

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

MATHEUS DAMIAN

**PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA A VITIVINÍCOLA URUSSANGA
LTDA**

Florianópolis, agosto de 2006

MATHEUS DAMIAN

**PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA A VITIVINÍCOLA URUSSANGA
LTDA**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientador: Prof^o Eduardo Aquino Hübler, MSc.

Florianópolis, agosto de 2006

MATHEUS DAMIAN

**PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA A VITIVINÍCOLA URUSSANGA
LTDA**

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final na Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, 07 de agosto de 2006.



Prof^o Dr. Marcos Baptista Lopez Dalmau
Coordenador de Estágios

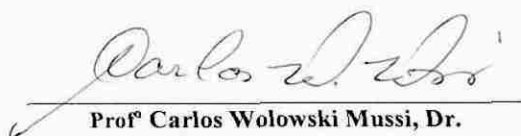
BANCA EXAMINADORA



Prof^o. Eduardo Aquino Hübler, MSc
- Orientador -



Prof^o Altamiro Damian Prevê, MSc.
- Membro -



Prof^o Carlos Wolowski Mussi, Dr.

Dedico este trabalho,

*Aos meus pais **Renato M. Damian e Thais de Pellegrin G. Damian,**
que nunca mediram esforços para que eu conquistasse os meus ideais*

*À minha amada e estimada irmã, **Julia M. Damian**
sempre presente, e me dando apoio.*

Agradeço...

Aos meus pais, Renato e Thais por terem sempre me apoiado, e aconselhado nas decisões que tomei; por terem sempre sido exemplos de humildade, trabalho, respeito... enfim meus melhores amigos.

A minha irmã, Julia, pela paciência e pelo carinho.

Aos meus avós, Arlette, Marcos, Amábile e Hedi, pelo apoio que me deram toda vida.

A todos os meus amigos e amigas, por vocês existirem na minha vida, dando-me alegrias, compreensão e equilíbrio.

A todas minhas amigas(os) do Centro de Tecnologia do Social do SESI, pela oportunidade que me proporcionaram, por toda a paciência que tiveram comigo, pelo apoio... Todas(os) são importantes para mim, mas gostaria de agradecer especialmente a Angélica, Cris e Fabi.

Aos colegas, agradeço a vocês por toda confiança, tolerância, respeito, força, companheirismo e alegrias.

Ao professor orientador, Prof. MSc. Eduardo Aquino Hübler, por quem tenho admiração e respeito, pela excelente orientação ao longo da monografia e pela dedicação e comprometimento com o trabalho.

Aos Membros da Banca, pessoas por quem tenho profunda admiração e respeito. Agradeço por aceitarem participar da minha construção de conhecimento.

A Vitivinícola Urussanga Ltda. que permitiu a realização do estudo. Não poderia esquecer da Tanira, colaboradora da empresa, que me apoiou na pesquisa de dados.

A Universidade Federal de Santa Catarina, por ter me feito conhecer um universo desconhecido, por ter mudado minha forma de ver o mundo.

DAMIAN, Matheus. **Plano Estratégico de Marketing para a Vitivinícola Urussanga Ltda.** 112 fls. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Ciências da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

Orientador: HÜBLER, Eduardo Aquino

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo elaborar um plano estratégico mercadológico a ser adotado pela Vitivinícola Urussanga Ltda. com intuito de aumentar em 50% o faturamento da empresa ao longo do ano de 2007, consideradas informações do ano de 2005. A justificativa para o estudo se deu principalmente pelo fato do aluno ter notado na empresa, objeto do estudo, existe uma grande capacidade de produção que se encontra subutilizada. Desta forma, a empresa dispõe de capacidade produtiva ociosa, que pode gerar um aumento no faturamento, desde que sejam elaboradas estratégias mercadológicas que permitam o correto esforço para aumentar o percentual de vendas da empresa no mercado. No que se refere a metodologia o estudo se caracterizou, em um primeiro momento, como exploratório, e em seguida como descritivo, tendo como principal fonte de informação o estudo de caso. O método utilizado foi o dedutivo, partindo-se de um quadro teórico geral construído com conhecimentos científicos para responder algo específico que é a problemática de pesquisa. Como técnicas de pesquisa utilizou-se a bibliográfica, visitas técnicas, entrevistas não estruturadas e análise documental. A seqüência de estudo para a realização do trabalho se deu primeiramente pela avaliação da situação atual de marketing e pela análise dos fatores que compõem o ambiente externo e interno da organização sendo que estas deram origem a uma análise SWOT; num segundo momento fez-se uma segmentação de mercado e definiu-se o mercado alvo da empresa e o objetivo de marketing do estudo; num terceiro momento formulou-se estratégias, os planos de ações referentes a estas e a forma de avaliação e controle do plano, que auxiliarão a empresa a alcançar seu objetivo.

Palavras-chave: Estratégia; Marketing; Análise Ambiental.

DAMIAN, Matheus. **Marketing Strategy Planning for Vitivinícola Urussanga Ltda.**(112p). (Graduation in Administration). Federal University of Santa Catarina, Florianópolis, 2006.
Orientador: HÜBLER, Eduardo Aquino

ABSTRACT

This work has as objective to elaborate a marketing strategical plain to be adopted by the Vitivinícola Urussanga Ltda. with intention to increase in 50% the invoicing of the company to the long of the year 2007, considered information of the year 2005. The justification for the study if mainly gave for the fact of the student have noticed in the company, object of the study, exists a great capacity of production that finds not used. So, the company have a idle productive capacity, that can generate an increase in the invoicing, since that is elaborated marketing strategies that allow the correct effort to increase the percentage of sells of the company in the market. As methodology the study is characterized, at a first moment, as exploratory, and after that as descriptive, having as main source of information the study of case. The method used was the deductive one, beginning in a general theoretical picture constructed with scientific knowledge to answer something specific that it is the problematic of research. As research techniques it was used bibliographical, visits structuralized techniques, interviews not structured and analyze documentary. The sequence of study for the accomplishment of the work if gave first for the evaluation of the current situation of marketing and for the analysis of the factors that compose the external and internal environment of the organization so these had given origin to an analysis SWOT; in a second moment it was done a market segmentation and was defined the market target of the company and the objective of marketing of the study; at a third moment it was formulated strategies, the plans of referring actions to these and the form of evaluation and control of the plan, that will assist the company to reach your objective.

Key words: Strategy, Marketing, Environment Analysis.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 – 4As segundo Richers.....	25
QUADRO 02 – Decisões referentes aos 4Ps.....	26
QUADRO 03 – Etapas do Plano de Marketing.....	31
QUADRO 04 – Oportunidade e ameaças, forças e fraquezas.....	92
QUADRO 05 – Ações referentes à estratégia 1.....	96
QUADRO 06 – Ações referentes à estratégia 2.....	97
QUADRO 07 – Ações referentes à estratégia 3.....	98
QUADRO 08 – Ações referentes à estratégia 4.....	98
QUADRO 09 – Ações referentes à estratégia 5.....	99
QUADRO 10 – Ações referentes à estratégia 6.....	100
QUADRO 11 – Cronograma de atividades previstas para o ano de 2007.....	103

LISTA DE TABELA

TABELA 01 - Preços em R\$, dos produtos vendidos pela Vitivinícola Urussanga no ano de 2006.....	59
TABELA 02 – Quantidade de produtos vendidos em unidades nos anos de 2003, 2004, 2005.	61
TABELA 03 – Descrição do faturamento em Reais por produto nos anos de 2003, 2004, 2005.	62
TABELA 04 – Rentabilidade dos produtos nos anos de 2003, 2004, 2005.....	63
TABELA 05 – Participação relativa dos produtos quanto a porcentagem sobre o total de vendas, faturamento e rentabilidade.....	64
TABELA 06 – Produto Interno Bruto e Produto Interno Bruto per capita brasileira.....	68
TABELA 07 – Produção nacional de vinhos em litros.....	71
TABELA 08 – Quantidade de vinhos brasileiros comercializados no mercado nacional...	72
TABELA 09 – Consumo de litros de vinho per capita.....	74
TABELA 10 – Demonstração dos resultados dos exercícios dos anos de 2003, 2004, 2005	91
TABELA 11 – Demonstração do resultado do exercício do ano de 2007.....	101

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01 – Importação de vinhos pelos Brasil em litros.....	69
GRÁFICO 02 – Preço do Dólar em relação ao Real, em R\$, nos anos de 2003, 2004, 2005.	70
GRÁFICO 03 – Produção nacional de vinhos em litros.....	71
GRÁFICO 04 – Quantidade de vinhos brasileiros comercializados no mercado nacional...	73

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 – A visão sistêmica dos 4As.....	25
FIGURA 02 – Organograma Vitivinícola.....	86

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS.....	08
LISTA DE TABELAS.....	09
LISTA DE GRÁFICOS.....	10
LISTA DE FIGURAS.....	11
1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema.....	15
1.2 Objetivos.....	17
1.2.1 Objetivo Geral.....	17
1.2.2 Objetivos Específicos.....	17
1.3 Justificativa.....	18
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	20
2.1 Estratégia.....	20
2.2 O Conceito de Marketing.....	23
2.3 Plano Estratégico de Marketing.....	29
2.3.1 Sumário Executivo.....	32
2.3.2 Diagnóstico da Situação atual de Marketing.....	32
2.3.2.1 Avaliação da Situação atual de Marketing.....	33
2.3.2.2 Análise do Ambiente Externo.....	34
2.3.2.3 Análise do Ambiente Interno.....	37
2.3.2.4 Análise SWOT.....	39
2.3.3 Opções Estratégicas de Marketing.....	40
2.3.4 Formulação dos Objetivos.....	42
2.3.5 Formulação de Estratégias.....	44
2.3.6 Formas de Implementação.....	46

2.3.7 Avaliação e Controle do Plano de Marketing.....	47
3 METODOLOGIA.....	50
3.1 Características da Pesquisa.....	50
3.2 Método.....	51
3.3 Limitação.....	53
4 ANÁLISE DO CASO.....	54
4.1 Descrição da Organização.....	54
4.2 Diagnóstico da situação de marketing.....	57
4.2.1 Avaliação da situação de marketing.....	57
4.2.2 Análise do Ambiente Externo.....	67
4.2.2.1 Ambiente Econômico.....	68
4.2.2.2 Ambiente Político Legal.....	74
4.2.2.3 Ambiente Sócio Cultural.....	76
4.2.2.4 Ambiente Tecnológico.....	78
4.2.2.5 Ambiente Natural.....	79
4.2.2.6 Clientes.....	80
4.2.2.7 Concorrentes.....	81
4.2.2.8 Fornecedores.....	83
4.2.3 Ambiente Interno.....	84
4.2.3.1 Estrutura da Empresa.....	84
4.2.3.2 Recursos Humanos.....	87
4.2.3.3 Instalações.....	89
4.2.3.4 Finanças.....	90
4.2.4 Análise SWOT.....	92
4.3 Opções Estratégicas de Marketing.....	93
4.4 Objetivos de Marketing.....	94
4.5 Formulação de Estratégias.....	95
4.6 Formas de Implementação.....	96
4.7 Avaliação e Controle do Plano de Marketing.....	100
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	105
REFERÊNCIAS.....	110

1 INTRODUÇÃO

A introdução aborda a contextualização do tema, a apresentação do problema, os objetivos geral e específicos bem como a justificativa do trabalho desenvolvido.

1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema

No tempo dos gregos e dos romanos as pessoas tinham que consumir o vinho pouco tempo após a sua produção para evitar que o vinho se transformasse em vinagre. Com a invenção do saca-rolhas e da produção em massa de garrafas de vidro, o vinho pode ser armazenado por muitos anos. Com o passar dos tempos o vinho começou a ser objeto de estudos científicos. Luis Pasteur depois da metade do século XIX , através de suas pesquisas inventou um método para eliminar a bactéria responsável pela deteriorização do vinho (ALZER e BRAGA, 2003).

Deste de então as técnicas e os processos produtivos da bebida foram se aperfeiçoando, até chegar a realidade vinícola que se apresenta hoje no mundo. A fabricação do vinho já não é mais artesanal, as vinícolas hoje são empresas cada vez mais profissionais, o mercado vinícola tornou-se competitivo e as empresas deste setor sentem que para manterem-se competitivas num ambiente cada vez mais hostil devem melhorar a qualidade de seus produtos, sendo que esta é a grande exigência dos consumidores desta bebida.

Segundo pesquisa realizada pela IBRAVIN (2001) o consumo de vinhos está se tornando cada vez mais comum entre os brasileiros das classes A2, B1 e B2, pessoa que exigem produtos com um alto padrão de qualidade. Assim, a qualidade dos produtos nacionais também tem

avançado afirmativa comprovada pelos prêmios internacionais, conquistados pelos produtos brasileiros nos últimos anos. As vinícolas brasileiras vêm investindo muito dinheiro em tecnologia e na qualidade de seus processos, pois precisam enfrentar a forte concorrência de países mais tradicionais, como França, Itália, Espanha, Portugal, e ainda mais próximos, como Chile, Argentina e Uruguai, na produção da bebida. Com os mercados internacionais mais próximos e as facilidades de acesso de produtos importados no mercado brasileiro é preciso que as empresas do setor se adaptem a padrões que venham a colocar os vinhos nacionais em uma posição vantajosa frente a uma competição cada vez mais acirrada e globalizada.

O mercado consumidor cada vez mais exigente e a competição entre as vinícolas mais acirrada são dois importantes fatores que exigem das empresas respostas imediatas às variações de mercado e ações mercadológicas da concorrência, seja esta nacional ou estrangeira. Por todas essas mudanças faz-se necessário agir de maneira estratégica e planejada, seguindo um plano de marketing.

O objeto de estudo do presente trabalho foi a Vitivinícola Urussanga. Esta está localizada no município de Urussanga no estado de Santa Catarina mais precisamente na Rua Joaquim Vieira Ferreira, 79 no centro. Seus vinhedos estão localizados na comunidade do Rio Salto também em Urussanga. A empresa atualmente atua principalmente no mercado sul e sudeste brasileiro, sendo que a maior concentração de vendas (55%) é realizada no estado de Santa Catarina, 30% para os estados do Rio de Janeiro e São Paulo e 10% para as outras unidades da federação. A maior parte das vendas feitas pela empresa hoje (70%) são feitas de forma direta, 13% delas são feitas a supermercados, 7% a restaurantes.

A empresa presa pela qualidade de seus produtos, apresentando um portfólio formado por 16 produtos (entre os quais se destacam o Casa del Nonno Espumante, O Casa del Nonno

Cabernet e o Bottiglia Rosata) os quais são elaborados com uvas selecionadas e de qualidade. Sua capacidade de produção é de 300.000 litros de vinho ao ano, mas nos últimos cinco anos produziu somente 80.000 litros. Destes são vendidos apenas em média 21.000 litros ao ano, caracterizando um baixo faturamento por parte da empresa.

Com base neste contexto, apresenta-se o problema de pesquisa deste projeto: **Quais estratégias mercadológicas devem ser adotadas pela Vitivinícola Urussanga Ltda, com o intuito de aumentar em 50% o faturamento da empresa ao longo do ano de 2007, consideradas as informações do ano de 2005?**

1.2 Objetivos

Os objetivos são o que se deseja atingir como resultado do trabalho, eles são divididos em: geral e específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

Elaborar um plano estratégico mercadológico a ser adotado pela Vitivinícola Urussanga Ltda. com intuito de aumentar em 50% o faturamento da empresa ao longo do ano de 2007, considerando informações do ano de 2005.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a. Avaliar a Situação Atual de Marketing da Vitivinícola, com base em indicadores de desempenho;
- b. Analisar o ambiente externo da Vitivinícola com base em indicadores econômicos dos três últimos anos;
- c. Analisar o ambiente interno da organização;

- d. Definir objetivos e metas estratégicas de marketing, e elaborar ações estratégicas de marketing visando o aumento de vendas;
- e. Estabelecer resultados e mecanismos de controle para a execução dos planos de ação.

1.3 Justificativa

Um estudo para se mostrar útil deve atender alguns critérios básicos. Sendo assim, Castro *apud* Mattar (1999) sugere três critérios: a importância, a originalidade e a viabilidade do estudo.

A importância ocorre quando o tema da pesquisa está de alguma forma ligado a uma questão crucial que polariza ou afeta um segmento destacado da sociedade, ou quando está relacionado a uma questão teórica que mereça atenção na literatura especializada. Já a originalidade acontece quando a pesquisa em questão e os resultados têm o potencial de surpreender aos interessados na pesquisa, e aos que possam se interessar pelo tema. Enquanto a viabilidade de uma pesquisa é considerada quando os prazos, os recursos financeiros, a competência do autor, a disponibilidade potencial de informações, o estado da teorização a esse respeito, estão contempladas para a realização da pesquisa (CASTRO *apud* MATTAR, 1999).

Para tanto, o que levou a escolha do tema de estudo, foi o fato do aluno ter notado que na empresa, objeto do trabalho, existe uma grande capacidade de produção que se encontra subutilizada. Desta forma, a empresa dispõe de capacidade produtiva ociosa, que pode gerar um aumento no faturamento, desde que sejam elaboradas estratégias mercadológicas que permitam o correto esforço para aumentar o percentual de vendas da empresa no mercado.

Além disso, notou-se que a Vitivinícola muitas vezes não utiliza de forma adequada as ferramentas de marketing disponíveis, tais como a página da internet.

Para o graduando este estudo mostra-se importante, pois oferece uma oportunidade prática para o aprendizado, possibilitando analisar a empresa de sua família, compreendê-la melhor e envolver-se na gestão. Proporciona, ainda, o desenvolvimento pessoal e profissional daquele, sendo que brevemente entrará em um mercado profissional competitivo que exige cada vez mais o desenvolvimento de competências, conhecimentos e habilidades.

A realização deste estudo mostra-se importante para a organização, pois ela poderá aumentar sua efetividade no mercado, através da criação e do auxílio à implementação de estratégias de marketing. Além disso, o presente estudo também identifica oportunidades que podem gerar lucro para a empresa, fazendo com que ela atinja seus objetivos.

Já, quanto ao critério da originalidade, este estudo o preenche, uma vez que nunca se realizou este tipo de estudo na empresa para a elaboração de estratégias mercadológicas, visando aumentar em 50% o faturamento da empresa.

Quanto à viabilidade nota-se que a realização do estudo é exequível, tanto em questão de prazos, acesso a dados e informações, bem como dos conhecimentos necessários à sua realização. Esta exequibilidade é atestada, através da constatação de que o tempo em que o trabalho foi realizado mostrou-se suficiente, existiu amplo acesso aos dados organizacionais e aos materiais necessários à formação de um arcabouço teórico de base ao estudo. Como o autor é um graduando em administração ele apresenta os conhecimentos necessários para a realização do estudo, além de um grande interesse sobre o tema.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação é a parte do estudo caracterizada pela literatura de autores, que abordam os conceitos das variáveis a serem diagnosticadas no estudo. É a parte que embasa o assunto a ser analisado. Para a melhor compreensão do estudo que está sendo proposto, nessa parte do trabalho serão abordados os seguintes temas: estratégia, marketing, plano estratégico de marketing, e as etapas que compõe o mesmo.

2.1 Estratégia

O entendimento do conceito de estratégia é fundamental para que se compreenda o processo de planejamento estratégico de marketing, objeto deste trabalho. Desta forma, procurou-se focar as várias definições de estratégia de forma a compreender o ajuste que se faz necessário em prol dos objetivos organizacionais e do marketing nas organizações. A origem histórica da estratégia pode ser situada na arte militar, onde se apresenta como um conceito mais amplo, vagamente definido, de campanha militar para a aplicação de forças em grande escala contra um inimigo (ANSOFF, 1977).

Na concepção de Freeman e Stoner (1999) estratégia pode ser definida de duas formas. A primeira como um programa amplo para definir e alcançar os objetivos de uma organização e implementar suas missões, nesta perspectiva os administradores representam um papel ativo e racional na formulação da estratégias. A segunda diz que aquela é o padrão das respostas da organização ao seu ambiente através dos tempos, esta outra visão diz respeito a quando os

administradores de uma organização são reativos, ou seja, ajustam a empresa ao ambiente quando surge a necessidade.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) afirmam que estratégia requer uma série de definições, cinco em particular: um plano, padrão, posição, perspectiva e como truque.

- a. Estratégia como um plano: esta estratégia olha para frente, ou seja, é um tipo de estratégia que é feita com base em análises e é implementada após a sua elaboração, pode ser chamada de estratégia pretendida. Quando as intenções, o que se pretendia com esta estratégia forem plenamente realizadas, elas podem ser chamadas de deliberadas, sendo aquelas que não são realizadas chamadas de “irrealizadas”. Existe ainda um terceiro tipo de estratégia dentro deste contexto que é a estratégia emergente, na qual um padrão realizado não era expressamente pretendido.
- b. Estratégia como um padrão: pode ser chamada também de realizada, este tipo de estratégia aprende com o comportamento passado, analisa tanto as estratégias emergentes como as deliberadas, ela mistura estes dois tipos, ou seja, exerce controle fomentando o aprendizado.
- c. Estratégia como uma posição: esta definição baseia-se na teoria de que estratégia é uma posição, isto é, um posicionamento de determinados produtos em determinados mercados. Afirmo ainda que aquela se preocupa com o ponto em que o produto encontra o cliente, bem como com o mercado.
- d. Estratégia como perspectiva: esta teoria afirma que a estratégia é a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas. Ela preocupa-se em olhar para dentro da organização, dentro das cabeças dos estrategistas, mas também tem uma visão global da organização.

- e. Estratégia como um truque: ou seja, a estratégia é vista como uma manobra específica para enganar um oponente ou um concorrente.

Ainda segundo o autor, um ponto importante a destacar sobre as teorias de estratégia como posição e como perspectiva é que mudar de posição dentro da perspectiva pode ser fácil, *porém mudar a perspectiva mesmo procurando manter a posição não é.*

Estas cinco definições propostas pelos autores mostram o quanto o ambiente estratégico pode ser diverso.

Freeman e Stoner (1999) colocam que o conhecimento dos objetivos e da estratégia existentes dentro de uma organização proporciona uma estrutura para definir que aspectos do meio ambiente terão influência na capacidade da organização de alcançar suas metas. Complementando este pensamento, para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 21) “a organização usa a estratégia para lidar com as mudanças nos ambientes”, ou seja, uma organização faz uma análise ambiental a fim de saber o que terá influência no alcance das suas metas, para poder assim formular suas estratégias, no entanto estas devem estar de acordo com os objetivos pretendidos. Alday (2006, s/p) acrescenta dizendo que “os objetivos representam os fins que a empresa está tentando alcançar, enquanto a estratégia é o meio para alcançar estes fins”.

Cada organização desenvolverá estratégias diferentes em função de que sua percepção acerca do ambiente seja única e diferenciada das demais. As estratégias a serem desenvolvidas serão aquelas que otimizarem as vantagens daquela perante seus concorrentes, apoiando-se em suas competências próprias.

Para Certo *et al.* (2005) a formulação de estratégias pode ocorrer em três níveis: nível organizacional, de negócios e funcional. O primeiro se refere a formulação de estratégias

organizacionais, formuladas pela alta administração e projetadas para alcançar os objetivos globais da empresa. O segundo nível diz respeito a elaboração de estratégias e tomada de decisão em nível de divisão ou de unidade em uma organização, devem ser consistentes com a estratégia global da empresa. O terceiro nível é onde as estratégias são elaboradas por especialistas de cada área da empresa que juntos, descrevem as tarefas específicas que devem ser executadas para a implementação da estratégia. Dentro desta última uma tipo de estratégia que se destaca é a de marketing, onde os especialistas desta área se concentram na determinação de mercados apropriados para as ofertas da empresa e no desenvolvimento do *mix* de marketing.

Para o melhor entendimento da elaboração das estratégias de marketing, mostra-se relevante o esclarecimento do conceito de marketing.

2.2 O Conceito de Marketing

Em um mundo globalizado, no qual os mercados mostram-se cada vez mais competitivos e complexos, onde avanços tecnológicos reduzem o tempo e a distância, as empresas enfrentam o desafio de se manterem competitivas em seus mercados. Uma ferramenta que contribui para que isto aconteça é o marketing.

De acordo com Richers (2000), o conceito de marketing está sendo difundido com rapidez, passando a fazer parte do jargão administrativo, comercial e até filantrópico do Brasil. Porém isso não é suficiente. É necessário também que seja utilizado com eficácia, ou seja, as organizações que o adotam como técnica ou filosofia devem aprender a explorar as suas potencialidades como um conjunto de instrumentos que contribui para aumentar a produtividade e a rentabilidade. As empresas não podem esperar que o marketing seja uma caixa de surpresas onde apenas se coloque informações e as estratégias apareçam, e sim devem encará-lo como um sistema integrado de funções planejadas, para que desta forma se possa atingir os seus objetivos.

Para Limeira (2003, p. 02) “Marketing é a função empresarial que cria continuamente valor para o cliente e gera vantagem competitiva duradoura para a empresa, por meio da gestão estratégica das variáveis controláveis de marketing: produto, preço, comunicação e distribuição”.

Kotler (2000, p. 30) expõe uma visão um pouco diferenciada de marketing, uma definição social. Ele diz que “Marketing é um processo social por meio do qual as pessoas e os grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros.”

Nickels e Wood (1999) fazem uma junção das duas definições apresentadas acima, ou seja, para eles o marketing é a idéia pela qual as organizações podem satisfazer seus objetivos de longo prazo, como a lucratividade, coordenando e concentrando todas as suas atitudes na identificação e satisfação das necessidades e desejos dos consumidores mantendo relações de troca mutuamente benéficas com os mesmos e outros grupos de interesse.

Segundo Richers (2000, p. 05) marketing é “a intenção de entender e atender o mercado”. O autor ainda coloca que está surgindo uma nova forma de ver o marketing, uma forma sistêmica onde os processos são conduzidos por equipes de trabalho e cada pessoa pode exercer várias funções, sempre atendendo a um desejo específico de um cliente da empresa. Essa abordagem sistêmica requer um conceito integrado de marketing, desta forma o autor sugere um sistema, conhecido como Sistema dos 4As, que “procura atender essa necessidade de entrosamento entre as áreas, ao conhecer o marketing como um conjunto de tarefas ou funções que precisam ser coordenadas para que se possam realizar as tarefas operacionais de maneira seqüencial e a custos controláveis” (RICHERS, 2000 p.152-153).

A definição dos termos dos 4As segundo Richers (2000) é representada no Quadro 01 a seguir:

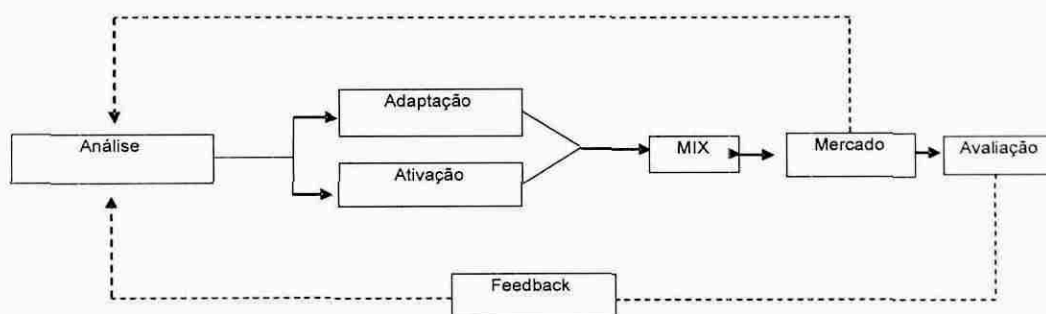
Quadro 01: 4As segundo Richers (2000)

Análise	Visa compreender as forças vigentes no mercado em que a empresa opera, ou pretende operar no futuro;
Adaptação	Visa ajustar a oferta da empresa – as suas linhas de produto e/ ou serviços – as forças externas detectadas pela Análise;
Ativação	é o conjunto de medidas destinadas a fazer com que o produto atinja mercados predefinidos e seja adquirido pelos compradores nas quantidades e com frequência desejadas;
Avaliação	Propõe-se a exercer controles regulares e esporádicos sobre os processos de comercialização e a interpretar seus resultados para realimentar o sistema com dados atualizados a fim de permitir um ajuste nos futuros processos de marketing.

Fonte: Richers (2000).

A idéia principal exposta pelo sistema é o fato do marketing não ser um conjunto de funções desunidas, e sim um fluxo contínuo e sistêmico no qual seus elementos devem estar entrosados, com o objetivo que a empresa apresente maior eficiência nesta área.

A figura 01 descreve este fluxo sistêmico. Segundo Richers (2000) o processo parte da análise, que busca informações no mercado e as transforma em adaptação e ativação, estas formam o marketing *mix*, que se dirige ao mercado para cumprir os objetivos. Como isso acontece, e com que resultados, cabe a avaliação examinar, fazendo o *feedback*, sempre em busca de maior eficácia.

Figura 01: A visão sistêmica dos 4As.

Fonte: Richers (2000, p.153).

Um outro ponto destacado pelo autor é a classificação, em termos estruturais dos 4As, em dois grupos: análise e avaliação como sendo funções de apoio; e adaptação e ativação como sendo funções de linha, exercidas por pessoas e equipes de produção e vendas, a partir de metas preestabelecidas.

Esta segunda combinação é denominada marketing mix ou composto de marketing, que segundo Kotler (1998, p. 97) “é o conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing no mercado alvo”. Esse conjunto formado por quatro ferramentas é conhecido como os 4Ps de marketing: produto, preço, promoção e praça.

O quadro 02 representa as decisões referentes a cada P:

Quadro 02: Decisões referentes aos 4Ps.

Decisões de produto	Englobam a identificação de oportunidades de lançamento de produtos e serviços, a adequação destes as necessidades e desejos dos clientes, a formulação das estratégias de produto e linhas de produto e administração do ciclo de vida do produto, entre outras.
Decisões de preço	Envolvem a seleção da estratégia de preço que gere vantagem competitiva e diferenciação para cada produto ou linha de produto, bem como maximize o retorno para a empresa e para os parceiros dos canais de distribuição.
Decisões de promoção	São aquelas relativas aos investimentos em estratégias e atividades de comunicação e promoção de vendas.
Decisões de ponto de distribuição (praça).	Englobam a escolha dos canais de vendas e distribuição para que o produto esteja no lugar certo, no momento certo, e o cliente possa realizar a compra e satisfazer sua necessidade.

Fonte: Limeira (2003).

Complementando o colocado no Quadro 02 acima Ferrell e Hartline (2005) diz que o composto de marketing é de grande importância para que a empresa desenvolva uma boa estratégia de marketing, gerando uma vantagem competitiva sobre seus rivais. Kotler (2001, p.123) ainda acrescenta que “as empresas devem determinar a relação custo benefício de diferentes ferramentas de *mix* de marketing e devem formular o *mix* que mais favoreça os lucros”.

Através do exposto pode-se notar que o composto de marketing é uma importante ferramenta, através do desenvolvimento a organização consegue colocar no mercado os seus produtos e serviços de forma eficaz.

Avanços na informática, nas comunicações assim como na tecnologia de informação mudaram para sempre o mundo e conseqüentemente o marketing. Ferrell e Hartline (2005) apresenta algumas mudanças fundamentais que ocorreram na prática de marketing e dos negócios e também no comportamento de compra do consumidor:

- a. O poder desloca-se para os consumidores: com o impressionante avanço da internet o poder foi deslocado para os consumidores, e não para os profissionais de Marketing. À medida que isto acontece àqueles profissionais têm poucas opções, a não ser que os produtos sejam exclusivos e de alta qualidade, dando assim uma razão aos consumidores para que comprem determinados produtos e sejam fiéis a eles.
- b. Extraordinário aumento da amplitude de escolha de produtos: a variedade e o sortimento de bens e serviços oferecidos hoje é grande. As novas tecnologias como a internet, permitem que haja uma maior eficiência nas transações fazendo com que os consumidores satisfaçam suas necessidades com mais facilidade e conveniência do que antigamente, além de terem uma vasta quantidade de informações disponíveis.

- c. Mudança nas proposições de valor: a percepção de valor está mudando na cabeça dos consumidores. As empresas devem estar preparadas para reagir a estas mudanças.
- d. Mudança nos padrões de demanda: em alguns casos, mudança na tecnologia têm alterado a demanda do consumidor por certas categorias de produtos, desta forma a empresa deve se adaptar ao que o mercado quer.
- e. Novas fontes de vantagem competitiva: as empresas devem ter a capacidade e disponibilidade para formar redes com outras empresas, criando assim novas eficiências e vantagens competitivas. Na nova economia, algumas das melhores vantagens competitivas derivam de parcerias e alianças com outras empresas.
- f. Privacidade, segurança e preocupações éticas: as mudanças na tecnologia tornaram a sociedade atual muito mais aberta que no passado, essas mudanças forçaram as empresas a preocupar-se seriamente com segurança e privacidade. As organizações sempre coletaram informações de rotina sobre seus consumidores, agora os consumidores estão mais familiarizados com estes esforços e com os propósitos para os quais são utilizados. Desta forma aqueles querem garantias de que as informações fornecidas serão mantidas em sigilo e estarão protegidas.

Ainda para o autor, embora os efeitos dessas mudanças não venham a ser reconhecidos por algum tempo, as circunstâncias forçarão o comércio avançar, adaptando-se suas atividades de marketing.

Atualmente as organizações precisam lidar com um grande número de atividades, ferramentas e decisões, que variam em complexidade e escopo, para oferecer seus produtos aos consumidores. Uma das principais ferramentas do marketing é o Plano Estratégico de Marketing (ARAÚJO, 2006).

2.3 Plano Estratégico de Marketing

Um plano de marketing é uma ferramenta importante para empresas que desejam melhorar sua efetividade no mercado, ele as auxilia a criar e implementar suas estratégias com consistência. O plano é responsável por identificar oportunidades que podem gerar resultados positivos para empresa, fazendo com que ela atinja seus objetivos e mostrando formas de atuação e perspectivas para obter posições desejadas no mercado.

Nickels e Wood (1999, p. 32) afirmam que “um plano de marketing é um documento detalhado que descreve o mercado-alvo, as metas, objetivos e estratégias para alcançar o mercado, as táticas de marketing, orçamento e coordenação necessárias para atingir tais metas e o retorno esperado para a organização”.

Para Jones (2003, p. 476), “Plano de marketing é um documento estratégico corporativo por meio do qual diversos fatores são considerados e sintetizados, alternativas são avaliadas e decisões são tomadas”.

Kotler (2000, p.86) acrescenta que o plano de marketing funciona em dois níveis, o estratégico e o tático.

O plano de marketing estratégico estabelece os objetivos gerais e a estratégia de marketing com base em uma análise da situação e das oportunidades de mercado atuais. O plano de marketing tático delinea táticas específicas de marketing incluindo táticas de propaganda, formas de comercialização, preços, canais e serviços.

Um ponto importante na elaboração de um plano de marketing é a qualidade das informações que se utilizam. Sem informações concisas e reais aquele não resultará em informações adequadas para a tomada de decisão, desta forma a empresa apenas terá gasto os seus recursos. Segundo Jones (2003, p. 476), “um plano de marketing só será um bom produto se as informações e análises nas quais ele esta baseado forem boas”. Ferrell e Hartline (2005) acrescentam dizendo que o plano de marketing requer grande quantidade de informações de

varias fontes diferentes, sendo importante no momento em que se juntam todas elas manter uma visão do quadro geral ao mesmo tempo que se volta a atenção para os pequenos detalhes. No entanto não basta apenas coletar e relatar boas informações, a organização deve analisá-las, ou seja, torna-las úteis.

Um plano de marketing deve ser abrangente, flexível, consistente e lógico. A abrangência do plano é essencial para garantir que não haverá omissão de informações importantes ao elaborá-lo. A flexibilidade diz respeito a adaptação daquele às necessidades específicas da situação. A consistência entre o esquema do plano de marketing e o esquema dos outros planos de outras áreas funcionais é muito importante para que não haja choque de objetivos dentro da empresa. A lógica desta ferramenta está relacionada com o fato de que ela deve ser persuasiva, ou seja, convencer os altos executivos, se não há lógica no plano isto não acontece. (FERRELL e HARTLINE, 2005).

Para completar o pensamento de Ferrell e Hartline (2005), Richers (2000), destaca em relação ao plano de marketing que todas as empresas precisam de um plano de marketing o qual una as pessoas em torno de seus objetivos e estabeleça as metas para o futuro, porém nenhum plano funciona sem o envolvimento e o comprometimento das pessoas que participam da sua execução.

A elaboração do plano de marketing, para Kotler (1998) pode ser dividida em dois momentos distintos. O diagnóstico e o prognóstico.

Na parte do diagnóstico situacional é feita a análise do ambiente interno, identificando os pontos fortes e fracos da organização, também será analisado o ambiente externo onde serão identificados as oportunidades e ameaças para a mesma.

Prognóstico é o plano de marketing propriamente dito, que compreenderá a determinação da missão, a visão, os objetivos e as metas, as estratégias, os planos de ação, o plano de custos, a implementação, a avaliação e o controle.

Richers (2000) destaca um outro ponto importante com relação ao plano de marketing. O autor refere que todas as empresas precisam de um plano de marketing que una as pessoas em torno de seus objetivos e estabeleça as metas para o futuro, porém nenhum plano funciona sem o envolvimento e o comprometimento das pessoas que participam da sua execução.

Existem diversas metodologias apresentadas por diferentes autores para a elaboração de um plano estratégico de marketing. Aquelas possuem algumas diferenças, mas essencialmente a formulação do plano segue a mesma linha de raciocínio. A seguir será apresentada uma metodologia com base em: Richers (2000); Ferrell e Hartline (2005); Jones (2003); e Kotler (2000).

Quadro 03: Etapas do Plano de Marketing.

1. Sumário Executivo	É uma sinopse do plano de marketing geral, com linhas gerais que transmitam o ponto principal da estratégia de marketing e sua execução.
2. Diagnóstico da Situação Atual de Marketing	Apresenta a avaliação da situação atual de marketing, a análise dos ambientes interno e externo da empresa, gerando assim uma análise SWOT. (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças).
3. Opções estratégicas de Marketing	Apresenta de que forma a empresa atuará estrategicamente no mercado, o segmento de mercado que procura-se atingir e seu mercado alvo.
4. Formulação dos Objetivos	Exposição numa única frase de cada estratégia principal e dos resultados esperados.
5. Formulação de Estratégias	Aponta como alcançar os objetivos e mercado-alvo, com base no composto de marketing. (4Ps).
6. Formas de Implementação	Descreve ações específicas e suas medidas, ou seja, como as estratégias de marketing serão executadas.
7. Avaliação e Controle do Plano de Marketing.	Todas as ações que geram receitas ou despesas devem ser estimadas e comparadas entre si, para que se possa ter uma idéia dos investimentos necessários e dos possíveis retornos deles advindos, detalhando como os resultados serão controlados.

Fonte: Richers (2000); Ferrell e Hartline (2005); Jones (2003); e Kotler (2000).

O restante da fundamentação teórica terá como roteiro o modelo proposto acima.

2.3.1 Sumário Executivo

O Plano de marketing é apresentado a pessoas interessadas, porém estas muitas vezes não têm tempo para se apegar aos detalhes, desta forma precisam ter uma visão de tudo que foi abordado no trabalho através do sumário executivo. Ferrell e Hartline (2005, p. 38) afirma que “o propósito do sumário executivo é oferecer uma visão geral do plano de modo que o leitor possa identificar rapidamente questões e temas fundamentais relacionados ao seu papel na implementação da estratégia de marketing”. Jones (2003) acrescenta a este pensamento o fato de que os sumários devem ser suficientemente completos para serem compreendidos sem a necessidade de explicações adicionais e devem responder a três perguntas: o que será feito, por que e com quais resultados.

O sumário executivo também pode ser chamado de resumo executivo. Para Jones (2003, p. 488) resumo executivo é “a seção do plano de marketing que apresenta uma descrição breve do plano, fornecendo as informações mais importantes de forma sintética e fácil de ler. Ferrell e Hartline (2005, p. 38) segue a mesma linha de pensamento afirmando que aquele “é a sinopse do plano de marketing geral, com linhas gerais que transmitam o ponto principal da estratégia de marketing e sua execução”.

Um outro ponto importante com relação ao sumário executivo é que mesmo que ele seja o primeiro elemento do plano de marketing, ele é o último a ser escrito. Sobre esta constatação Richers (2000, p.61) diz que o “sumário executivo deve ser a última fase a ser preparada no plano de marketing, servindo para recapitular, e até repensar os principais destaques do plano”.

2.3.2 Diagnóstico da Situação Atual de Marketing

Esta descrição apresenta a avaliação da situação atual de marketing, a análise dos ambientes externo e interno da organização, resumindo todas as informações pertinentes e

essenciais, assim como a sua análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças). Segundo Psillakis (2003, p. 447) esta “é a seção do plano de marketing que traz as questões-chave de mercado sendo considerada uma visão resumida da análise de mercado”. Nickels e Wood (1999, p. 23) complementam dizendo que “uma análise de situação é um resumo do estado atual da organização e uma avaliação dos fatores internos e externos que podem influenciar seu futuro”.

2.3.2.1 Avaliação da Situação Atual de Marketing

Para se realizar um bom planejamento de marketing é importante que as empresas façam análises baseadas em dados reais, para que assim as informações geradas sejam úteis a tomada de decisão na organização. Uma etapa importante de análise para a realização do plano é a avaliação da situação atual de marketing.

Segundo Kotler (2000, p. 111) “essa seção apresenta antecedentes relevantes sobre vendas, custos, lucros, mercado, concorrentes, distribuição e macroambiente”.

De acordo com o processo sistêmico proposto por Richers (2000), já mostrado no item 2.2 deste trabalho, sua última etapa, antes do *feedback* é a Avaliação, onde é proposto exercer controles sobre os processos de comercialização e interpretar seus resultados para realimentar o sistema com dados atualizados a fim de permitir um ajuste nos futuros processos de marketing. Desta forma o objetivo da avaliação atual de marketing é essa realimentação do sistema para que a empresa tenha as informações necessárias na elaboração do novo plano de marketing, novas estratégias, e assim se complete o ciclo exposto pelo autor.

Ferrell e Hartline (2005, p. 51) complementa, o pensamento de Richers (2000) sobre a avaliação da situação atual de marketing dizendo que “o aspecto mais importante na avaliação é

que ela deve ser um esforço ininterrupto [...] esse esforço ininterrupto assegura que a organização mantenha a capacidade de avaliar sua situação atual em tempo real”.

2.3.2.2 Análise do ambiente externo

As empresas podem exercer pouca ou nenhuma influência no ambiente externo, uma vez que este trata de forças alheias a organização. Nickels e Wood (1999, p. 45) definem ambiente externo como “o conjunto de fatores fora da cadeia de valores da empresa que podem influenciar seu sucesso”. Desta forma pode-se dizer que análise deste ambiente é decisiva na hora da escolha das melhores estratégias para a empresa e torna-se relevante acompanhar suas tendências e mudanças.

Esta etapa é a mais ampla da descrição geral da situação atual, ela inclui a análise de todos os fatores externos a organização que possam exercer consideráveis pressões diretas e indiretas sobre as atividades de marketing. Segundo Richers (2000, p.62) esta etapa “descreve o ambiente externo da empresa e de seu setor de atividades e aponta as oportunidades e ameaças a ele inerentes”.

Oportunidades são condições favoráveis no ambiente que, se devidamente aproveitadas podem produzir recompensas à empresa. São situações existentes no ambiente que podem ser benéficas caso a empresa as aceite (FERRELL e HARTLINE, 2005).

Em uma visão mais voltada para o mercado, Nickels e Wood (1999, p.23) identificam oportunidade como “uma situação externa que oferece o potencial para melhorar a capacidade da organização de satisfazer seus clientes”.

Ao contrário das oportunidades, as ameaças são condições adversas que podem atrapalhar, dificultar ou ameaçar o negócio da empresa. Segundo Kotler (2000) uma ameaça “é um desafio imposto por uma tendência ou desenvolvimento desfavorável que levaria, na ausência de uma

ação de marketing defensiva, à deteriorização das vendas ou dos lucros”. Já para Nickels e Wood (1999, p. 23) “uma ameaça é algum problema externo que tem potencial para afetar a sua capacidade de satisfazer seus clientes”.

De acordo com Kotler (2000) o ambiente externo é formado por importantes forças macro ambientais (econômico-demográficas, tecnológicas, político-legais e socioculturais) e significativos agentes micro ambientais (clientes, concorrentes, fornecedores) que afetam sua capacidade de obter lucro.

A seguir são apresentados os conceitos de cada um dos fatores expostos acima.

- a. Econômico-demográficas: segundo Araújo (2006) através do ambiente demográfico pode-se saber se a região atendida pela empresa está crescendo ou diminuindo e se o produto que ela oferta esta de acordo com as características da população. Nickels e Wood (1999, p. 48) acrescentam que “acompanhar as mudanças demográficas ajuda a revelar a possível demanda futura por determinados tipos de produtos”.
- b. Tecnológicas: para Lacombe e Heilborn (2003, p. 21) fatores tecnológicos são conhecimentos acumulados pela humanidade que influenciam na maneira de realizar as tarefas e operações. Stoner e Freeman (1999, p. 58) conceituam variáveis tecnológicas como “novos desenvolvimentos em produtos ou em processos, bem como avanços na ciência, que podem afetar as atividades de uma organização”. Uma nova tecnologia pode rapidamente tornar produtos ou serviços obsoletos, enquanto estes somente serão considerados avanços tecnológicos no momento que facilitarem o trabalho das pessoas, ou seja, tornarem a vida dessas pessoas mais confortável.
- c. Político-legais: para Megginson; Mosley e Pietri (1998, p.71) fatores políticos referem-se principalmente às atividades do governo local, estadual e federal, e que têm um impacto

significativo nas organizações. Ferrell e Hartline (2005, p.68) acrescenta que “um grande número de leis e regulamentos têm potencial para influenciar as decisões de marketing”.

- d. Socioculturais: Ferrell e Hartline (2006) referem que os fatores sócio-culturais, são influências sociais e culturais que causam mudanças em atitudes, normas, costumes e estilos de vida, afetando profundamente como as pessoas vivem. Estes ajudam a determinar o que, onde, como e quando os consumidores compram os produtos da empresa.
- e. *Clientes: os clientes também são conhecidos como consumidores, para Stoner e Freeman (1999) um consumidor pode ser uma instituição ou um indivíduo, estes trocam recursos geralmente sob a forma de dinheiro, por produtos ou serviços da organização. Megginson, Mosley e Pietri (1998, p. 80) afirmam que “sem os clientes nenhum organização poderia sobreviver. Além disso, seus valores, preferências e necessidades tendem a mudar com o tempo, e as organizações precisam prestar atenção a esses fatores para sobreviver”.*
- f. Concorrentes: são organizações que oferecem produtos ou serviços idênticos ou similares aos da organização em questão. Megginson, Mosley e Pietri (1998) ressaltam que a relação dos concorrentes com a organização, ao contrário dos outros elementos, é mais indireta do que direta, e envolve um comportamento mais agressivo e antagônico. Ferrell e Hartline (2005) fornecem sua contribuição em relação a este tópico dizendo que as ações atuais e futuras dos concorrentes devem ser monitoradas constantemente e até mesmo antecipadas e acrescenta, um dos principais problemas ao analisar a concorrência é a questão da identificação, ou seja, como a empresa analisa quais são seus atuais e futuros concorrentes.

- g. Fornecedores: Stoner e Freeman (1999) dizem que toda organização obtém insumos - matéria prima, serviços, energia, equipamento e mão de obra - no ambiente, e usa para fabricar seu produto, estes insumos são adquiridos dos fornecedores. Desta forma a escolha correta dos fornecedores é um fator crítico nas estratégias da empresa, pois podem afetar o tempo de fabricação, a qualidade dos produtos e os níveis de estoque. Para Megginson, Mosley e Pietri (1998) o papel dos fornecedores mudou nos últimos anos. Atualmente procura-se um menor número de fornecedores, maior relacionamento entre cliente e fornecedor, maior interação e proximidade física.

Com relação aos fatores externos Limeira (2003, p. 5) diz que:

Esses fatores não podem ser controlados, porém é de responsabilidade do gerente de marketing analisa-los, avalia-los, entende-los, entender seu histórico e evolução, bem como as possíveis tendências de evolução futura, de modo a elaborar cenários que minimizem os riscos de decisões e ações de marketing.

O ambiente externo causa impactos consideráveis nas organizações. As mudanças que ocorrem no ambiente externo influenciam a rotina de operações das empresas, e conseqüentemente, afeta diretamente o crescimento e o desenvolvimento das organizações.

2.3.2.3 *Análise do ambiente interno*

Após analisar as oportunidades e ameaças provenientes do ambiente externo, o próximo passo para a empresa é verificar se existe competência interna para defender-se das ameaças e aproveitar as oportunidades detectadas.

Nesta etapa são analisados todos os recursos internos que influenciam positivamente ou negativamente a organização, através desta análise os gestores conseguirão identificar os aspectos que representam diferenciais em relação a concorrência e também as desvantagens com relação a mesma. Segundo Nickels e Wood (1999, p. 44) “o ambiente interno consiste no

conjunto de fatores dentro da cadeia de valores da empresa que podem influenciar o seu sucesso”.

Para Araújo (2006) analisar o ambiente interno é fundamental para um plano de marketing, pois é avaliando o mesmo que serão identificados os pontos fortes e fracos da organização. Richers (2000, p.62) contribui apontando algumas indagações que devem ser respondidas nesta etapa do plano de marketing:

Como a empresa se posiciona em seu setor de atividades no momento? Como é estruturada? Quais são os seus produtos ou serviços, que segmentos atingem, qual é a sua cobertura geográfica, seu volume de vendas, sua participação de mercado, sua contribuição para o retorno de investimentos etc.? Como se relacionam as principais variáveis, digamos a evolução entre volume de vendas do produto e a participação no mercado?

Na análise do ambiente interno a empresa analisa suas competências de marketing, financeiras, de fabricação e organizacionais e classifica cada fator como uma força ou como uma fraqueza. No entanto ela não precisa corrigir todos os seus pontos fracos, nem deve se vangloriar de todos os seus fortes, o grande dilema para a organização é se esta deve se limitar às oportunidades para as quais tem os recursos necessários ou se deve examinar melhores oportunidades, para as quais pode precisar desenvolver ou adquirir maiores forças. (KOTLER, 2000).

São considerados pontos fortes, todos os aspectos positivos de uma organização que podem ser utilizados como estratégias e que resultem em uma vantagem competitiva. De acordo com Nickels e Wood (1999, p. 23) “um ponto forte é uma capacidade da organização que lhe permite atender as necessidades dos clientes de forma mais eficaz que os concorrentes”. Ferrell e Hartline (2005, p. 90) acrescenta dizendo “uma força é de fato significativa somente quando serve para satisfazer uma necessidade do consumidor”.

Os pontos fracos referem-se as fraquezas da organização que, após serem identificadas podem ser amenizadas ou eliminadas. Segundo Nickels e Wood (1999, p.23) “um ponto fraco é um fator interno que impede a empresa a ultrapassar os concorrentes em satisfação dos clientes”. Ratificando o pensamento dos autores Araújo (2006) coloca que fraquezas são “os pontos mais vulneráveis da empresa em comparação com os mesmos pontos de competidores atuais ou em potencial”.

A análise do ambiente interno considera uma gama de informações entre as quais, segundo Ferrell e Hartline (2005) destacam-se: a disponibilidade e a distribuição de recursos humanos, as instalações da empresa, a disponibilidade de recursos financeiros, a estrutura da empresa além dos objetivos e do desempenho atual de marketing da empresa.

2.3.2.4 *Análise SWOT*

A realização desta análise é feita durante a avaliação da situação atual de marketing a análise do ambiente interno e externo da organização.

A análise SWOT é uma técnica que confronta as ameaças e oportunidades identificadas no ambiente externo com os pontos fortes e fracos do ambiente interno e. Esta análise, segundo Ferrell e Hartline (2005) fornece direção para a organização e serve como mecanismo para facilitar e orientar a criação de estratégias de marketing que produzam os resultados desejados. Ela estrutura a adequação entre o que a organização pode e não pode fazer além das condições ambientais que atuam contra e a seu favor.

Para Araújo (2006) a importância desta análise no apoio à formulação de estratégias, deriva de sua capacidade de promover um confronto entre as variáveis externas e internas, facilitando a geração de alternativas de escolhas estratégicas, bem como de possíveis linhas de ação.

Esta análise SWOT ajuda a organização a conhecer melhor as suas limitações e diferenciais e saber quando e para que caso cada qualidade deve ser utilizada. Para Cobra (1992, p.81) “esse conhecimento é um importante instrumento para a formulação de estratégias para enfrentar a concorrência”. Neste sentido Kotler (2001, p.209) acrescenta “cada empresa deve decidir quais forças precisam ser intensificadas ainda mais e quais fraquezas têm que ser corrigidas, com base nas oportunidades e ameaças que se delineiam”.

Um ponto importante a se destacar é que para conhecer o ambiente de negócios em que a empresa atua e poder realizar uma análise SWOT mais precisa, detalhando quais as reais oportunidades e ameaças que podem interferir no segmento de atuação da companhia, é fundamental que se tenha acesso às informações precisas e detalhadas. Ferrell e Hartline (2005) escreve a respeito “como qualquer ferramenta útil, análise SWOT pode ser mal utilizada, a não ser que conduza a pesquisa apropriada para identificar variáveis fundamentais que afetarão o desempenho da empresa”.

2.3.3 Opções Estratégicas de Marketing

Com base nas análises do ambiente atual de marketing e ambiental, defini-se de que forma a empresa atuará estrategicamente no mercado para atingir seus objetivos de médio e longo prazo.

No âmbito do marketing para Richers (2000) existem apenas duas formas de agir estrategicamente: *pela difusão e pela segmentação*. A estratégia de difusão encara o mercado como uma oportunidade genérica e monta seu composto mercadológico em razão desta visão. A essência desta estratégia é a diferenciação, que busca atingir o mercado como um todo por meio de características dos produtos que se distinguem favoravelmente dos “outros”. Esta prática tem como principal enfoque a comunicação com o mercado, que é dado pela comunicação em massa.

Porter *apud* Kotler (2000) contribuem dizendo que na estratégia de diferenciação a empresa se concentra em conseguir um desempenho superior em uma área importante de benefícios para o cliente, que se constatou ser valorizada por grande parte dos mesmos. A organização pode lutar para ser líder em assistência técnica, em qualidade, no estilo ou na tecnologia, porém não é possível ser líder em todas estas áreas. Desta forma a empresa deve cultivar as forças que contribuirão para a diferenciação pretendida, ou seja, a organização que busca liderança em determinada área deve utilizar os melhores componentes, monta-los com habilidade, inspeciona-los com cuidado e comunicar efetivamente sua diferenciação com relação àquela determinada área.

Já a estratégia de segmentação para o mesmo autor parte da premissa de que o mercado é formado por parcelas, nunca idênticas entre si, e que compensa, portanto, atacar só as partes que apresentam uma demanda efetiva e intensa para os seus produtos. Ferrell e Hartline (2005) acrescenta dizendo que para ser verdadeiramente eficaz, a segmentação deve criar grupos cujos membros tenham gostos, necessidades, desejos ou preferências similares, mas que sejam grupos dessemelhantes entre si. As informações usadas para fazer esta segmentação devem provir da análise do ambiente da empresa, baseada naquelas, a organização tem como decidir se o alvo é o mercado como um todo, estratégia de difusão, ou um ou mais de seus segmentos.

Ainda segundo Richersc (2000) existem múltiplas formas de segmentar o mercado – geográfica, demográfica, social, psicográfica, estilos de vida, e por benefícios – as quais podem ser usadas como critérios únicos ou combinados. A escolha destes critérios depende do tipo de produto que a organização produz e da cobertura geográfica que ela abrange.

Porter *apud* Kotler (2000) apresenta um terceiro tipo de estratégia ao que foi apresentado por Richers (2000) o da liderança total de custos. Neste tipo de estratégia a empresa se esforça

para conseguir os menores custos de produção, a fim de oferecer preços mais baixos do que seus concorrentes e obter uma maior participação de mercado.

As empresas segundo Kotler (2000) adotam um destes tipos de estratégias a fim de atingir um mercado alvo, que para Limeira (2003, p. 03) é “aquele para o qual a empresa irá direcionar seus investimentos e focar sua estratégia de marketing. Ele é selecionado com base na análise de atratividade e competitividade”. A primeira é o dimensionamento da demanda potencial e dos resultados de receitas e lucros a serem alcançados pela empresa, a segunda se refere a avaliação das vantagens competitivas do produto que a empresa deseja vender.

2.3.4 Formulação dos Objetivos

Uma vez que o diagnóstico da situação atual de marketing tenha sido feita, a empresa deve decidir como reagir ou adequar-se àquela, desta forma ela formula objetivos para guiar-la neste desafio.

Para Jones (2003, p. 483) “objetivos é a seção do plano de marketing que define de que forma a empresa reagirá ao mercado”. Esta etapa é chamada por Kotler (2000) de formulação de metas. Para ele os gerentes utilizam o termo metas para descrever objetivos em termos de magnitude e prazo, estas devem ser mensuráveis a fim de facilitar o planejamento, a implementação e também o seu controle. Araújo (2006, s/p) acrescenta dizendo que “objetivos são alvos específicos, mensuráveis ou resultados desejados de atividade de marketing a serem alcançados em um período dado”.

Os objetivos de marketing apresentam algumas características específicas apresentadas por Ferrell e Hartline (2005).

- a. **Factibilidade:** segundo esta característica os objetivos devem ser realistas tendo em vista os ambientes interno e externo identificados durante a análise da situação e a análise SWOT. Um bom objetivo é aquele realizável com uma razoável dose de esforço.
- b. **Continuidade:** esta característica revela que os objetivos de marketing devem levar as pessoas a ter desempenhos em níveis mais elevados do que teriam em outra circunstância. Assim o autor descreve que os objetivos podem ser contínuos ou descontínuos. Os primeiros dizem respeito a quando os objetivos atuais usados pela empresa são semelhantes àqueles estabelecidos no planejamento anterior, desta forma o nível de criatividade das pessoas tende a diminuir. Os segundos ao contrário, elevam significativamente o nível de desempenho e criatividade, já que as pessoas são desafiadas a atingir novos objetivos.
- c. **Tempo de execução:** outra consideração fundamental ao estabelecer objetivos é o tempo de execução para a sua realização. O tempo de execução de um objetivo deve ser apropriado e permitir a realização do objetivo dentro de um período, com razoáveis níveis de esforço. Um ponto a se destacar dentro desta característica é o *feedback* do progresso do objetivo, este deve ser uma parte importante do processo de estabelecimento de objetivos, especialmente para os de longo prazo.
- d. **Atribuição de responsabilidade:** dentro da organização deve ser identificada a pessoa, equipe ou unidade responsável pela realização de cada objetivo, pois ao atribuir explicitamente a responsabilidade, a empresa pode limitar a ocorrência de problemas como roubo de mérito ou isenção de responsabilidade.

Um fato que não pode ser esquecido apresentado por Jones (2003) é que o desenvolvimento do plano de marketing é um processo recursivo, ou seja, os objetivos podem precisar ser escritos e reescritos à medida que o restante do plano é desenvolvido.

2.3.5 Formulação de Estratégias

Assim que os objetivos foram definidos, busca-se uma maneira de atingi-los, isso se realizará através das estratégias, que Richers (2000, p. 63) aponta como “a parte central do relatório e refere-se às inovações sugeridas, como mudanças estruturais ou lançamentos de novos produtos/serviços e sua evolução de crescimento e participação de mercado”. Kotler (2000) se refere a estratégia com sendo um plano de como atingir os objetivos traçados anteriormente, confirmando a definição dada por Jones (2003, p. 485) de que “estratégias correspondem à maneira como a equipe de marketing vai atingir os objetivos do plano”.

Depois de saber que tipo de opção estratégica a empresa quer adotar, a organização elabora suas estratégias baseadas no seu marketing *mix* (4Ps - preço, praça, produto e promoção). Sobre o assunto Richers (2000, p. 163) afirma que:

Um marketing *mix* que parta de um conhecimento específico dos consumidores-alvos e que se ajuste aos desejos destes tende, obviamente, a ser mais bem sucedido do que um esquema de *mix* que vise somente ao objetivo da empresa, como a redução de custos.

Este conhecimento específico dos consumidores-alvos citado pelo autor é conseguido na análise das opções estratégicas da empresa. Kotler (1998, p. 97) acrescenta dizendo que o *mix* de marketing “é um conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing no mercado alvo”.

Ainda segundo Kotler (2001) a empresa deve ver os 4Ps como uma “caixa de ferramentas” para elaborar as estratégias de marketing. Esta elaboração é auxiliada pelas

variáveis de marketing - e as decisões referentes a elas - relacionadas com cada P, que segundo o autor são:

- a. Produto: variedade do produto, qualidade, design, características, nome da marca, embalagem, tamanhos, serviços, garantias, e devoluções.
- b. Preço: preço nominal, descontos, concessões, prazo para pagamento e condições de crédito.
- c. Promoção: promoção de vendas, propaganda, força de vendas, relações públicas e marketing direto.
- d. Praça: canais, cobertura, variedade, pontos- de- venda, estoque e transporte.

O autor ainda continua sua explanação. Com relação ao produto, coloca que uma empresa tem por objetivo oferecer algo de maneira diferente e melhor, para que o mercado alvo venha preferi-lo e até mesmo pagar um preço mais alto por ele. Com relação ao preço afirma que a empresa procura o nível de receita que, uma vez subtraídos os custos, resultem em lucros elevados. Com relação à promoção mostra que esta cobre todas as ferramentas de comunicação que fazem chegar a mensagem a um público alvo. E com relação a praça, escreve que cada fornecedor deve decidir como tornar suas mercadorias disponíveis no mercado, podendo fazer sua escolha entre duas opções, vender os bens diretamente ao consumidor final ou vende-los por meio de intermediários.

Em relação ao plano de marketing e as estratégias, Jones (2003, p.485) acrescenta que:

As que formarão a estrutura do plano final serão aquelas que destacarem as forças do produto, enfrentarem efetivamente a concorrência, atenderem as necessidades do público alvo e derem lucro para a empresa, com um investimento razoável de dinheiro e esforço. O desenvolvimento de estratégias que fazem tudo isso exige muita reflexão e imaginação criativa.

Um ponto a ser destacado é que as estratégias devem ser acompanhadas de explicações precisas. Os argumentos para a elaboração das mesmas devem ser lógicos, razoáveis e baseados

nas descobertas feitas pela análise da situação atual, ou seja, não basta ter uma idéia excelente sem que esta esteja embasada em algo concreto mostrado por pesquisas e análises; a estratégia deve ser justificável (JONES, 2003).

2.3.6 Formas de Implementação

Passada a fase onde a empresa planeja todos os seus passos e escolhe as melhores estratégias e alternativas a próxima etapa do plano estratégico de marketing e planejar como tudo o que foi feito será colocado em prática.

Para Jones (2003, p. 486) “implementação é a seção do plano de marketing que traz o roteiro de ação no plano terminado, funcionando como um teste da realidade do processo”.

Segundo Ferrell e Hartline (2005) esta etapa do plano descreve como as estratégias de marketing serão executadas, e devem responder a algumas indagações sobre as estratégias delineadas anteriormente, como: quais atividades específicas de marketing serão assumidas; como e quando essas atividades serão desempenhadas; quem é o responsável pela execução dessas atividades; como será monitorada a execução das atividades planejadas; e qual será o custo dessas atividades. Richers (2000) complementa, nesta etapa devem estar descritas as ações específicas e suas medidas como: que segmentos de mercado devem ser atingidos? Que produtos devem ser lançados? Com que expectativa de resultado? Jones (2003) ainda contribui dizendo que esta é a seção do plano que deve identificar pessoas e departamentos que serão responsáveis por atuar nas estratégias e alcançar os objetivos, naquela deve ser mostrado um prazo para cada atividade e o responsável por ela.

A implementação do plano estratégico de marketing é importante, pois coloca a empresa na posição desejada, entretanto, uma falha na sua implementação pode colocar a perder tudo aquilo que foi planejado. A este respeito Ferrell e Hartline (2005) apresenta que a empresa deve

tomar alguns cuidados com relação a implementação das estratégias traçadas. O mercado está em constante mudança, as necessidades e os desejos dos consumidores estão sempre mudando e os concorrentes elaborando novas estratégias de marketing. Desta forma muitas vezes a empresa tem que mudar constantemente as estratégias, o que dificulta sua implementação. Porém, se a análise SWOT for conduzida com vista no que a organização pode razoavelmente implementar é capaz de reduzir, mas não eliminar por completo o problema.

Muitas vezes as organizações costumam supor, erroneamente, que exista apenas um modo correto de implementar uma estratégia. O fato de o marketing ser dirigido ao consumidor exige uma grande flexibilidade da empresa para alterar sua implementação enquanto as coisas acontecem, de modo a acompanhar as mudanças nas preferências dos consumidores e do ambiente competitivo.

Um outro cuidado segundo o autor é que a empresa deve ter com relação ao pensamento dos altos executivos esperando que os gerentes e funcionários da linha de frente se comprometam com uma estratégia em cuja elaboração não tiveram influência, ou que não entendem nem sentem que seja apropriada. Para que isto não aconteça, os gerentes e funcionários da linha de frente devem ter voz ativa no planejamento das estratégias que diz respeito aos mesmos, pois eles entendem os desafios e obstáculos da sua implementação.

2.3.7 Avaliação e Controle do Plano de Marketing

Após a realização das formas de implementação, a próxima e última etapa na elaboração de um plano de marketing é a de controle, este detalha como os resultados daquele serão avaliados e controlados. Para Richers (2000, p. 63) “esta etapa deve conter um orçamento ou uma estimativa das receitas e despesas decorrentes das ações sugeridas e que dê (ao menos) uma noção daquilo que a empresa pode esperar como resultado ou retorno sobre investimentos propostos”.

A etapa de controle também pode ser chamada de Orçamento, segundo Jones (2003, p. 486-487).

A parte do orçamento deve apresentar custos e benefícios em termos financeiros. Cada atividade deve estar ligada ao seu custo estimado. Deve haver também um custo total estimado e uma previsão de vendas geral. Essa seção deve mostrar uma análise do ponto de equilíbrio, para os cenários otimista e pessimista, bem como projeções de lucros e perdas. Os demonstrativos financeiros podem mostrar os desempenhos passados, assim como as projeções futuras, além do período do plano em si, mas devem sempre incluir os demonstrativos financeiros que estão diretamente relacionados com o plano. Essa seção financeira é crucial para determinar se o plano é financeiramente possível e lucrativo.

Através do estudo de todas as informações que a empresa obtém através da realização de análises financeiras, como descritas anteriormente, a empresa tem em mãos ferramentas que ajudarão a acompanhar o progresso das estratégias e se o desempenho pretendido foi alcançado.

O controle visa garantir que o planejamento e a implementação aconteçam de maneira correta sendo necessário fazer uma comparação entre o idealizado e o realizado. Segundo Ferrell e Hartline (2003) lembra que estratégia de marketing desejada geralmente difere da estratégia realizada – a que efetivamente se concretiza- o que também significa que o desempenho real costuma ser diferente das expectativas. O autor coloca quatro possíveis causas para esta diferença: a estratégia de marketing era inadequada ou irrealista; a implementação foi inadequada para a estratégia; o processo de implementação foi mal gerenciado; e o ambiente interno e/ou externo mudou substancialmente entre a fase de desenvolvimento da estratégia e sua implementação. Desta forma para reduzir aquela diferença entre o que aconteceu e o que a companhia esperava, e para corrigir qualquer um destes quatro problemas as atividades de marketing devem ser constantemente avaliadas e controladas.

Para se exercer o controle devem ser usados alguns indicadores de desempenho. Segundo Psillakis (2003, p. 470) “o controle oferece instrumentos para mensuração e acompanhamento do plano de marketing”.

Richers (2000) destaca dois indicadores de desempenho, o ponto de equilíbrio – “é o ponto de produção e venda em que nada ganhamos e nada perdemos” - e a margem de contribuição projetada – “é a diferença entre receita e os custos variáveis”. Outro indicador importante é a Demonstração de resultado de exercício (DRE), apresentada por Nickels e Wood (1999) como uma demonstração que mostra de forma resumida o faturamento, os gastos e os lucros de um negócio durante um período específico, tendo como objetivo deduzir os gastos das receitas e chegar a um resultado líquido ou lucro. Ainda existe mais um importante indicador conhecido como Retorno sobre o investimento (ROI), este é um índice de retorno sobre os investimentos que a empresa fez em determinado período de tempo, tem como objetivo segundo Nickels e Wood (1999) de indicar o desempenho geral do negócio podendo ser calculada dividindo-se a renda líquida pelo investimento total.

Estes indicadores servirão para a empresa comparar a situação atual de marketing com a situação que existirá depois da implementação das estratégias traçadas no plano. Richers (2000) coloca que a partir destes indicadores, pode-se preparar um orçamento, que obriga a empresa a pensar no seu destino em termos de passado e futuro.

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a metodologia de pesquisa utilizada no desenvolvimento do presente trabalho. Segundo Ruiz (1980, p.14) a metodologia consiste “no conjunto de etapas e processos a serem vencidos ordenadamente na investigação dos fatos ou na procura da verdade”. Nela estão relacionados os métodos e as técnicas utilizadas.

3.1 Característica da pesquisa

O estudo caracterizou-se, em um primeiro momento, como exploratório e, em seguida, como descritivo. Exploratório porque visou prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema que está investigando e buscar subsídios para solucionar o problema de pesquisa. É descritiva, já que se destina a expor um fenômeno em estudo, respondendo perguntas como: quem, o que, quanto, quando e onde, ou seja, está interessada em descobrir e observar o fenômeno estudado procurando descrevê-lo e interpretá-lo (MATTAR, 1999; RUDIO, 2002).

Como uma pesquisa exploratória a principal fonte de informação é o estudo de caso. O estudo de caso é um estudo profundo, através do qual se procura conhecer aspectos detalhados sobre um ou poucos elementos de um fenômeno (MATTAR 1999; MINAYO et al, 2002). Isso se deve a preocupação do pesquisador de obter um conhecimento profundo a respeito do objeto do estudo de caso, a Vitivinícola Urussanga Ltda, como detalhado no capítulo 4.

O estudo tem um caráter qualitativo predominante já que busca obter informações a respeito do fenômeno investigado, bem como revelar as inter-relações entre as partes que o constituem (MINAYO et al, 2002). Contudo, destaca-se que, apesar da pesquisa ter um caráter

qualitativo predominante utilizou-se de recursos e procedimentos quantitativos no decorrer do seu desenvolvimento como forma de gerar maior conhecimento (KVALE, 1996).

3.2 Método

Como a maioria das pesquisas exploratórias esta pesquisa utilizou o método dedutivo (GIL, 1994). O método dedutivo é aquele que parte de um quadro teórico geral construído com conhecimentos científicos para responder algo específico que é a problemática de pesquisa (RUDÍO, 2002).

A construção do plano de marketing proposto no presente trabalho deu-se através de duas etapas. A primeira etapa consistiu na revisão de literatura, a partir de pesquisa bibliográfica, que permitiu a estruturação de um plano de marketing, como apresentado no capítulo 2, que será utilizado como referência para a construção do plano de marketing proposto para a referida empresa. Por pesquisa bibliográfica entende-se “um apanhado geral sobre os principais trabalhos realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados ao tema” (MATTAR, 1999, p.53).

A segunda etapa do trabalho é essencialmente prática consiste no diagnóstico da situação atual de marketing, a partir do qual será possível fazer opções estratégicas de marketing, formular os objetivos, formular as estratégias, definir formas de implementação e avaliação e controle do plano de marketing.

Na realização da análise do caso foi utilizado o método da comunicação verbal através de instrumento não estruturado não disfarçado. Não estruturado porque tanto o entrevistador quanto o entrevistado estão livres para perguntar e responder com suas próprias palavras e não disfarçado porque o entrevistado foi esclarecido previamente do objetivo e o propósito da pesquisa em que estava participando. A técnica utilizada para levantar informações primárias foi

à entrevista focalizada individual, também conhecida como entrevista em profundidade (MATTAR, 1999). A escolha dessa técnica deveu-se ao fato do trabalho consistir num estudo de caso em que se buscou conhecer em profundidade, através da percepção e experiência do gerente da empresa, a realidade da mesma e buscar subsídios para elaborar o plano de marketing proposto. Já as informações secundárias foram levantadas através da técnica de análise documental.

Documentos são materiais escritos que contém informações tidas como de grande importância não só para a pesquisa em pauta, mas também para o delineamento de novas pesquisas (LAKATOS E MARKONI, 1982; MATTAR, 1999).

Entre os documentos analisados estão: censo de 2000 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e a pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro do Vinho (IBRAVIN), em 2001 planilha de vendas; planilha de receitas e despesas; planilha de balanço patrimonial; planilha de demonstração do resultado do exercício. Destaca-se ainda a análise de documentos familiares referentes à história da cidade onde esta localizada a empresa e sua relação com a produção, venda e consumo de vinho. Os documentos da empresa analisados são referentes ao período de 2003 a 2005.

Por sua vez, o método da observação serviu para coletar e registrar informações que puderam ser levantadas sem que fosse necessária a comunicação do pesquisador com os atores envolvidos no processo. Caracteriza-se como observação não estruturada já que o objetivo da mesma era a familiarização do pesquisador com o problema do estudo, de forma a lhe permitir estabelecer relações causais e especificações claras dos comportamentos observados (MATTAR, 1999). Como ressaltam Lakatos e Markoni (1982, p.65) a “observação serve como auxílio para o

pesquisador obter provas a respeito dos objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seus comportamentos”.

Através da observação analisou-se o portfólio de produtos da empresa (Casa del Nonno Cabernt 750 ml, Casa del Nonno Espumante etc.), bem como suas instalações, sua estrutura, a coordenação dentro dessa estrutura, como ocorre o processo de vendas etc.

3.3 Limitação

Destaca-se como principal limitação do presente trabalho a falta de uma pesquisa mercadológica que demonstre o perfil de consumidor dos produtos da vinícola, bem como sua opinião a respeito dos produtos.

4 ANÁLISE DO CASO.

Nesta etapa do trabalho será apresentada a análise do caso dentro da Vitivinícola Urussanga Ltda. Este capítulo é composto pela descrição d organização, pelo diagnóstico da situação atual de marketing, opções estratégicas de marketing, objetivos de marketing, formulação de estratégias, formas de implementação das estratégias, e avaliação e controle de marketing.

4.1 Descrição da organização

A história da viticultura em Urussanga começou ainda no século XIX com a chegada dos imigrantes italianos que trouxeram em suas bagagens mudas de parreiras. Quando chegaram a Urussanga em 1878, começaram os plantios das videiras.

As variedades trazidas não se adaptaram bem ao clima, produziam pouca uva. Recorreram então a variedades americanas Dona Izabel e Klinton. Os colonos italianos sucessivamente foram testando outras variedades, se entusiasmaram com a boa adaptação das parreiras contribuindo para a viticultura em Urussanga. As quantidades da elaboração do vinho tornaram este município conhecido por todo quase todo o Brasil, principalmente no Rio de Janeiro, onde absorvia a maior quantidade que se produzia.

Na segunda e terceira década do século passado já existiam em Urussanga pequenas cantinas todas em alvenaria como a da Família Ernesto Bettiol que produzia o vinho tinto de mesa seco Fontanella e o vinho branco seco rosa; a de Antônio Ferraro que produzia o vinho seco, branco e tinto Salute; a de Victório Bez Batti que produzia o vinho “Samos” branco e tinto

seco; a de Lourenço Cadorin que produzia o vinho branco e tinto, Cadorin e outros produtores derivados de uva; a J Caruso Mac Donald Cia que produzia vinho branco e tinto seco, suave e outros produtos; a de Pedro Damiani que produzia vinho branco e tinto Lagrime Christi; a de Silvio Ferraro que produzia o vinho branco e tinto seco marca Piemonte. Mais o auge da Viticultura de Urussanga foi propriamente nos anos de 1928 e 1942.

Muitos destes vinhos foram premiados em exposições internacionais como o Lagrime Christi, medalha de ouro na exposição de New York em 1939.

O governo Federal tomando conhecimento do potencial Vitivinícola criou pelo decreto Lei número 4558 de 10/08/42 a sub estação catarinense de Enologia, ciência que estuda os vinhos, de Urussanga para auxiliar o desenvolvimento. A produção da época era consumida principalmente em Curitiba, São Paulo e Rio de Janeiro. Com o passar dos anos a viticultura começou a decrescer em virtude da indústria da extração do carvão devido a sua boa remuneração deixando em segundo plano a atividade agrícola. Este fato fez com que o Rotary Clube de Urussanga, em 1974, iniciasse uma campanha de incentivo a esta atividade.

Foi neste momento que dois Rotarianos, Flávio Antônio Mariot e Hedi Damian, resolveram dedicar-se à atividade da Vitivinicultura. Hedi Damian, funcionário da Estação Experimental de Enologia em Urussanga por quatorze anos (14), manteve contatos e convívio com parreirais, vinicultores e cantinas. Fundaram, assim, em 1975 a Vitivinícola Urussanga Ltda, começando o plantio das videiras até a elaboração do Vinho, cuja primeira safra foi comercializada em maio de 1978, com o lançamento da Marca Casa Del Nonno, em homenagem aos imigrantes Italianos, ano em que Urussanga completava seu centenário. Em 1982, a empresa começou a ser administrada pelo engenheiro Renato Mariot Damian, que fazendo cursos e estágios no exterior aprimorou ainda mais a qualidade do produto, impondo uma tecnologia de

ponta comprovada com os prêmios obtidos nos concursos de Vinhos em Santa Catarina, com os primeiros lugares das amostras apresentadas. Além de esmerar os vinhos já existentes lançou novos produtos como Goldener Tropfen, Bottiglia Rosata, Damari, Grappa Casa Del Nonno, Peccato Bianco e o 1º Espumante do mundo feito a partir da uva GÖETHE.

A Razão Social da empresa é Vitivinícola Urussanga Ltda., esta não possui nome fantasia, e é composta de dois sócios, Renato Mariot Damian e Hedi Damian. A Vitivinícola tem forma legal de Microempresa e está no Sistema Integrado de Pagamento de Imposto e Contribuição (SIMPLES). É também considerada microempresa pelo IBGE *apud* BRETZKE (2003), por contar com 8 empregados, menos que os 9 empregados estabelecidos na classificação.

A Vitivinícola Urussanga Ltda está localizada no município de Urussanga no estado de Santa Catarina mais precisamente na Rua Joaquim Vieira Ferreira, 79 no centro. Seus vinhedos estão localizados na comunidade do Rio Salto também em Urussanga.

A empresa possui capacidade de produção de 300.000 litros de vinho ao ano, mas nos últimos cinco anos produziu somente 80.000 litros. O mais importante dentro da empresa é a qualidade dos vinhos elaborados na mesma. Devido a 85% da uva usada na elaboração dos vinhos serem originadas dos próprios vinhedos pode-se dizer que os vinhos são de origem controlada, no entanto não existe uma fiscalização para isso. Hipócrates ensina que “o vinho é uma coisa maravilhosamente apropriada ao homem, tanto na saúde como na doença, se administrado com tino e justa medida” (<http://www.vitivinicolaurussanga.com.br>). As vendas da empresa são inferiores a sua capacidade de produção, atingindo apenas 27 % do seu total produtivo, pois a vinícola apresenta dificuldades para escoar a sua produção. O escoamento da

produção é ineficiente devido a diversos fatores, tais como, a distribuição, os pontos de vendas, a falta de vendedores capacitados, dentre outros.

A organização possui várias marcas de vinho como: Casa Del Nonno (esta é a linha de vinhos mais fina, produtos com maior valor agregado, da empresa), Botiglia Rosata, Pecato Bianco, Goldener Tropfen (estas são marcas de vinhos demi-sec, ou seja, vinhos que estão entre os secos e os suaves) e também apresenta a linha Damari (vinhos suaves).

4.2 Diagnóstico da situação atual de marketing

Esta etapa apresenta a avaliação da situação atual de marketing (onde é identificada como é exercida a atividade de marketing pela empresa atualmente), a análise dos ambientes interno (onde se identificam as forças e as fraquezas da organização) e externo da empresa (nesta identificam-se as oportunidades e as ameaças do ambiente), gerando assim uma análise SWOT.

4.2.1 Avaliação da Situação Atual de Marketing

Um ponto importante na avaliação da situação atual de marketing de uma empresa é a apresentação do seu portfólio de produtos. A empresa atualmente apresenta uma grande variedade de produtos caracterizados a seguir:

- a. Espumante Casa Del Nonno Göethe. Primeiro espumante Goethe do Brasil. É elaborado com uvas Göethe (variedade de uva), apresenta aromas frutados com toques florais delicados. Possui intenso perlage de bolhas finas, oferecendo uma agradável sensação refrescante.
- b. Vinho Casa Del Nonno Cabernet, tinto seco. É obtido da cepa de mesmo nome "Cabernet", originária da França, tem cor escura de tamanho médio. É no bouquet, no sabor e na coloração rubi que se identifica a verdadeira qualidade de um vinho Cabernet.

- Pronto para consumo, não exigindo envelhecimento posterior. Temperatura para consumo 17°C a 19°C. Combinações: Massas, carnes vermelhas, queijos e caças.
- c. Vinho Casa Del Nonno tinto Seco. É um vinho com bouquet característico, elaborado dentro de técnicas avançadas, com cortes de uvas americanas (Bordo e Isabel) proporcionando uma personalidade marcante, coloração roxo com matizes violetas e sabor muito agradável. Sua temperatura ideal para consumo é de 18°C a 20 °C. Combinações: Carnes vermelhas, vitelo, cordeiro, queijos, massas e bacalhau.
- d. Vinho Casa Del Nonno branco Seco. É um vinho obtido de cepa Goethe trazida por imigrantes italianos com característica peculiar à região de Urussanga, não sendo encontrada além das fronteiras regionais. Aroma personalíssimo, delicado, sutil. Tonalidade amarela palha. Um vinho refrescante devendo ser servido a uma temperatura de 6°C a 9°C. Combinações: Carnes brancas e frutos do mar.
- e. Vinhos Damari branco e tinto. Vinhos suaves elaborados com as melhores uvas americanas selecionadas antes do esmagamento e fermentada com controle de temperatura, obtendo-se coloração perfeita com sabor característico e presença marcante da própria uva. Temperatura para consumo tinto 18°C, branco 7°C.
- f. Vinho Botiglia Rosata Vinho demi-sec obtido da fermentação direta da uva Goethe, a qual é selecionada das partes mais altas dos vinhedos, onde há maior incidência de sol. Através de técnica californiana faz-se a fermentação direcionada a extração de cor e aroma. Obtém-se desta forma um vinho de cor rosada com 10° GL de álcool, resíduo de açúcar e gás carbônico da própria elaboração. Temperatura para consumo 6 °C a 9 °C.
- g. Vinho Goldener Tropfen. Vinho Branco Goethe, demi-sec, com aroma exclusivo e atraente. Seu bouquet característico bem como a leveza e o equilíbrio de suas

propriedades, identificam-se com os similares processados no Vale do Reno na Alemanha. A sua coloração amarelo palha com reflexos esverdeados é natural, prendendo-se neste motivo sua denominação "Goldener Tropfen". Vinho ideal para climas quentes. Temperatura ideal para consumo de 6°C a 9°C. Combinações: Carnes brancas e frutos do mar.

- h. Vinho Pecato Bianco. Vinho branco, demi-sec elaborado com uvas Goethe, o que lhe confere aroma frutado e delicado. Deve ser servido em temperatura de 6° a 9°C, no verão; e de 12° a 15°C, no inverno.
- i. Grappa Casa Del Nonno. A tradicional Grappa Casa Del Nonno é produzida com selecionadas uvas de fresca fermentação e bidestilada. O processo de produção é artesanal em destiladores de cobre e baixa pressão obtendo-se um produto agradável com aroma rico e sabor particular.

Os preços, em Reais, praticados atualmente pela organização, referentes aos produtos, estão representados no tabela 01:

Tabela 01: Preços em R\$, dos produtos vendidos pela Vitivinícola Urussanga no ano de 2006.

Casa Del Nonno Cabernet 750 ml	14,00
Casa Del Nonno Cabernet 375 ml	8,30
Casa Del Nonno Tinto Seco 750 ml	9,00
Casa Del Nonno Branco Seco 750 ml	9,00
Casa Del Nonno Grappa 500 ml	24,00
Casa Del Nonno Goethe Spumante 750 ml	17,00
Peccato Bianco 750 ml	11,00
Goldener Trofen 750 ml	9,00
Bottiglia Rosata 750 ml	9,00
Damari Tinto Suave 750 ml	5,50
Damari Branco Suave 750 ml	5,50
Damari Garrafões 4,7 LTS	19,50

Fonte: Arquivos Vitivinícola Urussanga

A precificação referente aos produtos da vinícola é feita através da análise de variáveis como: os custos de produção, o mercado concorrente, percepção e *feedback* dos clientes.

No que diz respeito aos custos de produção, a empresa conhece apenas os custos diretos de produção, sendo que os custos indiretos não são calculados por cada item produzido. Na verdade, os custos diretos são estimativas realizadas pelo gerente. Tal fato ocorre porque o gerente não possui disponibilidade de horários e pouco conhecimento para determinar esses custos. A análise do mercado concorrente é feita através de observações diretas feita pelo gerente, rede de relacionamento, internet, revistas especializadas e outras fontes de informações. A variável percepção dos clientes, refere-se ao fato da empresa elevar o preço de alguns de seus produtos para que os clientes dêem valor eles. Isto acontece porque segundo o gerente da empresa, consumidores de vinhos procuram status, desta forma se consomem um vinho com o preço mais elevado, esta sua necessidade pode ser atendida. Por fim o *feedback* dos clientes acontece quando o gerente da vinícola através da sua própria percepção e rede de relacionamento, nota a satisfação dos clientes em relação aos preços. Por meio de contato direto com clientes, o gerente percebe a satisfação dos consumidores por conversas informais, e ao realizar vendas.

É importante mostrar nesta etapa do plano a análise das vendas realizadas pela empresa durante os anos de 2003, 2004 e 2005.

As vendas de produtos da empresa em quantidade de unidades vendidas, referentes aos anos de 2003 a 2005, são representadas na tabela 02:

Tabela 02: Quantidade de produtos vendidos em unidades nos anos de 2003, 2004 e 2005.

	2003		2004		2005	
	unidades	% do total	unidades	% do total	unidades	% do total
CNCabernet 750 ml	1.838	16,7%	4.444	14,2%	3.109	16,1%
CN tinto seco	664	6,0%	2.134	6,8%	1.063	5,5%
CN branco seco	390	3,5%	760	2,4%	580	3,0%
CNCabernet 375 ml	197	1,8%	126	0,4%	850	4,4%
Goldener Tropfen	1.240	11,2%	2.408	7,7%	1.104	5,7%
Pecato Bianco	1.036	9,4%	3.155	10,1%	1.190	6,1%
Bottiglia Rosata	1.979	17,9%	4.744	15,2%	1.803	9,3%
Damari tinto suave	1.979	17,9%	4.744	15,2%	3.534	18,2%
Damari branco suave	584	5,3%	2.239	7,2%	1.756	9,1%
Damari t s 4,7 L	125	1,1%	187	0,6%	149	0,8%
Damari t su 4,7 L	145	1,3%	385	1,2%	225	1,2%
Damari b s 4,7 L	47	0,4%	87	0,3%	86	0,4%
Damari b su 4,7 L	19	0,2%	69	0,2%	40	0,2%
Damari dsec 4,7L	108	1,0%	206	0,7%	178	0,9%
CN Espumante	553	5,0%	5.216	16,7%	3.529	18,2%
CN Grappa	131	1,2%	299	1,0%	170	0,9%
total	11.031	100,0%	31.204	100,0%	19.366	100,0%

Fonte: Arquivos Vitivinícola Urussanga.

Os produtos mais vendidos pela empresa no ano de 2003 foram os vinhos Bottiglia Rosata , o Damari tinto suave, cada um representando 17,9% das vendas, e em terceiro lugar o Casa del Nonno Cabernet que representou 16,7% das vendas totais. Pode-se notar que estes três produtos juntos dominaram as vendas representando 54% do total de unidades vendidas. Enquanto isso no portfólio de produtos da empresa existe alguns que não chegam a representar 1% do total de unidades vendidas, a mais clara demonstração disto é a linha de garrafas que, juntas as vendas não representam 4% do total. No ano de 2004 ocorreu o lançamento oficial do Casa del Nonno Espumante, e este liderou as vendas durante este ano representando 16,7% das vendas, ou seja, 5.216 unidades vendidas. Neste ano a concentração das vendas (62%) referiu-se a quatro produtos o Casa del Nonno Cabernet, o Bottiglia Rosata e o Damari tinto suave. Com o aparecimento deste novo produto as vendas de outros produtos como o Goldener Tropfen decaíram, sendo que este teve uma queda de 3,5% nas vendas. Já no ano de 2005 a concentração

das vendas (54%) volta a ser referente a três produtos, Damari tinto suave, Casa del Nonno Cabernet e Casa del Nonno espumante.

Um importante a ser destacado em relação a tabela 02 é que após o seu lançamento oficial em 2004, o Casa del Nonno Espumante foi o produto que se manteve em primeiro lugar em vendas. A tabela 02 ainda mostra como as vendas da linha de garrações e da Grappa são pequenas se comparadas com outros produtos.

A análise do número de unidades vendidas pela empresa mostra a participação de cada produto nas vendas, porém um outro indicador importante é o faturamento respectivo a cada linha de produto da vinícola. A tabela 03 mostra o faturamento referente a cada produto da empresa e seus percentuais de participação sobre aquele referentes ao ano de 2003, 2004 e 2005.

Tabela 03: Descrição do faturamento, em Reais, por produtos nos anos de 2003, 2004 e 2005.

	2003		2004		2005	
	R\$	% do total	R\$	% do total	R\$	% do total
CNCabernet 750 ml	22.975,00	23%	55.552,50	18%	35.899,26	21%
CN tinto seco	5.312,00	5%	17.071,20	6%	7.838,27	5%
CN branco seco	3.116,00	3%	6.076,80	2%	3.609,39	2%
CNCabernet 375 ml	1.454,10	1%	932,40	0%	3.942,86	2%
Goldener Tropfen	9.920,00	10%	19.267,20	6%	8.095,51	5%
Pecato Bianco	9.842,00	10%	29.976,30	10%	10.149,37	6%
Bottiglia Rosata	15.832,00	16%	37.951,20	12%	12.988,87	8%
Damari tinto suave	9.895,00	10%	23.719,50	8%	15.059,73	9%
Damari branco suave	2.920,00	3%	11.196,00	4%	7.176,65	4%
Damari t s 4,7 L	2.375,00	2%	3.556,80	1%	2.686,61	2%
Damari t su 4,7 L	2.745,50	3%	7.318,80	2%	3.809,14	2%
Damari b s 4,7 L	883,50	1%	1.658,70	1%	1.424,79	1%
Damari b su 4,7 L	351,50	0%	1.316,70	0%	1.047,70	1%
Damari dsec 4,7L	2.042,50	2%	3.915,90	1%	2.574,04	2%
CN Espumante	8.287,50	8%	78.232,50	26%	51.140,51	30%
CN Grappa	2.740,50	3%	6.274,80	2%	3.584,29	2%
Total	100.692,10	100%	304.017,30	100%	171.026,99	100%

Fonte: Arquivos Vitivinícola Urussanga.

O produto que representou o maior faturamento para a empresa no ano de 2003 foi o Casa del Nonno Cabernet, chegando a um total de R\$ 22.975,00 em faturação. Este produto manteve sua parcela sobre o total faturado pela vinícola nos dois anos seguintes, sendo

responsável respectivamente por 18% e 23% do total faturado no período analisado. Com o lançamento do Espumante pode-se notar que os produtos que antes representavam uma grande fatia do faturamento, como o Bottiglia Rosata e o Goldener Tropfen, reduziram sua participação sobre o Faturamento pela metade em 2005. Por outro lado o espumante teve destaque e, no ano de 2005 chegou a representar 30% do faturamento, ou seja, foi o produto que apresentou maior crescimento na participação sobre o faturamento, no período analisado.

Pode-se destacar ainda que ano de 2004 foi o ano de maior faturamento. O produto que gerou maior faturamento foi o Casa Del Nonno Espumante, gerando, no ano de 2005, 9% a mais de faturamento que o segundo maior faturador, o Casa del Nonno Cabernet. O ano de 2003 apresentou queda no faturamento, e, após o incremento no faturamento ocorrido em 2004, no ano de 2005 o faturamento decaiu porém manteve-se maior que em 2003.

Foram mostrados dois importantes indicadores de vendas, o total de unidades vendidas e o faturamento referente a cada linha de produto do portfólio da empresa. Faz-se necessário, agora, mostrar a rentabilidade de cada um dos produtos ao longo do período analisado.

Tabela 04: Rentabilidade dos produtos nos anos de 2003, 2004 e 2005

	2003		2004		2005	
	m. contribuição	rentabilidade	m. contribuição	rentabilidade	m. contribuição	rentabilidade
CNCabernet 750 ml	14.593,72	22%	35.286,95	18%	21.442,41	22%
CN tinto seco	3.572,32	6%	11.480,38	6%	4.776,83	5%
CN branco seco	2.095,51	3%	4.086,65	2%	1.938,99	2%
CNCabernet 375 ml	953,03	1%	611,10	0%	1.494,86	2%
Goldener Tropfen	6.671,20	10%	12.957,19	7%	4.915,99	5%
Pecato Bianco	7.127,68	11%	21.709,15	11%	6.722,17	7%
Bottiglia Rosata	10.647,02	16%	25.522,18	13%	7.796,23	8%
Damari tinto suave	5.937,00	9%	14.231,70	7%	6.825,51	7%
Damari branco suave	1.752,00	3%	6.717,60	3%	3.085,17	3%
Damari t s 4,7 L	1.210,00	2%	1.812,10	1%	1.125,09	1%
Damari t su 4,7 L	1.398,76	2%	3.728,74	2%	1.451,14	1%
Damari b s 4,7 L	450,12	1%	845,06	0%	523,51	1%
Damari b su 4,7 L	179,08	0%	670,82	0%	628,50	1%
Damari dsec 4,7L	1.040,60	2%	1.995,05	1%	708,60	1%
CN Espumante	5.193,50	8%	49.025,70	25%	30.954,63	32%
CN Grappa	2.061,90	3%	4.721,04	2%	2.674,79	3%
total	64.883,44	100%	195.401,41	100%	97.064,42	100%

Fonte: Arquivos Vitivinícola Urussanga.

Os produtos mais rentáveis da empresa são o Casa del Nonno Cabernet e o Casa del Nonno espumante. O primeiro manteve uma rentabilidade constante durante os 03 anos (apresentando uma rentabilidade média de 20%), sendo que no ano de 2004 apresentou sua menor rentabilidade. O segundo praticamente não apresentava uma boa rentabilidade no ano de 2003 (8%), porém mostrou-se rentável nos anos seguintes chegando a ser o produto mais rentável da empresa em 2005 (32%).

Através da análise das tabelas referentes a quantidade de vendas, faturamento e rentabilidade, é possível cruzar os percentuais referentes a cada produto para assim realizar uma melhor análise. A tabela 05 compara estes percentuais:

Tabela 05: Participação relativa dos produtos sobre o total de vendas, faturamento e rentabilidade.

	2003			2004			2005		
	vendas	faturamento	rentabilidade	vendas	faturamento	rentabilidade	vendas	faturamento	rentabilidade
CNCabernet 750 ml	17%	23%	22%	14%	18%	18%	16%	21%	22%
CN tinto seco	6%	5%	6%	7%	6%	6%	5%	5%	5%
CN branco seco	4%	3%	3%	2%	2%	2%	3%	2%	2%
CNCabernet 375 ml	2%	1%	1%	0%	0%	0%	4%	2%	2%
Goldener Tropfen	11%	10%	10%	8%	6%	7%	6%	5%	5%
Pecato Bianco	9%	10%	11%	10%	10%	11%	6%	6%	7%
Bottiglia Rosata	18%	16%	16%	15%	12%	13%	9%	8%	8%
Damari tinto suave	18%	10%	9%	15%	8%	7%	18%	9%	7%
Damari branco suave	5%	3%	3%	7%	4%	3%	9%	4%	3%
Damari t s 4,7 L	1%	2%	2%	1%	1%	1%	1%	2%	1%
Damari t su 4,7 L	1%	3%	2%	1%	2%	2%	1%	2%	1%
Damari b s 4,7 L	0%	1%	1%	0%	1%	0%	0%	1%	1%
Damari b su 4,7 L	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	1%
Damari dsec 4,7L	1%	2%	2%	1%	1%	1%	1%	2%	1%
CN Espumante	5%	8%	8%	17%	26%	25%	18%	30%	32%
CN Grappa	1%	3%	3%	1%	2%	2%	1%	2%	3%

Fonte: Arquivos Vitivinícola Urussanga.

Por meio da análise da Tabela 05 pode-se notar que alguns produtos apresentam uma importância, para a empresa, maior que outros. Este fato é representado pelo Casa del Nonno Cabernet que apresenta, em média, uma participação, na quantidade vendida, de 16%, e rentabilidade média de 20%; e também pelo Casa del Nonno Espumante que apresentou em 2005 participação nas vendas de 18%, e rentabilidade de 32%.

A fim de saber quais são os itens mais importantes para a organização foi feito o estudo da curva ABC. Segundo Viana (2002 p. 64) a curva ABC é “Um método cujo fundamento é aplicável a quaisquer situações em que seja possível estabelecer prioridades, como uma tarefa a cumprir mais importante que outra, uma obrigação mais significativa que outra, de modo que a soma de algumas partes dessas tarefas ou obrigações de importância elevada representa, provavelmente, uma grande parcela das obrigações totais”.

O estudo revelou que são três os itens mais rentáveis para a organização. Estes representam 20% do portfólio de produtos da empresa e 62% da sua rentabilidade total como mostrado anteriormente. Como estes três produtos (Casa del Nonno espumante, Casa del Nonno Cabernet e Bottiglia Rosata) são os mais importantes, os esforços a serem realizados para atingir o objetivo do plano serão relacionados àqueles.

Atualmente para auxiliar o aumento da venda dos produtos, são adotadas pela empresa algumas estratégias de promoção. A principal delas é a divulgação informal conhecida como propaganda “boca-a-boca”. Outras ainda se destacam como: a divulgação através de *folders* (que são distribuídos nas feiras as quais a empresa participa, em supermercados, restaurantes, nas caixas vendidas de produtos acabados entre outros); o site que a empresa possui na internet, www.vitivinicolaurussanga.com.br (no qual os interessados podem ver as premiações que os vinhos da empresa conquistaram, os produtos e como entrar em contato); degustações (que são realizadas na própria empresa e em supermercados da região sul de Santa Catarina), dentro das degustações estão inclusas as garrafas dadas a clientes potenciais para que eles possam experimentar o produto.

Outro tipo de promoção usada pela empresa são as participações em festas e feiras. Em relação as participações em festas se destaca a Festa do Vinho realizada a cada dois anos, em

Urussanga, que apresenta um grande potencial de promoção, pois atrai um grande público do sul do Brasil, sendo reconhecida por este mercado. A vinícola possui um local de vendas próprio onde as pessoas podem comprar e usufruir dos seus produtos, além de todos os bares da festa também comercializarem os produtos da Vivinícola. Já em relação às feiras a Vitivinícola, participa esporadicamente de feiras alimentícias divulgando seus produtos. Dentre elas, a Feira Internacional do vinho em São Paulo, ocorrida em setembro de 2005. As feiras escolhidas para exposição do produto são definidas conforme as necessidades da empresa e de acordo com a disponibilidade financeira. É analisado também qual o possível retorno financeiro da vinícola, pois esta está em processo de iniciação em participações nas feiras de vinho.

O mercado consumidor da Vitivinícola hoje é formado na sua quase totalidade por um público pertencente às classes A, B e C. Suas vendas são efetuadas na relação de 55% dentro do estado de Santa Catarina, 30% para os estados do Rio de Janeiro e de São Paulo e 15% para as outras unidades da Federação. Grande parte destas vendas realizadas pela empresa, ou seja, 70% delas, é feita de forma direta. A venda direta é realizada de três formas. Pelo telefone, diretamente na fábrica e pela internet. Por telefone, o cliente faz um pedido de orçamento, onde são negociados os preços, prazos e formas de entrega, formas de pagamento e parcelas. Após confirmação dos pedidos é enviado um boleto bancário, ou é feito um depósito na conta da empresa para que seja realizada a entrega. O processo de venda direto na fábrica é realizado quando o cliente se apresenta no escritório central onde pode realizar degustações, visitar toda a área produtiva empresa, e ali mesmo efetua a compra. Pela internet, o cliente entra na *homepage* da empresa enviando um e-mail pedindo orçamento, este é lido pela secretária, e a mesma retorna ao cliente interessado. A partir desse momento inicia-se o mesmo processo efetuado pelo telefone.

Outro canal de venda utilizado pela empresa, porém de forma minimizada, 20% das vendas totais, é a venda para o varejo. Nesta os produtos são vendidos para supermercados e restaurantes, representando 13% e 7% respectivamente.

Existe ainda uma outra forma de venda praticada pela organização que é através dos chamados “vendedores-colaboradores” e representa 10% do total de vendas. Estas pessoas das mais diversas localidades do Brasil, não têm vínculo empregatício com a empresa, porém atuam como representantes quando surge uma oportunidade de venda ganhando um percentual sobre os produtos comercializados. Esses vendedores estão distribuídos entre os estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Paraná e Santa Catarina, sendo quatro representantes, sem, contudo, a formalização de contrato. A forma de pagamento é por comissão, correspondendo a 7% sobre o valor total das vendas. A organização não possui nenhum representante em seu quadro de funcionários.

A entrega dos produtos aos clientes é feita de forma diferenciada. Entregas em Urussanga e nas cidades vizinhas são realizadas pela própria empresa sem custos adicionais para o cliente. Entregas em outros estados são feitas através de transportadoras contratadas pela Vinícola ou pelo cliente, de acordo com suas exigências. Acima de 10 caixas (cada uma contém 12 garrafas) encomendadas a Vinícola cobre os custos de entrega, se o número de caixas for inferior a 10 caixas o cliente arca com estes custos.

4.2.2 Análise do Ambiente Externo

Nesta etapa do plano de marketing serão analisadas importantes forças macro ambientais (econômico, político-legais, sócio-culturais, tecnológicas, naturais) e significativos agentes micro ambientais (clientes, concorrentes, fornecedores) que afetam a empresa.

4.2.2.1 Ambiente Econômico

Um importante fator econômico para a análise do mercado é o Produto Interno Bruto (PIB) do país. Segundo Wikipedia (2006) o PIB representa a soma (em valores financeiros) de todas as riquezas finais produzidas em uma determinada região ou parcela da sociedade (qual seja, países, estados, cidades), durante um período determinado (mês, trimestre, ano, etc).

A análise do PIB absoluto é importante para saber a se produção brasileira está crescimento, estagnação ou recessão econômica, porém ele não é tão representativo para avaliar a quantidade de riqueza produzida por pessoa numa determinada região. Neste sentido é feita uma análise melhor através do PIB. Abaixo é apresentada a tabela06 referente ao PIB absoluto e PIB per capita no Brasil, durante os anos de 2003, 2004 e 2005.

Tabela 06: Produto Interno Bruto e Produto Interno Bruto per capita brasileiro.

	2003	2004	2005
PIB absoluto em milhões de R\$	1.556.182,00	1.766.621,00	1.937.598,00
PIB absoluto (crescimento anual real)	0,54%	4,9%	2,3%
PIB per capita em R\$	8694,000	9014,000	10520,000
PIB per capita (crescimento anual real)	(0,91%)	3,7%	0,8%

fonte: teleco(2006)

Pode-se notar que o PIB brasileiro apresentou um ínfimo crescimento, ou seja, pode-se dizer que esta estagnado. O PIB per capita real (crescimento do PIB per capita menos a inflação referente aquele período teve um decréscimo em 2003 de 0,91%, porém, nos dois anos seguintes, teve aumento de 3,7% e 0,8% respectivamente, caracterizando, assim, uma estagnação pois este crescimento não mostra-se representativo.

Um fator com que a indústria tem grande preocupação hoje no Brasil é a inflação. Segundo o índice INPC (Índice Nacional de Preços ao Consumidor) medido pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) a inflação apresentou índices de crescimento - nos anos de 2003, 2004 e 2005 -

de 10,38%, 6,13% e 5,05% respectivamente. O crescimento da inflação faz com que o poder de compra do consumidor caia. Porém mesmo com o crescimento ocorrido o poder de compra do consumidor continuou praticamente o mesmo, pois como foi explicado anteriormente, o PIB per capita brasileiro real (PIB per capita deflacionado) apresenta-se estagnado.

A indústria Vitivinícola brasileira é afetada fortemente pela taxa cambial mantida pelo governo, ou seja, o preço do dólar no patamar de R\$ 2,20. Este fato incentiva a importação de vinhos em grande escala o que prejudica a produção e venda dos produtos nacionais, e mostra-se uma concorrência desleal, uma vez que os governos de outros países produtores da bebida subsidiam a sua produção, além de presentear os produtores com vários incentivos na compra de equipamentos, taxaçaõ reduzida de impostos. O governo brasileiro por outro lado não fornece incentivos para o setor além de cobrar altos impostos dos produtores.

O gráfico 01 apresenta a evolução das importações de vinhos pelo Brasil:

Gráfico 01: Importação de vinhos pelo Brasil em litros:

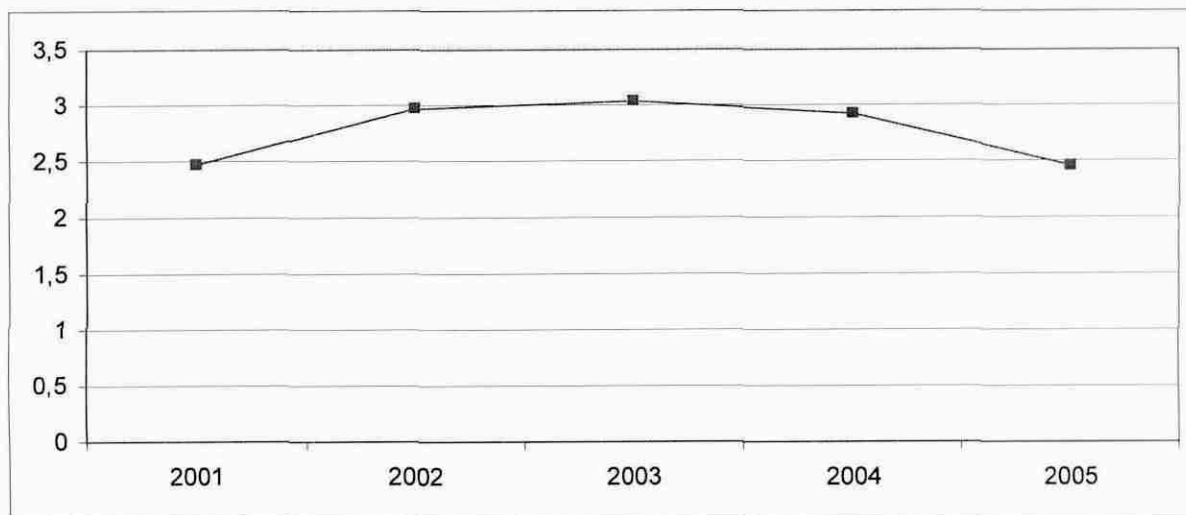


Fonte: IBRAVIN (2006).

O gráfico 01 mostra que ocorreu uma queda de 17,43%, na importação de vinhos em 2002, sendo que o Brasil importou 24.183.853 litros de vinho. Nos anos seguintes ocorreram aumentos da importação de vinhos, chegando no ano de 2005, a um total de 37.495.327 litros de vinho importados, o que representa um aumento de 35,5% em relação a 2002.

Um dos fatos para que tenha ocorrido essa variação na importação de vinhos é como já falado, a cotação do dólar. O gráfico 02 permite fazer uma comparação entre importações, mostradas anteriormente no gráfico 01, e o preço do dólar, ele mostra a variação do preço do dólar para o período compreendido entre os anos de 2001 e 2005.

Gráfico 02: Preço do dólar em relação ao Real, em R\$, nos anos de 2001, 2002, 2003, 2004 e 2005:



Fonte: Banco Central do Brasil (2006).

Comparando os Gráficos 01 e 02 pode-se notar que em 2002 quando ocorreu uma alta no preço do dólar, as importações de vinhos decaíram. O ano de 2003 foi um ano anômalo onde o preço do dólar subiu um pouco assim como a importação dos vinhos, porém no ano de 2004 a cotação do dólar começou sua queda, neste momento houve um aumento significativo na quantidade de vinho importada pelo país, chegando, em 2005, ao seu ápice.

A produção brasileira de vinhos varia de forma irregular, este fato ocorre, pois a principal matéria prima para a elaboração desta bebida é a uva, e a produção desta depende de fatores climáticos que variam muito de ano em ano. O fato também pode ser explicado através do fato de a maioria dos produtores não terem, a disposição, o capital necessário para fazer investimentos visando a redução desta dependência dos fatores climáticos na produção das uvas.

A produção brasileira de vinhos de mesa e de vinhos finos (mercado visado pela empresa) é apresentada na tabela 07.

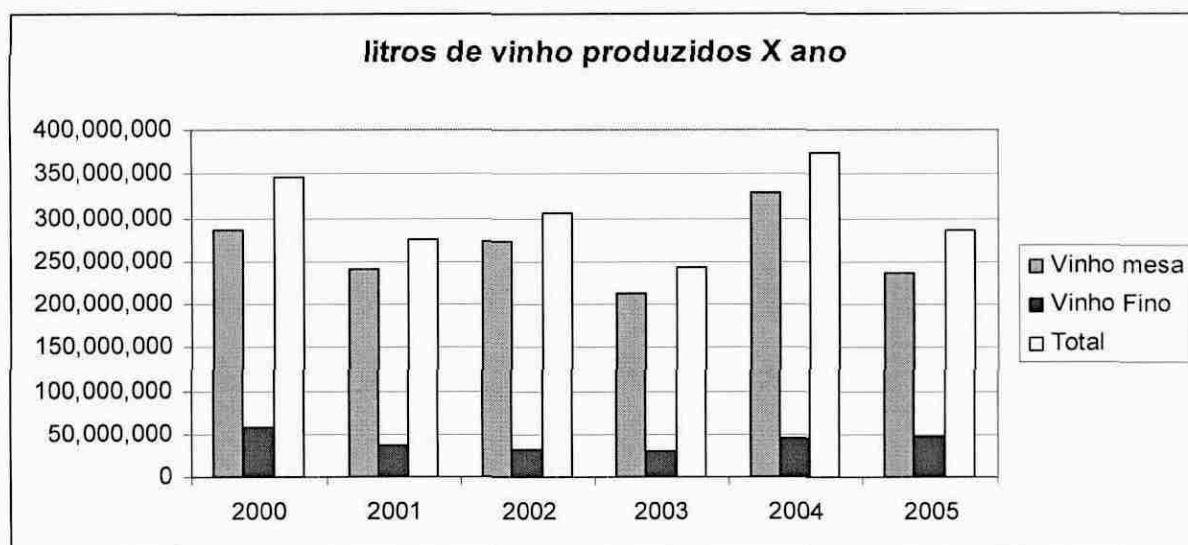
Tabela 07: Produção nacional de vinhos em litros

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Vinho mesa	286.676.855	240.379.081	272.569.227	212.673.010	329.660.398	237.339.304
Vinho Fino	59.020.226	35.867.241	33.237.987	31.029.030	45.047.738	47.726.593
Total	345.697.081	276.246.322	305.807.214	243.702.040	374.708.136	285.065.897

Fonte: IBRAVIN (2006).

Pode-se notar que a produção de vinho nacional é irregular. O gráfico 03 permite uma melhor visualização da produção.

Gráfico 03: Produção nacional de vinhos em litros:



Fonte: Adaptado IBRAVIN (2006).

Deve-se destacar que a maior concentração do mercado vinícola brasileiro está no sul do país, com destaque para o estado do Rio Grande do Sul, este é responsável, segundo IBRAVIN (2006), por 95% da produção nacional de vinhos. Os vinhos gaúchos se destacam não apenas com relação à quantidade produzida, mas também a qualidade dos produtos elaborados.

No que diz respeito à comercialização dos vinhos nacionais dentro do mercado brasileiro, pode-se perceber que as vendas estão passando por um momento de crescimento. A Tabela 08 mostra a quantidade de litros de vinhos nacionais comercializados no Brasil

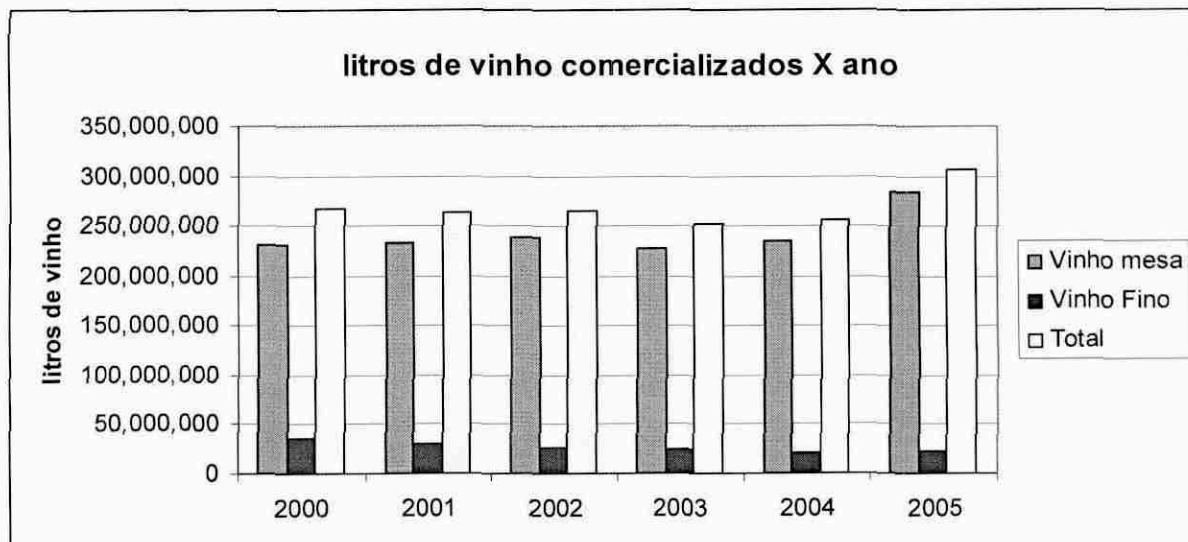
Tabela 08: Quantidade de vinhos brasileiros comercializados no mercado nacional

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Vinho mesa	231.724.178	232.426.433	238.748.861	227.892.301	236.035.768	284.204.620
Vinho Fino	35.814.340	30.085.519	26.644.337	24.435.071	20.734.708	23.009.529
Total	267.538.518	262.511.952	265.393.198	252.327.372	256.770.476	307.214.149

Fonte: UVIBRA (2006)

Nota-se que as vendas apresentaram uma queda de 6% entre os anos 2000 e o ano de 2003, quando houve a menor quantidade de vendas referentes ao total de vinhos vendidos. Os dois anos seguintes apresentaram aumento na comercialização da bebida, sendo o ano de 2005 um destaque em vendas apresentando um aumento de 16% em relação ao total de vinhos vendidos no ano de 2004.

As variações de vendas podem ser melhor percebidas através da visualização do gráfico 04.

Gráfico 04: Quantidade de vinhos brasileiros comercializados no mercado nacional

Fonte: UVIBRA (2006)

Pode-se notar se for comparada a produção de vinhos (Tabela 07) com a sua comercialização no mercado interno (Tabela 08), que nos anos de 2000, 2001, 2002 e 2004 existe um excedente de produção. Uma parcela (30% a 40%) deste excedente é exportada e a outra parte (60% a 70%) fica armazenada dentro das empresas, e é vendida em anos que a produção apresenta-se menor, mantendo assim a capacidade de comercialização das vinícolas brasileiras constante.

O consumo per capita de vinhos no Brasil é baixo se comparado com países vizinhos como Argentina e Uruguai. Este fato se apresenta como uma oportunidade para a indústria vinícola nacional, podendo ocorrer um grande aumento de vendas analisando o pequeno consumo per capita nacional. A Tabela 09 mostra a diferença de consumo per capita naqueles três países.

Tabela 09: Consumo per capita de vinhos, litros por pessoa.

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Brasil	1,5	1,4	1,6	1,5	1,7	1,8	1,8	1,8
Uruguai	30,3	29,7	33,1	34,4	32,8	28,3	29,2	24
Argentina	39,9	37,9	37,5	35,1	34,3	33,7	32,1	31,6

Fonte: UVIBRA (2006)

No Brasil ocorreu um aumento de 20% no consumo per capita de vinhos entre os anos de 1995 e 2002. Neste mesmo período ocorreram quedas no consumo per capita do Uruguai e da Argentina de 20,80% nestes mesmos 7 anos, porém o nível consumo nestes dois países ainda esta muito acima do patamar brasileiro.

4.2.2.2 Ambiente Político Legal

O principal órgão que a empresa deve se dirigir, por ser produtora de bebidas, é o Ministério da Agricultura. Quando organização deseja lançar um produto novo no mercado, ela deve mandar um processo de legalização do mesmo para o Ministério de Agricultura. Este julga se as especificações de graduação alcoólica, componentes químicos, processo de produção, informações contidas no rótulo estão em conformidade com a legislação. Se o Ministério não aprovar o produto por qualquer motivo o processo de legalização deste retorna para a empresa para que sejam feitas as devidas modificações no produto. Após fazer as reformulações pedidas, a Vitivinícola envia novamente o processo para o ministério, se for aprovado, pode-se começar a produção do produto. O mesmo processo deve ser realizado quando desejá-se fazer alterações nos produtos. Um fator a ser destacado é que periodicamente os produtos são submetidos a testes, pelo ministério, a fim de confirmar se os produtos da empresa estão dentro dos padrões exigidos por ele.

A empresa deve ainda se dirigir aos outros dois órgãos reguladores, a Secretaria de Estado da Fazenda de Santa Catarina e o Ministério da fazenda. O primeiro a beneficia com a

isenção total do imposto ICMS, por ser uma microempresa, porém a obriga a emitir nota fiscal e pagar o Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI). No segundo a empresa é optante do SIMPLES, desta forma paga apenas uma porcentagem sobre sua renda bruta como imposto e ainda deve recolher o Imposto de renda, a contribuição social.

Para com os seus empregados a Vitivinícola tem a obrigação em pagar o FGTS (Fundo de garantia do trabalhador) o décimo terceiro salário, dar um período de férias de trinta dias por ano a cada um dos empregados, entre outras obrigações que estão descritas na Consolidação das Leis Trabalhistas Brasileiras (CLT).

Contudo, destaca-se a Lei estadual 12.398 votada pela Assembléia Legislativa do Estado de Santa Catarina, em outubro de 2002, que atesta a qualidade dos bons vinhos de Urussanga, dando o título à cidade de “Capital do Bom Vinho”. Esta Lei faz com que a cidade ganhe um determinado destaque no mercado estadual, sendo que o governo municipal assim como os produtores podem explorar este fato para fazer divulgações junto aos clientes.

Outra variável político- legal importante é o projeto PROGOETHE. Este é uma parceria entre a UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina, o SEBRAE (Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas), EPAGRI (Empresa Brasileira Ligada a Agricultura e Fruticultura) e os produtores de uva e vinho Göethe da região do Vale do Rio Urussanga. O objetivo deste projeto é tornar Urussanga e os municípios de Criciúma, Orleans, Morro da Fumaça, Cocal do Sul e Nova Veneza uma zona de indicação geográfica de procedência da uva Göethe, ou seja, obter uma certificação de indicação geográfica. Desta forma qualquer município, pessoa ou empresa que não pertence a esta zona terá que pagar royalties para a Associação PROGOETHE, se desejar produzir a uva ou o vinho laborado com aquela casta de uva .

O cronograma do projeto tem duração de dois anos e um orçamento de aproximadamente R\$ 381.000,00. Os patrocinadores do projeto são: o governo do estado de Santa Catarina, as prefeituras dos municípios integrantes do projeto e as vinícolas interessadas.

Dentro do projeto serão analisados o DNA da planta, também serão feitas análises do solo e do clima da região, assim obter-se-á uma melhor qualidade da uva e conseqüentemente do Vinho.

Este projeto valorizará os vinhos produzidos a partir da uva Göethe na região de Urussanga através da diferenciação. Ao distinguir a produção de vinhos das outras regiões os produtores abrirão novos horizontes e fugirão da competição vendendo um produto com características únicas. E pode causar um aumento de vendas para a Vitivinícola, pois esta é uma grande produtora de vinhos produzidos a partir da uva Göethe.

Dentre as variáveis político-legais ainda destaca-se o governo. As taxações que este impõe sobre a produção de vinhos, segundo Schumacher (2006), chegam a 50% do seu faturamento, quando em outros países este como França, Itália entre outros, este produto é considerado parte integrante da cesta básica recebendo taxações de até 25%, ou seja, metade da brasileira. Schumacher (2006) continua dizendo que além dessas taxações abusivas, o governo não disponibiliza qualquer tipo de financiamento com juros razoáveis.

4.2.2.3 Ambiente Sócio Cultural

Segundo IBRAVIN (2001), o perfil do consumidor brasileiro de vinhos hoje é caracterizado por ser formado predominantemente por homens (60% do mercado), com idade média de 39 anos. 49% deles escolaridade de terceiro grau completo e outros 43% segundo grau completo, este fato caracteriza que o mercado consumidor de vinho é formado por pessoas com um bom grau de instrução. A faixa de renda característica destes consumidores (61%) é de

R\$1.200,00 a R\$5.000,00, ou seja, o público consumidor de vinhos, segundo Bretzke (2003) é pertencente predominantemente as classes A2 e B1 e B2.

A classe A2 é formada por altos executivos e empresários, tecnocratas; é fortemente sensível ao consumo de signos de status; ligada ao dinheiro, poder, cultura e bom gosto; valoriza peças exclusivas como símbolos distintos. As classes B1 e B2 são formadas por profissionais diferenciados, com nível acadêmico superior; valorizam a formação cultural e profissional como garantia de manutenção ou ascensão de status; são sensíveis aos apelos de conforto e bom gosto.

Através da análise destes dados nota-se que vinho é uma bebida mais elitizada que os níveis mais altos de consumo remetem a uma população com renda e grau de instrução elevado, que gostam de produtos diferenciados e de qualidade e valorizam o status proporcionado por estes.

A pesquisa ainda mostrou que o principal local de compra de vinhos hoje no Brasil são os supermercados (76,6% dos compradores adquirem vinhos nestes estabelecimentos), seguidos das lojas de conveniências (23,4% dos compradores adquirem vinhos nestes estabelecimentos) e restaurantes (18,4% dos compradores adquirem vinhos nestes estabelecimentos).

Como foi apresentado anteriormente o consumo per capita brasileiro é de 1,8 litros de vinho, se comparado com o de países vizinhos, como o Uruguai e a Argentina, – consumo per capita de 24 litros e 31,6 litros respectivamente - é considerado muito baixo. Uma das explicações é a colonização dos países. Países como Argentina e Uruguai foram quase em sua totalidade colonizados etnias onde o vinho é considerado um alimento, bebe-se muito vinho, assim os descendentes continuam a cultura de consumo desta bebida. Já o Brasil é uma mistura de diversos povos, muitos deles sem esta cultura de beber vinho e isto associa-se ao fato de

grande parte do país estar localizada na zona tropical, o que lhe confere temperaturas elevadas não favorecendo o consumo de uma bebida como o vinho.

Como o país apresenta temperaturas elevadas em grande parte de sua extensão territorial, bebidas substitutas ao vinho como a cerveja, mais leve em relação ao teor alcoólico se comparado ao vinho, são consumidos em uma quantidade muito maior que aquele.

4.2.2.4 Ambiente Tecnológico

Um fator importante para a indústria Vitivinícola é a forma com que é produzida a sua principal matéria prima, a uva. Novas tecnologias de plantio desta fruta estão possibilitando a produção de uvas com qualidade para a elaboração de bons vinhos, em áreas antes onde antes não se imaginava que isto pudesse acontecer.

Novas técnicas de análise da estrutura química do vinho (álcoois, açucars, ácidos, minerais, entre outros) estão sendo usadas para auxiliar os enólogos, especialistas em vinhos, a elaborarem uma bebida de classe superior, ou seja, um vinho com uma boa estrutura alcoólica, uma boa coloração e um bom *bouquet* – conjunto de sensações olfativas adquiridas pelo vinho no ambiente reduzido da garrafa, englobando também os aromas primários e secundários (ALZER e BRAGA, 2006).

As vinícolas, antes vistas como empresas artesanais estão se automatizando e profissionalizando. Técnicas e equipamentos de alta tecnologia possibilitam a produção desta bebida de forma mais higiênica, ou seja, com menos contato humano em seu processo produtivo, e em maior escala. A administração antigamente praticada, em grande parte, por seus fundadores ou descendentes que também eram os responsáveis pela elaboração dos vinhos, esta ótica esta sendo mudada. Profissionais com grande conhecimento nas áreas de administração,

marketing, finanças, agronomia, são contratados para que a empresa apresente um melhor desempenho.

A internet é uma ferramenta que se mostra importante para esse tipo de indústria. Através dela os clientes podem obter maior conhecimento sobre vinhos, existem diversos *websites* onde pode-se obter informações sobre a qualidade dos vinhos produzidos em determinada região, como são produzidos, história do vinho, vinícolas, enfim conhecimentos gerais que despertam a curiosidade das pessoas. Além disso, a internet tem se caracterizado como um novo tipo de canal de vendas, onde o cliente faz o pedido diretamente pra a vinícola, através do seu site ou de empresas de vendas como ([www. amazon.com](http://www.amazon.com)), e recebe em casa os produtos desejados.

Segundo o Centro de Excelência em Turismo, instituição ligada à Universidade de Brasília, UnB, um outro aspecto que tem crescido é o enoturismo, visitas às vitivinícolas para conhecimento sobre os processos de produção de cada garrafa. O turismo do vinho possibilita ao turista conhecer todo o processo de produção de vinhos – desde a plantação e colheita da uva ao engarrafamento. Tem como objetivo transformar a estadia em uma viticultura em evento cultural dando importância aos aspectos histórico-culturais das regiões que fabricam a bebida.

Estas novas tecnologias afetam diretamente a empresa que deve se adaptar a fim de que não perder seu mercado e conquistar novos clientes.

4.2.2.5 Ambiente Natural

A empresa não é grande usuária de energia. A energia que hoje é oferecida na região de Urussanga é suficiente para que a empresa possa continuar as suas atividades normalmente. Sua disponibilidade é assegurada pelo fato de que a energia utilizada em Urussanga é proveniente da Termoelétrica Jorge Lacerda localizada na cidade de Capivari de Baixo em Santa Catarina. Como a Energia utilizada pela Vitivinícola é proveniente de uma termoelétrica, a empresa fica

despreocupada em relação ao seu fornecimento, visto que este não está sujeito a variáveis climáticas como a falta de chuva para as hidrelétricas – maiores provedoras de energia no Brasil.

Um recurso natural muito importante para a empresa é a água, sendo muito usada durante a produção de vinhos para a limpeza das tinas (recipientes onde os vinhos ficam para envelhecimento), e equipamentos usados na produção e das garrafas que serão usadas no engarrafamento da bebida. Como a região onde a cidade está situada é uma região de água potável abundante a falta desta, ao menos neste momento, não preocupa a empresa.

A empresa apresenta sua preocupação com o meio-ambiente, desde a plantação de seus vinhedos – que respeitaram a vegetação nativa, até o uso de agrotóxicos que não ataquem agressivamente o ambiente. Outra ação da empresa que contribuiu para a preservação do meio ambiente é o fato dela doar todas as garrafas de vidro que foram quebradas durante a produção e as que retornaram para empresa depois que os clientes tomaram o vinho, para uma cooperativa de reciclagem de vidros.

4.2.2.6 Clientes

Há uma diferença relevante entre as compras realizadas no inverno em relação às compras de fim de ano. Durante o inverno, as vendas da empresa são efetuadas principalmente para as pessoas físicas, ou consumidores finais e representam a maior parte das vendas. Já para as festividades de final de ano, a grande maioria das compras é efetuada por pessoas jurídicas. Mesmo que 80% dos clientes da empresa sejam consumidores finais, no fim de ano o volume de compras que realmente impulsiona o lucro da empresa são as vendas de seus produtos para outras empresas. Esses produtos são utilizados como brindes para as empresas distribuírem aos seus clientes. O nome das respectivas empresas pode ser colocado nos rótulos para assim caracterizar como brinde, contudo o nome da Vitivinícola Urussanga também acompanha a

garrafa como sendo a produtora do produto. Desta forma pode-se notar que a empresa no final do ano apresenta uma grande dependência com relação às outras empresas, se estas não apresentarem um bom desempenho durante o ano, muitas vezes podem desistir de comprar vinhos para presentear seus clientes, optando pela redução da quantidade de compra ou pela compra de outros produtos com preços mais baixos que também servem como brindes.

Outro fato que deve ser destacado com relação aos clientes é o conhecimento destes sobre o produto vinho. Segundo pesquisa realizada pela IBRAVIN (2001) o conhecimento do brasileiro sobre vinhos é baixo. Apenas uma pequena parcela da população possui conhecimentos sobre o processo de elaboração, rituais e formas de consumo, combinação com comidas, os diferentes tipos, procedência do vinho. Este fato mostra como o consumidor pode ser suscetível a formadores de opinião, e também que aqueles não têm conhecimento para valorizar um produto feito com uma uva diferenciada como os vinhos produzidos com a uva Goethe pela Vitivinícola.

4.2.2.7 Concorrentes

Os principais concorrentes diretos da Vitivinícola Urussanga são as vinícolas que produzem vinhos com o mesmo padrão de qualidade e na mesma faixa de preço. No âmbito nacional temos algumas vinícolas como: a Vinícola Miolo, a Casa Valduga, Vinícola Aurora, estas situadas no estado do Rio Grande do Sul. Este estado representa segundo UVIBRA (2006) é responsável por 95% da produção nacional de vinho e possui a maior concentração de vinícolas do país. Esta concentração possibilita que as empresas sediadas naquele estado tenham maior força para negociar com o governo estadual e até federal a fim de conseguir vantagens, redução de impostos, para a produção da bebida. Outra vantagem que a concentração possibilita é que os órgãos responsáveis pelos vinhos nacionais como a União Brasileira de Vitivinicultura

(UVIBRA), o Instituto Brasileiro do Vinho (IBRAVIN) e a Embrapa, concentram seus estudos naquele estado.

Existem ainda produtores em outras regiões do Brasil como a região nordeste, uma região emergente na produção de vinhos, que também apresentam-se como concorrentes diretos. São concorrentes também todos os importadores de vinhos, pois os vinhos importados são consumidos por uma grande fatia do mercado.

No âmbito regional a vinícola Mazon, de Urussanga, apresenta-se como a principal concorrente direta, pois possui produtos de qualidade e faixa de preço semelhantes e produzidos com as mesmas castas de uva, da Vitiícola. Algumas vinícolas do vale do Rio do Peixe, oeste do estado, também são consideradas concorrentes diretas, pois possuem produtos e preços semelhantes.

Os concorrentes indiretos da vinícola são as bebidas alcoólicas no geral, destacando-se a *vodka*, *whisky*, cerveja, sangria, filtrados doce e outros destilados. Dentre todos, o principal produto substituto dos vinhos é a cerveja, devido ao grande consumo desta bebida pelos brasileiros. A pesquisa realizada pela IBRAVIN (2001) aponta que 52% dos consumidores brasileiros de vinho escolhem esta bebida como a substituta do vinho, e 19,1% escolhem o *whiskey* como substituto.

Todos estes fatos apresentados fazem com que a empresa procure sempre inovar, lançando novos produtos para que assim possa diferenciar-se no mercado. Exemplos dessas inovações formam os lançamentos dos vinhos Pecatto Bianco (um vinho branco, com baixo teor alcoólico, produzido visando o público alvo feminino) e o Espumante Casa del Nonno primeiro espumante produzido com a uva Goethe no Brasil.

4.2.2.8 Fornecedores

A principal matéria prima na fabricação de vinhos é a uva, é esta que fornece a qualidade dos vinhos, a diversidade dos vinhos. O principal fornecedor de uvas da Vitivinícola é a própria empresa, ou seja, 85% das uvas utilizadas na produção são provenientes de vinhedos próprios, assim a empresa apresenta uma dependência de 15% em relação a este insumo. Este fato é desfavorável para a empresa, pois não é possível que ela exerça um controle rígido sobre a qualidade destes 15% de uvas compradas de outros fornecedores. A empresa já plantou novas mudas de vinhas para que em três anos, período para que as plantas produzam a primeira safra, possa atingir 100% do fornecimento de uvas para a sua produção.

Outras matérias utilizadas para a formação do produto final são compradas de vários fornecedores. As garrafas usadas no engarrafamento são compradas das duas únicas empresas que as produzem no Brasil, a Saint Gobain, localizada no Rio Grande do Sul e a CISPE, localizada em São Paulo. Um problema enfrentado pela empresa em relação a estes fornecedores diz respeito ao fato que sua produção de vinhos e se ela quer um tipo especial de garrafa ela teria que fazer um pedido de um lote mínimo de 100.000 garrafas, o que é inviável, assim ela tem que se sujeitar ao portfólio de garrafas que os fornecedores dispõem. Como esses dois são os únicos fornecedores do Brasil a empresa deve aceitar este fato, pois é altamente dependente dos mesmos.

As rolhas são adquiridas da empresa Corticeira Paulista, são compradas em caixas contendo 1000 unidades, e chegam à empresa através de transportadora. O Brasil é um país onde não existem árvores que produzem cortiças, matéria da qual as rolhas são constituídas, desta forma a cortiça deve ser importada, o que faz com que seu preço seja afetado por políticas adotadas

pelo governo e taxas referentes a importações, isso influencia no preço final das rolhas logo influencia as compras da Vitivinícola.

As cápsulas são adquiridas da empresa IBRAC localizada em Bento Gonçalves no Rio grande do Sul, todas estas cápsulas chegam à empresa em caixas de 10.000 unidades através de transportadora. Os rótulos são adquiridos de uma empresa da região, a Imprint, que faz o design dos mesmos e também os produz. Matérias secundárias são compradas em estabelecimentos comerciais de Urussanga.

A Vitivinícola se relaciona com os estabelecimentos descritos a 25 anos, desta forma apresenta-se uma confiabilidade entre fornecedores e cliente. Os preços e formas de pagamento, segundo o gerente da empresa, já foram melhores “tínhamos prazos para o pagamento de até seis meses, e o preço era razoavelmente baixo, hoje o prazo é de no máximo sessenta dias e os preços aumentaram muito”.

4.2.3 Ambiente Interno.

Após analisar as oportunidades e ameaças provenientes do ambiente externo, o próximo passo para a empresa é verificar se existe competência interna para defender-se das ameaças e aproveitar as oportunidades detectadas.

Nesta etapa são analisados os recursos internos que influenciam positivamente ou negativamente a organização, ou seja, a estrutura da empresa, recursos humanos, suas instalações e finanças.

4.2.3.1 Estrutura da Empresa

Todas as decisões importantes na Vitivinícola são tomadas apenas pelo gerente e desta forma a decisão vai de cima para baixo na organização, numa cadeia escalar.

Pelo princípio da unidade de direção, o gerente é responsável por todo o planejamento da vinícola, que embora não seja documentado formalmente, provém do conhecimento que o gerente tem, o qual dá as diretrizes aos demais colaboradores e coordena e controla os resultados.

A Vitivinícola é micro empresa e não possui muitos empregados, naquela pode-se identificar baixa especialização. Para não ocorrer desperdícios de tempo nem dinheiro as pessoas da empresa são multifuncionais. Muitas vezes os empregados que engarrafam os vinhos também fazem a limpeza da fábrica, servem de motoristas para a entrega de vinhos, a secretária do gerente também assume o papel de vendedora e aqueles realizam outras funções dentro da empresa. Desta forma, o trabalho dentro da empresa se assemelha com trabalhos em célula, ou seja, todos os empregados participam de todo o processo, não havendo uma divisão específica de funções.

As funções são flexíveis dependendo da necessidade da vinícola. O número de empregados da vinícola é em torno de oito empregados, que trabalham durante todo o ano. Na época da safra esse número sobe para em torno de 40 funcionários, pois a colheita das uvas é feita manualmente, e precisa-se de mais pessoas para a realização da colheita e do esmagamento das uvas, período esse que dura apenas dois meses, janeiro e fevereiro.

Existe apenas um momento que se pode notar uma divisão de trabalho bem definida, é quando vinho está sendo engarrafado. O cantineiro preocupa-se em retirar o vinho das tinas e transporta-lo até a engarrafadeira (máquina que coloca a bebida dentro da garrafa). Um empregado se preocupa em colocar garrafas na engarrafadeira e outro na rolhadeira (máquina que coloca a rolha na garrafa), depois de estarem fechadas, todos fazem a rotulação e limpeza das garrafas, que encaixotadas e levadas para o estoque dos produtos acabados.

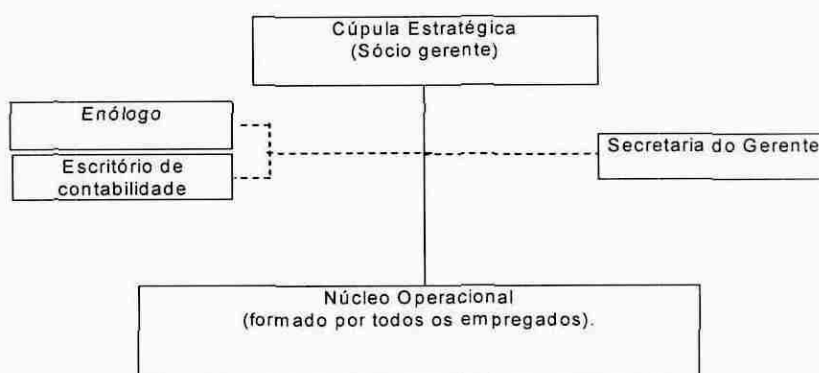
Na Vitivinícola existem apenas dois níveis hierárquicos, a cúpula estratégica formada pelo gerente, que é auxiliada pela assessoria, e o núcleo operacional formado pelos empregados, não

existindo assim a linha intermediária, em geral somente o gerente remete as ordens aos demais. No entanto, quando o gerente não está presente na organização a sua secretária, é que fica encarregada do comando da organização, havendo assim um ajuste mútuo. Quando a secretária desempenha funções do gerente sem que seja dada uma ordem para que ela faça o desejado.

A empresa não apresenta um organograma formalizado, mas o organograma poderia ser representado por dois níveis, segundo Mintzberg (2003), a cúpula estratégica formado apenas pelo gerente (única pessoa que toma decisões estratégicas dentro da empresa) e o núcleo operacional. Aquele tem como assessoria de apoio um enólogo (contratado para fazer testes e controlar a qualidade dos produtos), um escritório de contabilidade, e a sua secretária. Esta não toma decisões estratégicas, está subordinada à cúpula estratégica, não tendo desta forma muita autonomia, exercendo funções financeiras, de venda, entre outras.

O organograma da empresa é apresentado a seguir:

Figura 02: Organograma Vitivinícola



Fonte: Vitivinícola Urussanga

Não existe dentro da empresa a divisão formal de departamentos como marketing, financeiro, administrativo, recursos humanos, produção. O gerente desempenha o papel de todos esses departamentos, contando com a ajuda de uma assessora, exceto no departamento de produção, onde o gerente desempenha o papel de gerente de produção e não de um departamento inteiro, este papel desempenhado pelo gerente é representado no organograma pela linha direta entre a cúpula estratégica e o núcleo operacional.

4.2.3.2 Recursos Humanos

O diretor de recursos humanos da empresa é o próprio gerente, todas as atividades referentes a esta área estão concentradas nas suas mãos .

Todos, dentro da empresa, são subordinados ao gerente. Não existe uma política de admitir apenas pessoas com primeiro ou segundo grau completo, mas pode-se notar dentro da vinícola que as pessoas que trabalham na área de produção tem uma escolaridade de até primeiro grau completo. A *secretária do gerente faz o curso de contabilidade na UNESC, Universidade do Extremo Sul Catarinense*. O gerente apresenta terceiro grau completo, é graduado em engenharia mecânica pela Pontifícia Universidade Católica (PUC) de Porto Alegre, este através da leitura de livros, viagens no Brasil e no exterior, adquiriu conhecimentos em enologia, que são de muita valia dentro deste ramo de atividade da empresa.

Não existe seleção formal para o recrutamento membros, geralmente quando algum membro novo é admitido na empresa, acontece por indicação de um empregado da vinícola. A pessoa entra na empresa e passa por um período de experiência, geralmente de três meses, desta forma o gerente vê se aquela tem as habilidades necessárias requeridas, se apresenta-las, é admitida, caso contrario é pedido que ela se retire da empresa.

Não existe um treinamento formalizado quando um novo membro entra na empresa o treinamento é passado pelo gerente e seus companheiros de trabalho o ajudam no que precisar. Acrescenta-se que não existe nenhum regulamento interno por escrito, apenas existem regras que são intrínsecas, não estão “no papel”. Os empregados com o tempo habituem-se a seguir.

Como a empresa é pequena os horários de chegada e saída dos empregados não são controlados por relógio ponto, pois pode-se notar normalmente quem chega na hora ou não, e as pessoas já estão habituadas a chegar na hora certa dentro empresa não exigindo assim um maior controle por parte do gerente.

Na Vitivinícola não existe um plano de cargos e salário, as pessoas que estão a mais tempo na empresa ganham mais do que as mais novas, outra variável para o nível salarial é o grau de importância que o empregado tem dentro da empresa, quanto mais importante para o gerente maior o salário. Os salários são aumentados conforme o sindicato da indústria de alimentos determina. A empresa muitas vezes quando o empregado necessita, dá-lhe um adiantamento do salário e, além disso, caso o funcionário necessite de determinados remédios ou médicos a empresa paga para ele.

Dentro da empresa não se apresentam grandes perigos com relação a segurança dos empregados. Um perigo que muitas vezes os empregados correm é a altura das tinas, as pessoas sobem em tinas de até 6 metros de altura para mexer com o vinho, mas tudo é feito com escadas que são chumbadas nas próprias tinas. Os empregados não usam qualquer tipo de proteção, a não ser botas de borracha que não escorregam no chão antiderrapante da área de produção. O chão foi feito desta forma, pois se utiliza muita água dentro da indústria e com um chão antiderrapante as pessoas não correm o risco de escorregar. Em um âmbito geral uma fábrica de vinhos não apresenta muitos riscos.

O ambiente que se encontra para trabalhar dentro da fábrica é um tanto informal, é permitido os empregados ouvirem rádio, por exemplo. Os empregados começam a trabalhar às 7:30 e saem às 17:30 de segunda-feira à sexta-feira, e são feitos três intervalos neste período de tempo. Por tudo que foi descrito a rotatividade dentro da empresa se apresenta muito baixa, e o nível de absenteísmo também.

4.2.3.3 Instalações

Localizada na cidade de Urussanga, Santa Catarina, a vinícola exerce as atividades em duas localizações distintas. A sede e o parreiral. Ambas as propriedades da Vitinícola.

A sede é composta por um prédio de dois pavilhões, totalizando em torno de 1.000m² de área construída, abrigando o escritório central, a área de beneficiamento das uvas ou produção, armazenamento dos estoques e a adega. O escritório é constituído por três salas distintas, uma para as atividades exercidas pelo gerente, a outra para a secretaria, e uma outra para venda e exposição dos produtos.

As instalações produtivas contêm máquina para esmagamento das uvas, tinas (grandes reservatórios onde acontecem a fermentação e o envelhecimento dos vinhos), máquinas de engarrafamento e de enrolhadeiras, o compressor de refrigeração dos vinhos, e a câmara fria para o armazenamento de carregamento de uvas que chegam à empresa e não são utilizadas no momento da chegada. O Compressor de refrigeração dos vinhos é um equipamento importante para que a empresa possa, através de serpentinas de aço inox ligadas a ele, realizar a fermentação de seus vinhos em baixa temperatura constante.

A máquina usada no esmagamento das uvas, assim como as máquinas usadas no processo de engarrafamento dos vinhos são antigas, hoje já existem máquinas que executam o mesmo trabalho que estas de forma mais eficiente e com uma eficácia muito maior, porém a empresa

não dispõe de recursos financeiros suficientes para comprar máquinas de um valor tão elevado. Esta falta de recursos ainda faz com que a empresa não possa comprar um equipamento importante na fabricação do seu principal produto, o espumante. O equipamento mencionado chama-se autoclave e serve para fazer a segunda fermentação do vinho, transformando-o em espumante. Hoje para que o espumante Casa del Nonno seja fabricado, a Vitivinícola aluga as instalações e a autoclave da Vinícola Piagentini localizada no estado do Rio Grande do Sul.

Localizada no andar subterrâneo, a adega, é a parte da empresa utilizada para recepcionar visitantes, onde ocorre a degustação para os clientes. É também o ambiente onde os *champagnes* ficam estocados por ser um local mais propício para armazenamento de uma bebida tão sensível.

Os vinhedos ou parrerais estão localizados na comunidade do Rio Salto, também em Urussanga, a 8 km da sede da empresa, possuindo 8 hectares de parreiras de diversas castas.

Desta forma, conclui-se que as instalações produtivas da empresa estão divididas em dois ambientes distintos, o parreiral e a sede, que também abriga grande parte do processo produtivo.

A capacidade produtiva da vinícola é de 300 mil litros ano, porém a empresa produz uma quantidade muito inferior a sua capacidade, apenas 80.000 mil litros, havendo assim uma ociosidade produtiva.

4.2.3.4 Finanças

Neste tópico será analisado como se encontra a situação financeira da empresa atualmente. Para fazer esta análise a tabela 10 apresenta as Demonstrações dos Resultados dos Exercícios (DREs) referentes aos anos 2003, 2004 e 2005.

Tabela 10: Demonstração dos resultados dos exercícios dos anos de 2003, 2004 e 2005.

	2003	2004	2005
Receita Bruta	100.692,10	304.017,30	171.026,99
(-)Deduções			
Impostos	(14.471,17)	(16.871,17)	(11.760,15)
Receita Operacional Líquida	86.220,93	287.146,13	159.266,84
(-) Custo dos produtos vendidos	(96.321,39)	(121.710,36)	(88.869,30)
Lucro Bruto	(10.100,46)	165.435,77	70.397,54
(-)Despesas operacionais			
Despesas com vendas	(22.474,99)	(18.436,46)	(13.363,81)
Despesas administrativas	(14.448,21)	(11.058,58)	(8.018,28)
Despesas financeiras	(22.291,06)	(12.907,17)	(9.354,66)
Lucro antes do imposto de renda	(69.314,72)	123.033,56	39.660,79
(-) Provisão para imposto de renda	0,00	18.455,03	5.949,12
Lucro líquido	(69.314,72)	104.578,53	33.711,67

Fonte: arquivos Vitivinícola Urussanga

Um importante ponto a destacar é que o aumento abrupto de faturamento ocorrido em 2004 deveu-se ao fato do lançamento oficial do produto mais vendido e também mais rentável da empresa, como apresentado anteriormente, que é o espumante. Além disso neste ano ocorreu a Festa do Vinho na cidade de Urussanga que representou 10% do faturamento total em vendas referente do ano.

A empresa apresentou um prejuízo de R\$ 69.314,72 no ano de 2003, este resultado foi revertido no exercício de 2004 quando a empresa alcançou seu maior lucro, R\$ 104.578,53 demonstrando assim um aumento no seu lucro líquido de 150% . Já no ano 2005 o lucro da empresa decaiu 67,76% chegando a um valor de R\$33.711,67.

Em média, 48% do faturamento ocorre durante os meses de maio, junho julho e agosto, ou seja, durante o inverno brasileiro. Durante os meses de janeiro, fevereiro e março (verão) o faturamento cai consideravelmente representando apenas 9%. Nestes meses muitas vezes a empresa tem que fazer empréstimos bancários para manter seu capital de giro, que muitas vezes é comprometido com o pagamento de fornecedores e salários. Essa diferença grande nas vendas

diz respeito a sazonalidade, ou seja, como a cultura do povo brasileiro é beber vinho no inverno, a maior parte das vendas, e conseqüentemente do faturamento, ocorre neste período.

Nota-se que a empresa com o passar dos anos está conseguindo reduzir suas despesas financeiras, administrativas e de vendas podendo-se destacar o decréscimo de 58,03% referente as despesas financeiras em três anos.

4.2.4 Análise SWOT.

A realização desta análise é feita durante a avaliação da situação atual de marketing a análise do ambiente interno e externo da organização. Esta etapa confronta as ameaças e oportunidades identificadas no ambiente externo com os pontos fortes e fracos do ambiente interno. O quadro 04 sintetiza as evidências de oportunidades e ameaças identificadas e os pontos fortes, bem como, as fragilidades constantes.

Quadro 04: Oportunidades e ameaças, forças e fraquezas.

Oportunidade	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento na comercialização dos vinhos nacionais; • O baixo consumo per capita de vinho pelos brasileiros; • A isenção de ICMS ocasionada pelo SIMPLES; • A existência da lei estadual que declara Urussanga como “Capital do Bom Vinho”; • Pro-Göethe; • A valorização do status pelos consumidores de alto poder aquisitivo; • A alta concentração de consumidores de vinho nas regiões sul e sudeste; • Novas técnicas de produção permitem maior qualidade do vinho; • Vendas feitas pela internet permitem o conhecimento das diversas marcas pelos consumidores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Questão cambial que vem incentivando a importação de vinhos; • Dependência de fatores climáticos para a produção da principal matéria-prima (uvas); • A existência de concorrentes fortes, concentrados no Rio Grande do Sul, e o surgimento de novas regiões produtoras de vinho; • A cultura cervejeira e de país tropical influencia o baixo consumo per capita de vinho; • O vinho é considerado uma bebida elitizada, sendo os bebedores das classes A2, B1 e B2; • Processo burocratizado para lançamento ou modificação de produto no Ministério da Agricultura; • A falta de incentivos por parte do Governo, que cobra altas taxas e não disponibiliza financiamento com taxas de juros acessíveis; • A sazonalidade nas vendas; • O baixo conhecimento dos consumidores sobre vinho.

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> • A existência do site na internet; • Vinhos elaborados com uma uva diferenciada – Göethe; • Parreiral próprio; • Grande capacidade produtiva; • Empresa flexível e pequena; • O grande conhecimento de vinhos e do processo por parte do gerente e de seu sócio; • Baixa rotatividade de empregados e baixo absenteísmo; • A criatividade no desenvolvimento de soluções para o processo produtivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • A subutilização da capacidade produtiva; • A centralização da estrutura sobrecarrega o gerente; • Baixa escolaridade dos trabalhadores; • Falta de recursos financeiros para comprar novos equipamentos; • Falta de administração de custos e de uma política de alocação de recursos estratégica; • Falta de um método formal para conseguir o feedback a respeito dos produtos; • Pouca participação de vendas em supermercados e a alta concentração das vendas em Santa Catarina; • Grande dependência do faturamento da empresa nas vendas decorrentes de três produtos e das vendas realizadas na Festa do Vinho; • Falta de representantes nos estados onde quer atuar.

4.3 Opções Estratégicas de Marketing

Com base nas perspectivas apresentadas e na análise ambiental realizada, a opção estratégica adotada pela empresa será a de *segmentação de mercado*. Como o vinho é uma bebida alcoólica segmentou-se o mercado em relação a variável idade, ou seja, população brasileira acima de 18 anos. Segundo o IBGE (2006) esta parcela da população é representada por 108.829.637 habitantes. Outra variável usada para a segmentação de mercado foi a renda per capita. Como apontado anteriormente 61% do mercado brasileiro de vinhos é formado por pessoas com renda entre R\$1.400,00 e R\$ 5.000,00, adotou-se, para a definição do mercado potencial da Vitivinícola a parcela da população brasileira que tem renda acima de 5 salários mínimos (classes A2, B1 e B2).

Desta forma o número de habitantes com idade acima de 18 anos e com renda per capita acima de 5 salários mínimos mostrou-se ser de 4.906.864 habitantes. Segundo Parasuraman e

Colby (2006) a porcentagem de pessoas desinteressadas por determinado produto, dentro de uma população escolhida pode ser considerada de 2%. Desta forma ao considerar esta porcentagem de desinteressados o mercado potencial da Vitivinícola mostrou-se ser de 4.808.727. Sabendo que o consumo de vinhos per capita brasileiro é de 1,8 litros ao ano, o tamanho do mercado potencial brasileiro em litros de vinho é de 8.655.708 litros.

Sabendo-se que A maior concentração de renda no Brasil encontra-se na região Sul e Sudeste, usou-se a mesma forma de segmentação apresentada anteriormente para saber o tamanho do mercado potencial nestas duas regiões. Constatou-se que o tamanho daquele é de 3.760.527 pessoas, ou seja, 6.768.948 de litros de vinho, ou seja, a região sul e sudeste do Brasil representam 78,20% do mercado potencial nacional de vinhos.

De posse desta informação e analisando a capacidade que a Vitivinícola Urussanga tem de atender o mercado - sendo que ela tem uma capacidade produtiva de 300.000 litros de vinho – além da maior facilidade no transporte de mercadorias para as regiões Sul e Sudeste e da análise das etnias que as colonizaram (principalmente Italiana, Portuguesa e Alemã, que povos grandes consumidores de vinhos) definiu-se as regiões Sul e Sudeste brasileiras como o mercado alvo da empresa.

4.4 Objetivos de Marketing

O objetivo ficou assim determinado: *Aumentar em 50% o faturamento da empresa ao longo do ano de 2007.*

Como apresentado anteriormente, 61%, da rentabilidade total das vendas realizadas pela vitivinícola provem de apenas três produtos, o Espumante Casa del Nonno, o Casa del Nonno Cabernet e o Bottiglia Rosata. Desta forma, deu-se ênfase a estes na formulação do objetivo de marketing.

4.5 Formulação de Estratégias

A fim de alcançar o objetivo proposto e o mercado-alvo da empresa, foram elaboradas as seguintes estratégias tendo com base o composto de marketing (4Ps):

a. Estratégia 1: Melhorar o processo de vendas pelo site da internet.

A empresa possui um site na internet, porém não explora todo o potencial que a rede mundial de computadores (internet) tem para oferecer. Esta estratégia visa utilizar o potencial de vendas que a internet oferece.

b. Estratégia 2: Melhorar o faturamento da empresa com a exploração do fato da uva Goethe ser diferenciada.

Boa parte da produção da vinícola é feita a partir da uva Goethe e esta é encontrada apenas na região de Urussanga. Esta estratégia visa utilizar estas características na sensibilização de consumidores (quanto ao fato dos vinhos produzidos com aquele tipo de uva serem uma bebida diferenciada) para que assim haja um aumento nas vendas da bebida.

c. Estratégia 3: Explorar a origem da uva como diferencial de mercado.

De toda a uva utilizada pela empresa na elaboração de seus vinhos, 85% dela é originária de vinhedos próprios, isso faz com que tenha um melhor controle de qualidade e conseqüentemente uma melhor qualidade dos vinhos. Assim a empresa deve explorar esta característica para atingir seu objetivo.

d. Estratégia 4: Realizar workshops de degustação para clientes da empresa.

Como o gerente e seus sócios possuem grande conhecimento, esta estratégia tem a finalidade de aproveitar este conhecimento gerando ações que ajudem no alcance do objetivo da empresa.

e. Estratégia 5: Aumentar o número de representantes, a participação de vendas em supermercados e as vendas para outros estados das regiões sul e sudeste brasileiras.

Algumas das principais fraquezas apresentadas pela empresa são a falta de representantes para que a empresa possa abranger uma maior área de vendas, a sua baixa participação de vendas em supermercados, principal local de compra de vinhos pelos brasileiros e a sua alta concentração de vendas para o estado de Santa Catarina. Esta estratégia visa combater estas fraquezas.

f. Estratégia 6: Aumentar a eficiência das ações de vendas da Vitivinícola.

Hoje as ações de vendas estão concentradas nas mãos do gerente, porém este deve desempenhar muitas outras funções, assim muitas vezes as ações de vendas são deixadas como segundo plano pelo gerente. Esta estratégia visa aumentar a eficiência dessas ações, muitas vezes esquecidas.

4.6 Formas de implementação

Esta seção descreve ações específicas e suas medidas, ou seja, como as estratégias traçadas anteriormente serão executadas pela Vitivinícola Urussanga Ltda.

Estratégia 1: Melhorar o processo de vendas pelo site da internet.

Quadro 05: Ações referentes a estratégia 1

<i>Ação</i>	<i>Prazo</i>	<i>Responsável</i>	<i>Custo em Reais</i>
Fazer um convênio com um banco para gerar boletos bancários automáticos.	Mai 2007	Matheus Damian	R\$ 110,00 / mês
Acrescentar mais informações sobre a empresa no site (como histórico)	Mai 2007	Matheus Damian	R\$ 100,00
Comprar espaço de espaços em sites de pesquisa (google.com)	Mai 2007	Matheus Damian	R\$ 50,00 / mês

Através do convênio com um banco para gerar boletos automáticos o processo de vendas pela internet ficará mais eficiente. Visto que o site da empresa não contém informações importantes sobre a mesma nota-se que é fundamental o conhecimento, por arte dos clientes, do seu histórico, métodos de produção para que assim possam adquirir uma maior confiança em *consumir seus produtos*. Este *acréscimo de informações sobre a empresa* será feito pela empresa de *webdesigner* já contratada pela empresa. A ultima ação, que é a compra de espaços em sites de pesquisa, como o google.com, visa divulgar e aumentar os acessos ao site da Vitivinícola visto o alto número de acessos daquele tipo de site.

Estratégia 2: Melhorar o faturamento da empresa com a exploração do fato da uva goethe ser diferenciada.

Quadro 06: Ações referentes à estratégia 2.

<i>Ação</i>	<i>Prazo</i>	<i>Responsável</i>	<i>Custo em Reais</i>
Promover seis degustações em parceria com a Pro-Göethe em mercados e eventos estratégicos.	Dezembro 2007	Matheus Damian	R\$ 1.200,00
Promover cinco coquetéis, em parceria com a Pro-Göethe, com os principais formadores de opinião das regiões sul e sudeste do Brasil.	Agosto 2007	Matheus Damian	R\$ 1.100,00
Utilização do selo "Urussanga Capital do Bom Vinho" nos produtos e peças de divulgação	Janeiro 2007	Matheus Damian	R\$ 300,00

A promoção de degustações em mercados estratégicos (Florianópolis, Curitiba, São Paulo, Rio Janeiro) em parceria com a Associação Pro-Göethe é vantajosa para a empresa, pois ela não arcará com despesas, somente com o custo dos produtos que foram consumidos. A promoção de coquetéis com os maiores formadores de opinião tem o intuito de fazer com que estes formem uma opinião favorável sobre os vinhos produzidos com a uva göethe. Já a utilização do selo "Capital do Bom Vinho", diz respeito ao fato de que todo material de

divulgação elaborado pela empresa (*folders, banners*) deverá utilizar este selo para acrescentar valor a marca e a região de Urussanga como produtora de vinhos diferenciados.

Estratégia 3: Explorar a origem da uva como diferencial de mercado.

Quadro 07: Ações referentes à estratégia 3.

<i>Ação</i>	<i>Prazo</i>	<i>Responsável</i>	<i>Custo em reais</i>
Utilizar a informação do controle da origem nos rótulos e matérias de divulgação.	Fevereiro 2007	Matheus Damian	-

Como mencionado anteriormente toda a uva utilizada pela empresa na elaboração de seus vinhos 85% dela é originária de vinhedos próprios, isso faz com que tenha um melhor controle de qualidade e conseqüentemente uma melhor qualidade dos vinhos. A empresa deve utilizar esta informação nos rótulos de seus produtos e em seus materiais de divulgação a fim de sensibilizar consumidores para comprar seus produtos e assim poder atingir seus objetivos.

Estratégia 4: Realizar workshops de degustação para clientes da empresa.

Quadro 08: Ações referentes à estratégia 4.

<i>Ação</i>	<i>Prazo</i>	<i>Responsável</i>	<i>Custo em Reais</i>
Realizar dois workshops de degustações de vinhos com o gerente e seu sócio como professores.	Dezembro 2007	Renato M. Damian Hedi Damian	R\$ 500,00

Como o gerente e seu sócio possuem um grande conhecimento enológico, e os consumidores de vinhos são muito curiosos sobre a bebida, o intuito para cada um dessas aulas é realizar uma visita pelas instalações produtivas da empresa (para que as pessoas conheçam o processo produtivo) e depois terminar na adega da vinícola com uma aula sobre como degustar vinhos. Os alunos poderiam se inscrever para estas aulas através do site na internet, pelo telefone ou na própria empresa. Cada aula será limitada a 30 alunos, e cada um destes terá que pagar uma taxa de matrícula de R\$ 40,00. Os custos referentes a essa ação serão os de organização das

aulas, ou seja, material de apoio como uma pequena apostila sobre prática e conhecimentos sobre vinhos e os custos dos vinhos consumidos.

Estratégia 5: Aumentar o número de representantes, a participação de vendas em supermercados e as vendas para outros estados das regiões sul e sudeste brasileiras.

Quadro 09: Ações referentes à estratégia 5.

<i>Ação</i>	<i>Prazo</i>	<i>Responsável</i>	<i>Custo em Reais</i>
Realizar 1 viagem a cada um dos principais mercados potenciais para visitar empresas de representações de vinhos e estabelecer parcerias com estas.	Setembro 2007	Renato M. Damian	R\$ 6.000,00
Realizar parceria com Supermercados Imperatriz para ali realizar venda de vinhos.	Maiço 2007	Matheus Damian	R\$ 300/ mês
Fazer 1 degustação em cada um dos 4 principais supermercados que a empresa vende.	Dezembro 2007	Matheus Damian	R\$ 7.000,00

Através das viagens aos principais mercados potenciais (Florianópolis, Curitiba, São Paulo, Interior do estado de São Paulo e Rio de Janeiro) o gerente poderá estabelecer parcerias com as principais casas de vinhos que também fazem representações de vinhos nestes grandes mercados. Os representantes ganhariam uma porcentagem de 15% sobre o lucro dos produtos vendidos. Ficaria a cargo destes representantes as vendas para os supermercados destas regiões mencionadas.

A parceria com os supermercados imperatriz visa atingir o mercado de Florianópolis que nota-se ter um grande potencial de vendas. A empresa compraria um pequeno espaço nas prateleiras da seção de vinhos. Esta rede de supermercados foi escolhida visto que o público que atende é basicamente o mesmo que a Vitivinícola visa atingir. Outro motivo desta escolha é que o outro supermercado que apresenta um bom potencial de vendas na região de Florianópolis, a rede Angeloni, apresentou algumas barreiras para vender o vinho da empresa em suas lojas, tornando assim, esta possibilidade inviável, neste momento.

A realização de degustações seria feita em duas lojas dos supermercados Imperatriz, loja do Beiramar Shopping durante o inverno e na loja de Jurerê Internacional no Verão, para aproveitar a população flutuante desta localidade. As outras duas degustações seriam feitas nas Lojas de Garopaba e Criciúma dos Supermercados Althoff, durante o inverno.

Estratégia 6: Aumentar a eficiência das ações de venda da Vitivinícola.

Quadro 10: Ações referentes à estratégia 6.

<i>Ação</i>	<i>Prazo</i>	<i>Responsável</i>	<i>Custo em Reais</i>
Criar um departamento de vendas	Maio 2007	Matheus Damian	R\$ 2.000,00
Contratação de um profissional para gerenciar este departamento.	Maio 2007	Matheus Damian	R\$ 1.310,00 / mês
Treinamento sobre enologia para o novo contratado.	Maio 2007	Renato M. Damian	-

Um grande problema que a organização apresenta é a concentração de atividades em seu gerente. Para diminuir essa sobrecarga se propõe criar um departamento de vendas. A contratação de uma pessoa para trabalhar no departamento de vendas é necessária para dar suporte, e aumentar a eficiência das ações de vendas da Vitivinícola. Esse novo funcionário deve ter experiência em vendas e o treinamento sobre enologia (dado pelo gerente assim, os custos referentes ao treinamento serão nulos) irá auxiliá-lo com maior conhecimento sobre os produtos da empresa.

4.7 Avaliação e Controle do Plano de Marketing.

Após a apresentação do plano de ações se faz necessária a apresentação da Demonstração de Resultado do Exercício (DRE) projetada para o ano de 2007, referente ao objetivo do plano. Esta mostra de forma resumida o faturamento, os gastos e os lucros de um negócio durante um período específico, tendo como objetivo deduzir os gastos das receitas e chegar a um resultado líquido ou lucro.

Tabela 11: Demonstração do Resultado do exercício projetada para o ano de 2007.

	2007
Receita Bruta	256.540,49
(-)Deduções	
Impostos	(17.956,83)
Receita Operacional Líquida	238.583,66
(-) Custo dos produtos vendidos	(103.185,71)
Lucro Bruto	135.397,94
(-)Despesas operacionais	
Despesas com vendas	(24538,70)
Despesas administrativas	(14837,36)
Despesas financeiras	(17120,03)
Lucro operacional	78.901,86
(+) receita não operacional	
Lucro com as aulas de degustação	1.900,00
Lucro antes do imposto de renda	80.801,86
(-) Provisão para imposto de renda	12.120,28
Lucro líquido	68.681,58

A DRE é baseada nos registros da empresa referentes ao ano de 2005. A projeção para o ano de 2007 visa aumentar em 50% o faturamento da empresa.

O investimento em ações de marketing foi projetado em R\$ 26.330,00 reais e visa atingir o objetivo traçado. As despesas foram rateadas entre as despesas de vendas, administrativas e financeiras. A empresa apresentará caixa disponível para cobrir estes gastos visto que em dezembro do ano de 2006 ela realizará um empréstimo no Banco do Brasil SA. e este será amortizado durante o ano de 2007 e 2008, as despesas financeiras referentes a este empréstimo já estão inclusas no montante referente ao investimento em ações de marketing, mostrado acima, e conseqüentemente na DRE. O resultado líquido do exercício apresentou-se positivo em R\$ 68.681,58 reais.

Outras duas ferramentas que afirmam a viabilidade do Plano de Marketing proposto são, o Retorno sobre o Investimento (ROI) e o Ponto de Equilíbrio. A taxa do ROI referente ao plano é de 38,34%. Já o ponto de equilíbrio (ponto em que o lucro da empresa é zero) mostrou que para a empresa poder pagar suas despesas e seus custos produtivos ela deve vender 7.506 garrafas,

sendo que o preço médio dos produtos vendidos pela mesma é de R\$ 11,71 por unidade, projetou-se que a empresa venderá em 2007 o valor de 21.796 unidades. Desta forma o cálculo do Ponto de Equilíbrio também mostrou que o plano é viável.

É necessário realizar a avaliação e o controle do plano de marketing, estes visam garantir que o planejamento e a implementação aconteçam de maneira correta sendo necessário fazer uma comparação entre o que foi idealizado e o que esta sendo realizado, identificando-se assim possíveis problemas e solucionando-os.

A avaliação e o controle do plano serão realizados pelo gerente Renato. M. Damian e Matheus Damian, estes examinarão mensalmente se o objetivo do plano está sendo atingido, assim como se a implementação das estratégias esta ocorrendo da forma com que foram programadas, ou seja, o gerente controlará se não estão ocorrendo atrasos na implementação das estratégias, se os custos de implementação estimados estão de acordo com os custos realizados e também se os indicadores, mostrados acima poderão ser atingidos.

Um importante instrumento que auxiliará no controle da implementação é o cronograma de atividades do ano de 2007 (quadro 11), referentes ao plano de marketing.

Este cronograma mostra durante que meses do ano de 2007 cada uma das ações deve ser implementada. Seu objetivo é gerar, ao avaliador e aos implementadores das estratégias, uma melhor visualização da implementação das estratégias ao longo do tempo e assim ajudar no controle das mesmas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Fundada em 1975, a Vitivinícola Urussanga Ltda. localiza-se na cidade de Urussanga Santa Catarina, sendo umas das principais vinícolas sediadas nesta região vinicultora.

As análises ambientais mostraram, principalmente, que existe uma forte concorrência no setor associada a uma baixa quantidade de vendas por parte da Vitivinícola, ajudou na formulação do problema desta pesquisa, enunciado da seguinte maneira: Como elaborar estratégias mercadológicas para a Vitivinícola Urussanga Ltda, com o intuito de aumentar em 50% o faturamento da empresa ao longo do ano de 2007.

Em resposta ao objetivo específico de avaliar a Situação Atual de Marketing da Vitivinícola com base em indicadores de desempenho, pode-se perceber que os produtos mais importantes do seu portfólio, são o Casa del Nonno Espumante, o Casa del Nonno Cabernet e o Bottiglia Rosata, que juntos representam 61% da rentabilidade total da empresa. A precificação desses produtos é feita através da análise de variáveis como: os custos de produção, o mercado concorrente, percepção e *feedback* dos clientes. Suas vendas estão concentradas no mercado catarinense, atingindo as classes A, B e C, sendo que 70% daquelas são realizadas de forma direta.

Em relação ao segundo objetivo específico, analisar o ambiente externo da Vitivinícola com base em indicadores econômicos dos três últimos anos notou-se que, os vinhos brasileiros estão enfrentando uma forte concorrência dos produtos importados, visto que a cotação do dólar durante este período teve uma forte influência com a sua grande queda.

Porém, mesmo assim, a comercialização de vinhos nacionais dentro do Brasil apresentou um aumento.

O principal órgão regulador para a empresa no setor é o Ministério da Agricultura, sendo que este controla todas as especificações dos produtos estão de acordo com o que as leis prevêm. Ainda como variável político legal destacou-se o projeto PROGÖETHE, que valorizará através da diferenciação os vinhos produzidos a partir da uva Göethe na região de Urussanga. Ao distinguir a produção de vinhos das demais regiões, os produtores abrirão novos horizontes vendendo um produto com características únicas e fugirão da competição.

Outro fator importante observado na análise do ambiente externo foi o fato de o vinho ser uma bebida mais elitizada, em que os níveis mais altos de consumo remetem a uma população com renda e grau de instrução elevado. Esta população gosta de produtos diferenciados e de qualidade e valorizam o status proporcionado por estes, sendo que o local preferido por estes para a compra da bebida são os supermercados. Uma outra forma de venda que vem obtendo destaque nos últimos anos são as vendas realizadas através da internet, esta também tem servido para os consumidores obterem informações sobre a qualidade dos vinhos produzidos em determinada região, como são produzidos, história do vinho, vinícolas, enfim conhecimentos gerais que despertam a curiosidade dessas pessoas.

Foram apontados como principais concorrentes da empresa, as vinícolas que produzem vinhos com o mesmo padrão de qualidade e na mesma faixa de preço, os produtos importados como mencionado anteriormente, bem como o seu principal produto substituto, aqui no Brasil, a cerveja e a cultura cervejeira dos brasileiros. Outra característica da empresa que mercê destaque é o fato dela ser responsável pela produção de 85% da sua principal matéria-prima, pois as suas uvas são produzidas em parreiral próprio garantindo a origem e a qualidade do produto final.

Em relação ao objetivo de analisar o ambiente interno da organização, foi constatado que dentro da empresa ocorre uma centralização das atividades gerenciais, como marketing, finanças, nas mãos de um único gerente, sendo que este é o único tomador de decisão dentro da empresa que se encontra sobrecarregado. Assim o gerente não dispõe de tempo para a realização de atividades estratégicas e elaboração de planejamentos. A organização caracteriza-se como uma microempresa, formada por oito funcionários multifuncionais com baixa especialização. A situação financeira não se apresentou saudável no ano de 2003, havendo uma forte recuperação em 2004, ano que a empresa apresentou seu maior faturamento, porém em 2005 houve um decréscimo no total faturado pela organização. A forte recuperação verificada no ano de 2004, deve-se ao lançamento oficial do Casa del Nonno Espumante e da realização da Festa do Vinho, que foi responsável por cerca de 10% do faturamento da Vitivinícola no período.

No que diz respeito a definir os objetivos e metas estratégicas de marketing e elaborar ações estratégicas de marketing visando o aumento de vendas, para atender a problemática da pesquisa, foi traçado o objetivo de *Aumentar em 50% o faturamento da empresa ao longo do ano de 2007*. Este objetivo considerou a análise das vendas dos três produtos mais importantes para a empresa, o Casa del Nonno Espumante, o Casa del Nonno Cabernet e o Bottiglia Rosata, que, conforme citado anteriormente, juntos representam 61% da rentabilidade da vinícola. A partir da identificação deste objetivo foram traçadas seis estratégias, que levaram em conta segmento que a empresa quer atingir (pessoas pertencentes a classe A2, B1 e B2, maiores de 18 anos e residentes nas regiões sul e sudeste brasileiras) para assim atingi-lo. Ainda dentro deste objetivo foram traçados quadros com o detalhamento operacional das ações, contendo prazos, o nome do responsável pela implantação da mesma e, também, o seu custo.

Assim, em relação à estratégia de estabelecer resultados e mecanismos de controle para a execução dos planos de ação, primeiro notou-se a viabilidade do plano, sendo projetada uma Demonstração dos Resultados do Exercício para o ano de 2007, a partir desta realizou-se o cálculo do retorno sobre o investimento (ROI), sendo feita também a análise do ponto de equilíbrio da produção. Através dos indicadores mencionados e do cronograma de atividades do plano de ação o gerente, responsável pelo controle, poderá comparar o que foi idealizado no presente estudo, com o que estará sendo realizado.

Portanto, conclui-se que o objetivo geral de elaborar um plano estratégico mercadológico a ser adotado pela Vitivinícola Urussanga Ltda. com intuito de aumentar em 50% o faturamento da empresa ao longo do ano de 2007, consideradas informações do ano de 2005, foi alcançado com sucesso na finalização deste trabalho.

Diante do exposto recomenda-se, para a empresa, a aplicação do plano de marketing por acreditar-se que este resolverá o problema de pesquisa, porém deve-se sugerir aqui a realização futura de uma pesquisa de marketing a fim de conhecer melhor e traçar o perfil dos clientes da empresa.

Além desta recomendação para a empresa, mais algumas recomendações se fazem para a realização de trabalhos futuros:

- a. Realizar um estudo para avaliar qual foi o impacto que a criação da associação PROGOETHE teve sobre as vinícolas da região de Urussanga;
- b. Realizar uma análise detalhada dos custos de produção de todos os produtos da empresa para que assim ela possa basear-se em dados mais sólidos nas formulações de novas estratégias;
- c. Realizar um plano de marketing visando a exportação, pois o presente trabalho teve como foco apenas o mercado interno brasileiro.

Resta afirmar que o presente trabalho constitui uma importante contribuição e subsídio para o meio acadêmico, principalmente para a realização de outros estudos de elaboração de plano de marketing ou referentes à vitivinicultura da região de Urussanga. Por fim, deve-se destacar que a falta de material especializado em estratégias mercadológicas específicas para o segmento de vinícolas ressalta a importância deste trabalho para esta atividade no Brasil.

REFERÊNCIAS

- ALDAY, Hernan E. Contreras. Estratégias Empresariais. **Coleção Gestão Empresarial**, São Paulo, n. 4, p.15-25, 05 jun. 2006.
- ALZER, Célio; BRAGA Danio. **Tradição, conhecimento e prática dos vinhos**. 7 ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2003.
- ANSOFF, H. Igor. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.
- ARAÚJO, Osnaldo. **Plano de marketing**. Disponível em: <<http://www.dearaujo.ecn.br>>. Acesso em: 13 jun. 2006.
- BRASIL/IBGE. **Demográfico e Contagem**. Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br>>. Acesso em: 17 maio. 2006.
- BRETZKE, Mirian. et al. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- CERTO, Samuel C; PETER, J.P; MARCONDES, R.C; CESAR A.M.R. **Administração estratégica: planejamento e implementação da estratégia**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.
- COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. 2 ed. Atlas. São Paulo, 1992.
- FERREL, O.C.; HARTLINE, Michael D.. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- JONES Victoria. Plano de Marketing. *In*: DIAS, S.R. (Org.) **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003, p. 475 - 494, 539 p.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, Philip. **Marketing para Século XXI: Como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 2001.

- KVALE, Steinar. **Interviews: na introduction to qualitative research interviews**. Califórnia: Sage Publications, 1996, 326 p.
- LACOMBE, Francisco José M.; HEILBORN, Gilberto Luiz J. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- LAKATOS, Eva Maria; MARKONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisa, análise e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas, 1982.
- LIMEIRA, T.M.V. Fundamentos de Marketing. *In*: DIAS, S.R. (Org.) **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003, p. 01-15, 539 p.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. 6 ed. v.1. São Paulo: Atlas, 1999.
- MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI Jr., Paul H. **Administração: conceitos e aplicações**. 4 ed. São Paulo: Harbra, 1998.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza; DESLANDES, Suely Ferreira. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 20. ed. Petrópolis: Vozes, 2002
- MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- NICKELS, William G., WOOD, Marian. B. **Marketing: relacionamentos, qualidade, valor**. LTC. Rio de Janeiro, 1999.
- PARASURAMAN, A.; COLBY, Charles L. **Marketing para produtos inovadores: como e por que seus clientes adotam tecnologia**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- PSILLAKIS, Homero Miguel. Estratégias Mercadológicas. *In*: DIAS, SR (Org.) **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003, p. 441-474, 539p.
- RICHERS, Raimar. **Marketing: uma visão brasileira**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.
- RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 10 ed. Petrópolis: Vozes, 1985.
- RUIZ, João A. **Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos**. 2 ed. Porto Alegre: Atlas, 1980.
- SCHUMACHER, Werner. **O vinho nacional é caro?**. Disponível em: <<http://www.enologia.org.br>>. Acesso em: 20 jun. 2006.
- SLONGO, Luiz Antonio; LUCE, Fernando Bins; ROSSI, Carlos Alberto Vargas *et al.* **IBRAVIN relatório consolidado**. Porto Alegre, 2001.
- STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1999.

VIANA, João José. **Administração de Materiais**: um enfoque prático. São Paulo: Atlas, 2002.

VITIVINÍCOLA URUSSANGA. **Vinhos**. Disponível em: <<http://www.vitivinicolaurussanga.com.br>>. Acesso em: 20 abr. 2006, 20:00.

WIKIPÉDIA. **Produto Interno Bruto**. Disponível em: <[http:// http://pt.wikipedia.org](http://pt.wikipedia.org)> Acesso em: 17 jun. 2006.