

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**CAROLINA EDM PICCOLI**

**UTILIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES DO CONTROLE GERENCIAL EM  
EMPRESAS PRODUTORAS DE VINHO DA SERRA GAÚCHA: A PERCEPÇÃO  
DOS GESTORES SOBRE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E O CONTROLE  
FINANCEIRO**

**FLORIANÓPOLIS**

**2006**

**CAROLINA EDOM PICCOLI**

**UTILIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES DO CONTROLE GERENCIAL EM  
EMPRESAS PRODUTORAS DE VINHO DA SERRA GAÚCHA: A PERCEPÇÃO  
DOS GESTORES SOBRE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E O CONTROLE  
FINANCEIRO**

**Dissertação apresentada ao Curso de Pós-  
Graduação em Administração da  
Universidade Federal de Santa Catarina como  
requisito parcial para obtenção do título de  
Mestre em Administração.**

**Orientador: Prof. José Alonso Borba, Dr**

**FLORIANÓPOLIS  
2006**

Piccoli, Carolina Edom

Utilização das informações do controle gerencial em empresas produtoras de vinho da serra gaúcha: a percepção dos gestores sobre o planejamento estratégico e o controle financeiro / Carolina Edom Piccoli ; orientador José Alonso Borba, Dr

.\_\_\_\_ Florianópolis, 2006.

121 f.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina,  
Programa de Pós-Graduação em Administração, 2006.

Inclui bibliografia

1. Planejamento. 2. Controle financeiro. 3. Vinícolas. I. Borba, José Alonso.
- II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração.
- III. Título.

**CAROLINA EDOM PICCOLI**

**UTILIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES DO CONTROLE GERENCIAL EM  
EMPRESAS PRODUTORAS DE VINHO DA SERRA GAÚCHA: A PERCEPÇÃO  
DOS GESTORES SOBRE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E O CONTROLE  
FINANCEIRO**

Esta dissertação foi julgada e adequada para a obtenção do Grau de Mestre em Administração na área de concentração em Gestão de custos e finanças do Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e aprovada, em sua forma final, em 1º de setembro de 2006.

---

Profº Rolf Hermann Erdmann , Dr.  
Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora composta pelos professores:

---

Profº José Alonso Borba, Dr. – Orientador  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Profº José Carlos de Souza Filho, Dr  
Universidade de São Paulo

---

Profº Gerson Rizzatti, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

Em memória, dedico este trabalho aos meus avôs Humberto Canary Piccoli e Roberto Coimbra Edom, pelo legado profissional deixado a esta neta que os ama.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, pela força que encontro através da fé e por ser fonte inspiradora de minha vida.

Aos meus queridos pais, Piccoli e Graça, maiores incentivadores, apoiadores, motivadores, enfim, meus maiores mestres, que sempre me apontaram os caminhos com todo o carinho e ternura e, sempre são o porto seguro de todas as jornadas.

Ao meu querido irmão, Humberto, que também sempre me apoiou e esteve ao meu lado, principalmente na seleção do mestrado.

Ao meu amado noivo, Gustavo, que me apoiou, incentivou, e acima de tudo, compreendeu, em todos os momentos, minha ausência, física ou não.

A minha querida Tia Isa, mais que uma tia, uma segunda mãe que além de tudo ainda me auxiliou profissionalmente.

A minha querida avó, por suas orações, por mostrar-me a cada dia a força da fé.

Ao meu orientador, Professor Alonso, que foi paciente, compreensivo e fonte de grandes idéias. Agradeço muito pelos seus ensinamentos e pelo apoio profissional.

Ao Professor Gerson, motivador nos momentos de incerteza e de uma sabedoria terna.

Aos colegas da turma 2004/2 do CPGA e do PPGC, em especial, Jerusa, Francini, Ricardo, Tatiana, Mário, Pedro, Kamille, Fernando e Charles. Mais do que colegas hoje são irmãos que eu pude escolher.

A minha querida amiga Gabriela Figurelli, a quem devo ensinamentos de vida e carinho. Uma das pessoas que me ensinou a ver a beleza dos livros.

Aos professores e funcionários do CPGA e do PPGC que proporcionaram atalhos para os caminhos traçados.

A todos o meu muito obrigada!

## RESUMO

PICCOLI, Carolina Edom. Utilização das informações do controle gerencial em empresas produtoras de vinho da serra gaúcha: a percepção dos gestores sobre o planejamento estratégico e o controle financeiro. 2006. 121 f. **Dissertação...** (Mestrado em Administração) – Curso de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2006.

Orientador: Prof. José Alonso Borba, Dr  
Defesa: 01/09/06

Os maiores produtores de vinho do mundo produzem em média 43 bilhões de litros por ano e consomem 54 litros por pessoa ao ano. Já o Brasil produz pouco mais de 3 bilhões por ano e tem um consumo individual de 1,8 litros. Apesar disto a Serra Gaúcha possui uma produção significativa quando comparada ao restante do país e um consumo comparável com grandes países produtores do produto, como Hungria, Espanha, Dinamarca, Argentina e Eslovênia. Para incrementar esta produção e estimular o consumo saudável desta bebida são necessárias novas atitudes administrativas a partir de um panorama atual do controle gerencial das vinícolas. Este trabalho tem como objetivo traçar este panorama através da identificação das informações do planejamento estratégico e do controle financeiro, utilizadas pelos gestores de empresas produtoras de vinho da Serra Gaúcha. Para isto foi realizada uma pesquisa de levantamentos em dezessete (17) empresas com mais de vinte (20) funcionários da microrregião de Caxias do Sul. Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os gestores destas empresas e foi possível verificar a grande influência do mercado nas atividades destas empresas. Dentro do planejamento estratégico a informação mais importante para os gestores é a imagem da empresa e dentro do controle financeiro a mais importante foi a participação dos produtos no mercado.

**PALAVRAS-CHAVE:** Informação. Planejamento. Controle financeiro. Vinícolas.

## ABSTRACT

In some countries, wine production might be as high as 43 billion liters and consumption approximately 54 liters for person each year. In the other hand, Brazil produces only 3 billion liters and has an individual consumption of 1,8 liters per year. Despite this fact, the specific region of Serra Gaúcha stands out as it has a significant production, when compared to the remaining of the country. At the same time, Serra Gaúcha's wine consumption can be comparable to countries like Hungria, Spain, Denmark, Argentina and Slovenia. In order to develop this production and to stimulate the healthful consumption of this drink, new administrative attitudes from a current panorama of the managerial control of the producing companies of wine have become necessary. This work objectives to trace this panorama through the identification of the strategic planning and the financial control information used by the managers of the wine producing companies of Serra Gaúcha.. For objective consecution, a survey with seventeen (17) companies, With more than twenty (20) employees, of the micro-region of Caxias do Sul was carried through. For this, half-structuralized interviews have been conducted with the managers of these companies. Results evidence the great influence of the market in these companies activities. Inside of the strategic planning, the most important information for the managers is the company's image. In the internal perspective, product's market share has showed to be the most important information for decision-making.

**KEY-WORDS:** Information for decision making. Strategic planning. Financial control. Producing companies of wine.



## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01: Cinturões da vitivinicultura mundial.....	20
FIGURA 02: Mapa do Rio Grande do Sul e suas mesorregiões. ....	44
FIGURA 03: Mapa da mesorregião nordeste do Rio Grande do Sul com ênfase na microrregião de Caxias do Sul. ....	44

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 01: Países vitivinicultores espalhado pelo mundo.....	21
QUADRO 02: Consumo de vinho <i>per capita</i> . .....	22
QUADRO 03: Critérios de enquadramento de empresa por porte.....	47
QUADRO 04: Quantidade de empresas enquadradas e estudadas.....	48
QUADRO 05: Frequência dos cargos dos gestores entrevistados. ....	58
QUADRO 06 : Frequência do tempo no cargo dos gestores entrevistados. ....	59
QUADRO 07: Características dos planejamentos das empresas que o possuem - parte A.....	68
QUADRO 08: Características dos planejamentos das empresas que o possuem - parte B.....	69
QUADRO 09: Aspectos considerados e atendidos pelas missões das empresas. ....	70
QUADRO 10: Situações pertinentes ao planejamento – parte A.....	72
QUADRO 11: Situações pertinentes ao planejamento – parte B.....	73
QUADRO 12: Ações para contornar a dificuldade em alcançar o faturamento projetado. ....	77
QUADRO 13: Comentários a respeito de fornecedores de embalagens de vidro.....	80
QUADRO 14: Comentários a respeito da taxaço de impostos para as empresas.....	81
QUADRO 15: Verificação da utilização da margem de lucro e suas variaçoes. ....	82
QUADRO 16: Respostas das empresas que não possuem controle de estoques formal.....	83
QUADRO 17: Aspectos referentes à contabilidade. ....	87

## LISTA DE TABELAS

TABELA 01: Mesorregiões, microrregiões e municípios produtores de uva dO RIO Grande do Sul.....	24
TABELA 02: Total de empresas cadastradas no Ibravin da microrregião de Caxias do Sul...47	
TABELA 03: Produção de vinhos, sucos e derivados do rio grande do sul, em litros 2002/2005 .....	58
TABELA 04: Fontes de informações utilizadas na tomada de decisões.....	65
TABELA 05: Presença do planejamento estratégico nas empresas .....	66

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01: Produção de vinho em milhões de litros. ....	57
GRÁFICO 02: Graduação dos entrevistados. ....	59
GRÁFICO 03: Principais fonte de captação de recursos. ....	60
GRÁFICO 04: Áreas importantes na percepção dos gestores.....	61
GRÁFICO 05: Assessorias utilizadas. ....	63
GRÁFICO 06: Informações do planejamento estratégico mais utilizadas pelos gestores. ....	75
GRÁFICO 07: Meios utilizados no controle antecipado de despesas.....	78
GRÁFICO 08: Meios de verificação do endividamento. ....	79
GRÁFICO 09: Insumos de maior valor, com exceção da uva. ....	80
GRÁFICO 10: Fontes para estabelecimentos de salários.....	83
GRÁFICO 11: O que fazer para alterar preços altos.....	85
GRÁFICO 12: Informações do controle financeiros mais utilizadas.....	88
GRÁFICO 13: Comparação da utilização de informações do planejamento e do controle financeiro.....	89
GRÁFICO 14: Informações do planejamento e do controle financeiro mais utilizadas pelos gestores. ....	89
GRÁFICO 15: Comparação do nível de solidez das empresas com a idade da empresa.....	91

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1 TEMA E PROBLEMA.....	13
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	15
1.2.1 Objetivo geral .....	15
1.2.2 Objetivos específicos:.....	15
1.3 JUSTIFICATIVA.....	16
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	17
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>19</b>
2.1 O AMBIENTE DA PRODUÇÃO DE UVA E DE VINHO .....	19
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	25
2.3 CONTROLE FINANCEIRO.....	28
2.4 INFORMAÇÃO E SISTEMA DE INFORMAÇÕES.....	30
2.4.1 Informação.....	31
2.4.2 Sistema de informações.....	32
2.4.3 Conceito de gestão.....	34
2.5 DECISÃO.....	35
2.6 TOMADA DE DECISÃO.....	36
2.7 PESQUISAS ANTERIORES.....	37
2.7.1 Pesquisas nacionais .....	37
2.7.2 Pesquisas internacionais .....	39
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>42</b>
3.1 ABORDAGEM DA PESQUISA .....	42
3.2 TIPO DE PESQUISA.....	42
3.3 PERGUNTAS DE PESQUISA .....	43
3.4 DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS .....	43
3.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA .....	46
3.6 DADOS, COLETA E TRATAMENTO.....	50
3.6.1 Dados primários e secundários.....	50
3.6.2 Técnica de coleta de dados .....	50
3.6.3 Técnica de análise de dados.....	52
3.7 ANÁLISE DOS DADOS .....	52
3.7.1 Análise qualitativa .....	52

3.7.2 Análise quantitativa .....	52
3.8 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	53
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>54</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS .....	54
4.2 ANÁLISE DOS DADOS DE IDENTIFICAÇÃO .....	56
4.3 ANÁLISE DOS DADOS GERAIS REFERENTES ÀS EMPRESAS NA ÓTICA DO GESTOR.....	60
4.4 ANÁLISE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	66
4.5 ANÁLISE DO CONTROLE FINANCEIRO.....	75
4.5.1 Lucratividade.....	75
4.5.2 Faturamento .....	76
4.5.3 Endividamento.....	77
4.5.4 Custos .....	79
4.5.5 Preço.....	84
4.5.6 Liquidez.....	85
4.5.7 Patrimônio .....	85
4.5.8 Demonstrações contábeis .....	86
4.5.9 Informações do controle financeiro mais utilizadas.....	88
<b>5 CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES.....</b>	<b>92</b>
5.1 RECOMENDAÇÕES.....	95
5.2 SUGESTÕES .....	95
<b>6 REFERÊNCIAS .....</b>	<b>97</b>
<b>7 BIBLIOGRAFIA CONSULTADA .....</b>	<b>104</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>106</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As informações de nível gerencial vêm sendo, permanentemente, estudadas nos últimos anos, porém muitos daqueles que precisam destas informações não sabem como obtê-las, organizá-las e fazer com que elas se transformem em instrumentos de auxílio dentro de suas empresas. Com o intuito de conhecer as informações utilizadas por gestores de empresas produtoras de vinho, observa-se o contexto que segue.

### 1.1 TEMA E PROBLEMA

As revoluções científicas vêm trazendo diversas transformações às organizações, como, por exemplo, a Revolução Industrial e a Globalização que deram imensos passos para o início de novas tecnologias e abriram caminhos para as mudanças de padrões já estabelecidos até então. As transformações históricas e culturais da civilização afetam também o desenvolvimento das organizações presentes na sociedade. Prova disto é a busca pelo constante aperfeiçoamento das técnicas gerenciais dentro das empresas, em busca do sucesso.

Choques externos à indústria, originados por mudanças nas políticas governamentais, pelas mudanças nos gostos e estilo de vida das pessoas, e por avanços ou inovações tecnológicas, têm impactos sobre a estrutura da indústria com reflexos nas atividades das empresas e em seu desempenho.

No Brasil, as organizações, em geral, sofrem as conseqüências destas transformações ao longo dos anos. Conseqüentemente o gestor deve estar preparado para adaptar, selecionar e decidir como as informações recebidas irão influenciar na tomada de decisões, ou terceirizar estas ações a um subordinado capacitado. Mais que obter informações é imprescindível saber interpretar o que, em conjunto e avaliadas, elas são capazes de revelar.

As empresas produtoras de vinho também sofrem influências destas transformações e são importantes formadoras da economia nacional, principalmente na Serra Gaúcha, onde está concentrada a maioria das vinícolas nacionais e de qualidade (ACADEMIA DO VINHO, 2006). Segundo a Embrapa (2004) a maior produção é realizada no Rio Grande do Sul (cerca de 90%), mas atualmente, tem se expandido para o Nordeste (Vale do São Francisco, Petrolina, PE), o Centro-Oeste (Minas Gerais) e o Sudeste (São Paulo).

O vinho possui importância histórica. Religiosamente é o símbolo do sangue de Cristo, utilizado para cultos e celebrações até hoje por religiosos de todo o mundo. Segundo a Embrapa (2004), Dionísio, filho de Zeus e da princesa do Egito, Sêmele, levou para o Monte

Olimpo (reduto dos deuses) as sementes de uma planta chamada vinha. O próprio Dionísio elaborava, dos frutos desta planta, uma bebida que diminuía o sofrimento humano e proporcionava prazer e alegria. Este deus Dionísio dá lugar a Baco na versão romana da religião grega antiga. Baco realizava orgias regadas ao vinho produzido na região. A história de Noé, descrita pela Torah judaica e pela bíblia cristã, fala que passadas as tempestades dos quarenta dias e quarenta noites Noé redistribuiu animais e espécies vegetais, incluindo mudas de vinha, das quais elaborou uma bebida e embriagou-se.

Também é bebida nobre apreciada por célebres figuras importantes no cenário mundial, a partir da constatação de Schroeder (1991) de que a Rainha Elizabeth II, da Inglaterra, ofereceu aos convidados íntimos do casamento de seu filho com a Lady Diana quatro diferentes vinhos finos originários da Alemanha, de safras também diferentes.

Os benefícios que o consumo do vinho, de forma moderada, trazem à saúde, vêm sendo comprovados cientificamente através de diversos estudos, apresentados pelas entidades que apoiam o setor. Segundo a Embrapa (2004) o vinho auxilia a digestão dos alimentos, pois sua constituição ácida aumenta a salivação e a liberação de suco gástrico. Também inibe o desenvolvimento de microorganismos patogênicos além de reduzir problemas cardiovasculares.

Além destas características históricas e positivas, o vinho não possui o valor negativo que algumas bebidas alcoólicas acabam carregando, no sentido do teor alcoólico, da embriaguez, sendo considerada a mais nobre bebida alcoólica. (EMBRAPA, 2004)

Enquanto os maiores países produtores de vinho, como Itália, França e Espanha, produzem em média 43 bilhões de litros por ano (IBRAVIN, 2006) e consomem 54 litros por pessoa ao ano, o Brasil produz pouco mais de 3 bilhões de litros e consome 1,8 litros de vinho por pessoa ao ano. Apesar da baixa produção e do baixo consumo em nível nacional, como revelam dados da Embrapa Uva e Vinho (2004) e da UVIBRA (2006), o Rio Grande do Sul possui características diferentes. Neste estado o consumo anual chega a 8 litros por pessoa e na Serra Gaúcha chega a 30 litros por pessoa, nível de consumo existente em grandes países produtores de vinhos como Hungria, Espanha, Dinamarca, Argentina e Eslovênia (IBRAVIN, 2006).

Os gestores destas empresas precisam buscar alternativas para aumentar a produção, estimular ao consumo saudável, além de suprir fraquezas do setor, como falta de apoio governamental, oligopólios de fornecedores de insumos, dependência de importação de insumos e a sazonalidade do setor. (PROTAS, 2006)



Na busca de decisões que tragam resultados positivos para as empresas, técnicas e conceitos administrativos são elaborados e aprimorados ao longo dos anos.

A produção vitivinícola<sup>1</sup> do Brasil está em crescimento tanto em termos geográficos, quando da análise da distribuição da produção pelo país, quanto em termos monetários que segundo as entidades de auxílio do setor, apresentam crescente alteração, porém, com lentidão.

Será que as empresas desta região estão preparadas para tomar decisões dentro de um cenário de incertezas da economia do país e do setor?

A partir daí surge o problema sugerido por esta pesquisa: Identificar as informações, do controle gerencial, utilizadas pelos gestores de empresas produtoras de vinho da Serra Gaúcha no exercício de sua função, tendo como foco o planejamento estratégico e o controle financeiro.

**Quais as informações do controle gerencial, utilizadas por gestores de empresas produtoras de vinho da Serra Gaúcha, tendo como foco o planejamento estratégico e o controle financeiro?**

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

### 1.2.1 Objetivo geral

- Identificar as informações, do planejamento e do controle financeiro, utilizadas pelos gestores de empresas produtoras de vinho da Serra Gaúcha.

### 1.2.2 Objetivos Específicos:

- a) caracterizar as empresas analisadas na pesquisa;
- b) identificar as características administrativas da empresa, ou seja, aspectos gerais de sua gestão;
- c) conhecer o planejamento estratégico e o controle financeiro das empresas, segundo seus gestores e, identificar as informações e ferramentas utilizadas para auxílio destes processos;

---

<sup>1</sup> Conjunto de atividades que começando pela produção da uva, estende-se até o seu processamento e comercialização. Compreende pois a produção da uva, a elaboração do vinho e dos derivados, da uva e do vinho. Viticultura: Atividade de elaboração do vinho, mosto e outros derivados do vinho e do mosto. Viticultura: Atividade agrícola que se dedica à produção de uva (Lapolli *et al*, 1995)

- d) verificar, na opinião dos gestores, a importância e a utilidade dos relatórios fornecidos pela contabilidade;
- e) enumerar as informações do planejamento e do controle financeiro utilizadas pelos decisores no exercício de sua função.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Em busca de novas alternativas para os empresários das empresas produtoras de vinho, a pesquisa visa demonstrar os instrumentos utilizados pelos gestores para a execução e controle do planejamento e da área financeira, tema este pouco abordado em estudos, como será verificado no decorrer deste trabalho.

O principal intuito da pesquisa é verificar a eficiência dos sistemas já implantados e o nível de utilização destes controles dentro das empresas, o que pode auxiliar na busca de novas práticas e novos controles para este setor. A vitivinicultura possui características peculiares como cultura, tradição e localização geográfica, o que acarreta um cuidado especial com a gestão destas empresas. O fato de não ser possível produzir a matéria-prima em qualquer tipo de solo ou clima é um fator limitante da produção.

O setor vitivinicultor deseja conquistar o mercado brasileiro que tem o costume de apreciar produtos importados. Como exemplo disto temos os vinhos finos que segundo dados da Uvibra (2006), nos meses de janeiro a maio de 2006, ocuparam aproximadamente 68% deste mercado, a nível de comercialização. Além de conquistar o mercado brasileiro o setor também almeja o mercado internacional, e para isto precisa de ações que proporcionem credibilidade aos produtos aqui produzidos. Este trabalho busca demonstrar como estão sendo realizados o planejamento estratégico e o controle financeiro das empresas para que a partir daí busquem-se novas alternativas ou exemplos bem sucedidos que possam auxiliar no desenvolvimento do setor.

Segundo o anuário brasileiro da uva e do vinho (2005), o Brasil possuía, em 2004, uma área plantada de videiras de 70.531 hectares e uma produção de 1.281.802 toneladas de uvas distribuída pelos estados de Pernambuco, Bahia, Minas Gerais, São Paulo, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Este último estado possui mais de 57% da área plantada e 54% da produção de uva, além de ser o estado de maior destaque neste setor. Algumas particularidades regionais de clima, solo e relevo proporcionam às uvas e aos vinhos produzidos neste estado melhor qualidade. É possível aumentar a produção de videiras e de vinho, porém, é necessário que haja um auxílio administrativo para que não se percam

investimentos e tempo num mercado onde os avanços tecnológicos estão adiante, quando comparado com outros setores. As técnicas administrativas utilizadas pelas empresas devem acompanhar o crescimento de cada empresa.

Esta pesquisa poderá auxiliar as empresas a distribuir suas atenções em diferentes áreas, internamente, além de verificar se o foco que estas empresas possuem estão proporcionando qualquer tipo de retorno para a organização. Também poderá servir de sinal de alerta a empresas que não possuem um controle gerencial forte e bem estruturado, já que a administração deverá auxiliar e acompanhar o crescimento da empresa.

A pesquisa busca a visão do gestor, desta forma, uma das barreiras encontradas é o acesso aos gestores das empresas, já que, neste setor, o incentivo maior à pesquisa se destina à área de biotecnologia, e tecnologia aplicada a produção destas empresas. Como exemplo desta situação tem-se a existência da unidade da Embrapa Uva e Vinho na cidade de Bento Gonçalves que tem como missão “Viabilizar soluções para o desenvolvimento sustentável do espaço rural com foco no agronegócio da vitivinicultura e da fruticultura de clima temperado por meio da geração, adaptação e transferência de conhecimentos e de tecnologias, em benefício dos diversos segmentos da sociedade brasileira”. Também há a presença na mesma cidade da escola técnica além de universidades da região que focam estudos neste setor. Exemplos destes estudos podem ser obtidos através dos congressos de iniciação científica realizados pela Embrapa Uva e Vinho.

Apesar do setor estar em crescimento, com o aumento do consumo, a estabilidade da produção e o aumento da comercialização, bem como possuir condições geográficas e culturais para sua expansão, os processos administrativos ainda estão em fase de implantação.

Lowe e Preckel (2004) realizaram uma pesquisa e verificaram que não são utilizadas ferramentas de tecnologia para o auxílio nas decisões na área do agronegócio e sugerem a realização de pesquisas para a resolução desta falha.

O presente trabalho procura mostrar como são realizados o planejamento estratégico e o controle financeiro nas empresas produtoras de vinho da Serra Gaúcha, além de instigar a procura por novas ferramentas para gestão no setor.

#### 1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A presente pesquisa está dividida em cinco capítulos.

O primeiro capítulo introduz a pesquisa e determina os objetivos e a justificativa do estudo.

O segundo capítulo dispõe da revisão de literatura realizada para a pesquisa bem como propõe diversos conceitos a respeito dos assuntos aqui destacados e mostra algumas pesquisas já realizadas sobre os temas abordados na presente dissertação.

O terceiro capítulo dispõe da metodologia utilizada para a realização da pesquisa, desde o tipo de pesquisa realizada até a análise dos dados coletados.

O quarto capítulo mostra os resultados da pesquisa bem como constatações realizadas durante a realização do estudo.

O quinto capítulo discorre sobre as conclusões da pesquisa, recomendações para as empresas analisadas e sugestões de pesquisas.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

É de extrema importância verificar alguns tópicos para o desenvolvimento do trabalho. Para isto, a seguir apresenta-se um panorama geral a respeito do setor vitivinicultor, conceitos de informação, decisão, planejamento estratégico, controle gerencial e controle financeiro, também utilizados como base na elaboração do instrumento de coleta de dados e na análise dos resultados e algumas pesquisas pertinentes ao trabalho, análises do setor, dos processos aqui estudados entre outros. Estes assuntos serão abordados a partir de um contexto administrativo para que auxiliem a atingir os objetivos deste trabalho.

Partindo para um foco estritamente administrativo podemos definir em suma o que o trabalho constatará através das palavras de Bio (1996, p. 45):

A essência do planejamento e do controle, nas organizações, é a tomada de decisões. Esta, por sua vez, depende de informações oportunas, de conteúdo adequado e confiável. Isso pressupõe certo grau de consciência por parte dos executivos (gestores) sobre os processos decisórios em que estão envolvidos e o desenvolvimento de um sistema de informação sincronizado com as necessidades de informação desses processos decisórios.

A partir deste tema apresenta-se o descrito a seguir.

### 2.1 O AMBIENTE DA PRODUÇÃO DE UVA E DE VINHO

As empresas possuem atividades específicas, cada uma deve produzir seu bem ou serviço, ou o repasse destes, de uma forma que possa acarretar bons frutos, tanto aos olhos da empresa quanto aos olhos do consumidor final.

A vitivinicultura, ou seja, a produção de uva e de vinho, leva ao consumidor um produto nobre, de qualidade e com características ligadas a alegria e a fartura como é possível verificar através de um breve resumo da história do vinho.

Segundo a Embrapa (2004), o vinho provavelmente surgiu na região da Ásia Menor, que compreende desde as Montanhas do Cáucaso, na República da Geórgia, a sul, até os Montes Zagros, no Sul do Irã, e o Mar Cáspio, a leste do Irã. Análises químicas e pesquisas arqueológicas realizadas no Irã afirmam que o vinho já existia entre 5.000 e 5.500 antes de Cristo.

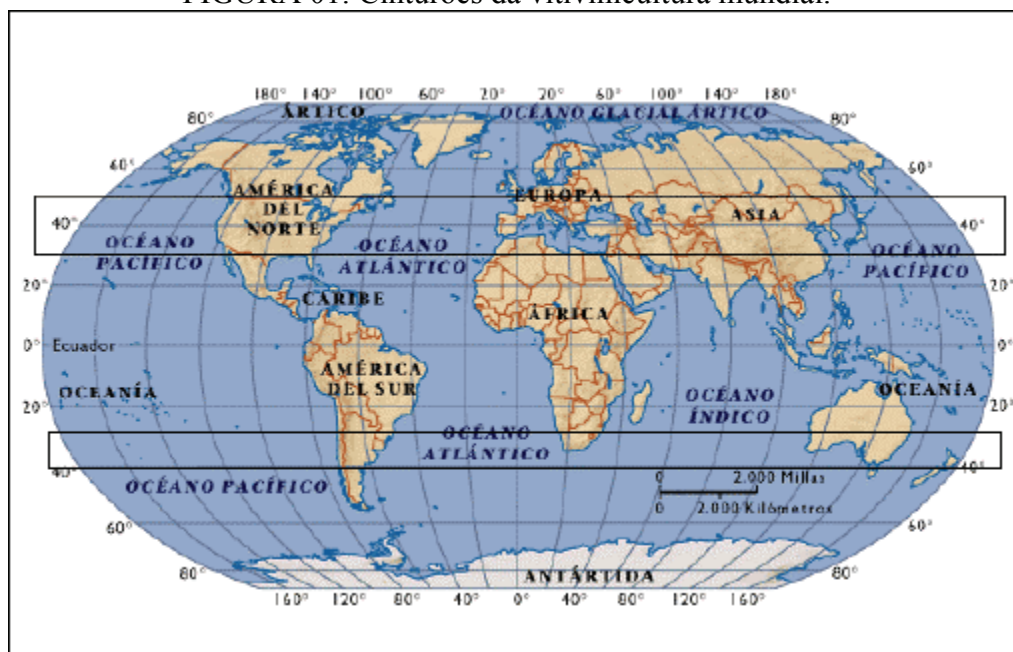
Esta bebida surgiu acidentalmente nas mãos de um camponês que por esquecer um pouco de suco separado por um determinado tempo pôde verificar que o suco havia fermentado e se transformado em uma nova e deliciosa bebida. Mudanças de videira se espalharam gradativamente por outras regiões do mundo, tanto do ocidente quanto do oriente.

Na Europa, as videiras tiveram maior adaptação e melhor desenvolvimento. O primeiro lugar onde as videiras se desenvolveram bem na Ásia Menor foi o Egito, o que é possível verificar através de pinturas em tetos de tumbas que descrevem todas as fases de produção do vinho desde a colheita, a extração do mosto até a fermentação e a filtragem. Em 1922, no túmulo do Faraó Tutanka-mon, foram encontradas algumas ânforas<sup>2</sup> de vinho com selos de indicação de safra e procedência como até hoje é feito.

Também houve alguns fatos de povos que marcaram a história do vinho, como os romanos que apreciavam o vinho demasiadamente. Algumas regiões do sul tinham as suas viticulturas organizadas comparáveis com as utilizadas atualmente. O Império Romano aperfeiçoou o barril de madeira, que foi uma invenção celta, para melhorar o transporte do vinho que anteriormente era realizado em ânforas. Roma também contribuiu com a distribuição das videiras pelo interior do continente europeu, através de legionários que levavam e plantavam mudas durante a ocupação de terras.

Segundo Schroeder (1991), a vitivinicultura está distribuída pelo mundo, geograficamente, conforme dois cinturões ao redor do globo terrestre, um ao norte (30 e 50 graus de latitude) e um ao sul (30 e 40 graus). A Figura 01 mostra estes dois cinturões. Também é possível perceber a veracidade desta afirmação quando buscamos a relação de países vinícolas do mundo, conforme exposto no quadro 01.

FIGURA 01: Cinturões da vitivinicultura mundial.



Fonte: webpanama (2006)

<sup>2</sup> Ânforas são compridos potes de cerâmica com capacidade para cerca de 25 L.

QUADRO 01: Países vitivinicultores espalhado pelo mundo.

EUROPA			AMÉRICA DO NORTE	AMÉRICA DO SUL	ÁFRICA	OCEANIA	ORIENTE
Principais Países	Outros	Outras ex-repúblicas Soviéticas					
França	Suíça	Rússia	Estados Unidos	Argentina	África do Sul	Austrália	Egito
Itália	Áustria	Maldávia	Canadá	Brasil	Argélia	Nova Zelândia	Líbano
Espanha	Hungria	Ucrânia		Chile	Marrocos		Turquia
Portugal	Romênia	Geórgia			Tunísia		Chipre
Alemanha	Bulgária	Armênia					Israel
	Inglaterra	Azerbaijão					Japão
	Luxemburgo						
	Grécia						
	Ex-Iugoslávia						
	República Tcheca						
	Eslováquia						

Fonte: Schroeder (1991).

Segundo a Uvibra (2006), no ano de 2002 os maiores produtores mundiais de vinho eram, em ordem decrescente, França, Itália, Espanha, Estados Unidos, Argentina, Austrália e China, todos com uma produção superior a 10 bilhões de litros por ano, com a França chegando a 50 bilhões de litros. Alguns destes também participam do grupo dos maiores consumidores de vinho, como é possível verificar no quadro 02, o consumo *per capita* dos países do ano de 1999 a 2002, com exceção dos Estados Unidos que possui um consumo de 7,7 litros *per capita* e da China com 0,9 litro *per capita*.

Destacam-se os países europeus, que além de maiores produtores também são os maiores consumidores. Também é interessante observar que anualmente não há um aumento ou uma queda brusca no consumo o que demonstra a questão cultural e de acessibilidade. O Brasil também não demonstra um aumento de consumo, portanto, é interessante notar a necessidade do incentivo ao consumo saudável do vinho.

Retornando a história do vinho, no Brasil a história do desenvolvimento da vitivinicultura mostra toda a carga de tradição familiar que esta atividade representa em diversos países europeus.

As primeiras mudas de videira que chegaram ao Brasil foram introduzidas no estado de São Paulo, que na época (1.532) era a Capitania de São Vicente. Apesar de se distribuir pelo país em poucas e pequenas áreas a vitivinicultura cresce verdadeiramente, e toma importância nacional a partir de 1875 através dos diversos imigrantes italianos que chegam ao nordeste do Rio Grande do Sul. (ANUÁRIO BRASILEIRO DA UVA E DO VINHO, 2005)

O Brasil possui características geográficas e climáticas que propiciam tanto a produção de vinhos comuns quanto de vinhos finos, ambos de qualidade.

QUADRO 02: Consumo de vinho *per capita*.

País	1999	2000	2001	2002	País	1999	2000	2001	2002
Luxemburgo	-	-	58	63,4	Estados Unidos	7,4	7,4	7,4	7,7
França	59,9	58,2	56,9	56,1	Estônia	6,6	7,6	7,2	7,5
Croácia	46,2	45,4	44,7	48,2	Macedônia	8,9	4,9	5,8	7,3
Itália	54,9	53,5	52,4	48,2	Lituânia	7	5,4	5,8	6,7
Portugal	50,6	45,9	46,8	46,3	Rep. Tcheca	6,3	6,3	6,3	6,3
Suíça	41,1	43,1	42,9	42	Letônia	6,9	6,2	5	6,2
Hungria	31,6	31,5	32,1	34,8	Albânia	4,2	2,5	4,7	5,6
Espanha	35,1	34,5	34,8	34,1	Turkmenistão	7,1	7,6	5,1	5
Dinamarca	29,5	30,5	33,2	31,9	Maldávia	11,5	13,5	10	4,9
Argentina	34,3	33,7	32,1	31,6	Rússia	2,3	3,2	4,2	4,9
Eslovênia	27,4	34,3	30,2	30,2	Líbano	4,8	4,4	4,2	3,8
Áustria	30,9	30,6	28,3	29,6	Ucrânia	2,3	2,4	2,6	3,7
Bélgica	-	-	23,4	26,3	Bielorússia	1,7	2,7	2,5	2,8
Alemanha	24	24,5	24,3	24,6	Paraguai	3,4	4,6	3,1	2,2
Uruguai	32,8	28,3	29,2	24	Japão	2,6	2,1	2	2,2
Romênia	25,9	23,2	21	22,2	Armênia	1,8	1,2	1,8	2,2
Grécia	29,2	26,2	26,9	22,1	Tunísia	2,2	2,2	2,3	2,1
Países Baixos	15,9	19,5	20,8	20,7	Bósnia Herzegovina	1,3	1,4	2,5	2
Austrália	19,7	20,4	20,5	20,5	Brasil	1,7	1,8	1,8	1,8
Nova Zelândia	10,2	10,9	15,9	17,1	Cazaquistão	1,6	2	1,1	1,8
Reino Unido	14,3	15,4	16,6	16,9	Israel	1,3	1,5	1,2	1,4
Suécia	13,6	13,4	14,9	16,6	Polônia	1,7	1,5	1,3	1,4
Bulgária	12,1	14,2	19,1	16,4	Uzbequistão	2,4	1,6	1,7	1,3
Chipre	10,8	11,5	14,6	15,8	Argélia	0,8	0,7	0,7	1
Chile	19	14,9	14,6	14,7	Marrocos	1	1	1	1
Irlanda	9,9	11	12,2	12,7	Tadjikistão	0,7	0,6	0,9	1
Iugoslávia (S.M)	8,8	9,6	10	12,3	China	0,8	0,8	0,9	0,9
Noruega	10,6	10,4	11,1	12,2	Quirgistão	0,3	0,4	0,8	0,8
Slováquia	8,3	11,7	11,9	11,3	Peru	0,7	0,7	0,8	0,7
Geórgia	21,9	17,1	12,7	9,8	Madagascar	0,6	0,6	0,6	0,5
Canadá	8,8	9	9	9,2	Azerbaijão	-	0,3	0,3	0,5
Malta	9,5	6,4	7,7	8,9	Turquia	0,3	0,3	0,3	0,4
África do Sul	9,1	8,9	8,9	8,7	Bolívia	0,3	0,3	0,3	0,3
Islândia	8,1	8,2	8,1	8,4	Egito	-	-	0,1	0,1
Finlândia	6,5	6,8	7,4	8	México	0,2	0,2	0,1	0,1

Fonte: Uvibra (2006).

Sustento para as famílias, a fabricação do vinho é até hoje uma atividade tradicional entre os herdeiros destes imigrantes e proporciona grande destaque a região devido à evolução da fabricação do vinho.

O Anuário Brasileiro da Uva e do Vinho (2005) relata que “o Rio Grande do Sul possui seis regiões vitivinícolas, sendo que a Serra Gaúcha é responsável por cerca 85% da produção



nacional da uva destinada à indústria do vinho e de outros derivados” e segundo o Ibravin, no ano de 2004 foram produzidos 356.739.746 litros de vinho somente no estado do Rio Grande do Sul.

Segundo Protas (2006), “falta fiscalização ativa dos vinhos, sobretudo fora do RS”, o que demonstra que o setor ainda precisa se desenvolver melhor, a exemplo do Rio Grande do Sul, que além de ser o maior fabricante de vinho também possui a maior área plantada de uvas.

A tabela 01 mostra as regiões produtoras de vinho no Rio Grande do Sul, divididas por mesorregiões e microrregiões a partir de classificação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2006), organizada a partir de dados do Cadastro Vitícola do Rio Grande do Sul de 2004. No apêndice IV estão expostas todas as mesorregiões, microrregiões e municípios do estado.

Como é possível verificar através da tabela a mesorregião nordeste Rio-Grandense é a maior produtora de uvas do estado e a microrregião de Caxias do Sul também possui esta marca. Os produtores de vinho da microrregião de Caxias do Sul estão geograficamente concentrados numa região, que concentra ainda organizações que auxiliam nas atividades como, fornecedores de insumos, máquinas, serviços, associações empresariais e instituições de ensino, pesquisa e apoio técnico ao setor. Estas concentrações, chamadas por Porter (1998) de *clusters*, conferem ao setor determinadas características e certas vantagens como: maior acesso à mão-de-obra e fornecedores; acesso a informações especializadas; integração a atividades relacionadas, aumentando as oportunidades e estimulando a formação de novas empresas, expandindo e reforçando o próprio cluster.

A função das associações empresariais é articular e representar o interesse dos produtores do setor e destacam-se as seguintes associações e instituições de ensino, pesquisa e apoio técnico: Instituto Brasileiro do Vinho (IBRAVIN), União Brasileira de Vitivinicultura (UVIBRA), Associação Gaúcha de Viticultura (AGAVI), Federação das Cooperativas Vinícolas do Rio Grande do Sul (FECOVINHO), Centro Nacional de Pesquisa da Uva e do Vinho (EMBRAPA-CNPUV), Associação Riograndense de Empreendimentos de assistência Técnica e extensão Rural (EMATER-RS), cooperativas vinícolas, Escola Agrotécnica Federal Persidente Juscelino Kubitschek e algumas universidades gaúchas.

TABELA 01: Mesorregiões, microrregiões e municípios produtores de uva do Rio Grande do Sul.

Mesorregião	Microrregião	Municípios Produtores	Produção de uvas (t)	
Centro-Occidental				
Rio-Grandense	Santa Maria	Itaara/ Jaguari/ São Sepé/ Vila Nova do Sul.	620	<b>620</b>
Centro-Oriental				
Rio-Grandense	Lajeado-Estrela	Bouqueirão do Leão/ Coqueiro Baixo/ Forquitiba/ Imigrante/ Marquês de Souza/ Muçum/ Nova Bréscoa/ Paverama/ Relvado/ Roca Sales/ Taquari/ Teotônia/ Santa Cruz do Sul	1.635	
		Ibarama	62	<b>1.697</b>
Metropolitana de Porto Alegre				
	Camaquã	Barra do Ribeiro/ Tapes.	13	
	Gramado-Canela	Canela/ Gramado/ Nova Petrópolis/ Riozinho/ Rolante.	1.587	
	Montenegro	Alto Feliz/ Barão/ Bom Princípio/ Feliz/ Linha Nova/ Salvador do Sul/ São Sebastião do Caí/ Vale Real.	3.117	
	Osório	Terra de Areia	46	
	Porto Alegre	Mariana Pimentel/ Porto Alegre.	9	
	São Jerônimo	General Câmara/ Triunfo.	35	<b>4.807</b>
Nordeste Rio-Grandense				
	Caxias do Sul	Antônio Prado/ Bento Gonçalves/ Boa Vista do Sul/ Carlos Barbosa/ Caxias do Sul/ Coronel Pilar/ Cotiporã/ Fagundes Varela/ Farroupilha/ Flores da Cunha/ Garibaldi/ Monte Belo do Sul/ Nova Pádua/ Nova Roma do Sul/ Santa Tereza/ São Marcos/ Veranópolis/ Vila Flores.	573.005	
	Guaporé	Anta Gorda/ Dois Lajeados/ Guaporé/ Nova Alvorada/ Nova Araçá/ Nova Bassano/ Nova Prata/ Parai/ Protásio Alves/ Putinga/ São Jorge/ São Valentin do Sul/ Vista Bom Jesus/ Campestre da Serra/ Ipê/ Lagoa Vermelha/ Monte Alegre dos Campos/ Muitos Capões/ São Francisco de Paula/ Vacaria	14.313	
	Vacaria		18.129	<b>605.447</b>
Noroeste Rio-Grandense				
	Carazinho	Barra Funda/ Sarandi.	1.812	
	Erechim	Barão de Cotegipe/ Erechim/ Floriano Peixoto/ Getúlio Vargas/ São Valentin.	921	
	Frederico Westphalen	Alpestre/ Ametista do Sul/ Constantina/ Gramado dos Loureiros/ Liberato Salzano/ Planalto/ Trindade do Sul.	1.670	
	Ijuí	Augusto Pestana	10	
	Passo Fundo	Casca/ Caseiros/ David Canabarro/ Marau/ Ronda Alta/ Santo Antônio do Palma/ São Domingos do Sul/ Vanini/ Barracão/ Cacique Double/ Santo Expedito do Sul/ São José do Ouro/ Tupanci do Sul.	1.015	
	Sananduva		581	
	Santa Rosa	Tucunduva.	11	
	Três Passos	Crissiumal	49	<b>6.070</b>
Sudeste Rio-Grandense	Serras de Sudeste	Encruzilhada do Sul/ Pinheiro Machado.	996	<b>996</b>
Sudoeste Rio-Grandense				
	Campanha Central	Santa Margarida do Sul/ Santana do Livramento	6.633	
	Campanha Meridional	Bagé/ Dom Pedrito/ Hulha Negra/ Lavras do Sul.	461	
	Campanha Ocidental	Alegrete/ Macambara/ Quaraí/ Uruguaiiana.	139	<b>7.233</b>
<b>TOTAL</b>				<b>626.868</b>

Fonte: Adaptado de IBGE e Cadastro Vitícola do RS 2004.

## 2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Empresas que não possuem objetivos e metas traçadas, não sabem o rumo que estão tomando. O planejamento estratégico é uma ferramenta de auxílio, na definição e execução de objetivos, metas e aspirações.

Porém, para a elaboração de um bom planejamento, é de suma importância a verificação de diversas variáveis que influenciam no processo da empresa. Estas variáveis são chamadas de informações, que irão indicar caminhos, possibilidades e desafios.

Segundo Beuren (1998), “os gestores precisam conhecer profundamente a organização que está sob sua responsabilidade, bem como o ambiente competitivo onde ela opera, a fim de avaliar o impacto da turbulência ambiental e desenvolver o cenário para uma solução eficaz”. A partir desta afirmação à própria autora mostra a importância da informação, pois os gestores irão se utilizar delas para enxergar as oportunidades e ameaças do mercado.

A partir destas informações se dará o processo de gestão e o traçado do caminho que a empresa deseja percorrer.

Anthony (2002) define que o planejamento é o processo de decidir sobre que ação deverá ser tomada no futuro, enquanto Oliveira (2002, p. 35) explica que:

[...] o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores de modo que possa exercer alguma influência; o planejamento é, ainda, um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa independentemente de vontade específica de seus executivos.

A partir do último conceito pode-se perceber algumas características interessantes ao planejamento:

“Providências futuras que modificarão o passado” – neste sentido quanto mais amplo o planejamento, em termos temporais, maior a possibilidade da empresa alcançar seus maiores objetivos. Aquilo que se prepara para o futuro tem maiores chances de acontecer se o presente está sendo utilizado para a sua preparação.

“Condições de agir sobre as variáveis” – apesar da existência de prazos para as mudanças, pequenos acertos podem ser executados durante a vigência do planejamento, já que ele não é estático e diversas variáveis podem influenciar em seus pontos. Objetivos que, anteriormente, fossem grandes desafios para a empresa quando da elaboração do planejamento, com o passar do tempo, podem acabar vindo a ser situações rotineiras, carecendo assim, o planejamento de revisão. O inverso também pode ocorrer, prioridades passam a ser supérfluos, atividades ou situações rotineiras podem se tornar prioridades ou até

mesmo grandes problemas a se resolver, por isso a necessidade da empresa agir sobre variáveis do planejamento afim de atualizar rumos.

“Processo contínuo” – aquilo que já foi alcançado passa a ser passado, sempre haverá novas formas de trabalhar e novos rumos a se tomar.

“Executado independente da vontade de seus executivos” – os principais responsáveis pelo planejamento serão os executivos da empresa, porém, a empresa como um todo deverá se comprometer com a execução deste, portanto, à vontade do executivo não poderá ir de encontro ao comprometimento de toda uma empresa.

“Pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos para a empresa”. (OLIVEIRA, 2002)

O planejamento deve ser elaborado para ser seguido, por isso é como um mapa a ser desvendado durante o período de sua execução. De nada vale um planejamento informal, ou apenas debatido oralmente, já que não haverá parâmetros de comparação bem como a necessidade de se alcançar algo previamente estabelecido. O planejamento estratégico deve ter maior ênfase no seu desenvolvimento e não no plano final, ele deve ser desenvolvido pela empresa, respeitando as atividades e características próprias, e não para a empresa se transformando em um “objeto de gaveta”, o que tornará sua implantação um processo mais difícil.

O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à forma como se chega a eles, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada.

É importante destacar que o planejamento estratégico não é apenas o conjunto das aspirações da empresa, mas também a descrição dos meios como a empresa pretende chegar a estas aspirações.

O planejamento estratégico possui fases básicas para elaboração e implementação. A primeira fase é a do diagnóstico estratégico e ela irá definir como a empresa está.

A segunda fase é a da missão da empresa, e é estabelecida a razão de ser da empresa bem como seu posicionamento estratégico. Esta fase é dividida em cinco etapas distintas: a) estabelecimento da missão da empresa; b) estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais; c) estruturação e debate de cenários; d) estabelecimento da postura estratégica; e) estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas. Dentro desta etapa a missão significa o objetivo, a meta mais ampla para a qual a empresa foi constituída, o principal ponto de chegada da organização, a razão de ser da empresa. (OLIVEIRA, 2002)

Por isso é importante que no momento de sua elaboração sejam respeitadas algumas características estabelecidas por Perez Junior, Pestana e Franco (1995):

O que se pretende na relação entre mercado e produto, incluindo a definição do bem produzido e a proporção de atuação no mercado;

A natureza da operação da empresa bem como a forma como o produto é comercializado e distribuído;

- Os benefícios que serão oferecidos pela empresa e os esperados pelo mercado e clientes;
- Capacidade e competência técnicas e disponibilidade de recursos;
- Limitações ambientais internas e externas;
- Imagem da empresa frente a fornecedores, clientes, funcionários e comunidade;
- Estrutura física e organizacional;
- Políticas, crenças, valores, histórico, cultura e filosofia da empresa e seus funcionários.

A terceira fase são os instrumentos prescritivos e quantitativos, e nesta fase serão determinados quais serão os caminhos a se tomar para se chegar à missão. Os instrumentos prescritivos são a descrição do que será realizado, e pode ser dividido em três etapas: a) estabelecimento de objetivos, desafios e metas; b) estabelecimento de estratégias e políticas funcionais; c) estabelecimento de projetos e planos de ação. Dentro da etapa de estabelecimento de objetivos é interessante destacar algumas características definidas por Perez Junior, Pestana e Franco (1995), para objetivos estratégicos: podem ser necessidades reais da empresa, coerentes com a missão da empresa; prioridades dentro do conjunto de necessidades; claros, definidos, concretos e viáveis técnica e economicamente; e desafiadores. Os instrumentos quantitativos dizem respeito aos recursos necessários e a expectativa de retorno acerca do que foi determinado.

A quarta fase é a de controle e avaliação e nesta fase será possível determinar como a empresa está caminhando e quais as novas ações a ser tomadas.

## 2.3 CONTROLE FINANCEIRO

A utilização dos recursos da empresa deve ser protegida por um processo de gestão claro, objetivo, ágil e eficiente. Portanto o controle financeiro é de suma importância para que se tenha claramente a evidenciação de investimentos, despesas e de todo o giro monetário da empresa.

Primeiramente considera-se o conceito de controle que significa:

[...] desenvolver e revisar constantemente os padrões de avaliação de desempenho para que sirvam como guias de orientação aos outros gestores no desempenho de suas funções, assegurando que o resultado real das atividades esteja em conformidade com os padrões estabelecidos. (FIGUEIREDO e CAGGIANO, 1997, p. 27)

Anthony (2002) também define controle como “o processo pelo qual a administração se assegura, tanto quanto possível, de que a organização segue os planos e as políticas da administração”.

A partir destas definições pode-se concluir que o controle é um instrumento de auxílio à realização dos objetivos e metas estabelecidas pelo planejamento, bem como o responsável por rever novas formas e necessidades de alterações do planejamento. Bem como afirmam os mesmos autores, citando que o processo de controle serve como instrumento de comparação entre as metas alcançadas e as desejadas, decidindo se novas metas e objetivos devem ou não ser traçados.

Além da definição de controle é interessante destacar a figura do controle gerencial, que segundo Anthony (2002) “é o processo de assegurar que os recursos são obtidos e aplicados efetiva e eficientemente na realização dos objetivos da organização”. Rocha, Rego Filho e Coelho (1996), estabelecem as etapas do controle gerencial, sendo elas a apuração da realidade, a comparação com o projetado, a localização das distorções, análise das distorções e decisão para correção.

Segundo Stoner e Freeman (1999), controle gerencial é “o processo de garantir que as atividades realizadas estejam de acordo com as atividades planejadas”. Porém o controle não inicia quando o planejamento termina, estas duas funções administrativas devem permanecer interligadas durante todo o processo.

O controle financeiro é parte integrante do controle gerencial, já que irá auxiliar este maior que irá abranger todas as áreas da organização. Stoner e Freeman (1999) alegam que o controle financeiro é importante para a empresa já que seu principal foco, o dinheiro, “é um dos insumos e produtos mais notáveis e facilmente mensuráveis na maioria das organizações”. Segundo estes autores o controle financeiro é realizado através de algumas ferramentas de

auxílio, são estas os demonstrativos financeiros, as análises de índices, controle orçamentário e auditoria.

Os demonstrativos financeiros expõem a movimentação monetária de bens e serviços acontecidos na empresa, através de registros pelo seu valor. A análise de índices pode ser feita através de relatórios que demonstram os números significativos retirados das demonstrações financeiras a partir de percentuais ou frações. O controle orçamentário é realizado através de demonstrativos quantitativos formais dos recursos distribuídos para as operações planejadas por um determinado período de tempo. Já a auditoria se classifica em interna e externa para sua melhor definição. A auditoria interna é uma verificação interna, realizada pela própria empresa para garantia de seus ativos e para a confiabilidade de seus registros financeiros. Já a auditoria externa é uma verificação através de uma avaliação independente, externa à empresa, das demonstrações e das contas financeiras.

Segundo Moreira (1978), o controle financeiro integra a contabilidade e o orçamento para a gestão da empresa. A partir desta afirmação podemos concluir que a gestão diária de fluxo de caixa, capital circulante líquido, entre outros, fazem parte do controle financeiro. Outro item importante do controle são as informações contábeis enfatizadas por Anthony (2002), quando ele expõe que o ainda no conceito de controle ele afirma que “a informação contábil é útil no controle como meio de comunicação, de motivação e de avaliação”

Atkinson *et al* (2000) destacam que o “controle financeiro envolve a comparação dos números financeiros atuais com os objetivos de um padrão ou de um orçamento para derivar discrepâncias”, ou seja, o controle financeiro irá auxiliar na detecção de falhas ou situações que não costumam acontecer caso esteja em bom andamento.

Dentro da administração financeira também são expostos conceitos importantes e integrantes do controle financeiro. O gestor financeiro, segundo Brealey, Myers e Marcus (2002), é o responsável por um investimento corporativo significativo, ou decisão financeira, sendo esta última, uma decisão sobre como captar dinheiro para pagar pelos investimentos em bens reais. Os mesmos autores afirmam que nas pequenas empresas a responsabilidade pelas decisões cabe a uma única pessoa.

Ross, Westerfield e Jordan (2000) afirmam ainda que o gestor financeiro é o responsável pelas atividades da tesouraria e controlaria. A controladoria lida com contabilidade de custos e financeira, pagamento de impostos e sistemas de informações gerenciais. A tesouraria é responsável pela administração do caixa e dos créditos da empresa, através do planejamento financeiro e das despesas de capital. Estes autores citam também que as ações de tesouraria estão intimamente ligadas ao orçamento de capital (processo de planejamento e gerência dos

investimentos a longo prazo da empresa), à organização da estrutura de capital (combinação entre capital de terceiros e capital próprio em poder da empresa) e à administração do capital de giro (ativos e passivos a curto prazo da empresa).

Uma importante etapa do controle financeiro é o planejamento financeiro que segundo Brealey, Myers e Marcus (2002, p. 522) consiste em:

1. Analisar as escolhas de investimento e de financiamento abertas à empresa;
2. Projetar as conseqüências futuras das decisões atuais;
3. Decidir quais alternativas assumir;
4. Medir o desempenho subsequente contra as metas estabelecidas no plano financeiro.

As decisões financeiras podem ser auxiliadas através de ferramentas como orçamentos. Hoji (2003) afirma que o orçamento geral retrata a estratégia da empresa e evidencia, por meio de um conjunto integrado por orçamentos específicos, onde estão refletidas quantitativamente as ações e políticas da empresa, relativas a determinados períodos futuros. Estes são alguns exemplos de orçamentos específicos: orçamento de vendas, de produção, de custo de produção, de caixa, de resultado, entre outros.

Estas ferramentas e processos fazem o papel de auxílio ao processo do controle financeiro e todos possuem importância dentro de um conjunto de necessidades.

## 2.4 INFORMAÇÃO E SISTEMA DE INFORMAÇÕES

Atualmente, é possível aprender coisas sobre as pessoas e o mundo que as cercam de diversas maneiras: observando, ouvindo, lendo e experimentando, e assim aumenta o conhecimento. Porém, nem sempre a percepção que cada indivíduo possui da realidade é confiável, mas quando o conhecimento sobre determinado fenômeno é obtido segundo uma metodologia científica, ou seja, através do resultado de pesquisas realizadas por cientistas, de acordo com regras definidas e controladas, então aumentam muito as probabilidades de que a compreensão dos fenômenos seja correta. Chamamos ao conhecimento assim obtido de conhecimento científico ou ciência (KERLINGER, 1979). A ciência deve ter um alto grau de confiabilidade, portanto a informação tem um papel muito importante no desenvolvimento dos processos em estudo.

O mercado possui informações necessárias ao desenvolvimento das vidas das pessoas, e estas informações são fornecidas pelas organizações.



### 2.4.1 Informação

Para Stoner e Freeman (1999, p. 488), “somente com informações precisas e na hora certa, os administradores podem monitorar o progresso na direção de seus objetivos e transformar os planos em realidade”. Assim, para esse autor, as informações devem ser avaliadas segundo quatro fatores:

- Qualidade da informação – quanto mais precisa a informação, maior sua qualidade e com mais segurança os administradores podem contar com ela no momento de tomar decisões. Ela é diretamente proporcional ao grau de modificação da compreensão, afeta diretamente a visão geral do gestor;
- Oportunidade da informação – para um controle eficaz, ação corretiva deve ser aplicada antes de ocorrer um desvio muito grande do plano ou do padrão, portanto, as informações devem estar disponíveis à pessoa certa no momento certo;
- Quantidade da informação – dificilmente os administradores podem tomar decisões precisas e oportunas sem informações suficientes; contudo é importante que não haja uma inundação de informações, de modo a esconder as coisas importantes;
- Relevância da informação – de modo semelhante, a informação que os administradores recebem deve ter relevância para suas responsabilidades e tarefas. (STONER; FREEMAN, 1999, p. 489).

A informação é a forma lapidada do dado bem como Campos Filho (1994, p. 35) afirma:

Os dados são caracteres, imagens ou sons que podem ou não ser pertinentes e utilizáveis para uma tarefa em particular. A informação pode ser considerada como um conjunto de dados cuja forma e conteúdo são apropriados para utilização em particular.

Portanto, é importante reconhecer a diferença entre informação e dado. O dado é um elemento sem qualquer alteração, já a informação poderá trazer alguma mensagem, pois é o resultado de vários dados trabalhados. A informação apresenta um sentido, a mensagem.

As informações, sendo este “resultado dos dados trabalhados” são de fundamental importância para a gestão das empresas. Porém as informações que os gestores – pessoas que produzem resultados – necessitam não podem ser do passado, daquilo que já aconteceu. No momento em que apresenta um fato passado, ele é considerado um mero informe de acontecimentos. As informações devem ser tudo que causa impacto, surpresa e implica tomada de decisão. Como citado anteriormente, ela deverá possuir um sentido, uma mensagem.

As informações têm importância crescente para o desempenho da empresa e do país. Elas apóiam a decisão, como fator de produção, exercem influências sobre o

comportamento das pessoas e passam a ser um vetor importantíssimo, pois podem multiplicar a sinergia dos esforços ou anular o resultado do conjunto destes (ANTONIALLI, 1996, p. 16).

Segundo esta afirmação as informações bem estruturadas, organizadas e analisadas proporcionam a toda a empresa um melhor desempenho.

As informações podem ser caracterizadas de diversas formas. Cassarro (1999) define que informações internas são “as informações necessárias ao desempenho dos vários sistemas da empresa e ao cumprimento das funções gerenciais produzidas dentro da própria empresa”. Já as informações externas são o restante das informações, “necessárias ao bom desempenho das funções, dos sistemas de qualquer empresa, que vêm de fora da empresa”. Dentre as informações externas o autor destaca ainda dois tipos:

- Aquelas que provêm das instituições públicas ou privadas com as quais a empresa mantém contatos ou realiza negócios;
- Aquelas que a empresa busca no mercado, de modo a conhecer o cenário atual em que opera e, a partir deste conhecimento, ser capaz de desenvolver cenários futuros alternativos.

Já Anthony (2002), revela conceitos também importantes, de informação informal e informação não financeira. Segundo o autor a informação informal é obtida pelos executivos através de suas próprias observações, conversas telefônicas, conversas pessoais, memorandos e reuniões, ao contrário de informações obtidas por relatórios formais. Estas são as informações mais utilizadas pelos executivos, poucos se utilizam principalmente de relatórios formais. A informação não financeira é aquela que mostra como a estratégia estabelecida está sendo seguida, além de servir como complemento às informações financeiras. Podem receber diversos nomes: variáveis estratégicas, fatores estratégicos, fatores estratégicos do sucesso e indicadores-chave de desempenho.

#### 2.4.2 Sistema de informações

Com o advento da tecnologia, a utilização da informação vem sendo facilitada pelos sistemas de informações. Para as funções da administração – planejamento, organização, liderança e controle – os sistemas que fornecem informações aos administradores são muito importantes.

Em geral, estes sistemas são chamados, como citado anteriormente, de sistemas de informações, que podem ser entendidos como o processo de transformação de dados em informações, podendo se utilizar de vínculos com informações de toda natureza.

O sistema de informação, também, pode ser visto como um subsistema do sistema empresa, tornando interdependentes os processos administrativos e decisórios. Assim, o sistema de informação requer o entendimento da organização, ou seja, o conhecimento dos negócios, dos processos para poder compreender o que acontece quando ocorrem determinadas alterações impostas pelo ambiente, e então, saber como produzir os resultados esperados (BIO, 1996, p. 25).

Para o mesmo autor, os gerentes precisam de um sistema capaz de, a partir dos dados que estão manipulando no processo, obter informações tão rápido quanto possível, que os auxiliem a tomar decisões, como, por exemplo, introduzir dados (para três diferentes opções de volume de vendas) sobre demanda estimada e hipóteses de participação de mercado da empresa, e obter informações físicas e monetárias sobre o volume estimado de vendas e, com certeza, decidir a respeito.

Segundo Rosatelli (1992) o Sistema de Informações é o conjunto de informações de toda natureza ao qual um indivíduo tem acesso durante um processo decisório.

O sistema de informações é decorrente, na maioria das vezes, da posição que o indivíduo ocupa dentro do quadro decisório e pode ser bem estruturado (caso de uma empresa, por exemplo, onde o indivíduo tem acesso apenas a determinadas informações em função do cargo que ocupa e conseqüentemente do fluxo de informações da empresa) ou um tanto o quanto aleatório (caso, por exemplo, de uma coletividade, onde as informações a que cada indivíduo tem acesso provêm dos mais diversos meios e não apenas de uma única fonte pré-determinada). O sistema de informações é então estruturado ao longo dos canais de comunicação, os quais podem ser caracterizados como formais ou informais.

O grande desafio enfrentado nas organizações é o de prever problemas e conceber soluções práticas, a fim de alcançar seus objetivos. A sobrevivência é conseqüência do estar bem-informado, ou seja, é do sistema de informação que depende o futuro da empresa. Assim, o sistema de informação é uma ferramenta integrada ao processo de gerência e, portanto, um fator de melhoria ou de limitação dos próprios padrões gerenciais que a empresa consegue pôr em prática.

Na visão de Gomes (1997, p. 126) é importante considerar que o controle de gestão requer, especialmente, a medição e o acompanhamento periódico da evolução dos indicadores de desempenho. Para ele é necessário desenhar o sistema de informação e decidir os mecanismos que possibilitem ao “sistema de controle fornecer informações que permitam tanto elaborar a estratégia como avaliar a adequação da estratégia e da estrutura que haja desenhado”.

Todavia, como a organização é bastante complexa, não é tão simples possuir a informação modulada num sistema integrado de todos os processos empresariais. É preciso vencer o desafio no uso eficaz das tecnologias disponíveis.

A qualidade de um sistema de informação, segundo Freitas (1994, p. 36) é afetada pelos atributos do sistema podendo ser considerados os seguintes pontos:

- Tempo: registro e recuperação da informação;
- Conteúdo: significado da decisão para os decisores, observando-se o nível de precisão e detalhamento ou agregação requerido;
- Forma: texto, gráfico etc.;
- Custo: análise do custo x benefício em se obter a informação
- Fronteira eficiente.

Os maiores problemas que os sistemas de informações gerenciais enfrentam dizem respeito a estruturar estas informações, arquivá-las e recuperá-las – ou seja, torná-las disponíveis em qualidade e no tempo requeridos. Infelizmente, verifica-se em grande quantidade de empresas um acúmulo de que não auxilia o trabalho gerencial.

#### 2.4.3 Conceito de gestão

Gestão é o ato de organizar um conjunto de ações para se obter determinado resultado. Existem diversos conceitos para esta palavra, esta ação, por se tratar de um termo extremamente complexo. Cabe à gestão a otimização do funcionamento das organizações através da tomada de decisões racionais e fundamentadas na recolha e tratamento de dados e informação relevante e, contribuir para o seu desenvolvimento e para a satisfação dos interesses de todos os seus colaboradores e proprietários e para a satisfação de necessidades da sociedade em geral ou de um grupo em particular.

Nakagawa (1987), após verificar o entendimento latino e anglo-saxônico pôde definir gestão como: “a atividade de se conduzir uma empresa ao alcance do resultado desejado (planejado) por ela, apesar das dificuldades”.

Robbins (1978), mostra-nos que para a administração existem tantas definições quantas pessoas que tentaram definir, citando, por exemplo:

- “Conseguir que as coisas sejam feitas através do esforço de outros”;
- “Ir de onde estamos para onde desejamos estar, com menor dispêndio de tempo, dinheiro e esforço”;
- “O processo pelo qual o esforço individual ou grupal é coordenado na direção dos objetivos super ordenados”.

E por fim, dá a sua própria definição: “como o processo universal de completar eficientemente atividades com e através de outras pessoas”.

A gestão é um processo contínuo, permanente, de organizar o fluxo das operações e atividades das organizações.

O gestor é a pessoa responsável por manter a continuidade e o controle deste processo. Também é o principal responsável pela coleta e análise das informações, já que é a pessoa que poderá aplicá-las ao processo administrativo.

Segundo o conceito clássico de Henri Fayol, o gestor é definido pelas suas funções no interior da organização: é a pessoa a quem compete a interpretação dos objetivos propostos pela organização e atuar, através do planejamento, da organização, da liderança ou direção e do controle, afim de atingir os referidos objetivos.

Ao assumir o cargo de gestor, o indivíduo deverá mostrar que possui competência coerente às atividades que lhe foram destinadas. Portanto, é interessante definir o que seria competência. Ao descrever a competência de um indivíduo, considera os seguintes elementos mutuamente dependentes:

- Conhecimento explícito – envolve conhecimento dos fatos e é adquirido, principalmente pela informação, quase sempre pela educação formal;
- Habilidade – é a arte de ‘saber fazer’, envolvendo proficiência prática – física e mental – e é adquirida por meio de treinamento e prática;
- Experiência – estimulada pela reflexão sobre erros e sucessos passados;
- Julgamentos de valor – são resultantes das percepções do que o indivíduo acredita estar certo, traduzidas pelas crenças e valores;
- Rede social – é formada pelas relações do indivíduo com outros seres humanos dentro de um ambiente e uma cultura transmitidos pela tradição.

Deste entendimento, o termo competência deve ser tratado como individual, portanto, característico de cada pessoa segundo o ambiente no qual se insere. Assim, todas as pessoas desenvolvem sua própria competência, por meio de treinamento, de prática, de erros, da reflexão e da repetição.

## 2.5 DECISÃO

Qualquer empresa, para que se desenvolva, precisa tomar determinadas decisões, que afetam o andamento das suas atividades. Porém, não é fácil tomar decisões, em qualquer ambiente, pois estas sempre acarretarão conseqüências. Primeiramente, é interessante notar que decisão é a necessidade de se fazer uma escolha, ou seja, definir o caminho a ser trilhado.

Segundo Gomes, Gomes e Almeida (2002) “uma decisão precisa ser tomada sempre que estamos diante de um problema que possui mais de uma alternativa para solução”. Eles ainda complementam afirmando que mesmo que haja apenas uma alternativa, ainda há a possibilidade de se fazer ou não esta ação. Desta forma é importante que as decisões sejam sempre bem pensadas, o problema seja analisado, as opções delineadas, sendo estas decisões simples ou complexas, específicas ou estratégicas.

Qualquer decisão irá desenvolver conseqüências que podem ser imediatas, de curto ou de longo prazo, portanto mesmo que as vezes os resultados de ações impensadas não apareçam imediatamente após a ação, estas podem acarretar problemas a longo prazo.

## 2.6 TOMADA DE DECISÃO

As decisões são tomadas quando se escolhe fazer (ou não fazer) alguma coisa, ou ainda quando se escolhe fazê-las de uma certa forma (ROY, 1996). Raramente as decisões são tomadas por indivíduos únicos, mesmo que exista, ao final, um responsável único por seus resultados. Pelo contrário, geralmente elas são produto de diversas interações entre as preferências de indivíduos e grupos de influência, denominados de atores.

Estes atores têm interesses relevantes e diversos na decisão e irão intervir diretamente para afetá-la, através dos sistemas de valores que possuem. Além disto, aqueles indivíduos e grupos de influência que não participam ativamente da decisão, mas que são afetados por suas conseqüências, também precisam ser considerados.

A decisão, na verdade, realiza-se através de um processo ao longo do tempo (e não em um ponto determinado no tempo, como assume a pesquisa operacional tradicional). Este processo acontece de forma desordenada, com muitas confrontações e interações entre as preferências dos atores (ROY, 1996).

O fluxo do processo de decisão ocorre em diversas etapas, que não são necessariamente pré-determinadas ou organizadas de maneira lógica. A existência, conteúdo e seqüência de cada uma destas etapas será afetada pela influência exercida pelos atores no processo.

Como se falou a respeito dos atores envolvidos no processo decisório, é interessante destacar a classificação dada por Ensslin (2001), que os subdivide em atores intervenientes (participam diretamente das decisões) e atores agidos (sofrem as conseqüências das decisões, participam indiretamente do processo pois podem influenciar as decisões dos intervenientes).

Os atores intervenientes podem ainda receber três subdivisões: decisores (possuem o poder da decisão), representantes (apóiam os decisores em suas decisões) e facilitadores (apóiam e facilitam o processo de tomada de decisões).

É interessante destacar que os facilitadores são os fornecedores da informação utilizada para o processo, sendo assim, os redatores de relatórios gerenciais e os responsáveis pela filtragem das informações são facilitadores que nem sempre possuem neutralidade quanto a formulação e filtragem destas informações, já que em muitos casos estes também participam como decisores ou representantes.

## 2.7 PESQUISAS ANTERIORES

Diversos trabalhos vêm sendo realizados, porém cada um retrata um ponto diferente tanto do setor de produção de vinho, como da utilização da informação. Neste tópico serão citadas algumas pesquisas pertinentes a cada tema, bem como alguns comentários. Não foram encontradas pesquisas com o tema e o foco desta.

### 2.7.1 Pesquisas nacionais

Diversos trabalhos sobre controle gerencial vêm sendo elaborados. Fonseca (1999) buscou identificar os impactos das diferenças culturais em um sistema de planejamento e controle em uma multinacional britânica e sua subsidiária brasileira. Através de entrevistas a autora buscou identificar a forma como os informantes lidavam com as diferenças culturais. Como resultados ela pôde perceber que alguns pontos expostos na literatura realmente acontecem e outros mostraram-se opostos ao pré-definido, podendo haver influência de outros fatores.

Sancovschi e Matos (2003) documentaram e avaliaram o julgamento de profissionais da administração de empresas brasileiras e americanas, com relação ao gerenciamento de lucros. Segundo eles, um dos resultados mais importantes foi que os entrevistados julgaram eticamente aceitáveis as decisões operacionais tomadas para gerenciar lucros, mas não condenam as práticas contábeis em uso. O trabalho também faz algumas considerações críticas a respeito do controle do gerenciamento de lucros.

Moraes e Escrivão Filho (2004) analisaram os obstáculos e as vantagens que um sistema de informações pode trazer em pequenas empresas. Por considerarem um local difícil de implantar tecnologias de informação, os autores sugerem vantagens que este poderá trazer às

empresas deste porte. Esta pesquisa pode se aplicar também a empresas que não possuem o mesmo porte, mas ainda não possuem como parte de suas atividades a tecnologia da informação.

Oliveira, Müller e Nakamura (2000), também tratam como foco as pequenas empresas, porém analisam a utilização dos sistemas de informação contábil no auxílio à administração destas. Os autores verificaram que estes sistemas não servem de ferramenta subsidiadora à tomada de decisões, já que vários outros fatores têm maior influência.

Pesquisas sobre a produção de vinho são freqüentemente apresentadas nacionalmente.

Gusmão (2004), em sua tese de doutorado, propôs uma análise das restrições das cadeias de suprimentos produtoras de vinhos finos do Rio Grande do Sul, através da Teoria das Restrições e da Teoria dos Custos de Transação, a partir do estudo de quatro casos, para auxílio ao enfrentar o atual ambiente competitivo.

Susin (2003), realizou um estudo de caso na Vinícola Miolo Ltda. bem como no Vale dos Vinhedos, localizados na Serra Gaúcha, para analisar o processo estratégico utilizado pelos mesmos, determinando pontos fracos e fortes e sugerindo novas formas de expansão.

Miele e Zylbersztajn (2005) procuraram analisar a transação entre viticultores (produtores de uva) e vinícolas (empresas produtoras de vinhos) na Serra Gaúcha. Para esta análise foi realizado um estudo de caso de dez vinícolas, das quais apresentaram melhores resultados, aquelas que desenvolveram esforços de coordenação da transação por meio de incentivos, controles e da integração vertical.

Triches, Simasn e Caldart (2004) analisaram a cadeia produtiva da uva e do vinho da Serra Gaúcha e identificaram que ela é altamente estruturada e que os principais atores estão organizados em uma linha de integração vertical. Outro dado interessante da pesquisa foi que através da análise da elasticidade da demanda em relação ao preço do vinho e da elasticidade em relação à renda, pôde-se entender porque o mercado consumidor de vinhos está localizado principalmente nos estados mais ricos do Brasil.

Sato (2005) elaborou um estudo de caso da Vinícola Miolo que analisou as ações gerenciais realizadas para a criação da reputação da marca e de seu produto no mercado brasileiro. Segundo o artigo, estas ações são investimentos na qualidade da uva e do vinho produzidos pela vinícola, participação em concursos internacionais, a expansão de sua indústria para outras áreas do país e a busca da conquista do mercado externo.

Lovatel (2002), avaliou as práticas gerenciais associadas aos fatores empresariais determinantes da competitividade da indústria de vinhos finos da Serra Gaúcha. Estes fatores empresariais são quatro áreas de competência empresarial: gestão, inovação, produção e



recursos humanos e o resultado da pesquisa revelou que as atividades ligadas à produção e à inovação são mais desenvolvidas do que as ações referentes à gestão e recursos humanos.

Padilha *et al* (2005) propuseram uma discussão a respeito das estratégias utilizadas pelas vinícolas Miolo e Cooperativa Aurora devido à abertura de mercado e conseqüente entrada de importados vindos, principalmente, da Argentina, Chile e Uruguai. Como resultado desta pesquisa foi possível verificar que a abertura econômica nacional é uma grande ameaça ao setor. A concorrência direta entre vinhos nacionais e importados é desvantajosa já que os importados desenvolvem diversas estratégias competitivas como organização do setor, qualidade do produto, marketing, preços competitivos, sendo este o principal fator de competitividade com os produtos brasileiros. A pesquisa incentiva a elaboração de novas políticas para o benefício do setor no Brasil.

Muitas destas pesquisas são estudos de caso, por isso não refletem o setor como um todo.

Luciano (2000) identificou as variáveis essenciais utilizadas pelos decisores no processo de tomada de decisão nas empresas do setor industrial alimentício no Rio Grande do Sul. Através de uma pesquisa *survey* a autora identificou e agrupou vários conjuntos de variáveis consideradas importantes para os decisores, porém nem sempre utilizadas.

Esta foi a pesquisa nacional encontrada que mais se aproximou ao presente estudo, porém, neste trabalho estas variáveis não serão agrupadas em blocos, pois o foco é direto, mas a pesquisa citada serviu como auxílio para elaboração desta.

### 2.7.2 Pesquisas internacionais

Foram encontradas pesquisas que falam a respeito da utilização da informação, ou seja, a invasão da tecnologia da informação em diversas empresas.

Moraes, Terence e Escrivão Filho (2004) propuseram uma discussão a respeito da utilização da tecnologia da informação na gestão estratégica nas pequenas empresas, a partir de um artigo teórico que mostrou características das variáveis envolvidas que podem ser unidas para a melhor gestão destas empresas.

Marriot e Marriot (2000) buscaram observar o comportamento de proprietários de pequenas empresas frente à necessidade por serviços profissionais contábeis perante as informações conhecidas, dos proprietários e de suas necessidades. A pesquisa incentivou profissionais a auxiliarem pequenas empresas, pois estas encontram necessidade de conhecer o comportamento de sua empresa através de índices, gráficos e interpretações narrativas.

Moon (2006) analisou a importância da boa apresentação de informações para executivos. O autor foca que além de palavras claras também existe a necessidade de gráficos e tabelas com informações claras e úteis.

Sabherwal (1999) realizou uma avaliação empírica sobre o relacionamento entre sistemas sofisticados de planejamento de informações e sistemas de informações de sucesso. Ele coletou dados em 236 instituições acadêmicas para análise destas alternativas, e pôde observar que os dois sistemas são, igualmente, boas alternativas a serem aplicadas às empresas.

Também foram pesquisados artigos na área de empresas de alimentos, e a mais interessante, foi a de Lowe e Preckel (2004) que realizaram uma pesquisa na literatura a respeito de ferramentas de tecnologia aplicadas em decisões na área do agronegócio e concluíram que estão surgindo novos problemas neste setor além de recomendarem pesquisas para auxiliar a resolução destes.

Outro estudo interessante foi realizado por Nelson (2006) que analisou o alvo de campanhas publicitárias de indústrias fabricantes de cerveja e vinho, que comumente são jovens, porém os resultados demonstraram foco em efeitos de preço, audiência e demografia adulta ao invés do alvo jovem como era a hipótese inicial da pesquisa.

Com relação a pesquisas a respeito do setor de produção de uva e de vinho, foram encontrados os seguintes trabalhos:

Hanagriff, Beverly e Robinson (2005) estudaram os benefícios trazidos às vinícolas do Texas durante a participação no “Texas Wine Marketing Assistance Program”. E os resultados obtidos mostraram o auxílio de campanhas de marketing sugeridas a partir deste programa poderão auxiliar o crescimento destas indústrias.

Bem como O’Neill e Palmer (2004) realizaram uma pesquisa no oeste da Austrália a respeito do turismo em empresas produtoras de vinho. Foram questionados visitantes de duas vinícolas desta região analisando as operações e serviços prestados pelas empresas a seus visitantes. Os resultados demonstraram que os turistas teriam intenção de experimentar produtos finos mas as empresas nem sempre ofereceram os serviços esperados a seus visitantes.

Richardson (2005) propôs um modelo de comportamento ético para indústria de vinhos a partir de dados qualitativos como o produto, a produção e ações de marketing. O modelo foi considerado eficaz, mas precisa de mais pesquisas para aprimorá-lo.

Felzensztein (2005), analisou o comportamento do consumidor de vinhos chilenos no Reino Unido, por ser este o mercado mais competitivo da Europa. O autor buscou também

saber qual o efeito do país de origem quando da seleção de vinhos chilenos por estes consumidores. Em suma o artigo buscou características do consumidor britânico e a percepção destes consumidores frente ao Chile.

Balestrini e Gamble (2006) também procuraram verificar o efeito do país de origem em consumidores, porém, neste estudo, consumidores chineses. Através da pesquisa pôde-se perceber que os chineses costumam adquirir vinho por razões sensoriais, bem como consumir em ocasiões sociais, além de se sentirem atraídos pelos benefícios que o vinho traz a saúde. Os consumidores chineses consideram que o país de origem é mais importante do que o preço numa análise de qualidade, porém, não é mais se equipara quando comparado a marca do vinho.

Em suma, diversos trabalhos vêm sendo elaborados para o auxílio do setor de produção de vinho, bem como para a utilização de informações na gestão, porém, não todas estas variáveis agrupadas em apenas um contexto, como esta pesquisa se propõe.

O trabalho elaborado por McKinnon e Bruns Jr. (1992), buscou, através de uma pesquisa do tipo *survey*, detectar que tipo de informações os gerentes querem para o seu dia-a-dia. Foi elaborada uma listagem de informações, principalmente contábeis e, a partir desta listagem, pôde-se observar que a informação contábil não é tão utilizada como os autores inicialmente idealizaram.

### 3 METODOLOGIA

Como foco desta pesquisa foram pesquisadas empresas que apresentam características de expansão no setor, para isto foi considerado o número de funcionários a partir de um determinado nível de comercialização.

#### 3.1 ABORDAGEM DA PESQUISA

A pesquisa do presente trabalho tem o objetivo de analisar quais as informações que os gestores de empresas produtoras de vinho da Serra Gaúcha utilizam a partir do planejamento e do controle financeiro. Foram analisadas quais as informações que auxiliaram este processo, bem como o exercício da função de gestor, portanto é uma pesquisa qualitativa, já que os estudos qualitativos podem fazer com que o fenômeno seja melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada (GODOY,1995).

Apesar da abordagem geral ser qualitativa também se trabalhou com alguns dados e análise quantitativas, porém estas abordagens serviram para auxiliar a análise qualitativa.

#### 3.2 TIPO DE PESQUISA

A partir do conceito de Gil (1996) foi elaborada uma pesquisa descritiva, já que o estudo irá descrever características da amostra em análise, e exploratória, já que estas buscam constatar algo e, neste caso, descrevem-se as características da gestão das empresas na visão dos gestores, estabelece relações entre as variáveis envolvidas, buscam-se constatar as informações utilizadas pelos gestores. Já com base nos procedimentos técnicos utilizados podemos classificar como pesquisa de levantamentos, pois os gestores foram interrogados diretamente, para que fosse possível conhecer a opinião deles acerca do assunto estudado.

Também pode-se enquadrar o estudo como pesquisa de campo, já que “tendo como referência a pesquisa qualitativa, o trabalho de campo se apresenta como uma possibilidade de conseguirmos não só uma aproximação com aquilo que desejamos conhecer e estudar, mas também de criar um conhecimento, partindo da realidade presente no campo” (CRUZ NETO, 1994).

A forma de investigação utilizada foi o estudo multi casos, já que estes realizam uma “análise intensiva em algumas organizações reais. Ele reúne informações tão numerosas e tão

detalhadas quanto possível com vistas a apreender a totalidade de uma situação”. (BRUYNE, HERMAN, SCHOUTHEETE, 1991)

### 3.3 PERGUNTAS DE PESQUISA

- a) Quais as características gerais das empresas analisadas?
- b) Quais as características administrativas das empresas, ou seja, quais os aspectos gerais de sua gestão?
- c) Como é o planejamento estratégico das empresas e o controle financeiro das empresas, segundo seus gestores, e quais as informações e ferramentas utilizadas para auxílio neste processo?
- d) Na opinião dos gestores, qual a importância e a utilidade dos relatórios fornecidos pela contabilidade?
- e) Quais são as informações do planejamento e do controle financeiro utilizadas pelos decisores no exercício de sua função?

### 3.4 DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS

**Variáveis envolvidas:** Empresas, informações, gestores, planejamento, controle financeiro. Todas as variáveis são qualitativas.

Descrição das variáveis:

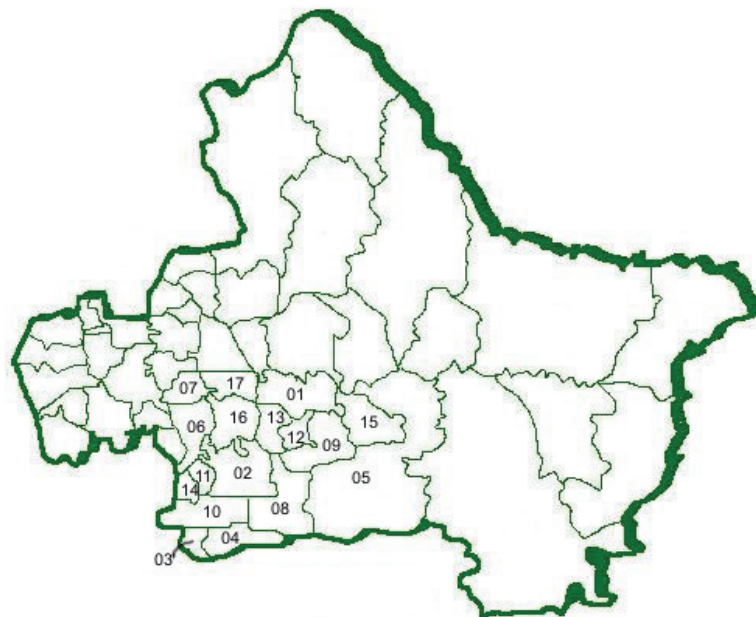
- a) Empresas: Foi analisada uma amostra das empresas produtoras de vinho de pequeno e médio porte, segundo o enquadramento do SEBRAE, da mesorregião nordeste do Rio Grande do Sul (FIGURA 02) – conhecida como Serra Gaúcha – e especificamente os municípios pertencentes à microrregião de Caxias do Sul como apresentados na Figura 03: 1) Antônio Prado, 2) Bento Gonçalves, 3) Boa Vista do Sul, 4) Carlos Barbosa, 5) Caxias do Sul, 6) Cotiporã, 7) Fagundes Varela, 8) Farroupilha, 9) Flores da Cunha, 10) Garibaldi, 11) Monte Belo do Sul, 12) Nova Pádua, 13) Nova Roma do Sul, 14) Santa Tereza, 15) São Marcos, 16) Veranópolis e 17) Vila Flores da microrregião 016 do Nordeste do Rio Grande do Sul (Serra Gaúcha), localizada na mesorregião nordeste deste estado.

FIGURA 02: Mapa do Rio Grande do Sul e suas mesorregiões.



Fonte: BrasilChannel

FIGURA 03: Mapa da mesorregião nordeste do Rio Grande do Sul com ênfase na microrregião de Caxias do Sul.



Fonte: BrasilChannel

- b) Informação: Foram pesquisadas quais as informações mais utilizadas, na opinião dos gestores, na gestão de suas empresas.
- c) Gestores: Os gestores foram classificados por nível de instrução, bem como pela sua especialidade, cargo, idade.
- d) Planejamento: Esta é uma variável qualitativa já que o planejamento foi analisado.

Para a realização deste estudo, a partir dos conceitos expostos e com ênfase nas fases do planejamento estratégico, foram consideradas variáveis que auxiliam o processo de gestão nas empresas, as seguintes informações:

- Benefícios concedidos a clientes,
- Benefícios esperados do mercado,
- Capacidade técnica,
- Competência técnica,
- Estrutura física,
- Estrutura organizacional,
- Imagem da empresa,
- Limitações de mercado,
- Limitações internas,
- Políticas, crenças e valores da empresa,
- Políticas, crenças e valores dos funcionários,
- Realidade de mercado.

- e) Controle financeiro: Da mesma forma que o planejamento, o controle financeiro foi analisado qualitativamente.

Dentro do controle financeiro foram consideradas as seguintes variáveis para a relação de informações, a partir do estudo de Luciano (2000):

Lucratividade: avalia o resultado, relacionando-o com as receitas operacionais líquidas, portanto mede o lucro relacionado com as vendas;

Faturamento: é o resultado monetário decorrente da venda de bens e da prestação de serviços, o recebimento total referente as operações da empresa;

Rentabilidade: através dos quocientes de rentabilidade é possível perceber a relação entre o lucro líquido, que é o resultado positivo das variações patrimoniais, com os vários aspectos da aplicação de capitais e com a movimentação econômica total, isto é, quanto renderam os investimentos e, portanto, qual o grau de êxito econômico da empresa;

Endividamento: os quocientes de endividamento indicam o montante de recursos de terceiros que estão empregados na empresa, estabelecendo uma proporção entre os capitais de terceiros e capitais próprios, bem como suas garantias, evidenciando o nível de dependência financeira da instituição;

Margem de lucro: é o índice de resultado operacional líquido sobre vendas, tendo como principal método de cálculo o *Markup* que é um percentual aplicado ao custo base para o propósito de calcular o preço, inclui o lucro desejado e qualquer custo não incluído na base;

Liquidez: capacidade de converter ativos em dinheiro, para atender a necessidades e obrigações financeiras correntes;

Custo: cabe aqui definir o custo de fabricação que é o valor dos insumos usados na fabricação dos produtos da empresa e, o custo gerencial que abrange os insumos (bens e serviços) utilizados por toda a empresa, ou seja, custo é o somatório dos bens e serviços consumidos ou utilizados na produção de novos bens ou serviços, traduzidos em unidades monetárias;

Preço: ou preço de venda, tradicionalmente, é definido a partir do custo atribuído ao produto mais uma margem de lucro, ou seja, o custo total do bem ou serviço produzido, acrescido da remuneração do capital investido;

Patrimônio: é um conjunto de bens, direitos e obrigações de uma pessoa ou empresa, avaliado em moeda, neste caso o foco é em bens;

Demonstrações Financeiras: análises monetárias do fluxo de bens e de serviços que entram e se movimentam na organização, e saem dela.

### 3.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

População, segundo Barbeta (1999), é o conjunto de elementos que o estudo abrange e que são passíveis de serem observados, com respeito às características que se pretende levantar. Deste modo, as empresas produtoras de vinho da microrregião de Caxias do Sul localizada no nordeste do Rio Grande do Sul, que estão cadastradas no Ibravin, constituem a população da pesquisa aqui apresentada, porém a amostra trabalhada foi não-probabilística por acessibilidade, já que é destituída de qualquer rigor estatístico e o pesquisador selecionou os elementos para compor a amostra. Aplica-se este tipo de amostragem em estudos exploratórios ou qualitativos onde não é requerido elevado nível de precisão, como é o caso da presente pesquisa.(PROPESQUISA, 2006)



Os municípios constituintes desta microrregião estão discriminados na seção 3.4 a deste trabalho. O Ibravin (2005) possui um cadastro geral de quinhentos e cinquenta e sete (557) empresas desta região que estão distribuídas como apresentadas na tabela 02.

TABELA 02: Total de empresas cadastradas no Ibravin da microrregião de Caxias do Sul.

<b>Nº Empresas</b>	<b>Município</b>
15	Antônio Prado
57	Bento Gonçalves
1	Boa Vista do Sul
133	Caxias do Sul
2	Coronel Pilar
2	Cotiporã
38	Farroupilha
190	Flores da Cunha
56	Garibaldi
14	Monte Belo do Sul
22	Nova Pádua
2	Nova Roma do Sul
15	São Marcos
9	Veranópolis
1	Vila Flores
<b>557</b>	<b>TOTAL</b>

Fonte: Ibravin (2005)

O critério de classificação de pequenas e médias empresas utilizada para este estudo foi o adotado pelo SEBRAE, que analisa o porte a partir do número de funcionários, já que esta informação é fornecida com tranquilidade pelas empresas e não causou problemas de divulgação ou constrangimento acerca de informações de maior sigilo. No Brasil são utilizados diversos métodos, e no quadro 03 são apresentadas as principais classificações utilizadas. Esta classificação foi utilizada apenas para a seleção das empresas, não existindo nenhuma forma de análise quanto ao porte.

QUADRO 03: Critérios de enquadramento de empresa por porte.

	Micro	Pequena	Média	Grande
Estatuto MPE (receita bruta anual)	R\$ 433.755,14	R\$ 2.133.222,00	-	-
Simplex (receita bruta anual)	R\$ 240.000,00	R\$ 2.400.000,00	-	-
RAIS/ ME (nº de empregados)	0 – 19	20 – 99	100 - 499	+ de 500
SEBRAE (Indústria)	0 - 19	20 – 99	100 - 499	+ de 500
SEBRAE (Comércio e Serviços)	0 - 9	10 – 49	50 - 99	+ de 100
IBGE	0 - 19	20 – 99	100 - 499	+ de 500

Fonte: IBGE (2006), Receita Federal (2006), SEBRAE (2006).

Como o contato com as quinhentos e cinquenta e sete (557) empresas seria muito difícil, o Ibravin (2005) forneceu um cadastro de empresas por ordem de volume comercializado médio com um nível de comercialização a partir de R\$ 1.200.000,00 para que fossem enquadradas empresas com um bom grau de movimentação. A partir deste cadastro foi realizado contato com as empresas com o intuito de conhecer a quantidade de funcionários de cada empresa. Foram enquadradas para esta pesquisa empresas com número de funcionários superior a vinte (20), já que conforme o SEBRAE (2006), organizações que possuem quantidade inferior a esta são micro empresas, ambientes que teriam maior dificuldade de acesso.

Portanto, a população inicial foi o cadastro adquirido junto ao IBRAVIN, e a partir daí foram selecionadas as empresas que se enquadram como de pequeno e médio porte com relação ao número de funcionários, critério este adotado também pelo RAIS e IBGE. Este cadastro possuía quinhentos e cinquenta e sete (557) empresas. Destas quinhentos e cinquenta e sete (557) empresas apenas cinquenta e quatro (54) possuíam um volume de comercialização superior a R\$ 1.200.000,00 no ano de 2004. Destas cinquenta e quatro (54), cinco (5) não eram produtoras de vinho, apenas sucos ou outros derivados de uva. Duas (2) empresas haviam sido vendidas e vinte e três (23) foram enquadradas como microempresas, número de funcionários inferior a vinte (20). O pré-teste foi realizado em quatro (4) micro empresas, segundo o mesmo critério, da mesma região.

As empresas enquadradas para o estudo se distribuíram da seguinte forma:

QUADRO 04: Quantidade de empresas enquadradas e estudadas.

	<b>Farroupilha</b>	<b>Garibaldi</b>	<b>Caxias do Sul</b>	<b>Flores da Cunha</b>	<b>Bento Gonçalves</b>	<b>São Marcos</b>	<b>Total</b>
Empresas enquadradas para a pesquisa	2	5	3	5	6	3	24
Empresas participantes da pesquisa	2	4	2	4	5	0	17

Fonte: Autor (2006).

- Três empresas localizadas no município de São Marcos, porém nenhuma se disponibilizou a participar da pesquisa;
- Duas empresas de pequeno porte localizadas no município de Farroupilha, que participaram da pesquisa;
- Três empresas localizadas no município de Caxias do Sul, porém uma não participou da pesquisa, sendo as duas participantes de pequeno porte;

- Cinco empresas localizadas no município de Flores da Cunha, quatro participantes, todas de pequeno porte;
- Cinco empresas localizadas no município de Garibaldi, quatro participantes de pequeno porte;
- Seis empresas localizadas no município de Bento Gonçalves, cinco participantes da pesquisa, sendo duas de pequeno porte e três de médio porte.

Participaram da pesquisa dezessete (17) empresas, sendo três (3) de médio porte e o restante de pequeno porte.

As empresas participantes da pesquisa estão listadas abaixo, porém, para a análise e demonstração dos resultados seus nomes não foram expostos, para proteger a integridade das empresas, sendo assim tratadas por empresas de 1 a 17, não estando em conformidade com a ordem apresentada a seguir.

- Casa Valduga Vinhos Finos Ltda.
- Champagne Georges Aubert S.A.
- Cooperativa Vitivinícola de Garibaldi Ltda.
- Cooperativa Vitivinícola Aliança Ltda.
- Cooperativa Vitivinícola Forqueta Ltda.
- Fante Indústria de Bebidas Ltda.
- Generino Rossoni S.A.
- Indústria de Vinhos Irmãos Mioranza Ltda.
- Moët Hennessy do Brasil – Vinhos e Destilados Ltda.
- Sociedade de Bebidas Mioranza Ltda.
- Sociedade de Bebidas Panizzon Ltda.
- Vinhos Fornasier Ltda.
- Vinhos Salton S.A.
- Vinícola Cordelier Ltda.
- Vinícola Irmãos Basso Ltda.
- Vinícola Miolo Ltda.
- Vinícola Perini Ltda.

## 3.6 DADOS, COLETA E TRATAMENTO

### 3.6.1 Dados primários e secundários

As informações desta pesquisa foram divididas em dados primários e secundários. Os dados primários foram obtidos das próprias empresas pesquisadas, através de entrevista semi-estruturada e, os dados secundários, que serviram de auxílio nesta, foram extraídos de publicações, livros e dos órgãos que regulamentam o setor.

### 3.6.2 Técnica de coleta de dados

A coleta de dados foi realizada através de entrevista semi-estruturada previamente elaborada e verificada. Como a entrevista é caracterizada por uma conversa a dois com propósitos bem definidos e “serve como um meio de coleta de informações sobre um determinado tema científico”, este foi o método que melhor se enquadrou aos objetivos da pesquisa. A entrevista semi-estruturada articula técnicas da entrevista estruturada e da não-estruturada. A entrevista estruturada “pressupõe perguntas previamente formuladas” enquanto a não-estruturada permite que “o informante aborde livremente o tema proposto”. (CRUZ NETO, 1994).

O instrumento de coleta de dados foi estruturado a partir de questões abertas (perguntas que dão ampla liberdade ao respondente na elaboração de suas respostas), já que é de suma importância que o gestor dê a sua opinião pura e simples, não sendo induzido de forma alguma a responder uma ou outra questão. É importante que o pesquisado expresse claramente o que é do seu conhecimento, para que o resultado da pesquisa seja coerente. A entrevista está exposta no Apêndice I.

Dentre as técnicas de análise, Lakatos e Marconi (2006) subdividem-nas em duas partes: documentação indireta e direta. A entrevista se enquadra na direta, e “é uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica; proporciona ao entrevistador, verbalmente, a informação necessária”. Também segundo os mesmos autores as entrevistas podem ser padronizadas ou estruturadas, despadronizadas ou não estruturadas e painel.

Segundo Cooper e Schindler (2003) a entrevista pessoal é uma conversação bidirecional iniciada por um entrevistador para obter informações de um respondente e possui diversos aspectos positivos, como a profundidade das informações e o detalhamento que se pode obter,

além do entrevistador ter mais recursos para melhorar a qualidade das informações recebidas do que com outro método.

Porém existem alguns fatores que podem auxiliar a receptividade do respondente, como a certeza de que a experiência será agradável e satisfatória, a credibilidade no trabalho e a certeza de que não se está perdendo tempo. Características estas atendidas desde o primeiro contato com as empresas.

Este primeiro contato realizado com as empresas foi para o agendamento da entrevista e foi realizado através de e-mail, e independente da resposta ao e-mail, foi realizado contato telefônico, para efetivo agendamento ou para primeiro contato.

Todas as empresas participantes disponibilizaram o acesso a seus diretores, presidentes, gerentes, enfim, seus principais gestores, o que viabilizou de forma plena a realização das entrevistas.

As entrevistas tiveram uma duração média de quarenta e nove (49) minutos, e foram conduzidas da seguinte forma:

Introdução: apresentação do entrevistador e explicação a respeito do trabalho bem como o tratamento das informações recebidas.

1ª Parte: Dados de identificação da empresa e do gestor;

2ª Parte: Informações gerais a respeito da empresa;

3ª Parte: Informações sobre planejamento;

4ª Parte: Informações sobre controle financeiro.

Ao final da entrevista foram entregues uma tabela para preenchimento de determinada questão, como explícito no apêndice I, e uma relação com cinquenta e quatro (54) variáveis consideradas informação para a constatação das mais utilizadas.

É interessante destacar a importância da introdução da entrevista, já que Selltiz, Wrightsman e Cook (1987) alegam que ela “deve ser breve, informal e positiva. O interesse do estudo está nas questões de fato, e o entrevistador deveria chegar a elas o mais rápido possível”. Desta forma a introdução teve como principal objetivo explicar ao entrevistado o motivo da pesquisa e passar as informações necessárias para o bom andamento desta, sem que influenciasse as respostas dos entrevistados.

As entrevistas foram gravadas e transcritas pela própria autora, para que não houvesse nenhuma perda das informações fornecidas, processo este um tanto longo, já que por fim chegou-se a 201 páginas de transcrições. As transcrições não foram literais, foram eliminados alguns vícios de linguagem e repetições desnecessárias, para melhor análise do contexto das entrevistas. É interessante destacar a importância dada por Richardson (1999) que alega que a

transcrição “permite estudar cada entrevista e fazer uma análise preliminar dos resultados alcançados”. No item análise dos resultados estão transcritos trechos de entrevistas.

A formulação das perguntas que integraram o roteiro de entrevista foi baseada no referencial teórico aqui apresentado. A 1ª e a 2ª Parte foram elaboradas a partir do interesse da autora. A 3ª Parte foi elaborada principalmente com base em Oliveira (2002), bem como a tabela referente à missão. A 4ª Parte teve base no trabalho de Luciano (2000) principalmente quanto a divisão dos assuntos financeiros. A tabela sobre as informações do controle financeiro entregue ao fim da entrevista teve como base de elaboração o trabalho de McKinnon e Bruns Jr. (1992).

### 3.6.3 Técnica de análise de dados

Realizada a coleta dos dados, houve a categorização das respostas bem como a tabulação das variáveis exploradas, para que pudesse ser feita uma análise exploratória de dados.

## 3.7 ANÁLISE DOS DADOS

### 3.7.1 Análise Qualitativa

Os aspectos administrativos foram tratados qualitativamente, porém através de categorização, para auxílio no agrupamento das questões além das exposições gerais destacadas em ilustrações no decorrer do estudo. Também foram analisadas opiniões dadas pelos entrevistados além do roteiro de entrevista.

### 3.7.2 Análise Quantitativa

A análise quantitativa fez referência a produção das empresas, bem como idade de gestores, capacidade produtiva, e outras variáveis que demonstraram a possibilidade de fazer uma análise descritiva numérica. Variáveis a que puderam ser atribuídos números, ou seja, variáveis métricas.

### 3.8 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Uma das maiores dificuldades do presente estudo foi a quantidade de empresas do setor localizadas na região em estudo, além de sua grande maioria se tratar de pequenas empresas. A partir da delimitação da pesquisa o estudo deparou-se com as limitações que pequenas empresas sugerem aos estudo.

A presente pesquisa não pode ser reconhecida como uma análise do setor já que foram analisadas apenas empresas que facilitaram o acesso a seus gestores.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Como anteriormente citado, foram analisadas dezessete (17) empresas da microrregião de Caxias do Sul, na mesorregião nordeste do Rio Grande do Sul. Estas empresas são caracterizadas pela produção de vinho, ou seja, o processamento da uva e suas modificações para que se transforme em vinhos, espumantes, vinagres, sucos e destilados. Estas empresas possuem como característica principal a produção de vinhos de mesa, finos ou espumantes, como se pode perceber a partir da apresentação das empresas analisadas.

Kaplan e Norton (1997) caracterizam empresas em crescimento e em sustentação, e pode-se observar que muitas destas empresas possuem características das definições sustentadas por este autor. Apesar do tempo em que estas empresas já estão no mercado pode-se dizer que elas possuem produtos com significativo potencial de crescimento e talvez tenham que comprometer recursos consideráveis, a fim de desenvolver e aperfeiçoar novos produtos, construir e ampliar instalações, investir em sistemas, infra-estrutura e redes de distribuição e alimentar e desenvolver o relacionamento com clientes.

Em termos gerais foi possível observar que as empresas estão em uma fase intermediária entre o crescimento e a sustentação, fase em que conseguem atrair investimentos, mas são forçadas a obter excelentes retornos sobre o capital investido.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

A Casa Valduga Vinhos Finos Ltda. está localizada no município de Bento Gonçalves, no Vale dos Vinhedos. Sua produção é estritamente de produtos finos, como vinhos finos, vinhos licorosos, espumantes, grappa e brandy. A empresa possui cento e vinte e seis (126) funcionários e é familiar.

A Champagne Georges Aubert S.A. está localizada no município de Garibaldi. Sua produção principal é de espumantes, porém a empresa também produz vinhos finos, vinhos de mesa, destilados e licorosos. A empresa possui quarenta e oito (48) funcionários e possui uma natureza familiar, porém hoje ela está nas mãos de sócios que não são da família que fundou a Georges Aubert.

A Cooperativa Vitivinícola de Garibaldi Ltda. está localizada na cidade de Garibaldi. Sua produção é de vinhos finos, vinhos de mesa, licorosos, espumantes e suco de uva. A cooperativa possui oitenta e dois (82) funcionários e trezentos (300) associados.



A Cooperativa Vitivinícola Aliança Ltda. está localizada na cidade de Caxias do Sul. Sua produção é de vinhos de mesa, coolers, espumantes, vinhos finos e suco de uva. A cooperativa possui cinquenta e cinco (55) funcionários, cento e sessenta (160) famílias cooperadas, duzentos (200) associados e mais de mil pessoas envolvidas diretamente na empresa.

A Cooperativa Vitivinícola Forqueta Ltda. está localizada no município de Caxias do Sul. Sua produção é de vinhos finos, vinhos de mesa, licorosos e suco de uva. A cooperativa possui trinta e quatro (34) funcionários e trezentos e vinte (320) associados.

A Fante Indústria de Bebidas Ltda. está localizada no município de Flores da Cunha. Sua produção é de vinhos finos e destilados, porém sua principal produção é de destilados. A empresa possui em torno de quarenta e cinco (45) funcionários e é familiar.

A Generino Rossoni S.A. está localizada no município de Garibaldi. Sua produção principal é de derivados de maçã, inclusive vinhos, mas ela também trabalha com derivados de uva, como vinhos finos, vinhos de mesa e suco de uva. A empresa possui trinta e dois (32) funcionários e é familiar.

A Indústria de Vinhos Irmãos Mioranza Ltda. está localizada no município de Flores da Cunha. Sua produção é estritamente de vinhos de mesa a granel. A empresa possui trinta (30) funcionários e é familiar.

A Moët Hennessy do Brasil – Vinhos e Destilados Ltda. é a Chandon do Brasil e está localizada no município de Garibaldi. Sua produção é exclusivamente de espumantes finos. A empresa possui em torno de cinquenta (50) funcionários e é uma das filiais desta multinacional, que no Brasil também possui um escritório comercial em São Paulo.

A Sociedade de Bebidas Mioranza Ltda., conhecida como Vinhos Mioranza está localizada no município de Flores da Cunha. Sua produção é de vinhos finos, espumantes, vinhos de mesa, suco de uva e cooler. A empresa possui trinta (30) funcionários e é familiar.

A Sociedade de Bebidas Panizzon Ltda., conhecida como Panizzon Bebidas está localizada no município de Flores da Cunha. Sua produção é de vinhos de mesa, vinhos finos, varietais, espumantes, bebidas quentes, sidra, cooler, suco de uva e vinagres. A empresa possui sessenta e oito (68) funcionários e é familiar.

A Vinhos Fornasier Ltda., conhecida como Casa Fornasier está localizada no município de Bento Gonçalves, na Rota dos Vinhos de Montanha. Sua produção é de vinhos de mesa e vinhos finos, porém, a empresa também possui vinculados à vinícola uma pousada e um restaurante. A empresa possui trinta e dois (32) funcionários entre os três (3) empreendimentos e é familiar.

A Vinhos Salton S.A., conhecida como Vinícola Salton está localizada no município de Bento Gonçalves no Distrito de Tuiuty, e possui uma filial na cidade de São Paulo. Sua produção é de vinhos finos, vinhos de mesa, espumantes, licorosos, suco de uva e destilados. A empresa possui cento e quinze (115) funcionários e é familiar.

A Vinícola Cordelier Ltda. está localizada no município de Bento Gonçalves, no Vale dos Vinhedos. Sua produção é de vinhos finos, vinhos de mesa, vinhos licorosos, espumantes e destilados. A empresa possui trinta e dois (32) funcionários e é familiar.

A Vinícola Irmãos Basso Ltda., conhecida como Vinhos Del Grano, está localizada no município de Farroupilha. Sua produção é de vinhos finos, vinhos de mesa, coolers e suco de uva. A empresa possui trinta e nove (39) funcionários e é familiar.

A Vinícola Miolo Ltda. está localizada no município de Bento Gonçalves, no Vale dos Vinhedos. Sua produção é exclusivamente de vinhos finos. A empresa possui cento e vinte e um (121) funcionários e é familiar.

A Vinícola Perini Ltda. Está localizada no município de Farroupilha. Sua produção é de vinhos finos, vinhos de mesa, licorosos e suco de uva. Recentemente a empresa adquiriu a Bacardi do Brasil e está se adequando a nova realidade. A empresa possui sessenta (60) funcionários e é familiar.

#### 4.2 ANÁLISE DOS DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

Foram entrevistados os gestores das dezessete (17) empresas anteriormente citadas.

Dentre as empresas analisadas, a média de vida foi de quarenta e seis (46) anos, sendo que a empresa mais antiga possui noventa e seis (96) anos e a mais nova dezessete (17), empresas estas que apesar do tempo em que estão no mercado estão em um processo de crescimento interno, principalmente devido a falta de um sistema organizado de comercialização de uva (PROTAS, 2006). Doze (12) empresas são familiares, outra característica peculiar do setor, sendo que a média de pessoas da família que trabalham na empresa é de cinco (5) pessoas, sendo que o mínimo encontrado foi de duas (2) pessoas e, o máximo de doze (12) pessoas.

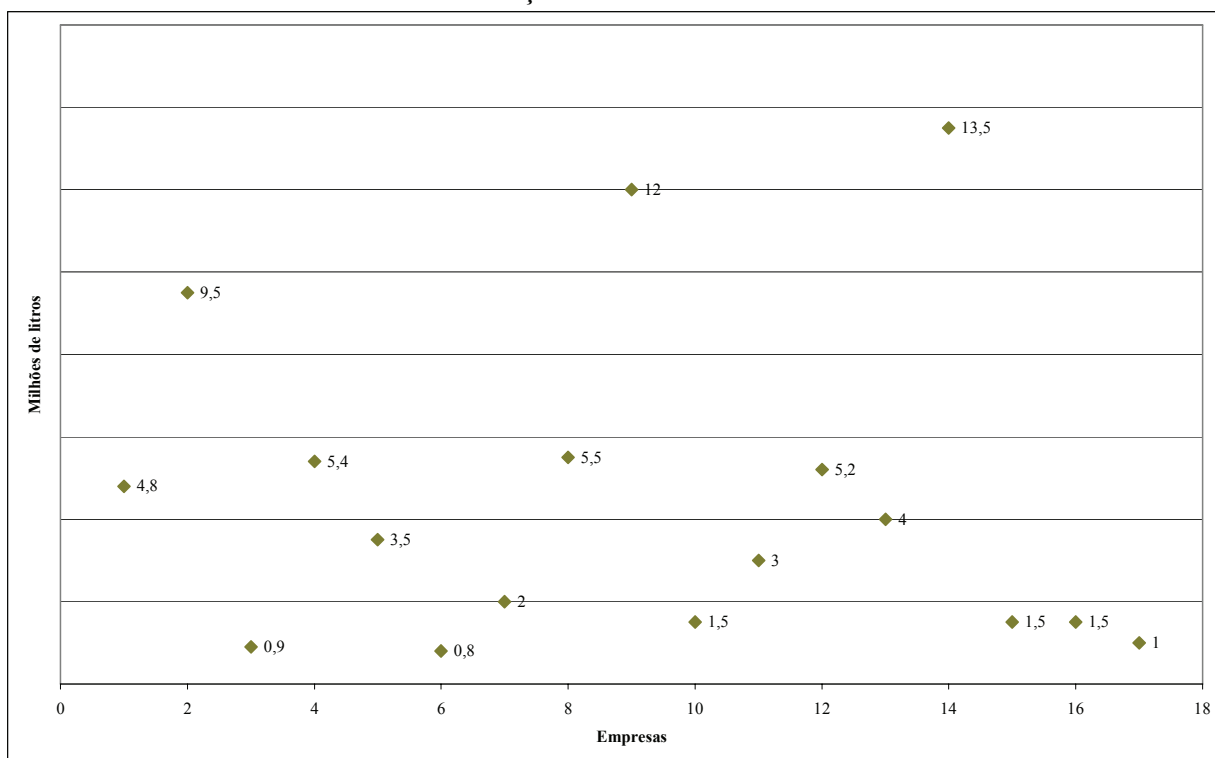
Dentre as empresas analisadas, três (3) são cooperativas, que trabalham com produtores rurais associados que fazem o fornecimento da matéria-prima para que, na cooperativa, se realize a produção do vinho. Estas cooperativas fazem o papel de levar os produtores até o mercado por isso possuem uma função social diferente das outras empresas.

Segundo o entrevistado 2, dirigente de uma das cooperativas analisadas:

*A cooperativa existe porque em algum momento o produtor originário, da uva, produzia a uva e vendia a uva no mercado, depois ele produzia vinho e botava vinho no mercado, mas aí entravam todos aqueles intermediários como o mercado só paga um determinado valor, ele não tinha poder de barganha. Então, o que ele fez? Eles se uniram em cooperativas para se protegerem do mercado. E mais, para poder chegar no mercado com uva ele não tinha o valor agregado, ele tinha que chegar no mercado com vinho. Para chegar com vinho, cada um dos produtores tinha que ter a sua cantina, então aí as mais variadas qualidades de vinho iam para o mercado. Hoje em dia o mercado é altamente competitivo. Ou você apresenta uma coisa boa ou você está fora do mercado. Então, o que os associados fizeram, os associados criaram uma cooperativa que usaram, como estão usando, como instrumento para alcançar o mercado, ou seja, eles são produtores de uva, entregam a uva na sua organização, que elabora a uva, transforma ela em vinho, engarrafa, rotula, faz marketing e chega no mercado. Então, ele usa isto aqui como instrumento para alcançar o mercado.*

Com relação à produção de vinhos relativo ao ano de 2005, as empresas tiveram uma variação individual de 800 mil litros até 13 milhões e 500 mil litros neste ano, como é possível verificar no Gráfico 01.

GRÁFICO 01: Produção de vinho em milhões de litros.



Fonte: Dados primários (2006)

Alguns entrevistados alegaram que a produção de 2005 foi baixa devido à safra da uva deste ano. A oferta da matéria-prima foi inferior ao que vinha sendo apresentado nos últimos anos como é possível notar através das palavras do entrevistado 5: "a produção de 2005 foi de 4 milhões e 500 mil quilos de uva devido a baixa safra. Normalmente chega a 6 milhões e meio de quilos de uva e a previsão da empresa é atingir a produção de 8 milhões de quilos de uva", porém para que a empresa possa atingir seus objetivos a oferta da uva deveria aumentar

mas como não se trata apenas de uma questão organizacional, existem influências ambientais, as empresas se adaptam de acordo com a safra. É interessante destacar que poucas empresas obtiveram produção superior a 5,5 milhões de litros neste ano. O trabalho de Mello (2006) também mostra esta queda na produção como é possível observar na tabela 03.

TABELA 03: Produção de vinhos, sucos e derivados do Rio Grande do Sul, em litros  
2002/2005

<b>PRODUÇÃO</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
Vinho de mesa	259.589.740	202.545.724	312.549.281	226.080.432
Vinho Fino	31.655.226	29.551.457	43.084.644	45.453.898
Suco	79.119.899	59.901.078	95.590.412	107.364.244
Outros derivados	19.932.187	20.741.475	21.693.858	23.549.751
<b>TOTAL</b>	<b>390.297.052</b>	<b>312.739.734</b>	<b>472.918.195</b>	<b>402.448.325</b>

Fonte: adaptado de Mello (2006).

Tendo como foco os entrevistados, seis (6) deles são as pessoas diretamente responsáveis pela administração geral das empresas enquanto os onze (11) restantes são profissionais ligados à administração geral, porém não os responsáveis por esta. A maioria dos entrevistados é do sexo masculino sendo apenas quatro (4) as mulheres entrevistadas. Suas idades variam de vinte e três (23) a sessenta e um (61) anos. Com relação aos cargos que ocupam, todos os entrevistados são diretores, gerentes, sócios ou proprietários das empresas pesquisadas e a quadro 05 mostra a frequência em cada cargo encontrado. As categorias em que a frequência é unitária foi demonstrada devido a falta de abrangência suficiente nas categorias citadas com maior frequência.

QUADRO 05: Frequência dos cargos dos gestores entrevistados.

<b>Cargo</b>	<b>Frequência</b>
Diretor/ gerente financeiro	4
Diretor/ gerente administrativo	3
Diretor/ gerente comercial	3
Diretor geral/ presidente	3
Sócio/ proprietário	2
Diretor de relações industriais e administrativas	1
Diretor industrial e enólogo	1

Fonte: Dados primários (2006)

O tempo que estes profissionais estão nestes cargos variam de três (3) meses a vinte (20) anos, porém, existe uma concentração na faixa de até dois (2) anos, havendo um intervalo na faixa de dois (2) a oito (8) anos.

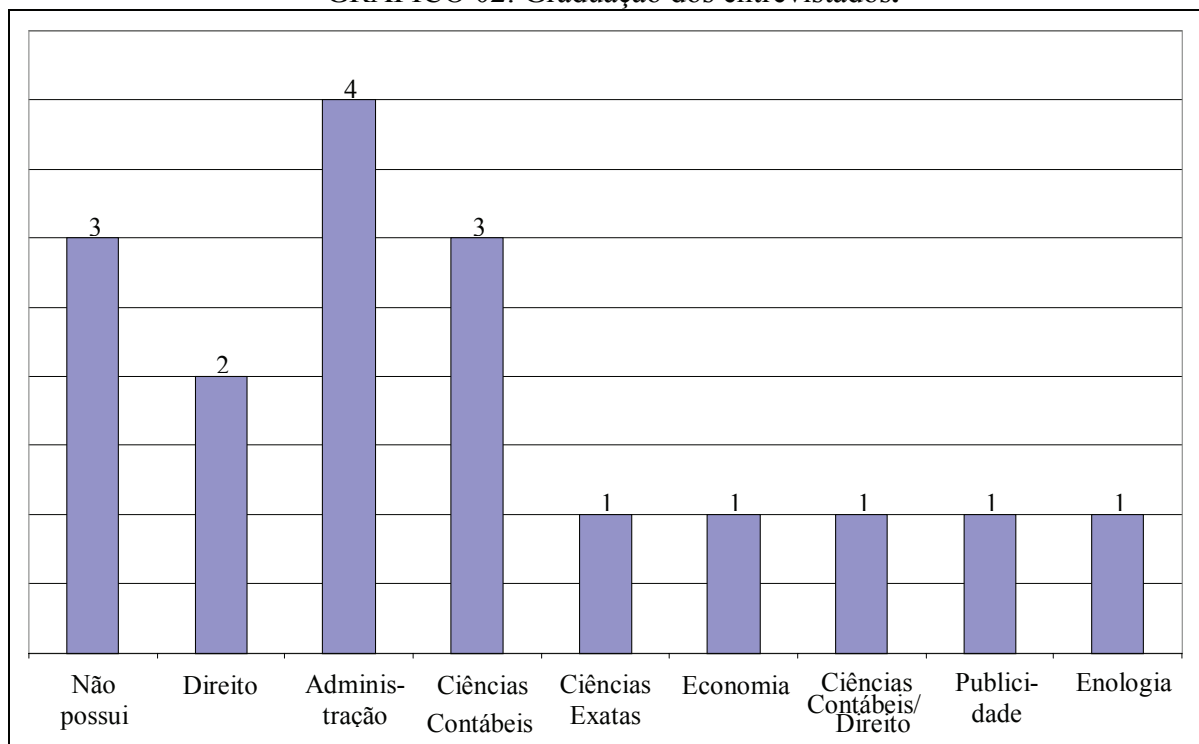
QUADRO 06 : Freqüência do tempo no cargo dos gestores entrevistados.

Tempo no cargo	Freqüência
3 meses	1
1 ano	3
2 anos	3
8 anos	1
9 anos	1
10 anos	2
13 anos	1
14 anos	3
19 anos	1
20 anos	1

Fonte: Dados primários (2006)

Quanto à graduação dos entrevistados, pôde-se perceber que três (3) não possuem formação em nível superior. Os outros quatorze (14) entrevistados possuem em sua maioria uma formação dentro das ciências sociais, como exposto no gráfico 02.

GRÁFICO 02: Graduação dos entrevistados.



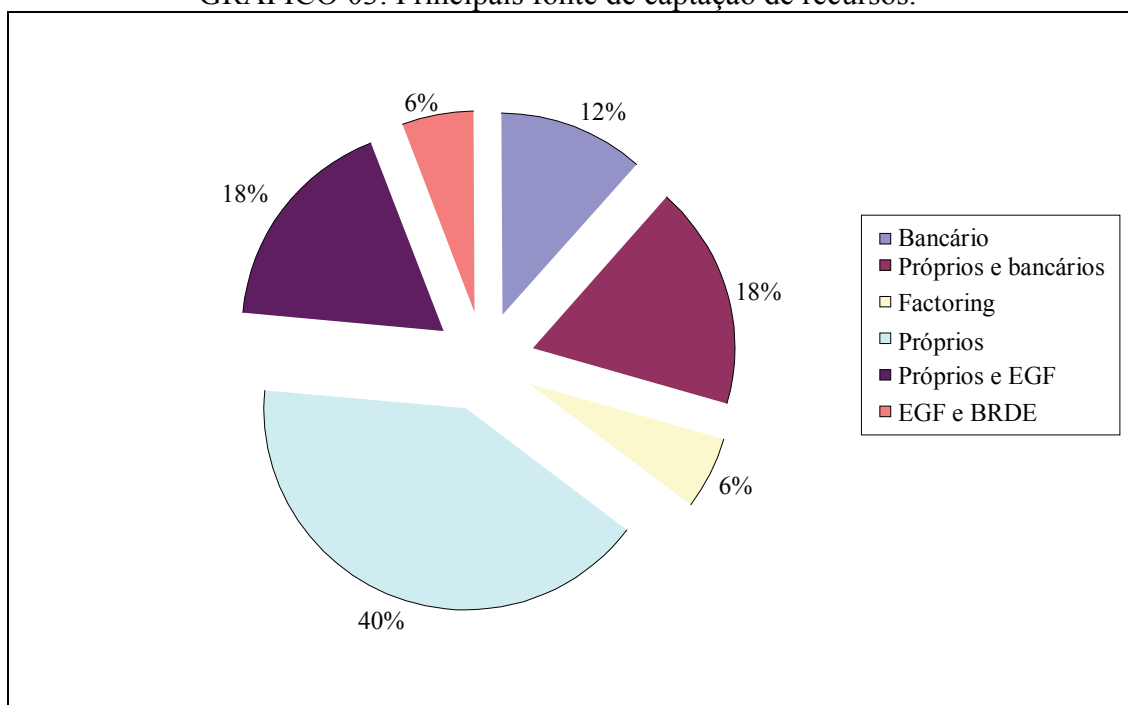
Fonte: Dados primários (2006)

Dentre os entrevistados que possuem graduação verificou-se que apenas um (1) entrevistado possui mestrado, quatro (4) possuem especialização nas áreas de gestão empresarial, comércio exterior e e-business, e três (3) estão com a especialização em andamento. Os outros seis (6) entrevistados não possuem pós-graduação.

### 4.3 ANÁLISE DOS DADOS GERAIS REFERENTES ÀS EMPRESAS NA ÓTICA DO GESTOR

A principal fonte de captação de recursos das empresas analisadas é recurso próprio. Porém algumas trabalham também com recursos bancários e o EGF que são Empréstimos do Governo Federal utilizados para o pagamento dos fornecedores de matéria-prima. Como nestas empresas a compra da matéria-prima é realizada apenas em determinado período (safra) o valor a ser pago a estes fornecedores é muito alto, o que lhes força a ter um alto nível de capital de giro nesta época ou recorrer a financiamentos, empréstimos e terceiros, porém o governo federal possui uma linha de empréstimos específica para o setor com taxa de juros de 8,75% ao ano, empréstimo este referenciado por diversos entrevistados. Um deles ainda afirmou que “A empresa ‘número 9’ só capta recursos de EGF, fora isso não capta outro tipo de recurso, é tudo com recursos próprios” fazendo referência à importância deste empréstimo no período de safra. As principais origens de recursos podem ser verificadas através do Gráfico 03.

GRÁFICO 03: Principais fonte de captação de recursos.

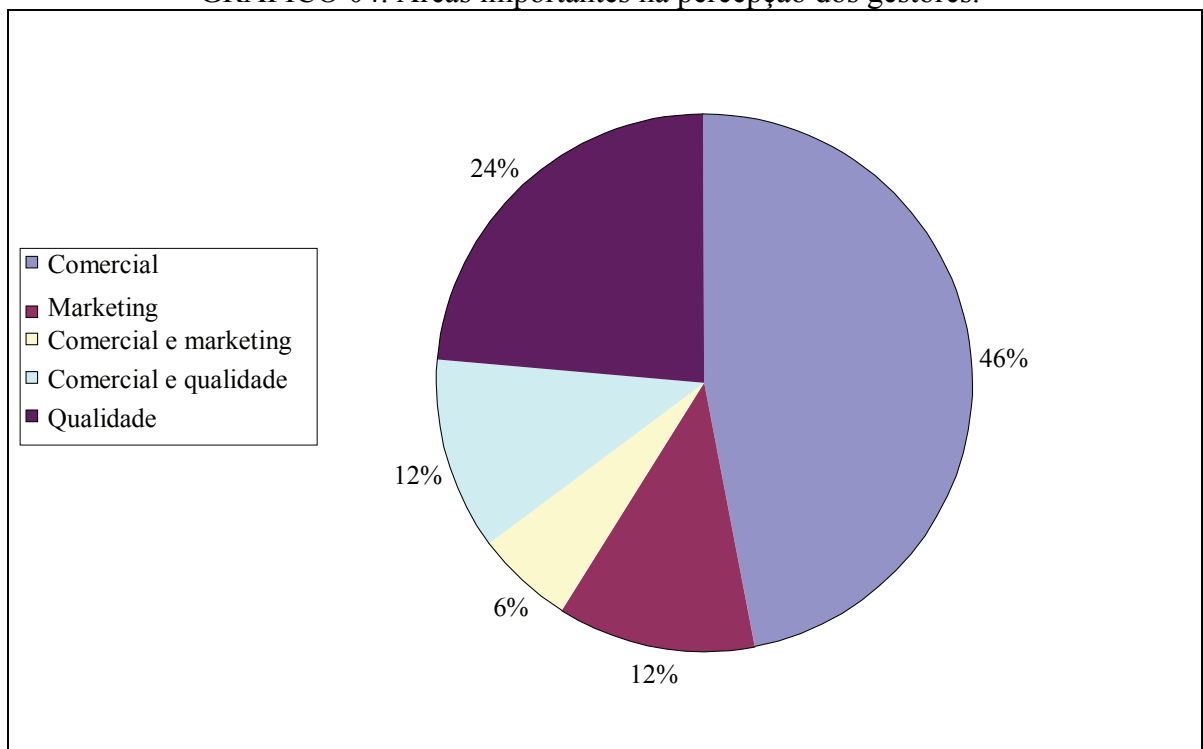


Fonte: Dados primários (2006)

Em âmbito geral, os entrevistados foram indagados quanto à área de maior importância dentro da empresa hoje, ou seja, na opinião do gestor para qual área é dada maior importância nas atividades da empresa atualmente e a área comercial é de fundamental importância, já que está diretamente ligada às vendas, porém, a qualidade também foi frequentemente citada,

como pode ser observado no gráfico 04. O cuidado com a qualidade reflete a preocupação dos gestores com o ambiente em que a empresa está inserida, e estas duas variáveis podem ser observadas através da afirmação do entrevistado 8 que diz que as áreas de maior importância são vendas e qualidade do produto: *“Vendas e qualidade do produto, são o coração da empresa. Porque se tu não tens qualidade é difícil vender, e não adianta tu teres qualidade se tu não tens para quem vender e para perpetuar a venda precisa ter qualidade do produto”*.

GRÁFICO 04: Áreas importantes na percepção dos gestores.



Fonte: Dados primários (2006)

Com relação ao controle administrativo foi possível constatar que há um equilíbrio entre as empresas. Destaque ao controle das cooperativas, onde a presidência é sempre cargo de um dos associados, porém com relação às empresas analisadas uma possui um presidente com conhecimentos administrativos, outra possui um supervisor ligado diretamente ao presidente que auxilia no processo de gestão e a terceira cooperativa não possui uma pessoa com conhecimentos específicos ligada ao presidente, este alegou que dentro da cooperativa *“tem o conselho fiscal (com seis membros, três titulares e três suplentes) que faz o controle, e normalmente se reúne uma vez por mês. Agora, dentro da empresa então temos o controle profissional”* fazendo referência aos profissionais que auxiliam o processo diário.

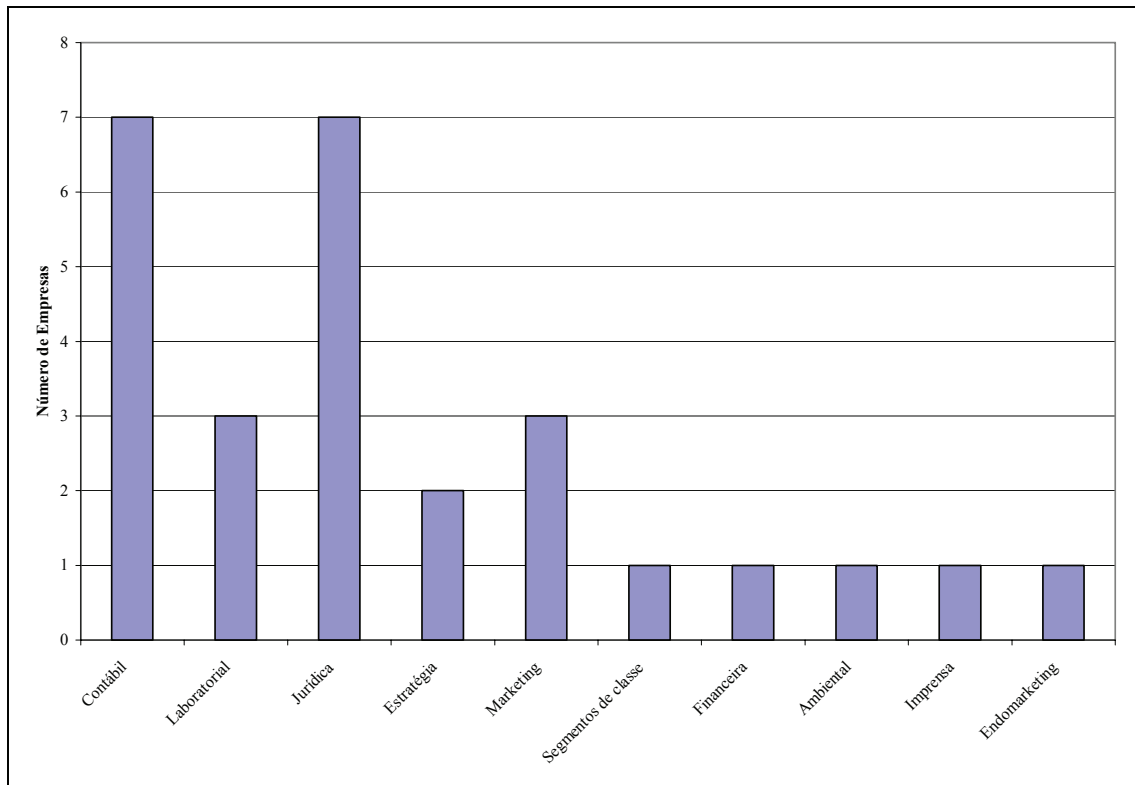
Para este estudo foram considerados gestores com conhecimentos administrativos pessoas que possuem algum tipo de curso ligado à gestão de empresas.

Dentre as outras 14 empresas foi possível observar que o controle familiar é realizado por 64% destas empresas, enquanto o profissional aparece em 17% das empresas. Para a reflexão acerca do controle familiar foi identificado se estes controles são centralizados ou descentralizados, ou seja, foram considerados se os controles são executados apenas por membros da família, ou por membros da família e apoio de profissionais. O resultado foi que entre as empresas familiares 54% possui o controle familiar descentralizado o que mostra o interesse das empresas na profissionalização de suas atividades de forma generalizada. Esta situação demonstra que as empresas buscam competência para suas atividades, já que como exposto anteriormente, eles não atentam apenas a experiência, já intrínseca nas empresas, mas também a habilidade que “é a arte de ‘saber fazer’, envolvendo proficiência prática – física e mental – e é adquirida por meio de treinamento e prática” (SVEIBY, 1998).

Assessorias também aparentam ser uma necessidade para as empresas já que 70% delas possuem uma ou mais assessorias. Para este estudo foram consideradas assessorias serviços prestados por terceiros no auxílio das atividades normais da empresa. Ênfase para as consultorias jurídicas e contábeis como pode ser observado no Gráfico 05, onde estão expostas todas as assessorias citadas pelos entrevistados.



GRÁFICO 05: Assessorias utilizadas.



Fonte: Dados primários (2006)

A partir destes dados é interessante considerar a questão da realização da contabilidade dentro da empresa, que acontece com 70% das empresas, que representam 12 organizações. Considerando que 7 empresas contam com assessoria contábil, pode-se notar que algumas empresas que executam o trabalho contábil dentro de suas instalações contam também com um serviço de assessoria contábil, muitas por estarem integrando, ou terem integrado há pouco tempo estes sistemas em suas empresas. Outras para terem um acompanhamento externo sobre determinada área dentro da contabilidade. Mas é clara a importância que estas empresas dão à contabilidade principalmente quando considerada esta variável.

A busca pelas principais informações utilizadas no processo de tomada de decisão é um dos objetivos desta pesquisa, para isto foi identificado, na opinião dos gestores, as primeiras fontes de informações que lhes vinham à cabeça. Para esta questão foram elaboradas seis categorias de proveniência, contudo, em alguns casos, as respostas foram enquadradas em mais de uma categoria. Estas categorias estão definidas a seguir, bem como a frequência de utilização destas fontes pelas empresas. Quando da realização da entrevista estas categorias foram apresentadas aos entrevistados para obter-se foco, não exigindo que o entrevistado escolhesse apenas uma das alternativas, mas sim o que realmente se enquadra a sua empresa.

- a) Geradas e registradas na própria empresa. Esta alternativa se refere à utilização de relatórios internos, relatórios gerenciais, financeiros e outras fontes de informação internas da empresa, como a opinião de funcionários, sua produção, entre outros dados que não possuem ligação direta com a contabilidade. Esta fonte é utilizada em seis empresas.
- b) Fornecidas pelo contador. Esta fonte faz relação direta com a contabilidade da empresa, através de relatórios e demonstrações contábeis, ou seja, dados formais fornecidos pela contabilidade ou pelo contador, e pôde-se perceber que apenas duas utilizam esta como fonte de informações.
- c) Baseadas na experiência profissional do decisor. Como citado anteriormente, 64% das empresas são familiares característica que agrega tradição a estas organizações, bem como o ensinamento de geração para geração. Esta fonte faz referência a aspectos como o conhecimento, o espírito empreendedor e outras características dos decisores que auxiliam no processo de tomada de decisão. Muitos conhecem todo o processo da empresa, independente de seu porte ou sua posição de mercado, o que justifica o caso de sete empresas selecionarem este item como uma de suas fontes.
- d) Provenientes do mercado. Estas informações englobam situações como concorrentes, vendas, comportamento do produto no mercado, bem como inovações tecnológicas presentes no setor. Pode-se ligar o fato do setor comercial ter maior importância para estas empresas com o fato de que esta alternativa fora selecionada por nove empresas – o maior número encontrado neste questionamento – que afirmaram que saber o que o mercado estabelece é de fundamental importância para a gestão destas empresas como a afirmação do entrevistado 13 pôde revelar: “*vamos agir, vamos colocar uma filial sei lá onde, vamos exportar. Tudo tem que ter um conhecimento no mercado*”.
- e) Provenientes do ambiente externo. São informações que irão afetar, principalmente, o consumo do bem produzido. Como a carga tributária inserida ao preço do produto que acaba aumentando demasiadamente o valor pago pelo consumidor final e, também a questão cultural, a tradição do consumo do bem. Esta opção foi citada por apenas uma empresa, porém não deixa de ter grande importância, já que no decorrer das entrevistas houve muitas argumentações a respeito de influências de mercado.

- f) Provenientes de segmentos de classe. São informações fornecidas por institutos, associações e outros órgãos que auxiliam e produzem pesquisas para auxiliar o setor, como alguns já citados neste estudo (Ibravin, Agavi, Embrapa, Uvibra). Duas empresas utilizam informações destes segmentos, pois fornecem diversos dados principalmente estatísticos e também a possibilidade de conversar com pessoas do setor isentos do aspecto da competitividade.

A tabela 04 mostra o resumo com relação a percentuais e frequência dos itens citados anteriormente, e mostram um certo equilíbrio entre as alternativas **a**, **c** e **d**.

TABELA 04: Fontes de informações utilizadas na tomada de decisões.

	Percentual	Frequência
Alternativa <b>a</b>	22,22%	6
Alternativa <b>b</b>	7,41%	2
Alternativa <b>c</b>	25,93%	7
Alternativa <b>d</b>	33,33%	9
Alternativa <b>e</b>	3,70%	1
Alternativa <b>f</b>	7,41%	2
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>	<b>27</b>

Fonte: Dados primários (2006)

Informações com fácil acesso e bem preparadas auxiliam no processo de gestão, por isso se procurou identificar a facilidade em encontrar informações dentro da empresa e se existem funcionários ou setores responsáveis pela preparação destas informações. Cabe aqui destacar que as opiniões são dos entrevistados, são visões que tem como limite as necessidades da empresa, portanto foi observado que apenas três empresas afirmaram que o acesso às suas informações é difícil devido às dificuldades dos sistemas utilizados ou da ausência deles. Destaque também que duas destas empresas possuem mais de 100 funcionários, o que aparenta um determinado nível de amadurecimento em reconhecer que suas atividades ainda precisam de melhoria. Os argumentos utilizados para a dificuldade da localização das informações foram estes:

Empresa 12: *“o sistema operacional que nós temos é em DOS. Então ele é um sistema engessado que não permite respostas rápidas, imediatas, como nós precisaríamos. Mas estamos mudando e o prazo para implantar o novo sistema é 21 de agosto”.*

Empresa 13: *“Nós estamos em mudança de software que não está concluído, estamos com 60% dele funcionando, então vai mais uns 8 meses a um ano para o processo concluir. Nós estamos trocando o software em função de filiais, join ventures que nós fizemos e o nosso software anterior não permitia que fosse multi empresas, nós conseguíamos ter informações*

somente daqui, mas não conseguimos nos conectar com outra empresa para consolidar, então era muito complicado. Era planilha aqui, lá”.

Empresa 14: “eu faço uma tabulação de informações e é difícil de tabular porque esse nosso sistema ainda não é um sistema gerencial, é meramente operacional, não é eficiente”.

Já a responsabilidade pela preparação das informações em seis empresas não é fornecida a funcionário ou setor algum, porém nas empresas que possuem encarregados, esta responsabilidade é recebida por um funcionário em cada setor, ou apenas um funcionário em toda a empresa e em um caso há uma gerência destinada a esta ação.

#### 4.4 ANÁLISE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Ao iniciar este assunto os entrevistados foram questionados a respeito da elaboração de um planejamento estratégico, e obteve-se diversas respostas que não foram tão objetivas quanto a questão. Pode-se perceber que algumas empresas ainda estão em processo de elaboração deste, outras ainda não possuem, mas trabalham com planejamentos específicos, além das empresas que possuem um planejamento formal. Através da tabela 6 estão enumeradas as empresas que se incluem nas situações citadas.

TABELA 05: Presença do planejamento estratégico nas empresas

<b>Planejamento estratégico</b>	<b>Quantidades de Empresas</b>
Possuem	5
Possuem mas não seguem	3
Possuem mas é fechado	2
<b>Sub Total</b>	<b>10</b>
Não possuem	3
Não possuem mas estão elaborando	4
<b>Sub Total</b>	<b>7</b>
<b>Total</b>	<b>17</b>

Fonte: Dados primários (2006)

Alguns entrevistados alegaram não possuir um planejamento, pois não poderiam contar com o comprometimento dos proprietários ou principais gestores. Porém, cabe lembrar a estes gestores que o planejamento é “um exercício mental que é executado pela empresa independentemente de vontade específica de seus executivos” (OLIVEIRA, 2002). O mais importante é que haja um comprometimento da empresa como um todo, como é possível perceber nas empresas que o possuem.

Dentre estas dez empresas que afirmaram possuir o planejamento estratégico, duas disseram que o planejamento não retrata a realidade da empresa como o entrevistado 11 argumenta:

*Temos, mas eu diria que ele não é um planejamento sólido. Eu acho que ele é muito volúvel, diante das situações que acontecem. Mesmo no faturamento, tem coisas que nós conseguimos concretizar, outras não, e vai se adiando. Sólido porque eu acho que falta muito empenho, ou talvez mais disciplina, comprometimento.*

Estes entrevistados acreditam na necessidade de uma reavaliação e revisão para o benefício da empresa.

Estes planejamentos datam principalmente dos anos de 2002, 2004, 2005 e 2006, e são tanto de curto como de longo prazo, dependendo das necessidades da empresa, além de quatro destas empresas realizarem uma revisão periódica durante o curso do planejamento, como por exemplo, a empresa 6 que alegou:

*“Se faz uma reunião no primeiro semestre e outra no segundo. No primeiro semestre é uma reunião geral a nível de decisões para o ano, um planejamento para o ano todo, uma análise do ano anterior e, como o nosso maior movimento em termos de vendas no mercado é no final do ano no segundo semestre se faz mais uma reunião focada para este período.”*

Algumas empresas justificaram a elaboração de um planejamento por questões como modismo, crescimento de mercado, fortalecimento de pontos fortes além da criação de novos produtos, para a profissionalização da equipe, bem como para se ter um norte, um rumo oficial a ser seguido. Os quadros 07 e 08 revelam entre as dez empresas que possuem o planejamento algumas características e observações.

Todos os entrevistados disseram que acreditam na importância de um planejamento, porém dois deles disseram que a realidade do mercado e suas grandes alterações acabam dificultando a elaboração e o seguimento de um plano, como é possível verificar através de suas alegações:

Entrevistado 7: *“Seria ótimo ter um planejamento estratégico, mas é complicado, por exemplo, no ano passado o mercado foi ruim, quando tem muita oferta ou muita procura é o mercado quem manda”.*

Entrevistado 16:

*Eu não sei se é porque a empresa é pequena ou familiar, mas é bem complicado de fazer e seguir a risca o planejamento. Eu tentei no início, só que aquele resultado que você almejava agora, vai surgir no ano que vem, pois acontece um problema de mercado que tu não consigas vender, por exemplo. Mas, eu percebi que, a longo prazo, ele funciona razoavelmente.*

QUADRO 07: Características dos planejamentos das empresas que o possuem - Parte A.

<b>Empresa</b>	<b>Ano de elaboração</b>	<b>Duração</b>	<b>Revisão</b>	<b>Observações</b>
2	2004	Não possui	-	Não é seguido, é um plano de intenções que deveria ter sido revisto, não está elaborado de forma técnica e profissional porém existe por escrito mas não retrata a realidade da empresa
3	2006	1 ano	Mensal	Existe um vínculo do planejamento estratégico com o relatório gerencial, do próprio planejamento já são jogados nestes relatórios o que foi orçado, e quando do acontecimento compara-se com o real.
4	1993	Não possui	-	Não tentou refazer o planejamento por considerar que a empresa seja um caso particular, onde existem vários fatores que não são condizentes com a realidade.
5	1998	12 anos	Anual	-
6	2006	Anual	Semestral	É um planejamento fechado. Ele é revisto através de reuniões semestrais, sendo que a de final de ano revisa o ano anterior. Também existem projetos com relação a procedimentos internos da empresa que são de maior prazo.
9	2006	Anual	-	Quando alguma meta não foi alcançada fica acumulado para o ano seguinte.
10	2005	5 anos	-	-
11	2004	Não possui	Mensal	Não é um planejamento sólido. Será revisto através de uma reformulação do planejamento.
13	2002	10 anos	-	-
17	2002	Não possui	-	É um planejamento fechado, mas acredita que seja melhor abrir para poder visualizar outros aspectos.

Fonte: Dados primários (2006)

QUADRO 08: Características dos planejamentos das empresas que o possuem - Parte B.

Empresa	Motivos que levaram a elaboração	Possui missão?
2	Administração corporativa/ moda	Sim
3	Definição do ano/ devido ao crescimento do mercado de champagne e a sazonalidade do setor.	Sim
4	Havia necessidade de investimentos de curto prazo e a falta de espírito cooperativo.	Não
5	Colocação no mercado de novos produtos e o descaso com pontos fortes da empresa/ preocupação com o cooperado/ fortalecimento de pontos fortes como a imagem e a tradição.	Sim
6	É realizado a nível gerencial e são tomadas as decisões para o ano seguinte.	Sim
9	Porque estando no papel fica melhor.	Não
10	Devido a incerteza econômica e de mercado do país.	Sim
11	Conseguir concretizar os objetivos.	Não
13	Para se ter um norte/ Porque estando no papel fica melhor.	Sim
17	Profissionalização/ Equipe jovem.	Sim

Fonte: Dados primários (2006)

Dentre as dez (10) empresas que afirmaram que possuem um planejamento estratégico, oito (8) afirmaram que possuem uma missão. A partir das características citadas neste texto, definidas por Perez Junior, Pestana e Franco (1995), a frequência com que foram selecionadas relacionando o que a empresa pretendia com a missão (aspectos considerados) e o que ela atende (aspectos atendidos) estão expressos na quadro 09. É interessante destacar que das sete (7) empresas que possuem missão, todas consideraram o aspecto de clareza da relação a que a empresa se propõe, bem como o que mais é atendido é a presença da imagem da empresa dentro da missão.

QUADRO 09: Aspectos considerados e atendidos pelas missões das empresas.

A missão deve expor:	Empresas que consideraram este aspecto ao elaborar a missão	Empresas que expõe este aspecto na missão:
a) O que se pretende na relação entre mercado e produto, incluindo a definição do bem produzido e a proporção de atuação no mercado;	8	5
b) A natureza da operação da empresa bem como a forma como o produto é comercializado e distribuído;	6	5
c) Os benefícios que serão oferecidos pela empresa e os esperados pelo mercado e clientes;	6	5
d) Capacidade e competência técnicas e disponibilidade de recursos;	6	4
e) Limitações ambientais internas e externas;	2	1
f) Imagem da empresa frente a fornecedores, clientes, funcionários e comunidade.	7	6
g) Estrutura física e organizacional.	3	0
h) Políticas, crenças, valores, histórico, cultura e filosofia da empresa e seus funcionários.	7	5

Fonte: Adaptação de Peres Jr., Pestana e Franco (1995) e autor.

Já com relação a objetivos, cinco empresas afirmaram que não possuem planos formais, mas sim intenções, alguns dos objetivos citados pelas empresas estão expostos nos quadros 10 e 11. Todos os entrevistados disseram que os objetivos vêm sendo alcançados com dificuldades, ou apenas alguns são alcançados, o que mostra a delicadeza do setor no momento, que de acordo com vários dos entrevistados, no momento em que o dólar está baixo diversos produtos importados podem entrar e, com um preço muito mais baixo do que os preços dos produtos nacionais, ocasiona uma queda brusca nas vendas destes produtos.

O entrevistado 15 assume que pode ser uma falha interna: *“está caindo o nosso volume de vendas, por um problema de importados, talvez por um problema de deficiência das nossas vendas”*. Já a empresa 5 decidiu entrar em um novo segmento apesar da “crise”: *“embora nós enxerguemos que temos problemas sérios de concorrência com os vinhos importados, sem dúvida, nós estamos entrando no segmento dos vinhos finos num momento em que os importados estão entrando no com preço bastante baixos”*. O entrevistado 13 afirma que está surpreso com a situação:

*Nós não contávamos com esses importados que invadiram o mercado. Era uma ameaça, mas realmente o dólar e toda essa questão, acarretaram em complicações. O nosso maior problema hoje são os importados, é a nossa maior ameaça. Em função de preço, não de qualidade. Nós não temos medo da qualidade do importado, mas do preço.”*



Desafiador, é a característica que dez dos entrevistados atribuíram aos seus objetivos, algumas delas por se tratarem de empresas que estão passando por um processo de reestruturação organizacional, passando de uma empresa que apenas produz o sustento da família para uma auxiliadora do desenvolvimento do setor. Aparentemente, estas empresas estão passando a conhecer técnicas novas de gestão recentemente, e agora estão sentindo a necessidade da implantação destes processos. Como é possível notar pelas empresas 1, 12, 14 e 15 que estão em processo de elaboração e implantação de planejamento, bem como outras empresas que estão implantando novos sistemas de controle.

Apesar destes desafios, todos acreditam que suas empresas têm condições de crescimento e de expansão no mercado, mesmo que cautelosamente. Eles acreditam que as perspectivas de futuro podem acompanhar o crescimento do setor, como vem acontecendo nos últimos anos.

Um aspecto muito marcante foi observado quando os entrevistados foram argüidos a respeito dos motivos que levam a empresa a permanecer no mercado, que também estão expostas nas quadro 10 e 11, e tiveram respostas muito ligadas ao lado pessoal das empresas, principalmente, as familiares ou que por algum momento foram familiares. Muitos argumentaram que a empresa está no mercado, pois esta é a vocação dos fundadores ou proprietários, além do entrevistado 3 fazer a seguinte citação:

*Um fator que é estranho é que a empresa, por maior que seja a dificuldade no dia a dia, possui um brilho próprio, existe alguma coisa que faz ela sobreviver. Nós podemos estar num dia super complicado, sem uma solução no fim do túnel, e de repente aparece. Então é muito gostoso isto, é uma coisa meio mística, dentro da empresa.*

Muitos dos fundadores das empresas familiares ainda acompanham as atividades da empresa, mesmo que não exercendo um cargo fixo, o que mostra um comprometimento e um envolvimento pessoal com a organização. Exemplo disto é a afirmação do entrevistado 8 quando afirma que “*as pessoas que fundaram a empresa estão ainda presentes, não mais trabalhando no dia a dia, mas mantém uma presença*”.

QUADRO 10: Situações pertinentes ao planejamento – Parte A

Empresa	A empresa acredita na necessidade de um planejamento?	Possui objetivos?	Exemplos de objetivos:	Os objetivos vêm sendo alcançados?
1	Sim, tanto que contratou consultoria.	Não	-	-
2	É absolutamente importante, porque para quem não sabe para onde ir todas as direções são válidas.	Não, intenções.	Objetivos comerciais e metas na área comercial. Recuperar conceito, qualidade, inserção no mercado, adequação de estruturas, hierarquias, trabalho.	Sim, dificilmente.
3	Sim, para o acompanhamento do desempenho da empresa.	Sim	Missão: tornar-se a principal empresa de champagnes do Brasil. Baixar custo financeiro.	Sim, dificilmente.
4	Sim, e acredita que deva ser aprimorado, para alcançar desde o produtor até o consumidor final.	Sim	Viabilizar o produtor, modernizar a empresa, diversificar de produtos, reduzir custos. Imagem e marca da empresa fortes.	Sim, gradualmente
5	Sim, por traçar uma diretriz.	Sim	Imagem fortalecida. Aumento rentabilidade, faturamento. Controle, padronizar processos produtos. Política relacionamento. Capacitação sócios. Comunicação.	Sim, algumas.
6	Fundamental, quem não pensa no futuro não tem futuro.	Sim	Estar sempre na linha de frente, com produtos, qualidade, embalagens.	Sim.
7	Seria bom, mas é complicado devido as alterações de mercado.	Não, intenções.	Crescer: aumentar produção, clientes, tecnologia.	Sim, algumas.
8	Sim, mas precisa do comprometimento do ano, o que não existe.	Não, intenções.	-	Sim, algumas.
9	Sim, para ter um norte formal.	Sim	Manter a empresa em bom funcionamento, capitalizada e não dar o passo maior que a perna	Sim, cautelosamente.
10	Sim, por ser uma multinacional.	Sim	Comentou que metas eles tem, mas ele não acredita na poesia e sim na prática.	Sim, dificilmente.
11	Sim.	Não, intenções.	Melhoria da produção, tecnologia, implementação de máquinas.	Sim, dificilmente.
12	Sim, tanto que contratou consultoria, pois a empresa apresentou crescimento.	Sim	Qualidade do produto, cuidado com a imagem do produto, a distribuição, a logística.	Sim, gradualmente
13	Sim, pois mesmo com os imprevistos a empresa sabe onde quer ir.	Sim	Metas de vendas.	Sim, algumas.
14	Sim, principalmente devido a falta de adaptação de algumas pessoas com a nova realidade da empresa. Contratou a consultoria para se ter um norte, principalmente com relação ao endomarketing pois estão presentes na empresa alguns aspectos negativos das relações entre as pessoas.	Sim	Fortalecer a marca, ações de endomarketing.	Sim, gradualmente
15	Sim, devido a concorrência internacional.	Sim	-	Sim, dificilmente.
16	Seria bom, mas é complicado devido as alterações de mercado.	Sim	Melhoria, crescimento.	Sim, algumas.
17	Sim, e existe a intenção de abrir este planejamento para maior comprometimento efetividade.	Sim	-	Sim, algumas.

Fonte: Dados primários (2006)

QUADRO 11: Situações pertinentes ao planejamento – Parte B

<b>Empresa</b>	<b>Motivos da permanência no mercado</b>	<b>Perspectivas</b>
1	Qualidade do produto.	Crescimento.
2	Para que os associados possam alcançar o mercado.	Com relação aos vinhos finos depende da situação do setor, que para ele não está bem. Os vinhos comuns a perspectiva é de crescimento.
3	Paixão dos funcionários, brilho natural da empresa, marca.	Apesar de preverem um período de desafios as perspectivas são ótimas, para atingir a missão.
4	Questão histórica.	Razoáveis devido a um histórico que deverá ser passado a limpo.
5	Tradição, qualidade do produto, empresa séria.	Positivas embora haja a concorrência dos importados.
6	Muito trabalho.	Crescimento a partir da criação de novos produtos.
7	Família, só sabem fazer isto.	Abrir mercado.
8	Família, gostam do que fazem. Participação no mercado, qualidade do produto, seriedade negócio, ética.	Crescimento, acima do mercado.
9	Lucro, responsabilidade social.	Crescimento com investimentos e novos produtos.
10	Vocação regional.	Expectativa de abertura de mercado. Só trabalha com mercado interno.
11	Marca forte, credibilidade, seriedade, produtos diferenciados.	Aumento de faturamento, de vendas no mercado externo, criação de novos produtos.
12	Qualidade do produto.	Favoráveis. Lançamentos de novos produtos, incremento na qualidade dos produtos, aquisição de novas marcas.
13	Qualidade do produto. Foco.	Dificuldades, mas continuará batalhando e investindo.
14	Credibilidade, relação custo x benefício, qualidade.	Otimistas.
15	Marcas fortes, vocação do proprietário.	Boas apesar dos desafios, produzindo novos produtos para o mercado brasileiro e tentando entrar no mercado externo.
16	Qualidade, fabricação de produtos populares.	Boas, incremento de produção.
17	Pioneirismo, qualidade.	Crescimento através de mudança de foco (produto).

Fonte: Dados primários (2006)

Porém algumas outras características também apareceram como tradição, qualidade do produto e responsabilidade social, também expostas nas quadro 10 e 11.

Foi possível notar a partir das entrevistas que apesar do Rio Grande do Sul ser o maior mercado consumidor do país, estados como São Paulo e Rio de Janeiro são bons compradores e para algumas empresas um mercado potencial a se buscar.

O entrevistado 4 afirmou que: *“Paraná, Minas, São Paulo, Rio, este bloco, para se atingir esse mercado a competição é muito grande.”* Enquanto o entrevistado 12 argumentou a respeito da vontade da empresa em atingir este mercado:

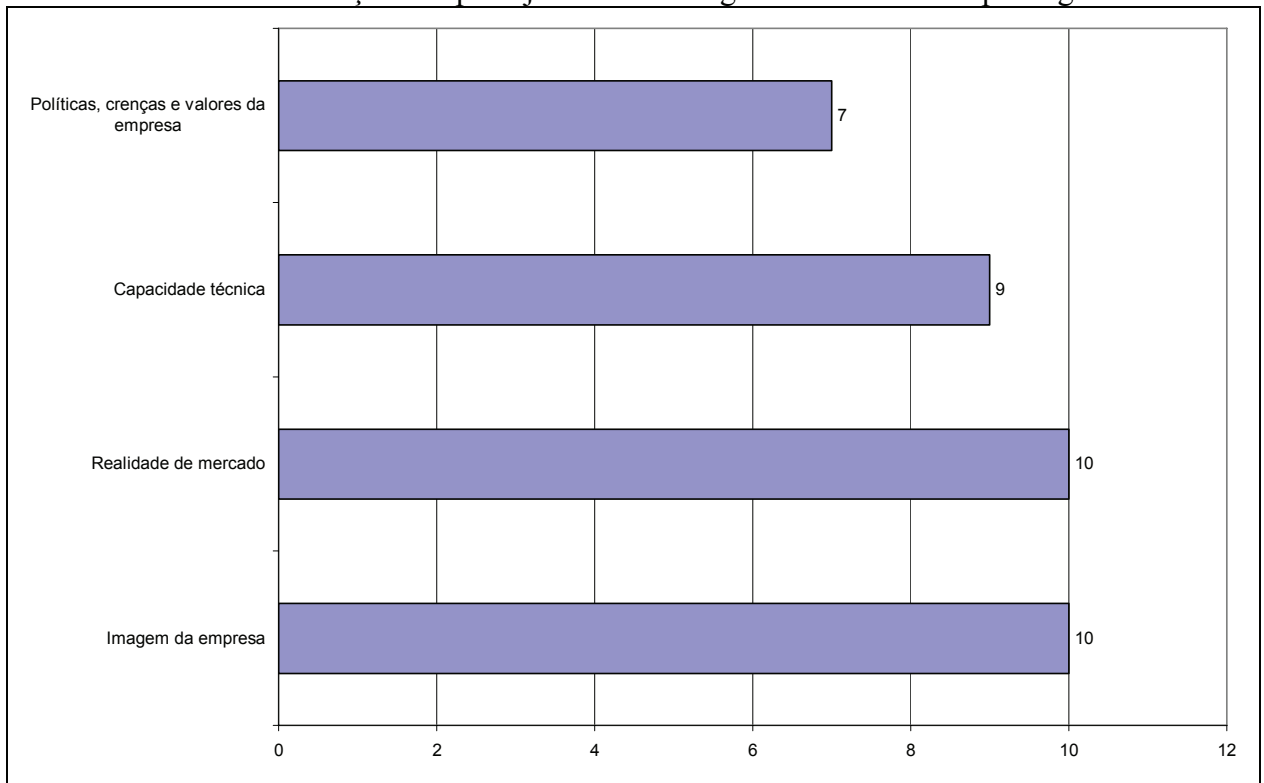
*“Em São Paulo nós vendíamos muito pouco, as nossas vendas representavam em torno de 5%. E para o setor de vinhos São Paulo representa de 36 a 40% das vendas. Então nós contratamos uma empresa especializada para fazer o levantamento mercadológico, estrutural e de posicionamento, dos nossos produtos, da nossa vinícola na praça de São Paulo. Nós vamos ter que atingir outros mercados, no Rio de Janeiro, por exemplo, que também é uma praça que nós trabalhamos pouco, e assim por diante.”*

Da mesma forma que o entrevistado 16 também tem a mesma intenção: *“melhorar um pouco a parte do marketing que é necessário, de repente surge uma pessoa boa, algum representante competente, e vai nos colocar o vinho em cidades que tem bastante vendas como São Paulo e Rio de Janeiro, nós carecemos um pouco disto”*.

As informações do planejamento estratégico mais utilizadas pelas empresas na visão dos autores a partir da listagem apresentada na revisão de literatura estão representadas no Gráfico 06. Cabe enfatizar que foram 12 variáveis estabelecidas, dez variáveis selecionadas pelos entrevistados, porém no gráfico estão as quatro mais citadas. O Apêndice 3 traz todas as variáveis citadas bem como sua frequência.

A variável imagem da empresa foi a mais citada dentre os itens do planejamento o que corrobora com a importância que estas empresas dão à missão como exposto anteriormente no quadro 08.

GRÁFICO 06: Informações do planejamento estratégico mais utilizadas pelos gestores.



Fonte: Dados primários (2006)

#### 4.5 ANÁLISE DO CONTROLE FINANCEIRO

O controle financeiro nestas empresas é realizado, em geral, por pessoas que têm a responsabilidade de passar as principais informações aos proprietários/ sócios da empresa. Estas informações são obtidas principalmente através de softwares utilizados pelas empresas e relatórios contábeis.

##### 4.5.1 Lucratividade

Apenas três empresas não possuem um controle de lucratividade, quando os entrevistados foram indagados se eles exercem alguma forma de controle, porém, durante as entrevistas pôde-se observar que sempre que se falava em lucros, os entrevistados argumentavam sobre custo ou faturamento. Provavelmente porque na maioria das empresas este controle de lucratividade foi um pouco confundido com a questão do capital circulante líquido. Como o entrevistado 6 que alegou, nesta questão, saber as condições do capital de giro da empresa:

*Na verdade nós fazemos controles mensais e uma planilha de controle, considerando o valor das vendas, o valor das compras e o estoque que se tem em caixa. Então nós temos um valor de capital de giro da empresa, e todo o final de*

*mês nós fazemos um levantamento para ver se o nosso capital de giro está se mantendo, está baixando.*

Os entrevistados 15 e 16 já focalizam o custo, respectivamente: *“nós acompanhamos todos os custos para ver se o produto está subindo”, “todo o mês é feito o custo, e quando acontece uma variação, por exemplo, o aumento do preço do vinho de mesa, se com um pequeno aumento de preço se resolve o problema ficamos tranquilos. Então tem que procurar também baixar o custo onde pode”*.

Entre as empresas que exercem o controle de lucratividade são utilizados os fluxos de caixa, relatórios contábeis e gerenciais, planilhas de controle, matriz de custos e softwares como auxílio à concretização deste controle. Salientando este aspecto é interessante destacar que as empresas 5 e 12 se utilizam de um fluxo de caixa por considerarem esta uma ferramenta dinâmica, que auxilia o processo com maior agilidade.

#### 4.5.2 Faturamento

Com relação ao faturamento é possível notar que sua projeção é importante pois apenas duas empresas afirmaram que não projetam o faturamento. Estas duas organizações são a empresa 4 que alegou estar em fase de reestruturação econômica e foca o pagamento de dívidas, pois ainda não é importante o lucro, e a empresa 7 que alegou que não projeta, mas como trabalha com venda a granel (produto sem embalagem) e seu volume em uma única venda é alto, pode analisar quando é preciso vender ou não sem estabelecer metas. Outras duas empresas (9 e 16) afirmaram que projetam, mas apenas através de conversas informais, acarretando maior dificuldade em alcançar estas metas, e muitas vezes nem percebendo que as metas inicialmente idealizadas não foram atingidas.

Como o setor depende de uma atividade extremamente sazonal esta projeção, geralmente, é feita anualmente e mesmo no final do ano, principalmente nos três últimos meses, não se pode acreditar que não seja possível atingir as metas já que este é um período bom para as vendas. O inverno também é um ótimo período para a comercialização dos produtos, porém, muitas empresas estão procurando novos produtos, como, por exemplo, a empresa 16 que adquiriu uma empresa de refrigerantes, a empresa 6 que está verificando a possibilidade de produção de água mineral. Ou atividades alternativas para que esta sazonalidade não provoque um impacto tão grande à empresa, como a empresa 17 que pretende focar mais a produção do champagne, por se tratar de um produto que é muito consumido no decorrer do ano em festas e eventos.

Ainda com relação ao faturamento pode-se observar que a área comercial é a principal responsável pelo fornecimento de informações bem como pela execução de ações que favoreçam o crescimento da empresa. Foi possível notar, novamente, que as empresas dão muito valor à área comercial. Em várias empresas é esta a área que irá determinar a sua lucratividade.

Também foram analisadas questões regionais, de clientela, de concorrência, para que o faturamento não sofra quedas, além de um acompanhamento periódico freqüente. Estas questões podem ser observadas no quadro 12 que apresenta uma situação aos entrevistados.

QUADRO 12: Ações para contornar a dificuldade em alcançar o faturamento projetado.

Empresa	O que seria realizado caso a projeção de faturamento não fosse alcançada?
1	Teria que analisar alguns meses antes do final do ano, já que a projeção é acompanhada mês a mês.
2	São atribuídas metas aos representantes que são acompanhados mensalmente, o gerente vai acompanhar para ver o que está acontecendo para não alcançar as metas.
3	Além de revisão mensal é acompanhada a evolução diária, se cobra da área e se não alcançou revisa as metas.
4	-
5	Traz problemas para os investimentos a longo prazo. Reavaliação de investimentos, de gastos, enxugar gastos.
6	Análises do produto, de regiões, da produção, de clientes e de produtos concorrentes.
7	Busca-se o que é necessário.
8	Existe extrema confiança nas pessoas que executam esta atividade.
9	Verificar o porque, a principal área responsável e tomar as devidas providências.
10	São realizadas análises para verificar porque os vendedores não atingiram suas metas.
11	Como há um acompanhamento mensal, eles acumulam as metas para o mês seguinte.
12	Como é a primeira vez que está sendo realizado na empresa, seria feita uma revisão do procedimento.
13	Ação de massa, mesmo com as dificuldades do momento. As metas são estabelecidas com coerência.
14	Reunida a equipe de vendas faz-se uma prestação de contas, busca-se o por que e montam estratégias para atingir, alavancar.
15	Analisar a região a área de vendas deve recuperar no mês seguinte.
16	Falta dinheiro. Auxílio bancário, redução de prazos com clientes.
17	Trabalhar o preço, ações de mercado, marketing.

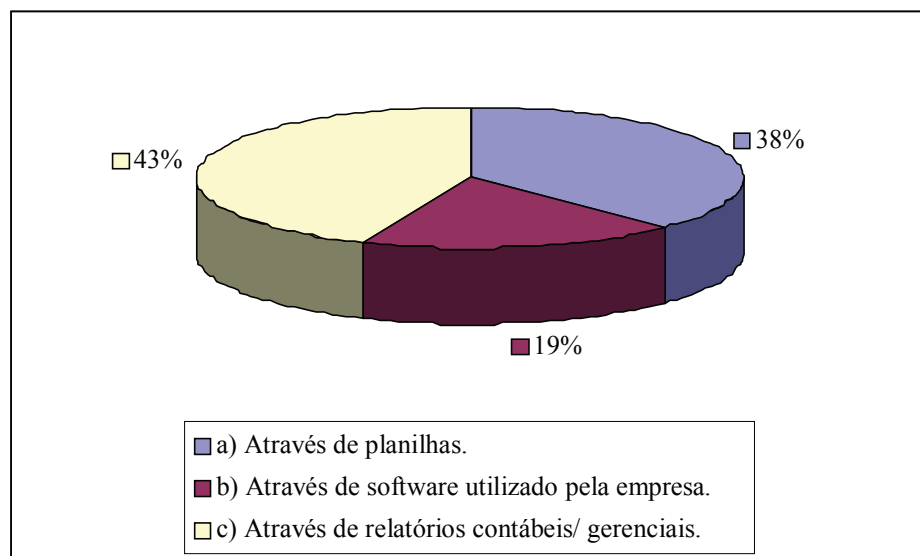
Fonte: Dados primários (2006)

#### 4.5.3 Endividamento

A maioria das empresas emprega maior cuidado na questão do endividamento, pois apenas uma empresa afirmou que não realiza um planejamento antecipado de suas despesas, e foi possível observar as formas mais utilizadas para este controle que é realmente levado a sério. Dentro das opções de categorização havia ainda a alternativa de utilização de anotações

porém, como esta não foi selecionada por nenhum dos entrevistados não está presente no gráfico, além de mostrar a seriedade com que este controle é tratado, o entrevistado 6 fez um comentário muito interessante quando falou sobre o pagamento de contas e impostos em dia: *“Nós trabalhamos de uma forma muito correta. [...] como é de família, nós temos isso no sangue e nós preferimos, como dizem os meus irmãos, nós preferimos deitar e dormir descansados”*.

GRÁFICO 07: Meios utilizados no controle antecipado de despesas.



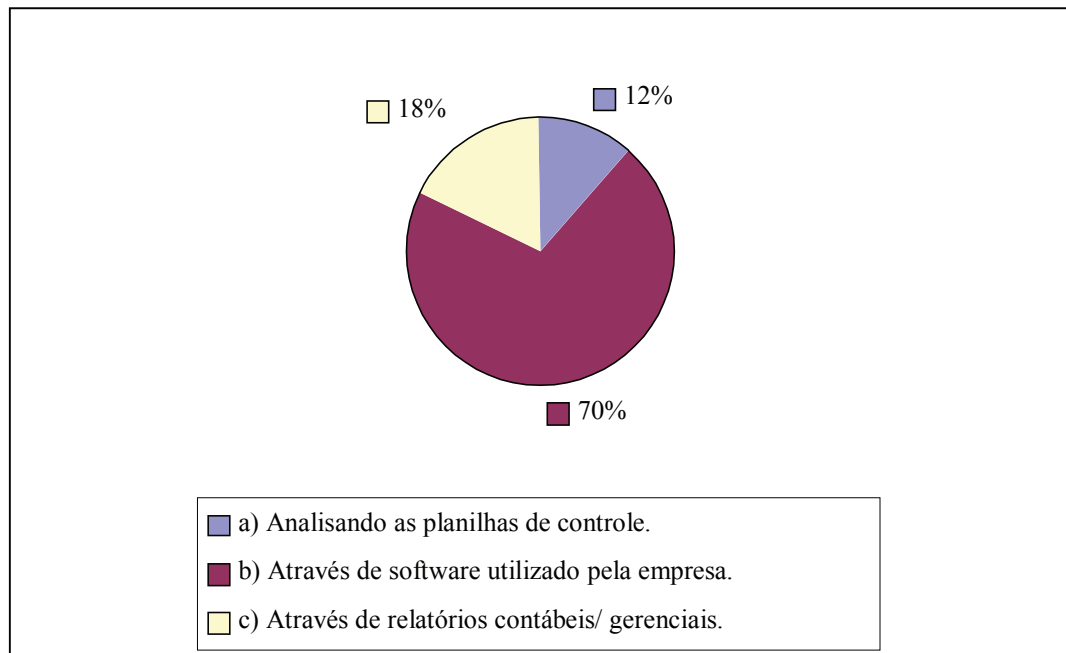
Fonte: Dados primários (2006)

Esta situação é confirmada a partir das fontes de informações utilizadas para a verificação real do endividamento, quando se confrontam contas a pagar e contas a receber. A maioria das empresas se utiliza de um sistema ou de um software para esta confrontação, ou seja, os próprios gestores vão buscar as informações através de seus terminais de informática.

Também neste aspecto, uma das categorias não foi selecionada, análise de caixa e de boletos que deverão ser pagos. Esta ausência demonstra seriedade a respeito do controle do endividamento, mesmo que não aprimorado, porém, eficiente.



GRÁFICO 08: Meios de verificação do endividamento.



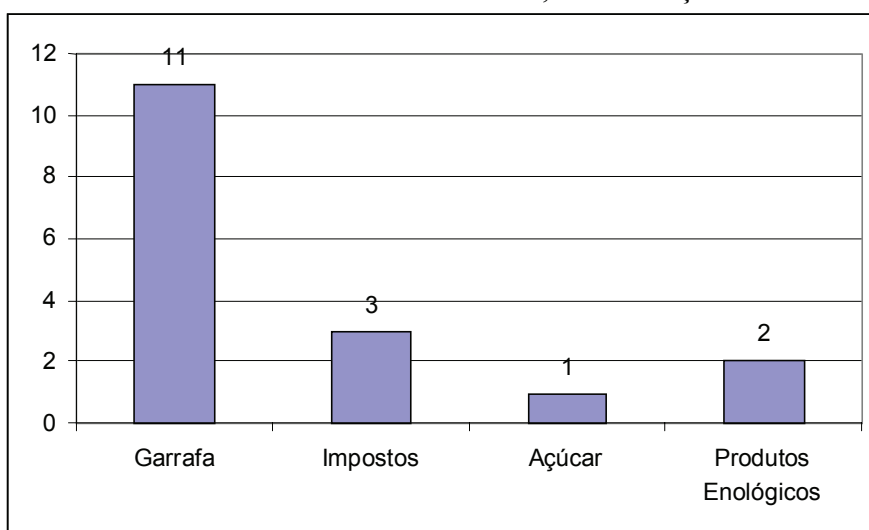
Fonte: Dados primários (2006)

#### 4.5.4 Custos

O controle de custos nas empresas ainda parece um tanto quanto intuitivo. Também ainda existe a confusão com relação ao termo custo. Alguns entrevistados deixaram transparecer que custos são despesas, gastos, diversos itens que não compõem a definição literal. Como, por exemplo, o entrevistado 7 que disse apurar um custo básico apurando o “*preço da uva, valores com despesas e pronto*”. Este aspecto é reforçado mais adiante quando se verifica o insumo de maior peso e são citados os impostos.

As principais formas de apuração dos custos nestas empresas dizem respeito ao conhecimento de proprietários ou valores de mercado. Em cinco empresas não existe um controle efetivo dos custos, mas sim uma dedução de que se pode chegar a um determinado valor que será o custo. É possível verificar que algumas empresas se baseiam em um determinado valor estipulado pelo decisor, como o entrevistado 11 que diz receber esta informação do proprietário da empresa para o restante dos cálculos, e completa: “*nós sentimos algumas divergências nos valores ou talvez até poderia haver maneiras de se diminuir esses custos, pelos fornecedores também, mas ainda não é possível fazer*”.

GRÁFICO 09: Insumos de maior valor, com exceção da uva.



Fonte: Dados primários (2006)

O insumo de maior valor na opinião dos gestores é a garrafa. Talvez pela falta de concorrência existente para estes fornecedores, característica esta citada por diversos entrevistados como pode ser observado no quadro 13. Foi citado o nome de uma empresa de embalagens que foi substituído por “Embapresa” para expor neste estudo.

QUADRO 13: Comentários a respeito de fornecedores de embalagens de vidro.

Empresa	Comentário do entrevistado
3	"...se o dólar subir, eu posso sofrer uma alteração na garrafa que é vidro. Depende da política comercial do fornecedor, que é como um monopólio, a 'Embapresa!..."
6	"O litro é muito caro. Quase tudo fabricado aqui no Brasil, em São Paulo..."
14	"Nós temos fornecedores grandes como a 'Embapresa', por exemplo, que te faz uma troca de vencimentos. É a única de embalagens de vidro."
15	"...existe um certo monopólio em cima dos insumos, você tem dois fornecedores de garrafa..."

Fonte: Dados primários (2006)

Algumas nomenclaturas a respeito de custos não estão claras para os entrevistados, como exemplos têm aqueles que admitiram que o insumo de maior valor na composição dos custos dos produtos é o imposto, ou a carga tributária. Com isto a partir do Gráfico 09 se pode observar os insumos de maior valor incluindo o imposto que foi citado diversas vezes durante as entrevistas. Vários entrevistados citaram o insumo de maior custo e ressaltaram que os impostos também acabam afetando o preço do produto final, como é possível verificar na quadro 14, que traz a relação dos comentários feitos a respeito dos impostos durante as entrevistas.

Segundo o Jornal do Vale dos Vinhedos (2006) a carga tributária das empresas produtoras de vinho localizadas no Brasil é de 50%, enquanto no restante da América Latina esta alíquota varia de 20 a 25% e na Europa de 16 a 18%.

QUADRO 14: Comentários a respeito da taxaço de impostos para as empresas.

Empresa	Comentário do entrevistado
2	"Nós vivemos num país que tem os impostos extremamente altos. Então o setor não tem como competir com o produto que vem da Argentina, que vem do Chile..."
4	"A carga tributária é o insumo de maior peso. Porque alguns dizem 'a carga tributária é o consumidor que paga', não é bem assim. Porque dependendo do dia que tu faturas tu pagas amanhã ou no dia, pagando antecipado, e tu vais receber 30, 60, 90 ou 120 dias depois. A carga tributária é um entrave."
5	"O nosso maior sócio é o governo. Se nós começarmos pela matéria-prima, depois vem a garrafa, que é o vidro, mas antes da matéria-prima e do vidro vem os impostos. Se trabalha com uma carga que gira em torno de 40%, nem um nem outro chegam a 40%."
6	"...porque o nosso produto tem uma captura de impostos muito alta..."
7	"... é muito imposto. Tu começa a colocar na caneta e tu te apavoras, tanto é que qualquer coisa que tu vás comprar é 40%, no mínimo, de impostos..."
9	"...os impostos. É o nosso maior sócio." Fazendo referência ao governo.
10	"...tu estás direcionando um esforço muito grande para arrecadar e esse dinheiro da arrecadação, no fundo, é mal empregado, e o esforço da tua arrecadação foi para um lado e deixa para lá. Para ter uma idéia, a cada R\$100,00 que o consumidor compra de vinho, R\$52,00 é imposto. Então como é que eu quero crescer, como é que eu posso crescer? Se dos R\$100,00, digamos, se ele pagasse R\$30,00 de imposto, seria diferente, talvez eu não precisasse vender a R\$100,00, podia vender a R\$70,00 ou a R\$80,00..."
15	"Impostos todos. Nós temos a uva que eu transformo em vinho, depois a rolha, garrafa, rótulo. Hoje são quase 45% de taxaço de impostos de um produto, então você observa que 60% fica para os outros itens, então não é tanto o insumo, mas sim os impostos que estão agregando mais."
17	"...o que mais pesa são os impostos.(...) dos custos indiretos o imposto é crucial."

Fonte: Dados primários (2006)

Os custos indiretos de fabricação não são facilmente tratados nestas empresas, já que há um certo desconhecimento em relação às nomenclaturas. Desta forma, durante a entrevista, foram citados alguns custos indiretos para que os entrevistados traduzissem a forma como estes são distribuídos aos produtos. Cinco empresas expressaram que distribuem por dedução e o restante trabalha com o custeio por absorção, mesmo, em alguns casos, não sabendo que trabalha com este método.

Nem todas as empresas trabalham com margem de lucro mas sim com a margem de contribuição. Cinco (5) empresas estabelecem a margem por dedução e o restante trabalha com metas, negociações, valor agregado, como é possível verificar no quadro 15.

QUADRO 15: Verificação da utilização da margem de lucro e suas variações.

<b>Empresa</b>	<b>Margem de lucro</b>
1	Trabalha com margem de lucro por negociação e varia com a sazonalidade
2	Trabalha com margem de contribuição, porém estão em fase de busca para cobrir os custos.
3	Trabalha com margem de contribuição alterada e, sofre variações só se houver alteração grande nos valores de insumos ou despesas gerais.
4	Trabalha com um percentual pré-estabelecido em cima do custo total, mas é considerada a concorrência.
5	Trabalha com margem de contribuição e uma meta percentual.
6	Trabalha com meta estabelecida, distribuição maior para produtos que aceitam valor agregado.
7	Define a margem dependendo da oferta.
8	Trabalha com margem por negócio.
9	Trabalha com margem de contribuição, que sofre variações dependendo da negociação e do produto vendido.
10	Trabalha com meta estabelecida, trabalham com valor agregado.
11	Define por dedução.
12	Define com base no mercado além de acompanhar as variações dos concorrentes.
13	Define com foco principal em agregando valor, mas observando o mercado.
14	A definição é realizada a nível de diretoria.
15	Trabalha com meta estabelecida, distribuição maior para produtos que aceitam valor agregado.
16	Define com base no mercado.
17	Define por dedução.

Fonte: Dados primários (2006)

Esta situação na margem de lucro é completamente justificável a partir da situação do controle de custos pois, se não há um controle de custos correto, não há como se determinar uma margem real. Também são considerados aspectos do tipo possibilidade de agregar valor a determinado produto. Os vinhos comuns são vendidos a preços populares, porém os vinhos finos possuem processos e componentes que aumentam os custos e assim o preço. Sendo estes produtos de maior valor e destinados a uma camada social com maior poder aquisitivo, os entrevistados consideram que existe a possibilidade de poder aumentar a margem de lucro destes produtos para suprir a baixa margem dos vinhos comuns. Já as empresas que fabricam apenas vinhos finos justificam este aumento de margem de lucro por trabalharem com produtos que aceitam receber valor agregado. Questões como a sazonalidade, valores de insumos, negociações e concorrência também afetam esta variável.

O controle de estoques e os salários são fundamentais para a elaboração do custo. Desta forma, mesmo as empresas tendo dificuldades no controle geral dos custos, o controle de estoques e a determinação salarial já estão prontos para entrar em um sistema de custos na maioria das empresas. O controle de estoques é de extrema importância já que o produto final é enquadrado no setor alimentício e requer fiscalização laboratorial, portanto as empresas acabam por se obrigar a realizar este controle que, em quatorze empresas, é efetivamente informatizado, organizado em planilhas, sistematizado. Dentre as três restantes, apenas uma

realiza um controle intuitivo enquanto as outras duas realizam controles manuais. Estas características estão expostas no quadro 16 com as citações dos entrevistados.

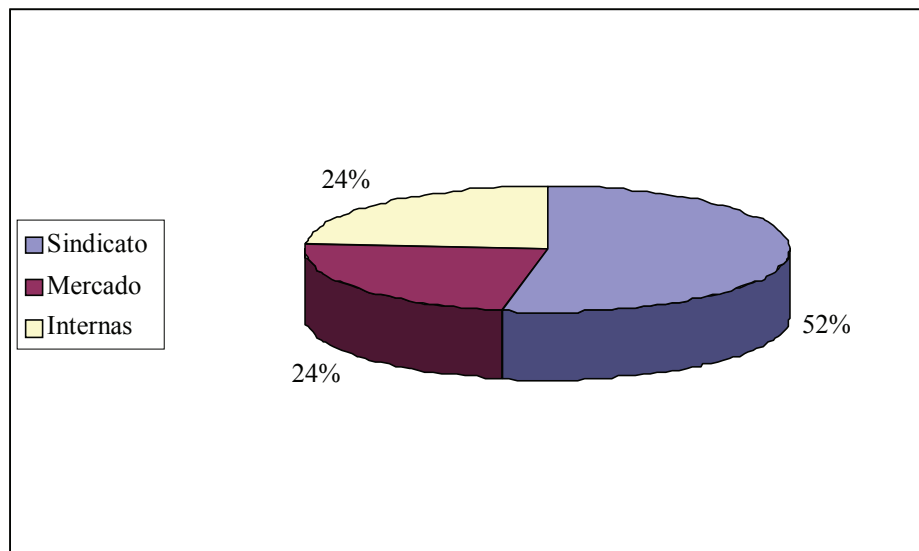
QUADRO 16: Respostas das empresas que não possuem controle de estoques formal.

Empresa	Como é realizado o controle de estoques:
2	"...o nosso controle de estoques é um pouco precário ainda, por requisições manuais. Como nós estamos implantando a contabilidade de custos precisa ter um controle de estoques muito rigoroso, então, nós estamos pensando em montar um software para esta área e colocar computadores na área de almoxarifado, na área de engarrafamento, para ser feito, então, as requisições via computador, e não manual como é feito hoje"
8	"Eu mesmo vejo quanto tem no estoque, sei quanto de dinheiro tem no estoque, sei quantas unidades produzidas tem no estoque..."
9	"Nós não temos controle de estoque. Nós temos um controle com fichas manuais, não temos controle informatizado. Porque é uma questão interna da empresa, mas por exemplo, se eu quiser saber quantas mil rolas eu tenho, o almoxarifé tem todas as fichas e existe um controle de estoque. E anualmente é feito o levantamento, anualmente ou quando nós precisamos nós fazemos um levantamento para controle do estoque."

Fonte: Dados primários (2006)

Com relação aos salários foi possível observar o cuidado que as empresas possuem frente a seus funcionários, buscando informações setoriais e suas aptidões para o estabelecimento de sua remuneração. Através do Gráfico 10 podemos identificar as principais fontes de informação que são utilizadas para a fixação de salários.

GRÁFICO 10: Fontes para estabelecimentos de salários.



Fonte: Dados primários (2006)

#### 4.5.5 Preço

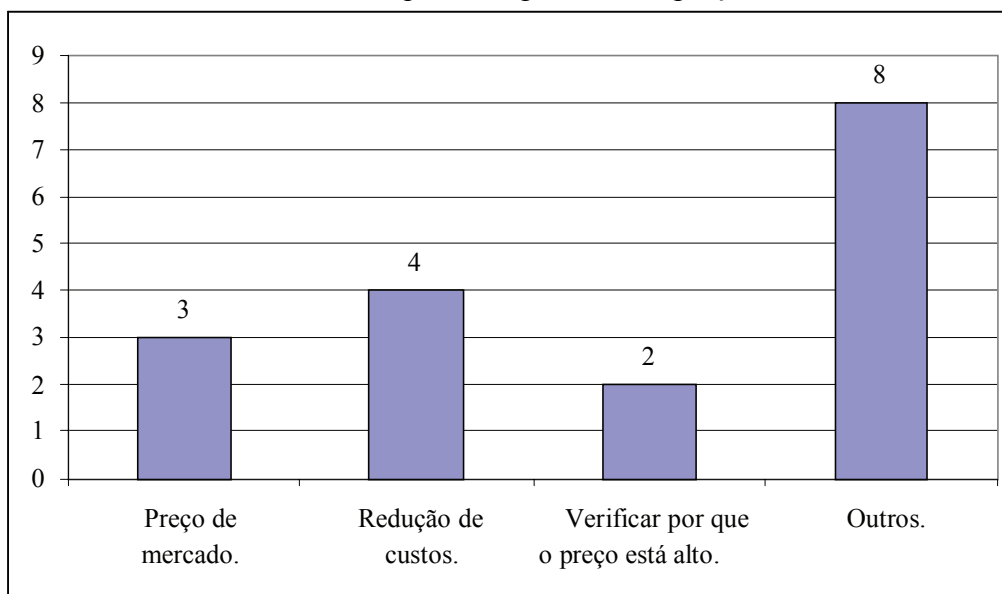
O preço é uma variável de fundamental importância já que, em princípio, definirá a aceitação de mercado. Nestas empresas foi possível observar que existe uma dependência do mercado para o estabelecimento de valores a se comercializar. Como citado anteriormente, o preço é o principal problema que as empresas nacionais enfrentam frente aos produtos importados já que a carga tributária para as empresas nacionais é considerada alta enquanto países vizinhos recebem subsídios para a produção do vinho, conforme a citação de alguns entrevistados:

Entrevistado 4: “[...] taxa de juros de 8,75 para nós enquanto um vizinho, aqui do lado tem 20% de subsídios. Então na prática a diferença é trinta. Porque nós temos uma carga, mesmo que 8,75 pareça barato ela é positiva, eu tenho esses dez por cento a mais, e o concorrente tem 20, 30 por cento de subsídios”.

Entrevistado 15: “Se nós estamos com um importado do lado, que tem alguns subsídios de importações, tem algumas coisas diferentes do produto brasileiro. Argentina e Chile têm regiões que o próprio governo dá subsídios”.

Quando as empresas precisam tomar decisões relacionadas à variação de preço, principalmente quando ele está alto, elas analisam os fatores como o preço que está sendo vinculado pelos concorrentes àquele determinado produto (Preço de mercado), a possibilidade dentro da empresa de redução de custos, verificam o porquê deste preço estar sendo considerado alto além de outras citações isoladas que estão enquadradas na categoria “outros”: análise de nível de estoques; verificação de grade de importância e imagem do produto; análises de ações da área comercial; negociações e; os custos nunca ficam próximos ao preço.

GRÁFICO 11: O que fazer para alterar preços altos.



Fonte: Dados primários (2006)

#### 4.5.6 Liquidez

O grau de liquidez é a capacidade de pagamento de dívidas correntes com recebimentos correntes, e as empresas possuem, na opinião dos gestores, este controle. A liquidez das empresas é controlada e positiva apesar da sazonalidade do setor. Como a sazonalidade é uma característica do setor, as empresas já estão habituadas a fazer negociações com fornecedores e credores além de possuírem credibilidade frente a instituições financeiras. É possível perceber que as empresas executam um controle permanente de suas dívidas através de caixas diários, fluxos de caixa e fluxos orçamentários, como foi exposto por quinze entrevistados. Já os outros dois entrevistados acreditam na tranquilidade de negociação com fornecedores, clientes e instituições bancárias, caso o capital de giro se esgote. Estas situações podem ser verificadas através de trechos das respostas destas perguntas elencadas no apêndice III.

#### 4.5.7 Patrimônio

O patrimônio das empresas analisadas está em ótimas condições, todas alegaram ter capacidade suficiente para aumento de produção mesmo com algumas limitações. Estas limitações ocorrem principalmente em termos de espaço, porém as empresas pretendem investir neste aspecto para que venha a trazer vantagens. Porém uma das empresas, por estar em fase de reestruturação, não possui uma situação patrimonial boa, ou seja, não tem

condições de aumentar sua capacidade produtiva além de não ter recursos possíveis para realizar investimentos.

#### 4.5.8 Demonstrações Contábeis

As demonstrações financeiras podem servir de grande suporte se bem analisadas, porém ainda há certas dificuldades dentro do setor que estão expostas no quadro 17. Algumas empresas não se utilizam da contabilidade, pois alegam que estas não relatam a realidade da empresa. São necessárias ações que comprovem o grande instrumento de auxílio ao controle gerencial que a contabilidade representa. A partir do quadro 17 é possível verificar aspectos relevantes sobre a contabilidade.



QUADRO 17: Aspectos referentes à contabilidade.

Empresa	Realiza análise de balanços	Demonstrativos de auxílio na gestão	Compreensão das demonstrações	As DF são importantes?
1	Não.	Balancetes.	Difícil.	Sim para conhecer os dados, gastos, lucros, possibilidades de aumento.
2	Sim.	Balancetes mensais, balanço anual.	Fácil.	Sim.
3	Sim.	Fluxo de caixa, DRE, balanço.	Difícil.	Sim.
4	Não.	Balancete, balanço.	Difícil.	Sim, desde que bem atualizada.
5	Sim.	DRE.	Fácil.	Fundamentais. Por força legal, e a empresa se utiliza dela, é importante dentro dela.
6	Sim.	Balancete.	Difícil.	Sim, como auxílio para realizar projetos, investimentos.
7	Não.	Nenhum.	Difícil.	Sempre é válido. Mas a carga tributária é alta demais.
8	Sim.	DRE, balanço.	Fácil.	Sim, faria falta se não tivesse, mas não são fundamentais.
9	Não.	DRE, balanço.	Fácil.	Sim, pois a contabilidade pode passar informações aos seus gestores a qualquer momento.
10	Sim.	Os relatórios gerenciais são mais utilizados.	Fácil.	Sim.
11	Sim.	Balancete.	Fácil.	Sim, para se ter uma visão real da empresa.
12	Não.	DRE, fluxo de caixa.	Fácil.	Sim.
13	Sim.	DRE.	Fácil.	Sim.
14	Sim.	DRE.	Fácil.	Sim, todos os relatórios são trabalhados em cima das informações financeiras.
15	Sim.	DRE	Fácil.	Sim, devido aos registros que a contabilidade tem.
16	Não.	Nenhum.	Fácil.	Sim, mas neste caso, só auxiliam na parte de tributação e folha de pagamento, por não retratar a real situação da empresa.
17	Não.	DRE mensal, e balancetes mensais.	Fácil.	Sim, porém está num processo de vinculação da contabilidade com as atividades da empresa.

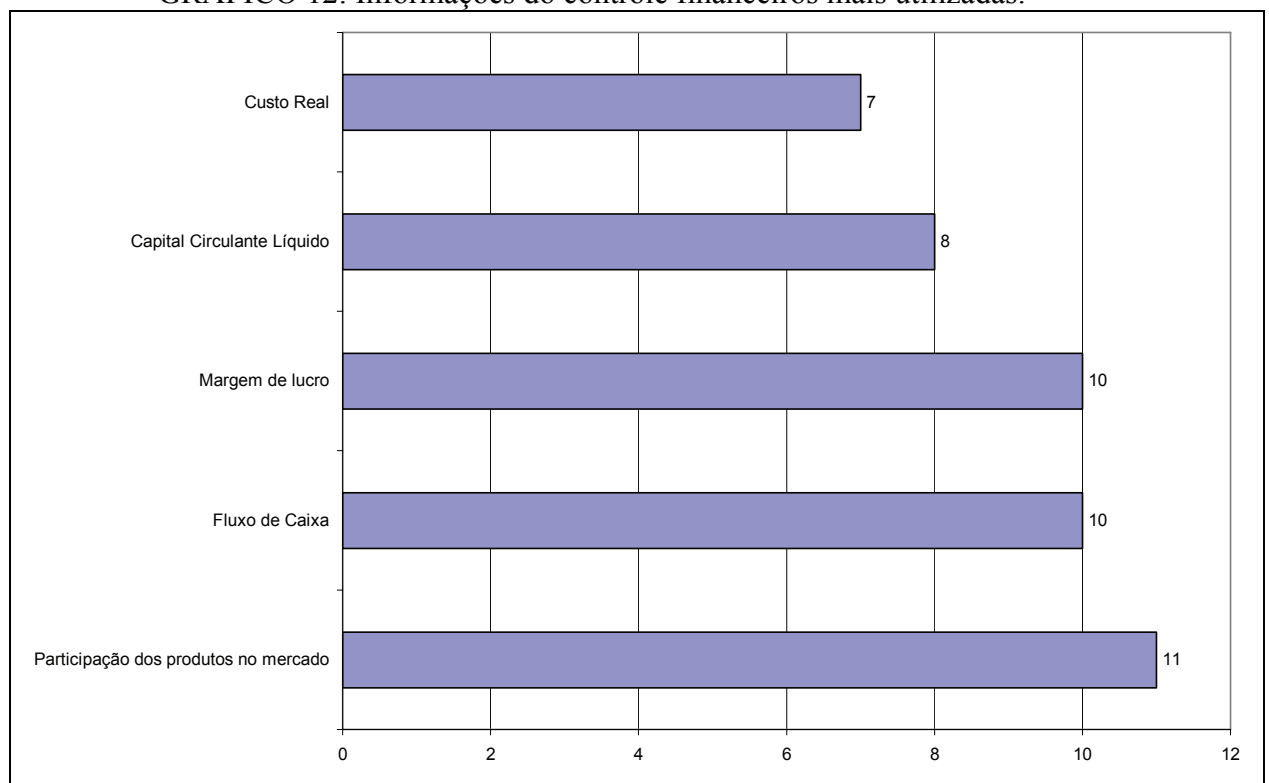
Fonte: Dados primários (2006)

Alguns aspectos devem ser verificados quando se comparar os dados obtidos através da ilustração 15. Apesar das empresas 9, 12, 16 e 17 não realizarem uma análise de balanços, os gestores afirmaram que as demonstrações são de fácil compreensão, portanto fácil de serem analisadas, o que se torna contraditório. Já as empresas 3 e 6 realizam a análise mas não consideram as demonstrações de fácil compreensão. Todas as empresas acreditam na importância das demonstrações, porém 7 delas não realizam análise de balanços.

#### 4.5.9 Informações do controle financeiro mais utilizadas

As informações do controle financeiro mais utilizadas pelas empresas na visão dos entrevistados a partir de uma listagem de 45 variáveis estão representadas no Gráfico 11. Foram vinte e nove variáveis selecionadas, porém no gráfico estão as mais citadas. O Apêndice II traz todas as variáveis citadas bem como sua frequência.

GRÁFICO 12: Informações do controle financeiros mais utilizadas.



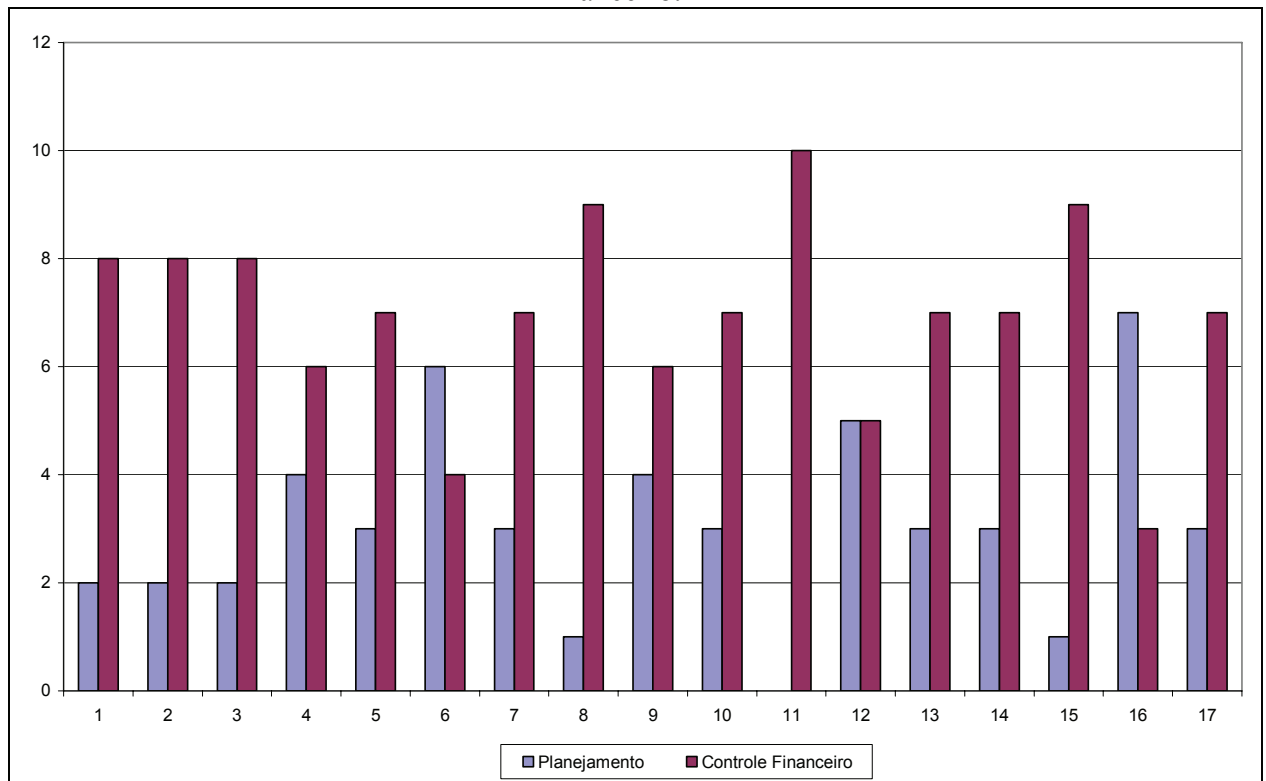
Fonte: Dados primários (2006)

Como citado anteriormente por Stoner e Freeman (1999) existem, para a realização do controle financeiro, algumas ferramentas de auxílio. Foi possível verificar, porém, que dentre as ferramentas citadas por estes autores nenhuma é utilizada na íntegra pelas empresas, já que estas se utilizam de relatórios mais detalhados, prezando por uma análise gerencial.

No total de 57 variáveis informacionais que foram dispostas aos gestores, cada um fez uma seleção de 10 variáveis, se a identificação de que eram do planejamento ou do controle financeiro, porém, foi analisado a quantidade de variáveis selecionadas do planejamento em comparação com a quantidade das variáveis do controle financeiro e pode-se observar que apenas duas empresas selecionaram mais variáveis do planejamento do que do controle financeiro, mesmo que, em sua totalidade, hajam mais variáveis do controle financeiro. Além

de várias outras empresas selecionarem praticamente as mesmas quantidades de variáveis tanto de um como outro, o que demonstra o cuidado que existe para questões do planejamento, mesmo que este não venha sendo seguido pelas empresas. O gráfico 13 demonstra o comparativo por empresa da frequência destas variáveis.

GRÁFICO 13: Comparação da utilização de informações do planejamento e do controle financeiro.

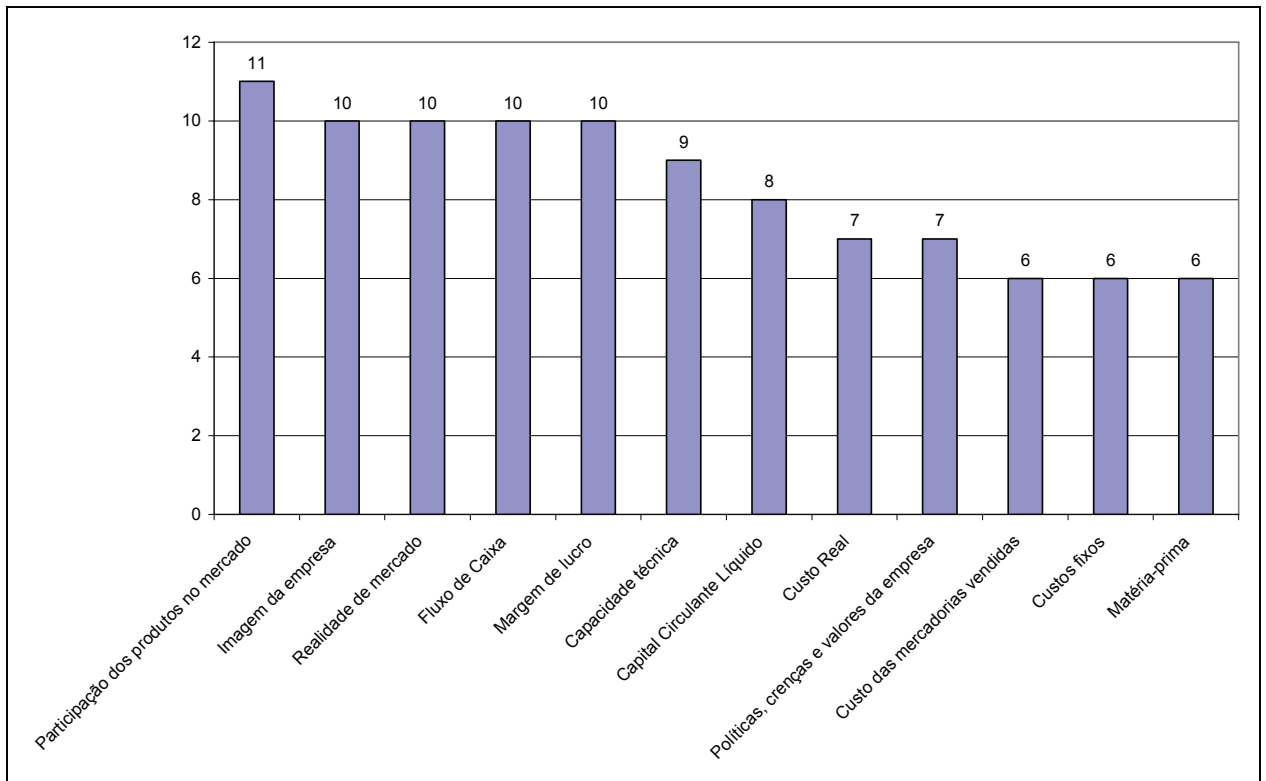


Fonte: Dados primários (2006)

Dentre todas as informações escolhidas entre os gestores as mais citadas estão apresentadas no gráfico 14, e é interessante destacar que dentre elas foram citadas 4 variáveis de planejamento: imagem da empresa, realidade de mercado, capacidade técnica e políticas crenças e valores da empresa; e 8 variáveis de controle financeiro: participação dos produtos no mercado, fluxo de caixa, margem de lucro, capital circulante líquido, custo real, custo das mercadorias vendidas, custos fixos e matéria-prima.

A partir destas variáveis é possível notar a coerência entre o resultado das entrevistas e a escolha destas variáveis pelos entrevistados, com exceção das variáveis ligadas ao custo que caracterizam a importância e a necessidade que elas necessitam, porém não são facilmente controlados nas empresas.

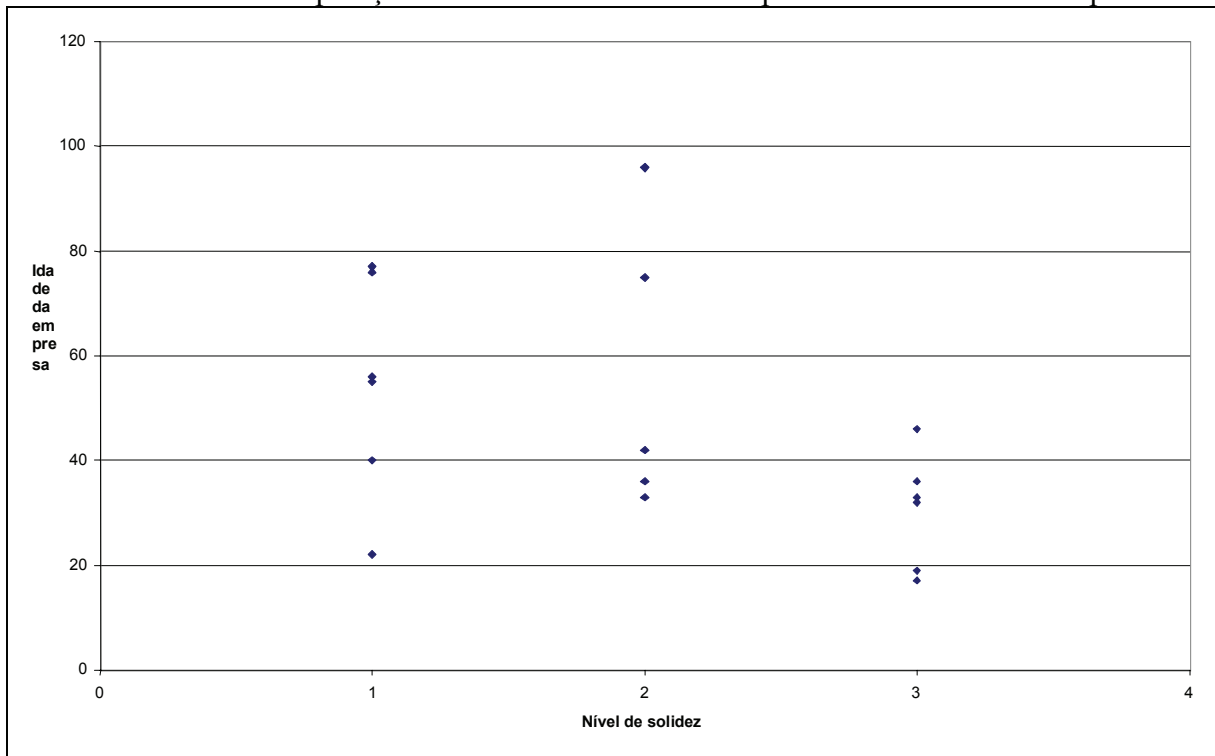
GRÁFICO 14: Informações do planejamento e do controle financeiro mais utilizadas pelos gestores.



Fonte: Dados primários (2006)

A partir de uma revisão geral de cada entrevista foi atribuída uma categoria de solidez para as empresas dentre três níveis, 1 - pouco sólida (para empresas que estão em processo de estruturação inicial), 2 - sólida (para empresas que estão se reestruturando com base em bons resultados) e 3 - muito sólida (empresas com controles já bem estabelecidos). Com esta categorização foi possível verificar a relação do tempo de vida de cada empresa com o seu nível de solidez, como é possível observar nos gráficos 15. Pode-se perceber que as empresas muito sólidas aparentam menos tempo de vida, enquanto as empresas sólidas estão bem distribuídas em todos os níveis de idade.

GRÁFICO 15: Comparação do nível de solidez das empresas com a idade da empresa.



Fonte: Dados primários (2006)

## 5 CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES

A presente pesquisa teve como objetivo geral identificar as informações, do planejamento estratégico e do controle financeiro, utilizadas pelos gestores de empresas produtoras de vinho da Serra Gaúcha. Desta forma chegou-se à conclusão que as principais informações do planejamento utilizadas na gestão são a Imagem da empresa, a realidade de mercado, a capacidade técnica e as políticas, crenças e valores da empresa, enquanto do controle financeiro foram participação dos produtos no mercado, fluxo de caixa, margem de lucro, capital circulante líquido e custo real.

Através da pesquisa realizada foi possível identificar que o setor de produção de vinhos está iniciando suas atividades administrativas de forma mais tácita. Apesar do setor apresentar diversos números que mostram um bom crescimento, as empresas precisam trabalhar com safras que influenciem diretamente em sua produção e, conseqüentemente, em todo o processo administrativo.

A pesquisa contou com a participação de dezessete (17) gestores de empresas produtoras de vinho diferentes, sendo doze (12) empresas familiares. A maioria das empresas pesquisadas tiveram uma produção no ano de 2005, na faixa de 2 milhões de litros de vinho a 5,5 milhões de litros, o que mostra que mesmo com poucos funcionários a empresa possui alta produção. A média de vida das empresas é de 46 anos o que reafirma o fato da maioria ser familiar. Além de limitadas e S/As, também estão presentes neste setor as cooperativas que auxiliam os produtores a chegar ao mercado.

Os encarregados ou responsáveis pela administração entrevistados estão numa faixa de idade de 23 a 61 anos de vida. Eles ocupam cargos de chefia, em sua maioria diretores e gerentes, e a maioria dos entrevistados ocupa o cargo atual há, no máximo, dois anos.

Quatorze (14) dos entrevistados possuem curso superior tendo estes, em sua maioria, formação na área das ciências sociais.

A principal fonte de recursos da maioria das empresas é próprio, porém, também são muito utilizados os Empréstimos do Governo Federal (EGF). Na opinião dos gestores a principal área da empresa é a área comercial, característica esta que se torna evidente quando da observação dos objetivos das empresas. Mais de 64% das empresas trabalham com controle administrativo familiar, e o restante profissionalizado o que demonstra que realmente a cultura afeta diretamente a administração destas empresas. Muitas assessorias são solicitadas, principalmente, as contábeis e as jurídicas.

Estas empresas apresentaram uma característica muito interessante com relação a sazonalidade, todas atentam para este acontecimento do setor e procuram lidar com este percalço de diversas formas como novos produtos, novas ações. Como exemplo, através da pesquisa foi possível verificar que há uma empresa que optou por iniciar a fabricação do suco de uva e outra está trabalhando para iniciar a industrialização de água mineral. Outro aspecto é que o mercado, na opinião da maioria dos gestores, é o grande regulador deste setor, além do preço da matéria-prima, e sua variação ano a ano, influenciar diretamente nas atividades da empresa. De acordo com os gestores, a maioria das decisões é tomada perante a realidade do mercado, e as dificuldades também são provenientes deste.

Pôde-se observar que a maioria das empresas busca por informações provenientes do mercado para tomarem suas decisões, porém, a experiência profissional do decisor e as informações geradas internamente pela própria empresa também são importantes para alguns gestores.

Através da pesquisa foi possível identificar que dez (10) empresas possuem um planejamento estratégico e as outras sete (7) não possuem. Dentre as que possuem, apenas a metade afirmou seguir o planejamento e dentre as que não possuem, quatro (4) estão implantando. A maioria dos planejamentos é de curto prazo e alguns fazem uma revisão periódica.

Todas as empresas acreditam na importância do planejamento, porém, um dos entrevistados alegou: “eu não sei se é porque a empresa é pequena ou familiar, mas é bem complicado de fazer e seguir a risca o planejamento. Eu tentei no início, só que aquele resultado que você almejava agora, vai surgir no ano que vem, pois acontece um problema de mercado que tu não consigas vender, por exemplo. Mas, eu percebi que, a longo prazo, ele funciona razoavelmente”.

Com relação aos objetivos, cinco (5) gestores afirmaram não possuir planos formais, apenas intenções, mas dentre os outros doze (12) entrevistados a característica de seus objetivos mais citada foi que eles são desafiadores.

Alguns entrevistados afirmaram que apesar do Rio Grande do Sul ser o maior consumidor do produto no país, existem outros mercados em potencial, como Rio de Janeiro e São Paulo.

Dentro do controle financeiro muitos entrevistados costumam misturar os termos custos, despesas e gastos e considerá-los a mesma coisa, apenas diferenciando o que é fixo e o que é variável. Também é interessante destacar que as empresas possuem diversos sistemas e softwares que auxiliam neste controle, porém ainda existem alguns pontos que são tratados de

forma manual. A lucratividade não é tão controlada como o faturamento é, principalmente por este estar diretamente ligado à sazonalidade do setor. Apenas três (3) empresas não realizam o controle de lucratividade enquanto que no faturamento apenas duas (2) não realizam projeção.

O endividamento é controlado e verificado eficientemente, pois apenas uma (1) empresa afirmou que não realiza um controle antecipado de despesas e nenhuma empresa faz este controle através de anotações. São elaboradas no mínimo planilhas.

O controle de custos ainda é um aspecto a ser melhorado na maioria destas empresas, pois cinco (5) entrevistados afirmaram que não há uma apuração real deste, mas sim uma dedução aproximada do valor. O insumo de maior custo, na opinião da maioria dos gestores, é a garrafa, porém muitos reclamaram do valor dos impostos. Um deles afirmou que esta carga pode chegar a até 52% do valor do produto. Desta forma, também percebeu-se que não há um controle da margem de lucro, sendo esta definida intuitivamente na maioria dos casos. O controle de estoques é regularizado, principalmente devido a fiscalizações laboratoriais, já que é um produto alimentício.

Outro aspecto que reforça a influência do mercado nestas empresas é a fixação de preços, ou alterações destes, que são determinados através de informações sempre ligadas ao mercado, mesmo quando a ação é de redução de custos.

A liquidez é controlada na maioria das empresas, pois elas prezam por efetuar seus pagamentos em dia, mesmo com a sazonalidade, as empresas já trabalham com uma estrutura para que a liquidez não seja afetada ou os pagamentos comprometidos.

Todas as empresas afirmaram, com relação a seu patrimônio, que têm capacidade de aumentar sua produção com a capacidade instalada atual, sendo necessário apenas maior fornecimento de matéria-prima. Todos os gestores também disseram possuir condições de investir em suas empresas, alguns com capital próprio e outros através de recursos de terceiros, já que possuem credibilidade suficiente para captar empréstimos.

A partir daí foi possível identificar que nem todas as empresas executam o controle financeiro, porém muitas se utilizam de informações deste para suas decisões, com ênfase novamente nas informações de mercado e um cuidado com pagamentos e recebimentos.

Os gestores consideram que as informações contábeis são importantes no processo de gestão, entretanto ainda existem alguns problemas referentes aos impostos e que levam algumas empresas a não realizarem sua contabilidade integralmente, para diminuição destas. Seria interessante uma análise de novas políticas ou incentivos através de redução de carga tributária, para que o setor não saia tão prejudicado frente à concorrência internacional.



Também ocorreram algumas contradições durante as entrevistas, como quatro (4) entrevistados que afirmaram não realizar análise de balanços, porém acreditam que as demonstrações financeiras são de fácil compreensão, além de sete (7) empresas que acreditam na importância das demonstrações financeiras e não realizam a análise de balanços.

Em suma, foi possível verificar que aspectos de planejamento, para alguns gestores, são mais importantes do que aspectos do controle financeiro, porém a informação mais citada dentro do contexto geral foi a participação dos produtos no mercado, variável esta do controle financeiro.

## 5.1 RECOMENDAÇÕES

A partir da análise realizada, se propõe às empresas algumas recomendações, como continuar os processos de implantação de seus planejamentos estratégicos, busca de incentivos para esta implantação bem como se sugere aos gestores que busquem auxiliar os proprietários apresentando-lhes pontos fracos da empresa que podem ser fortalecidos a longo prazo a partir da elaboração de um planejamento estratégico.

Com relação ao controle financeiro sugere-se implantar sistemas informatizados para que os processos manuais não atrapalhem as atividades da empresa, bem como apuração de índices que possam auxiliar na tomada de decisão.

O importante é que estas empresas aperfeiçoem seus processos administrativos para que problemas, como a invasão dos importados, sejam contornados com maior tranquilidade.

## 5.2 SUGESTÕES

O estudo realizado abre algumas novas opções de pesquisas que poderão auxiliar o conhecimento da gestão de empresas do setor.

a) Análise comparativa entre empresas do Brasil e empresas localizadas nos países com alta produção, para verificação dos processos de controle de gestão.

b) Os efeitos que o envelhecimento do vinho provoca no cálculo do custo final do produto.

c) Acompanhamento dos processos de implantação de controles em determinadas empresas para verificar a eficácia dos mesmos.

d) Aplicação dos resultados da pesquisa para verificação das informações utilizadas na percepção dos funcionários das empresas.

e) Verificar se as empresas que possuem melhores controles financeiros estão também financeiramente bem estruturadas, através de seus demonstrativos.

f) Verificar a percepção do público consumidor a respeito de características de mercado que a empresa tem como base em seu planejamento.

g) Verificar a taxaço de impostos em outros países para compara o com os produtos vinícolas brasileiros e analisar a taxaço de outras bebidas.

## 6 REFERÊNCIAS

ACADEMIA DO VINHO. Disponível em: <[www.academiadovinho.com.br](http://www.academiadovinho.com.br)>. Acessado em: 01 maio 2006.

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

ANTONIALLI, L. M. Tecnologia da informação e estratégia de uma cooperativa de cafeicultores: o caso Cooxupé. In: MARCOVITCH, J (Org). **Tecnologia da informação e estratégia empresarial**. São Paulo: FEA/ USP, 1996.

ANUÁRIO BRASILEIRO DA UVA E DO VINHO 2005. Santa Cruz do Sul: Editora Gazeta Santa Cruz, 2005.

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

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. Florianópolis: UFSC, 1999.

BELESTRINI, P.; GAMBLE, P. **Country-of-origin effects on chinese wine consumers**. *British Food Journal*. Bradford: 2006. Vol. 108.

BEUREN, I. M. **Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1998.

BIO, S. R. **Sistemas de informações: um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas, 1996.

BREALEY, R. A.; MYERS, S. C.; MARCUS, A. J. **Fundamentos da administração financeira**. 3. ed. Rio de Janeiro: McGraw-Hill Irwin, 2002.

BRUYNE, P. de; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. 5. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

CAMPOS FILHO, M. P. Os sistemas de informação e as modernas tendências da tecnologia e dos negócios. **Revista Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34. n. 6, p. 33-45 nov-dez, 1994.

CASSARRO, A. C. **Sistemas de informações para tomada de decisões**. São Paulo: Pioneira, 1999.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2002.

CRUZ NETO, O. **O trabalho de campo como descoberta e criação**. In: MINAYO, M. C. de S. (Org); **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

EMBRAPA UVA E VINHO. Disponível em: <[www.cnpuv.embrapa.br](http://www.cnpuv.embrapa.br)>. Acessado em: 05 julho 2006.

EMBRAPA Uva e Vinho, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Iniciando um pequeno grande negócio agroindustrial: processamento de uva – vinho tinto, graspa e vinagre**. Brasília, DF: Embrapa Informação Tecnológica, 2004.

ENSSLIN, L.; MONTIBELLER Neto, G.; NORONHA, S. M. **Apoio à decisão: metodologias para estruturação de problemas e avaliação multicritério de alternativas**. Florianópolis: Insular, 2001.

FELZENSZTEIN, C. La industria vitivinícola chilena en el Reino Unido: un análisis de las percepciones del consumidor e imagen país en Escocia.. **Anais...** Asamblea Anual do Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración. Santiago do Chile: CLADEA, v. 1, n. 4, p. 309-325, out, 2005.

FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C. **Controladoria: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1997.

FONSECA, A. C. P. D. da. Percepções de incerteza em um sistema de planejamento e controle: um estudo comparativo Brasil - Inglaterra. **RAC: Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro, v. 3, n. 3, set./ dez. 1999.

FREITAS, H. M. R. de; BAILAZ, B.; MOSCAROLA, J. Avaliação de sistemas de informação. **Revista Administração**, São Paulo, v. 29, n. a, p. 36-55, out/ dez, 1994.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **RAE: Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GOMES, J. S.; SALAS, J. M. A. **Controle de gestão:** uma abordagem contextual e organizacional. São Paulo: Atlas, 1997.

GOMES, L. F. A. M.; GOMES, C. F. S.; ALMEIDA, A. T. de. **Tomada de decisão gerencial:** enfoque multicritério. São Paulo: Atlas, 2002.

GUSMÃO, S. L. L. de. Proposição de um esquema integrando a teoria das restrições e a teoria dos custos de transação para identificação e análise de restrições em cadeias de suprimentos: estudo de casos na cadeia de vinhos finos do Rio Grande do Sul. **Tese...** (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

HANAGRIFF, R. D.; BEVERLY, M. M.; ROBINSON, C. W. Texas wine marketing assistance program and the impacts to the Texas economy. **The Business Review**, Cambridge, v. 4, n. 1, Summer, 2005.

HOJI, M. **Administração financeira:** uma abordagem prática: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, análise, planejamento e controle financeiro. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

IBGE. Disponível em: <[www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)>. Acessado em: 05 julho 2006.

IBRAVIN. Disponível em: <[www.ibravin.org.br](http://www.ibravin.org.br)>. Acessado em: 05 julho 2006.

JORNAL VALE DOS VINHEDOS. Disponível em: <[www.vinhosnet.com.br](http://www.vinhosnet.com.br)>. Acessado em: 30 agosto 2006.

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. **A estratégia em ação:** balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais:** um tratamento conceitual. São Paulo: EPU/ EDUSP, 1979.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas; amostragens e técnicas de pesquisas; elaboração, análise e interpretação de dados. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

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

LOVATEL, E. Fatores empresariais determinantes da competitividade da indústria de vinhos finos da serra gaúcha. **Dissertação...** (Mestrado em Administração) - Programa de Pós Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

LOWE, T. J.; PRECKEL, P. V. **Decision** technologies for agribusiness problems: a brief review of selected literature and a call for research. **Manufacturing & Service Operations Management**, Summer 2004; 6, 3.

LUCIANO, E. M.; FREITAS, H. M. R. de; BECKER, J. L. Perfil decisório da indústria alimentar gaúcha. **REAd: Revista Eletrônica de Administração**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, ed. 16. v. 6. n. 4, p. 1-20, jul/ago, 2000.

MARRIOT, N.; MARRIOT, P. Professional accountants and the development of a management accounting service for the small: barriers and possibilities. **Management Accounting Research**, n. 11, p. 475-492, 2000.

McKINNON, S. M.; BRUNS JR, W. J. Management information and accounting information: what do managers want? **Advances in Management Accounting**, v. 1, p. 55-80, 1992.

MELLO, L. M. R. de. **Produção e comercialização de uvas e vinhos**: panorama 2005. Disponível em: <[www.ibravin.org.br](http://www.ibravin.org.br)>. Acessado em: 25 maio 2006.

MIELE, M.; ZYLBERSZTAJN, D. Coordenação e desempenho da transação entre viticultores e vinícolas na Serra Gaúcha. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 40. n. 4, p. 330-341, out-dez, 2005.

MOON, J. **Showing information**: when good information goes bad. *Accountancy*. London: Jan 2006.

MORAES, G. D. de A.; ESCRIVÃO FILHO, E. Agilizando as informações na pequena empresa: caracterização, obstáculos e vantagens do uso da tecnologia da informação. **Anais... SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA**. 1. Resende, Rio de Janeiro: SEGET, out, 2004.

\_\_\_\_\_ ; TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. A tecnologia da informação como suporte à gestão estratégica da informação na pequena empresa. **Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 1. n. 1, p. 28-44, 2004.

MOREIRA, J. C. **Controle financeiro**. São Paulo: Saraiva, 1978.

NAKAGAWA, M. Estudos de alguns aspectos de controladoria que contribuem para a eficácia gerencial. **Tese...** (Doutoramento em Economia e Administração) - Faculdade de Economia e Administração. Universidade de São Paulo, São Paulo, 1987.

NELSON, J. P. **Alcohol advertising in magazines: do beer, wine, and spirits ads target youth?** *Contemporary Economic Policy*, Jul 2006.

O'NEILL, M. A.; PALMER, A. **Wine production and tourism: adding service to a perfect partnership.** *Cornell Hotel and restaurant administration quarterly*, Aug 2004.

OLIVEIRA, A. G. de; MÜLLER, A. N.; NAKAMURA, W. T. A utilização das informações geradas pelo sistema de infoamção contábil como subsídio aos processos administrativos nas pequenas empresas. **Revista FAE**, Curitiba, v. 3, n. 3, p. 1-12, set./ dez. 2000.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PADILHA, A. C. M.; ROTTA, M. A.; LIMA, M. S. de; ROHR, P. V.; SILVA, T. N. da; SLUSZZ, T. Estratégias competitivas das Vinícolas Miolo e Cooperativa Vinícola Aurora: uma análise comparativa das empresas nacionais com a indústria vitivinícola da Argentina, Uruguai e Chile. **Anais...** Simpósio de Gestão e Estratégia em Negócios: Seropédica. 3. Rio de Janeiro: SIMGEN, set, 2005.

PEREZ JUNIOR, J. H.; PESTANA, A. O.; FRANCO, S. P. C. **Controladoria e gestão: teoria e prática**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1995.

**PRO PESQUISA**: Metodologias e conceitos de pesquisa. Disponível em: <[http://www.propesquisa.com.br/welcome.phtml?sec\\_cod=90](http://www.propesquisa.com.br/welcome.phtml?sec_cod=90)>. Acesso em: 12 jun. 2006.

PORTER, M. **Cluster and the new economics of competition.** *Harvard Business Review*, v. 76, n. 6, p. 77-90, 1998.

PROTAS, J. F. da S. **Programa de desenvolvimento estratégico da vitivinicultura do Rio Grande do Sul: visão 2025.** Disponível em: <<http://www.ibravin.org.br/>>. Acesso: 20 jul. 2006.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1981.

RECEITA FEDERAL. Disponível em: <[www.receita.fazenda.gov.br](http://www.receita.fazenda.gov.br)>. Acesso: 30 maio 2006.

RICHARDSON, O. **Wine marketing: modeling the ethics of the wine industry using qualitative data.** *Qualitative Market Research*. Bradford: 2005. Vol. 8.

RICHARDSON, R. J.; PERES, J. A. de S. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S. **O processo administrativo.** São Paulo: Atlas, 1978.

ROCHA, Leny Alves; REGO FILHO, José Rodrigues do; COELHO, Cláudio Ulysses F. **Gerência Financeira.** Rio de Janeiro: SENAC/ DN/ DFP, 1996.

ROSATELLI, M. C. Metodologia de apoio à tomada de decisão: uma abordagem multicritério. **Dissertação...** (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1992.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JORDAN, B. D. **Princípios de administração financeira.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ROY, B.; VANDERPOOTEN, D. **The european School of MCDA: emergences, basics features and current works.** *Journal of multicriteria decision analysis*, v. 5, p. 23-38, 1996.

SABHERWAL, R. **The relationship between information system planning sophistication and information system success: an empirical assessment.** *Decision Sciences*, Winter 1999.

SANCOVSCHI, M.; MATOS, F. F. J. de. Gerenciamento de lucros: que pensam administradores, contadores e outros profissionais de empresas no Brasil?. **RAC: Revista de Administração Contemporânea.** Rio de Janeiro, v. 7, n. 4, out./ dez. 2003.



SATO, G. S. Creating reputation in the wine market: a case study of the brazilian wine company. **Anais...** Asamblea Anual do Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración. Santiago do Chile: CLADEA, v. 1, n. 4, p. 309-325, out, 2005.

SCHROEDER, Orlando Borges. **Iniciação ao vinho**. 3. ed. Florianópolis: Editora da UFSC, 1991.

SEBRAE. Disponível em: <[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)>. Acesso: 5 julho 2006.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**: medidas na pesquisa social. São Paulo: EPU, 1987.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

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

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônio de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TRICHES, D.; SIMAN, R. F.; CALDART, W. L. **Identificação e análise da cadeia produtiva da uva e do vinho na região da Serra Gaúcha**. IPES Texto para discussão, Instituto de Pesquisas Econômicas e Sociais, Caxias do Sul. n. 5, março, 2004.

UVIBRA. Disponível em: <[www.uvibra.org.br](http://www.uvibra.org.br)>. Acessado em: 05 jul. 2006.

## 7 BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

CAMPELLO, B. S. Organizações como fonte de informação. In: (Org) CAMPELLO, B. S.; CENDÓN, B. V.; KREMER, J.M. **Fontes de informação para pesquisadores e profissionais**. Belo Horizonte: UFMG, 2003.

CORRÊA, L. C. S.; LEAL, R. S. Dimensões da racionalidade: razão e intuição no processo de escolhas estratégicas por parte de empresários de pequeno e médio porte.. **Anais...** Asamblea Anual do Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración. Santiago do Chile: CLADEA, v. 1, n. 4, p. 309-325, out, 2005.

CRUZ Jr., J. B. Organização e administração de entidades públicas: aspectos políticos, econômicos e sociais de um paradigma emergente. **RAP: Revista de Administração de Pública**. Rio de Janeiro, n. 3, p. 3-21, jul/ set, 1988.

CRUZ Jr., J. B.; ROCHA, J. A. O.; TACHIZAWA, T. **Gestão de negócios: visões e dimensões empresariais da organização**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

FERNANDEZ, J. D. 2001. Estudo de um modelo integrado de informações econômico financeiras e sua integração com o processo decisório. **Dissertação...** (Mestrado em Contabilidade) - Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia e Administração. Universidade de São Paulo, São Paulo, 1989.

FIGUEIREDO, S. M. A.; CAGGIANO, P. C. **Controladoria: teoria e prática**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

GONÇALVES, M. A.; VEIGA, R. T. Os papéis do gerente e a qualidade da informação gerencial.: **Anais...** Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração;. 19. João Pessoa: ANPAD; ENANPAD. v. 1, n. 4, p. 309-325, set, 1995.

GREENE, R. **As 48 leis do poder**. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.

HOFFMANN, V. E.; et al. Comportamento estratégico em pequenas e médias empresas (PME's): um estudo multi-casos em pousadas localizadas na Lagoa da Conceição, município de Florianópolis e no Município de Bombinhas.. **Anais...** Asamblea Anual do Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración. Santiago do Chile: CLADEA, v. 1, n. 4, p. 309-325, out, 2005.

KUHN, T. S. **The structure of scientific revolutions**. Chicago: university of Chicago Press, 1996.

MICKLETHWAIT, J.; WOOLDRIGE, A. **Os bruxos da administração: como entender a babel dos gurus empresariais**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998

MORAIS, M. R. B. et al. Una visión del marketing societal y del marketing de causas sociales en pequeñas y médias empresas brasileñas. **Anais...** Asamblea Anual do Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración. Santiago do Chile: CLADEA. v. 1, n. 4, p. 309-325, out, 2005.

MORALES, O. L. A. Esquemas mentales que guian las acciones de los cuadros de dirección y gerencia en microempresas y empresas pymes. **Anais...** Asamblea Anual do Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración. Santiago do Chile: CLADEA, v. 1, n. 4, p. 309-325, out, 2005.

MUELLER, S. P. M. A ciência, o sistema de comunicação científica e a literatura científica. In: CAMPELLO, B. S. (Org); CENDÓN, B. V.; KREMER, J.M. **Fontes de informação para pesquisadores e profissionais**. Belo Horizonte: UFMG, 2003.

ORWELL, G. **A revolução dos bichos**. 47. ed. São Paulo: Globo, 1996. 98p.

SILVA, M. K. da. O comprometimento com a qualidade dos sistemas de informação: um enfoque nas competências das pessoas. **Dissertação...** (Mestrado em Engenharia de Produção) Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

XAVIER, M. da P.; GOMES, S. B. A informação como vantagem da empresa competitiva. **Revista Developers Magazine**, ano 3, n. 30, fev, 1999.

**APÊNDICES**

## APÊNDICE A

### Roteiro da entrevista

#### 1ª Etapa:

Identificação do pesquisador.

#### 2ª Etapa

Dados da empresa:

- 1) Razão Social:
- 2) Telefone:
- 3) Cidade:
- 4) Data de início das atividades:
- 5) Nº de funcionários familiares:
- 6) Produção (2005):
- 7) Responsável pela administração:

Dados do entrevistado:

- 1) Nome:
- 2) Idade:
- 3) Cargo:
- 4) Tempo no cargo:
- 5) Graduação:
- 6) Pós-Graduação:

#### 3ª Etapa

Questões gerais:

- 1) Qual é a principal fonte de recursos da empresa?
- 2) Considerando o andamento da empresa hoje, qual é a área de maior importância dentro da empresa?
- 3) O controle administrativo é profissionalizado ou familiar? Se familiar ele é centralizado ou descentralizado?
- 4) A empresa conta com algum tipo de assessoria? Qual?
- 5) A contabilidade é realizada dentro da empresa ou é terceirizada?
- 6) Quando é necessário tomar uma decisão dentro da empresa onde é possível buscar informações?

7) É possível encontrar facilmente as informações necessárias para a gestão dentro da empresa?

8) Existem setores ou funcionários preparados para fornecer informações úteis para o processo de tomada de decisão?

#### 4ª Etapa

Dados sobre planejamento estratégico:

1) A empresa possui alguma forma de planejamento? (Caso a resposta seja negativa ir para questão 6).

2) Este planejamento está estruturado por escrito?

3) Há quanto tempo existe este planejamento?

4) Qual a periodicidade da elaboração do planejamento? E de sua revisão?

5) Quais os motivos ou necessidades que levaram a sua elaboração?

6) A empresa acredita na necessidade da elaboração do planejamento?

7) A empresa possui missão? (Em caso afirmativo, ao final da entrevista, entregar a Tabela 1 para preenchimento.)

8) A empresa possui objetivos estratégicos?

9) Estes objetivos vêm sendo alcançados?

10) Na sua opinião, quais são as características dos objetivos estabelecidos pela empresa?

- a) necessidades reais da empresa, coerentes com a missão da empresa;
- b) prioridades dentro do conjunto de necessidades;
- c) claros, definidos, concretos e viáveis técnica e economicamente;
- d) desafiadores.

11) Na sua opinião, quais os motivos que levam a empresa a permanecer no mercado?

12) Quais as perspectivas de futuro para sua empresa?

#### 5ª Etapa

Dados sobre controle financeiro:

1) A empresa possui controle da lucratividade? Como é realizado?

2) Há alguma forma de projeção de faturamento? Quando esta projeção não é alcançada qual o procedimento tomado pela empresa?

3) A empresa realiza um planejamento antecipado de despesas? Como?

- a. Através de planilha;
- b. Através de anotações;
- c. Através de software utilizado pela empresa;

d. Através de relatórios contábeis/ gerenciais.

4) Como é realizado o controle de custos dos produtos na empresa?

5) Com exceção da uva, quais os insumos de maior custo na composição de seus produtos?

6) Como os custos indiretos de fabricação são distribuídos ao custo do produto?

7) O custo-padrão é elaborado pela empresa?

8) Como é definida a margem de lucro? Costumam acontecer grandes oscilações? Por que?

9) O preço do seu produto está alto, porém próximo ao custo dos seus produtos. Você deve reduzir, aumentar, manter o preço ou cortar o produto. O que você procuraria saber para tomar a decisão correta?

a. O preço de mercado;

b. Se os custos e os gastos podem ser reduzidos;

c. Os parâmetros que levaram a reflexão de que o preço está alto;

c. Outros.

10) Você precisa quitar uma dívida e acreditava que havia dinheiro no caixa, porém, ao verificar, notou que faltava dinheiro e não seria possível efetuar o pagamento. Não se tratou de um roubo, mas de um “achismo” seu. O que a empresa costuma fazer para que este tipo de situação não aconteça?

11) Esta situação costuma ocorrer em sua empresa?

12) Como a empresa identifica que possui mais contas a receber do que a pagar e o inverso?

a. Analisando o caixa e os boletos que deverão ser pagos;

b. Analisando as planilhas de controle;

c. Através de software utilizado pela empresa;

d. Através de relatórios contábeis/ administrativos.

13) Como é realizado o controle de estoques/ material?

14) Os salários são determinados com base e quais aspectos?

15) A empresa realiza análise de balanços?

16) Considerando as instalações atuais da empresa, é possível aumentar a capacidade produtiva?

17) É possível contar com investimentos em máquinas e instalações caso haja a necessidade de aumento da capacidade?

18) Quais as demonstrações elaboradas pela contabilidade que são utilizadas no auxílio à gestão da empresa?

19) As demonstrações utilizadas são de fácil interpretação para os que as utilizam?

20) A empresa acredita na importância das informações extraídas destas demonstrações?

Ao final desta etapa entregar a Lista de informações e a tabela 1.

**Tabela 1**

Selecione entre os aspectos relacionados abaixo, quais foram considerados para elaborar a missão da empresa, e quais podem ser atendidos através da missão da empresa:

<b>Aspectos Considerados</b>	<b>Aspectos atendidos</b>	<b>Descrição</b>
		a) O que se pretende na relação entre mercado e produto, incluindo a definição do bem produzido e a proporção de atuação no mercado;
		b) A natureza da operação da empresa bem como a forma como o produto é comercializado e distribuído;
		c) Os benefícios que serão oferecidos pela empresa e os esperados pelo mercado e clientes;
		d) Capacidade e competência técnicas e disponibilidade de recursos;
		e) Limitações ambientais internas e externas;
		f) Imagem da empresa frente a fornecedores, clientes, funcionários e comunidade.
		g) Estrutura física e organizacional.
		h) Políticas, crenças, valores, histórico, cultura e filosofia da empresa e seus funcionários.

### **Lista de Informações**

Dentre as informações abaixo assinale dez itens que você considera de fundamental importância para a gestão de sua empresa: (A ordem a seguir é alfabética, sem nenhum grau de importância.)

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Benefícios concedidos a clientes          | <input type="checkbox"/> Gastos com publicidade                            |
| <input type="checkbox"/> Benefícios esperados do mercado           | <input type="checkbox"/> Horas Extras                                      |
| <input type="checkbox"/> Capacidade de utilização                  | <input type="checkbox"/> Imagem da empresa                                 |
| <input type="checkbox"/> Capacidade técnica                        | <input type="checkbox"/> Limitações de mercado                             |
| <input type="checkbox"/> Capital Circulante Líquido                | <input type="checkbox"/> Limitações internas                               |
| <input type="checkbox"/> Comissões                                 | <input type="checkbox"/> Manutenção  |
| <input type="checkbox"/> Competência técnica                       | <input type="checkbox"/> Mão-de-obra direta                                |
| <input type="checkbox"/> Contas a pagar                            | <input type="checkbox"/> Mão-de-obra indireta                              |
| <input type="checkbox"/> Contas a receber                          | <input type="checkbox"/> Margem de lucro                                   |
| <input type="checkbox"/> Custo das mercadorias em estoque          | <input type="checkbox"/> Matéria-prima                                     |
| <input type="checkbox"/> Custo das mercadorias vendidas            | <input type="checkbox"/> Número de funcionários                            |
| <input type="checkbox"/> Custo de perda (inutilização de material) | <input type="checkbox"/> Padrão de eficiência versus Eficiência da empresa |
| <input type="checkbox"/> Custo Orçado                              |  |



- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Custo Real                            | <input type="checkbox"/> Pagamentos                                    |
| <input type="checkbox"/> Custos com transporte                 | <input type="checkbox"/> Participação dos produtos no mercado          |
| <input type="checkbox"/> Custos fixos                          | <input type="checkbox"/> Perda de estoque                              |
| <input type="checkbox"/> Custos Indiretos de Fabricação        | <input type="checkbox"/> Políticas, crenças e valores da empresa       |
| <input type="checkbox"/> Custos variáveis                      | <input type="checkbox"/> Políticas, crenças e valores dos funcionários |
| <input type="checkbox"/> Descontos e Abatimentos               | <input type="checkbox"/> Realidade de mercado                          |
| <input type="checkbox"/> Despesas com previdência social       | <input type="checkbox"/> Recebimentos                                  |
| <input type="checkbox"/> Dívidas de devedores duvidosos        | <input type="checkbox"/> Receita Orçada                                |
| <input type="checkbox"/> Estimativa de Faturamento             | <input type="checkbox"/> Receita Real                                  |
| <input type="checkbox"/> Estimativa de faturamento por produto | <input type="checkbox"/> Retorno de estoque                            |
| <input type="checkbox"/> Estrutura física                      | <input type="checkbox"/> Taxas de juros                                |
| <input type="checkbox"/> Estrutura organizacional              | <input type="checkbox"/> Total de vendas                               |
| <input type="checkbox"/> Fluxo de Caixa                        | <input type="checkbox"/> Valor das ações da empresa                    |
| <input type="checkbox"/> Folha de Pagamento                    | <input type="checkbox"/> Variação de quantidade: real e planejado      |
| <input type="checkbox"/> Funcionários temporários/ sazonais    | <input type="checkbox"/> Variação do valor de matéria-prima            |
| <input type="checkbox"/> Gastos com pesquisa e desenvolvimento | <input type="checkbox"/> Vendas por produto                            |

#### 6ª Etapa

#### Considerações finais

Explicar ao entrevistado a forma de publicação da pesquisa e fazer os agradecimentos.

## APÊNDICE B

### Planejamento

Percentual	Frequência	Informação
5,88%	10	Imagem da empresa
5,88%	10	Realidade de mercado
5,29%	9	Capacidade técnica
4,12%	7	Políticas, crenças e valores da empresa
2,94%	5	Estrutura organizacional
1,76%	3	Competência técnica
1,76%	3	Estrutura física
1,76%	3	Limitações de mercado
1,18%	2	Políticas, crenças e valores dos funcionários
0,59%	1	Benefícios concedidos a clientes

### Controle Financeiro

Percentual	Frequência	Informação
6,47%	11	Participação dos produtos no mercado
5,88%	10	Fluxo de Caixa
5,88%	10	Margem de lucro
4,71%	8	Capital Circulante Líquido
4,12%	7	Custo Real
3,53%	6	Custo das mercadorias vendidas
3,53%	6	Custos fixos
3,53%	6	Matéria-prima
2,94%	5	Receita Real
2,35%	4	Custo das mercadorias em estoque
2,35%	4	Estimativa de Faturamento
2,35%	4	Padrão de eficiência versus Eficiência da empresa
2,35%	4	Taxas de juros
1,76%	3	Contas a receber
1,76%	3	Custos variáveis
1,76%	3	Dívidas de devedores duvidosos
1,76%	3	Gastos com publicidade
1,76%	3	Variação de quantidade: real e planejado
1,18%	2	Contas a pagar
1,18%	2	Estimativa de faturamento por produto
1,18%	2	Manutenção
1,18%	2	Variação do valor de matéria-prima
1,18%	2	Vendas por produto
0,59%	1	Custo Orçado
0,59%	1	Custos com transporte
0,59%	1	Descontos e Abatimentos
0,59%	1	Gastos com pesquisa e desenvolvimento
0,59%	1	Pagamentos
0,59%	1	Receita Orçada
0,59%	1	Total de vendas

## APÊNDICE C

Empresa	Como é verificada a liquidez da empresa?
1	"Através de controle. O controle de caixa é uma coisa que tem que ser diária e exata."
2	"Através do fluxo de caixa. Antes de 2005 não existia o fluxo de caixa bem controlado, então a partir de agora todas as despesas entram neste fluxo de caixa, então está previamente determinado que tem que pagar aquela conta... "
3	"... agente acompanha o fluxo de caixa no dia a dia. A falta de dinheiro para pagamento de contas acontece aqui e acontece em outras empresas que você vai falar, por sazonalidade, ou por você não conseguir em um mês cumprir as metas, de ter parcelado. Mas nós temos, além da planilha gerencial, uma planilha diária, aonde eu joga as despesas do dia, tenho as entradas, e também os atrasados. Se eu atrasar essa conta, tudo bem, não acontece nada, por exemplo, energia elétrica, posso atrasar um mês, vão vir os juros no final do outro mês, então traz eu joga ela no fluxo de caixa e vou provisionando, mas tem outras que não. Não pode atrasar, tem que pagar naquele dia, ou outras que nós deixamos protestar e buscamos mais a frente para protestar. Geralmente nós acompanhamos aqui dentro no dia a dia."
4	"...a nossa credibilidade está no limite. Saber os compromissos com antecedência não é obrigação, é uma necessidade. Sei que tal dia vou ter esse compromisso. Mas o mercado muitas vezes não responde, não é regular. Uma questão climática faz uma diferença enorme na venda de vinhos, por incrível que pareça, o frio é o aliado número um. O inverno regular nos ajuda bastante, um final de ano também quente, normal, nos salva economicamente também, porque no frio se vende porque é frio, e no fim de ano se vende em função das festas de fim de ano, então produção do natal é normal, a produção do carnaval é normal, a festa da páscoa, que é ainda no fim do verão, até março, está normal, a oscilação de vendas não se altera muito. Agora vai que tem um problema no fim de ano, daí a fatura não é planejada, mas não é garantida, agora nosso caso, no ano passado enfrentamos uma situação de falta de caixa para pagamento. Ao invés de nós nos comprometermos com inadimplência de bancos, nós sacrificamos a venda de determinados litros de vinho. Mas é uma questão bem peculiar de cada um."
5	"Situações de falta de caixa para pagamento de dívidas não podem acontecer. Pode acontecer que eu tenha contas a receber, por exemplo, eu tenho um milhão de reais para receber, eu tenho que ter uma provisão para devedores duvidosos. A média nos últimos anos tem sido $x$ , eu tenho que ter essa e mais uma margem de segurança. Isso é admissível, bom, se eu tinha um milhão a receber e um milhão a pagar, eu posso ter problemas. Mas isso eu tenho que saber uns dois meses antes, três meses antes, não pode ser na hora. Isso não pode acontecer. Você tem uma previsão de receita e uma previsão de despesa, você tem que ter com dois meses, um mês e meio de antecedência já um sinalizador. Não vai ser no dia que você vai ter que correr atrás de recursos porque aí você está perdido. Neste caso é desconto de duplicata, você vai botar fora dinheiro. Quando acontecem desencaixes desta ordem, e acontecem, porque eu estava te dizendo antes que nós temos uma sazonalidade e no período de final de ano nós temos um aumento muito grande nos gastos e compras de insumos. nós pegamos o nosso fornecedor e negociamos: olha meu amigo, eu vou comprar agora a partir do mês de outubro e eu preciso pagar lá em janeiro do ano que vem. Com noventa dias, com cento e vinte dias, e isso é uma negociação feita com antecedência, eu faço a gerência de compras aqui, então a partir do mês de setembro, outubro eu vou querer comprar e pagar lá no final do ano, não, no começo do ano que vem, porque eu compro bastante e também vendo com prazo. Então é uma questão de negociação, eu sei que ali eu vou ter problema de fluxo então já faço isso com antecedência, não vou chegar no dia e vou ter uma surpresa."

Empresa	Como é verificada a liquidez da empresa?
6	"Eu não me lembro de um pagamento deixar de ser cumprido, de qualquer maneira nós damos um jeito de buscar em algum lugar, mas não deixamos de cumprir essas obrigações. Nós trabalhamos com um fluxo de caixa diário, e como os nossos impostos têm um prazo de pagamento muito curto, por exemplo, IPI a cada dez dias nós temos guias para recolher, e nós trabalhamos só com capital próprio, capital de giro próprio, então nós sempre temos um capital de giro para cobrir. Nós sabemos que esse prazo é curto e não deixamos de nos capitalizarmos em função destes impostos que temos obrigação de recolher. Então é muito difícil que aconteça de fazer uma conta, até porque nós trabalhamos paralelamente a área administrativa, com a financeira e com a comercial de compras. Então, por exemplo a área de compras pretende fazer uma compra grande, nós fazemos todo um planejamento. Faço uma coisa bem detalhada porque nós consideramos que juros bancários acarreta em dar todo o nosso lucro para o banco porque ele é muito alto. então nós procuramos sempre evitar. Nós temos um probleminha, por exemplo, no final do ano que a venda é muito maior e, como é uma venda sazonal, o pagamento acontece geralmente em janeiro e fevereiro, a partir das vendas deste tempo todo. E os impostos tem que ser pagos, então nós fazemos alguma coisa a nível de banco, de capital de giro de banco por dois, três meses, mas nesse período só, nós buscamos em banco."
7	"Caso haja falta de dinheiro no caixa para pagamento de uma dívida eu vou ter que dar um jeito, fazer dinheiro. Ou procurar recursos mais em conta, ou vender meu produto."
8	"Tem todo um fluxo de caixa que diariamente é controlado, tudo o que é entrada e saída. Mas em um caso extremo que não tenha o dinheiro para pagar alguma conta, vamos ter que buscar alguma forma de financiamento, ou seja, via bancária que é a maneira mais simples, mais rápida"
9	"Nós fazemos um planejamento e sempre trabalhamos dentro de um fluxo de caixa mais, digamos, 'folgado'. Mas nós não deixamos de cumprir uma obrigação nunca. Se precisar deixar a conta negativa e pegar dinheiro no banco nós pegamos. Mas se precisar nós fazemos, nós não atrasamos o título um dia. Nem título, nem imposto, muito menos salário. Qualquer tipo de obrigação nós não atrasamos. Então se precisar pegar recursos bancários nós pegamos, mas não é de praxe da empresa."
10	"Temos um sistema todo interligado, com os vencimentos, tudo certo. Mesmo porque, normalmente os nossos cobradores são pontuais, os nossos devedores é que não são tão pontuais assim, de vez em quando agente sofre para receber, mas para pagar não. Nós temos um departamento específico de cobrança, de crédito e isso é tudo muito bem revisado o dia inteiro. O nosso faturamento é feito aqui pelo sistema, aliás o pedido de compra entra no cliente, hoje em dia nós temos os computadores de mão, que já transmitem via telefone para o sistema central que já passa pelo sistema daqui já sai o faturamento praticamente, e o estoque já está todo vinculado. E já emitiu a nota fiscal e automaticamente já emitiu o boleto de cobrança que já transmite para o banco. É todo um sistema que praticamente, ninguém põe a mão, só trabalha em cima de relatórios. Agora o crédito das pessoas, todo ele é analisado de cada um dos clientes, muito bem analisado eu sei muito bem, com informações, com balanços. E assim mesmo de vez em quando nós 'marchamos' em algum."
11	"Normalmente nós sabemos se vamos ter problemas no pagamento de contas. Como eu estava te falando, este mês mesmo vai acontecer em julho, o faturamento para nós. Então tem alguns fornecedores que tem um volume de compras maior, como uma tetra park, uma natural, a própria empresa que nos fornece frascos. Nós sabemos que vamos ter problemas com eles. Normalmente nós ligamos e falamos da nossa dificuldade, que vamos ter problemas e alguns contornam a situação e parcelam esta dívida."
12	"Todas as sextas-feiras nós elaboramos a programação da semana seguinte. Então nessa programação, nós listamos todos os créditos que nós vamos ter durante a semana e, todos os pagamentos que nós vamos realizar, dia por dia e inclusive banco por banco. Eu tenho uma carteira de cobranças no Banco X, e temos uma previsão de recebimento de cobranças de X, e em contrapartida tem tanto de duplicatas para pagar. Nós estamos nos preparando para através do sistema já fazer através do orçamento essa programação com integração total de dados, como é feito hoje pode acontecer de não termos dinheiro para pagar contas, e dar um balão, então nós nos socorremos da conta devedora."

Empresa	Como é verificada a liquidez da empresa?
13	<p>"Tem que ter um planejamento porque se não tem dinheiro no caixa é porque você não previu o fluxo de caixa correto. A empresa sempre procura planejar. Eu, durante esse ano, tenho tanto de financiamento, tenho que faturar isso, a minha disponibilidade é essa e eu tenho que fazer acontecer. Até hoje não tem acontecido de faltar recursos, nós sempre procuramos ser bem minuciosos nessa parte financeira, nós nunca deixamos atrasar uma duplicata. Chega no momento tem que ter dinheiro, está ficando difícil, mas até hoje nós mantemos o controle e nunca aconteceu esse tipo de situação, eu acho que para acontecer isso a empresa tem que estar com planejamento errado, o planejamento que nós temos está correto porque você tem um fluxo de caixa, você sabe o que vai entrar a não ser que tenha uma queda muito brusca em vendas que não surtiu efeito, senão não tem como acontecer isso numa empresa. eu acredito."</p>
14	<p>"A empresa não ter dinheiro em caixa para quitar uma dívida geralmente não acontece. Nós temos um fluxo de caixa, que é um controle de entradas e saídas. Ele é atualizado diariamente com as informações novas, entradas de notas, e que são faturadas também, e ele vigora por 45 dias. Dentro destes 45 dias eu não vou ser pega de surpresa em hipótese nenhuma. Então se eu estou vendo que tem um descaixe em determinada data, nós temos o limite em banco logicamente, mas o ideal é tentar negociar isso. Nós temos fornecedores grandes como 'Empapresa', por exemplo, que te faz uma troca de vencimentos. Ninguém perde nada com isso, se antecipa para o fornecedor o dia que eu tenho uma certa sobra e quando tem o descaixe fica mais folgado eu prorrogo um pouco. Então nós fazemos este tipo de negociação para que se tome dinheiro o mínimo possível, e pego de surpresa nunca acontece."</p>
15	<p>"Como nós temos um sistema todo integralizado de faturamento, vendas, o financeiro também tem essa previsão de vendas para o mês inteiro. Tudo o que eu compro na parte industrial eu compro com prazo de pagamento, nunca compro a vista. Então ele me dá um prazo para ser contabilizado, 60 dias, 30 dias. O financeiro, no início de cada mês, tem toda a previsão de pagamentos. Tem o dinheiro que vai entrar e o dinheiro que vai ser pago, o que ele pode fazer numa emergência de não possuir o dinheiro suficiente, é que ele vai saber antes que tal dia vai faltar, é trabalhar com desconto de duplicata ou empréstimo bancário. Mas ele não vai saber no dia que está faltando dinheiro, ele vai saber antes no início de cada mês, que vai ter esse problema de falta de dinheiro, mas ele nunca vai saber no dia. Só se por um acaso tivesse um pagamento, que fosse alguma coisa completamente diferente, mas não seria porque agente não adota o critério de pagamentos a vista. Sempre a prazo, para poder dar esta margem para o financeiro."</p>
17	<p>"Para evitar problemas com falta de numerário tem o fluxo de caixa, ele é automatizado e busca gerenciar este tipo de problemas de pagamento, então nós temos uma pessoa responsável pelo financeiro, que cuida disto, e semanalmente nos passa, para mim e para um dos sócios, com uma previsão semanal, de como está a semana. Se tem algum incêndio para apagar. Na verdade nós sempre trabalhamos proativamente para isto, mas vai que por uma eventualidade tenha acontecido, e isto tem acontecido muito, de ter uma previsão de entrada de 200 mil na semana e tinha 100 mil para pagar só de contas, eu estava bem tranqüila, 100 mil sobrando, e na verdade aqueles cliente não pagaram, não entrou dinheiro. Acontece que, primeiro, a Empresa 17, como bons 'gringos', tem sempre aplicações financeiras, sempre, eu nunca vi a Empresa 17 sem aplicações financeiras, porque isto é justamente bem da cultura da região, nós sempre fomos acostumados a guardar mais do que gastar, e eu acho que a Empresa 17 tem conseguido manter isso. Fora isso, também tem algumas opções que os bancos oferecem, de soluções rápidas, de giro rápido, alguma linha de financiamento a curto prazo. Mas nós pensamos sempre em ter a nossa garantia."</p>

Empresa	Como é verificada a liquidez da empresa?
16	<p>"... para as pequenas dívidas eu não dou muita bola porque eu sei que tem dinheiro na conta, sempre tem dinheiro sobrando, eu deixo, as maiores eu tenho um controle aqui comigo, sabendo quando vence. E eu me planejo bem antes, eu te dou um exemplo agora do provevinho, do que eu tinha feito, venceu no dia 15 de junho, eu já tinha deixado dinheiro na conta, já a partir do início de junho, eu já vinha planejando desde o início do ano, e eu vou lá deixando valores para cobrir isto. Então chegou no dia nem teve preocupação, só avisei ao bancário: o dinheiro já está na conta, desconta. Já estava lá. Eu já vinha planejando desde o ano passado, porque eu já sabia que ia vencer agora em junho, porque tinha três anos de carência e eu ia pagar no quarto ano. Não pode acontecer esta situação de não ter dinheiro no caixa para pagar uma dívida, porque senão te estoura. Eu tive um caso de uma compra de vinho que me aconteceu, e era a longo prazo. Isto aconteceu em maio do ano passado, o fornecedor tinha me vendido com prazo de um ano, se é dívida a prazo eu dou cheque do banco X,</p> <p>mas eu dei do banco Y, da minha conta particular porque não tinha folha de cheque naquele dia. Eu larguei dentro da gaveta, foi para o caixa geral, para o arquivo, não anotei no meu caderno porque não era o cheque da firma, e ficou fora. Era um valor de 60 mil reais, tudo em um dia. No dia 30 de maio, dia do vencimento, entrou o cheque e o bancário me ligou: entrou um cheque de 60 mil. Ali que eu lembrei. Fui ver nas minhas coisas, esqueci de anotar aquele cheque de 60 mil reais. Tinha voltado o cheque. O que eu fiz: eu liguei para o cara do vinho e para não tentar descontar de novo o cheque e ele segurou o cheque e eu negocieei com ele direto, falei para ele, aconteceu isso, isso, deixei fora, não está na programação, mas vamos fazer assim, tu vais ter que me ajudar. Vamos dividir um pouco este cheque. Sempre pago direito, era uma coisa que eu esqueci. Eu tinha dinheiro, ele aceitou eu pagar em 4 ou 5 vezes. Mas não pode deixar acontecer isto, porque senão é complicadíssimo, então eu procuro sempre fazer a longo prazo, os meus pagamentos.(...) Acontecendo isto numa empresa ela está em fase final.</p> <p>Porque periga perder o crédito e contas grandes que você não tem dinheiro. Tu sabias que tinha conta vencendo, e tu não tens o dinheiro, aí tu assustas os bancos. Por isso que eu faço outros negócios bons, eu sou pequeno mas eu faço negócios bons por causa da confiança."</p>

## APÊNDICE D

<b>Mesorregião Centro-Ocidental Rio-Grandense</b>					
<b>Microrregião</b>	Agudo	<b>Microrregião</b>	Cacequi	<b>Microrregião</b>	Itacurubi
<b>Restinga Seca</b>	Dona Francisca	<b>Santa Maria</b>	Jaguari	<b>Santiago</b>	Júlio de Castilhos
	Faxinal do Soturno		Mata		Pinhal Grande
	Formigueiro		Nova Esperança do Sul		Quevedos
	Ivorá		Santa Maria		Santiago
	Nova Palma		São Martinho da Serra		Tupanciretã
	Restinga Seca		São Pedro do Sul		
	São João do Polêsine		São Sepé		
	Silveira Martins		São Vicente do Sul		
			Vila Nova do Sul		
<b>Mesorregião Centro-Oriental Rio-Grandense</b>					
<b>Microrregião</b>	Cachoeira do Sul	<b>Microrregião</b>	Arroio do Meio	<b>Microrregião</b>	Arroio do Tigre
<b>Cachoeira do Sul</b>	Cerro Branco	<b>Lajeado- Estrela</b>	Bom Retiro do Sul	<b>Santa Cruz do Sul</b>	Candelária
	Pântano Grande		Boqueirão do Leão		Gramado Xavier
	Paraíso do Sul		Capitão		Ibarama
	Passo do Sobrado		Colinas		Mato Leitão
	Rio Pardo		Cruzeiro do Sul		Santa Cruz do Sul
			Encantado		Segredo
			Estrela		Sinimbu
			Imigrante		Sobradinho
			Lajeado		Vale do Sol
			Muçum		Venâncio Aires
			Nova Bréscia		Vera Cruz
			Paverama		
			Pouso Novo		
			Progresso		
			Relvado		
			Roca Sales		
			Santa Clara do Sul		
			Sério		
			Taquari		
			Teutônia		
			Travesseiro		

<b>Mesorregião Metropolitana de Porto Alegre</b>					
<b>Microrregião</b>	Arambaré	<b>Microrregião</b>	Canela	<b>Microrregião</b>	Alto Feliz
<b>Camaquã</b>	Barra do Ribeiro	<b>Gramado-</b>	Dois Irmãos	<b>Montenegro</b>	Barão
	Camaquã	<b>Canela</b>	Gramado		Bom Princípio
	Cerro Grande do Sul		Igrejinha		Brochier
	Dom Feliciano		Ivoti		Capela de Santana
	Sentinela do Sul		Lindolfo Collor		Feliz
	Tapes		Morro Reuter		Harmonia
<b>Microrregião</b>	Alvorada		Nova Petrópolis		Linha Nova
<b>Porto Alegre</b>	Cachoeirinha		Picada Café		Maratá
	Campo Bom		Presidente Lucena		Montenegro
	Canoas		Riozinho		Pareci Novo
	Eldorado do Sul		Rolante		Poço das Antas
	Estância Velha		Santa Maria do Herval		Portão
	Esteio		Taquara		Salvador do Sul
	Glorinha	<b>Microrregião</b>	Três Coroas		
	Gravataí	<b>São Jerônimo</b>	Arroio dos Ratos		São José do Hortêncio
	Guaíba		Barão do Triunfo		São Pedro da Serra
	Mariana Pimentel		Butiá		São Sebastião do Caí
	Nova Hartz		Charqueadas		São Vendelino
	Nova Santa Rita		General Câmara		Tupandi
	Novo Hamburgo		Minas do Leão	<b>Microrregião</b>	Vale Real
	Parobé		São Jerônimo	<b>Osório</b>	Arroio do Sal
	Porto Alegre		Triunfo		Capão da Canoa
	São Leopoldo				Cidreira
	Sapiranga				Imbé
	Sapucaia do Sul				Maquiné
	Sertão Santana				Morrinhos do Sul
					Mostardas
					Osório
					Palmares do Sul
					Santo Antônio da
					Patrulha
					Tavares
					Terra de Areia
					Torres
					Tramandaí
					Três Cachoeiras
					Três Forquilhas
<b>Mesorregião Sudoeste Rio-Grandense</b>					
<b>Microrregião</b>	Rosário do Sul	<b>Microrregião</b>	Bagé	<b>Microrregião</b>	Alegrete
<b>Campanha</b>	Santana do	<b>Campanha</b>	Dom Pedrito	<b>Campanha</b>	Garruchos
<b>Central</b>	Livramento	<b>Meridional</b>	Hulha Negra	<b>Ocidental</b>	Itaqui
	São Gabriel		Lavras do Sul		Manoel Viana
					Quaraí
					São Borja
					São Francisco de Assis
					Uruguaiana



<b>Mesorregião Nordeste Rio-Grandense</b>					
<b>Microrregião</b>	Antônio Prado	<b>Microrregião</b>	André da Rocha	<b>Microrregião</b>	Bom Jesus
<b>Caxias do Sul</b>	Bento Gonçalves	<b>Guaporé</b>	Anta Gorda	<b>Vacaria</b>	Cambará do Sul
	Carlos Barbosa		Arvorezinha		Campestre da Serra
	Caxias do Sul		Dois Lajeados		Esmeralda
	Cotiporã		Guabiju		Ipê
	Fagundes Varela		Guaporé		Jaquirana
	Farroupilha		Ilópolis		Lagoa Vermelha
	Flores da Cunha		Itapuca		São Francisco de Paula
	Garibaldi		Montauri		São José dos Ausentes
	Monte Belo do Sul		Nova Alvorada		Vacaria
	Nova Pádua		Nova Araçá		
	Nova Roma do Sul		Nova Bassano		
	Santa Tereza		Nova Prata		
	São Marcos		Paráí		
	Veranópolis		Protásio Alves		
	Vila Flores		Putinga		
			São Jorge		
			São Valentim do Sul		
			Serafina Corrêa		
			União da Serra		
			Vista Alegre do Prata		
<b>Mesorregião Sudeste Rio-Grandense</b>					
<b>Microrregião</b>	Arroio Grande	<b>Microrregião</b>	Rio Grande	<b>Microrregião</b>	Canguçu
<b>Jaguarão</b>	Herval	<b>Litoral</b>	Santa Vitória do Palmar	<b>Pelotas</b>	Capão do Leão
	Jaguarão	<b>Lagunar</b>	São José do Norte		Cristal
<b>Microrregião</b>	Amaral Ferrador				Morro Redondo
<b>Serras de</b>	Caçapava do Sul				Pedro Osório
<b>Sudeste</b>	Candiota				Pelotas
	Encruzilhada do Sul				São Lourenço do Sul
	Pinheiro Machado				
	Piratini				
	Santana da Boa Vista				

<b>Mesorregião Noroeste Rio-Grandense</b>			
<b>Microrregião Carazinho</b>	Barra Funda Boa Vista das Missões Carazinho Cerro Grande Chapada Coqueiros do Sul Jaboticaba Lajeado do Bugre Nova Boa Vista Novo Barreiro Palmeira das Missões Pinhal Sagrada Família Santo Antônio do Planalto São José das Missões Sarandi	<b>Microrregião Cerro Largo</b> Caibaté Campina das Missões Cerro Largo Guarani das Missões Porto Xavier Roque Gonzales Salvador das Missões São Paulo das Missões São Pedro do Butiá	<b>Microrregião Cruz Alta</b> Alto Alegre Campos Borges Cruz Alta Espumoso Fortaleza dos Valos Ibirubá Jóia Quinze de Novembro Saldanha Marinho Salto do Jacuí Santa Bárbara do Sul
<b>Microrregião Três Passos</b>	Barra do Guarita Boa Vista do Buricá Bom Progresso Braga Campo Novo Crissiumal Derrubadas Doutor Maurício Cardoso Horizontalina Humaitá Miraguaí Redentora São Martinho Sede Nova Tenente Portela Tiradentes do Sul Três Passos Vista Gaúcha	<b>Microrregião Frederico</b> Alpestre Ametista do Sul Caiçara Constantina Dois Irmãos das Missões Engenho Velho Ervall Seco Frederico Westphalen Gramado dos Loureiros Iraí Liberato Salzano Nonoai Novo Tiradentes Palmitinho Pinheirinho do Vale Planalto Rio dos Índios Rodeio Bonito Rondinha Seberi Taquaruçu do Sul Três Palmeiras Trindade do Sul Vicente Dutra Vista Alegre	<b>Microrregião Ijuí</b> Ajuricaba Alegria Augusto Pestana Chiapeta Condor Coronel Barros Coronel Bicaco Ijuí Inhacorá Panambi Pejuçara Santo Augusto São Valério do Sul
<b>Microrregião Santa Rosa</b>	Alecrim Cândido Godói Independência Novo Machado Porto Lucena Porto Mauá Porto Vera Cruz Santa Rosa Santo Cristo São José do Inhacorá Três de Maio Tucunduva Tuparendi	<b>Microrregião Santo Ângelo</b> Bossoroca Catuípe Dezesseis de Novembro Entre-Ijuís Eugênio de Castro Giruí Pirapó Santo Ângelo Santo Antônio das Missões São Luiz Gonzaga São Miguel das Missões São Nicolau Vitória das Missões	<b>Microrregião Soledade</b> Barros Cassal Fontoura Xavier Ibirapuitã Lagoão Mormaço São José do Herval Soledade Tunas
			<b>Microrregião Sananduva</b> Barracão Cacique Doble Ibiaçá Machadinho Maximiliano de Almeida Paim Filho Sananduva Santo Expedito do Sul São João da Urtiga São José do Ouro Tupanci do Sul

<b>Mesorregião Noroeste Rio-Grandense - Continuação</b>					
<b>Microrregião</b>	Aratiba	<b>Microrregião</b>	Água Santa	<b>Microrregião</b>	Colorado
<b>Erechim</b>	Áurea	<b>Passo Fundo</b>	Camargo	<b>Não-Me-Toque</b>	Lagoa dos Três Cantos
	Barão de Cotegipe		Casca		Não-Me-Toque
	Barra do Rio Azul		Caseiros		Selbach
	Campinas do Sul		Charrua		Tapera
	Carlos Gomes		Ciríaco		Victor Graeff
	Centenário		Coxilha		
	Entre Rios do Sul		David Canabarro		
	Erebango		Ernestina		
	Erechim		Gentil		
	Erval Grande		Ibiraiaras		
	Estação		Marau		
	Faxinalzinho		Mato Castelhano		
	Gaurama		Muliterno		
	Getúlio Vargas		Nicolau Vergueiro		
	Ipiranga do Sul		Passo Fundo		
	Itatiba do Sul		Pontão		
	Jacutinga		Ronda Alta		
	Marcelino Ramos		Santo Antônio do		
	Mariano Moro		Palma		
	Ponte Preta		São Domingos do		
	São Valentim		Sul		
	Severiano de		Sertão		
	Almeida		Tapejara		
	Três Arroios		Vanini		
	Viadutos		Vila Maria		