,3	1,4
Portugal	57,3	54,8	52,5	50,7	50,6	45,9	48,8	46,3
Rep. Tcheca	6,2	6,2	6,4	6,4	6,3	6,3	6,3	6,3
Romênia	28,9	30,5	28,8	24,0	25,9	23,2	21,0	22,2
Reino Unido	10,9	11,7	14,0	14,2	14,3	15,4	16,6	16,9
Rússia	4,7	2,9	3,6	3,5	2,3	3,2	4,2	4,9
Slováquia	7,6	11,6	6,1	6,6	8,3	11,7	11,9	11,3
Eslovênia	44,7	56,3	50,1	40,1	27,4	34,3	30,2	30,2
Suécia	12,1	12,9	11,9	12,4	13,6	13,4	14,9	16,6
Suíça	39,3	41,0	40,5	40,6	41,1	43,1	42,9	42,0
Tadjikistão	1,2	1,8	1,0	0,8	0,7	0,6	0,9	1,0
Turkmenistão	5,2	4,2	6,4	7,0	7,1	7,6	5,1	5,0
Ucrânia	1,9	2,2	2,4	2,5	2,3	2,4	2,6	3,7
Iugoslávia (S.M)	22,2	23,3	27,9	14,7	8,8	9,6	10,0	12,3
<b>OCEANIA</b>								
Austrália	18,1	18,0	18,7	19,4	19,7	20,4	20,5	20,5
Nova Zelândia	8,5	9,8	10,5	10,3	10,2	10,9	15,9	17,1

Fonte: Organização Internacional da Vinha e do Vinho

Data: abr/06

UVIBRA – UNIÃO BRASILEIRA DE VITIVINICULTURA

Av. Osvaldo Aranha, 1075, 5º Andar Conj. 501 a 503 CEP 95700-000 Bento Gonçalves-RS/Brasil

Fone/Fax: (0\*\*54) 451 1062/451 2039 - Email: uvibra@uvibra.com.br

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)

Responsável: Bibliotecária Gládis W. do Amaral, Faculdade de Ciências Econômicas da  
UFRGS

V656m

Viegas, José Roberto

Um método para definição do preço de compra em uma empresa comercial importadora: um estudo de caso para o mercado de vinhos finos / José Roberto Viegas. – Porto Alegre, 2006.

Ênfase em Controladoria.

Orientador: Dênis Borenstein.

Dissertação (Mestrado Profissional em Economia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências Econômicas, Programa de Pós-Graduação em Economia, Porto Alegre, 2006.

1. Vinho: Brasil. 2. Formação de preços. 3. Sistema de apoio à decisão: Informação. 4. Controladoria: Estudo de caso.

I. Borenstein, Dênis. II Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Faculdade de Ciências Econômicas. Programa de Pós-Graduação em Economia. III. Título.

CDU 338.5