

# O DESENVOLVIMENTO DOS VALES DA UVA GOETHE – SC: CONTRIBUIÇÕES DA EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA

ORGANIZADORES

**JULIO CESAR ZILLI**

**RICARDO PIERI**

**ADRIANA CARVALHO PINTO VIEIRA**

**MICHELE DOMINGOS SCHNEIDER**

**VOLMAR MADEIRA**



2019©Copyright UNESC – Universidade do Extremo Sul Catarinense  
Av. Universitária, 1105 – Bairro Universitário – C.P. 3167 – 88806-000 –  
Criciúma – SC

Fone: +55 (48) 3431-2500 – Fax: +55 (48) 3431-2750

**Reitora**

Luciane Bisognin Ceretta

**Vice-Reitor**

Daniel Ribeiro Preve

**Conselho Editorial**

Dimas de Oliveira Estevam (Presidente)

Ângela Cristina Di Palma Back

Fabiane Ferraz

Marco Antônio da Silva

Melissa Watanabe

Merisandra Côrtes de Mattos Garcia

Miguelangelo Gianezini

Nilzo Ivo Ladwig

Reginaldo de Souza Vieira

Ricardo Luiz de Bittencourt

Richarles Souza de Carvalho

Samira da Silva Valvassori

Vilson Menegon Bristot

# O DESENVOLVIMENTO DOS VALES DA UVA GOETHE – SC: CONTRIBUIÇÕES DA EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA

ORGANIZADORES

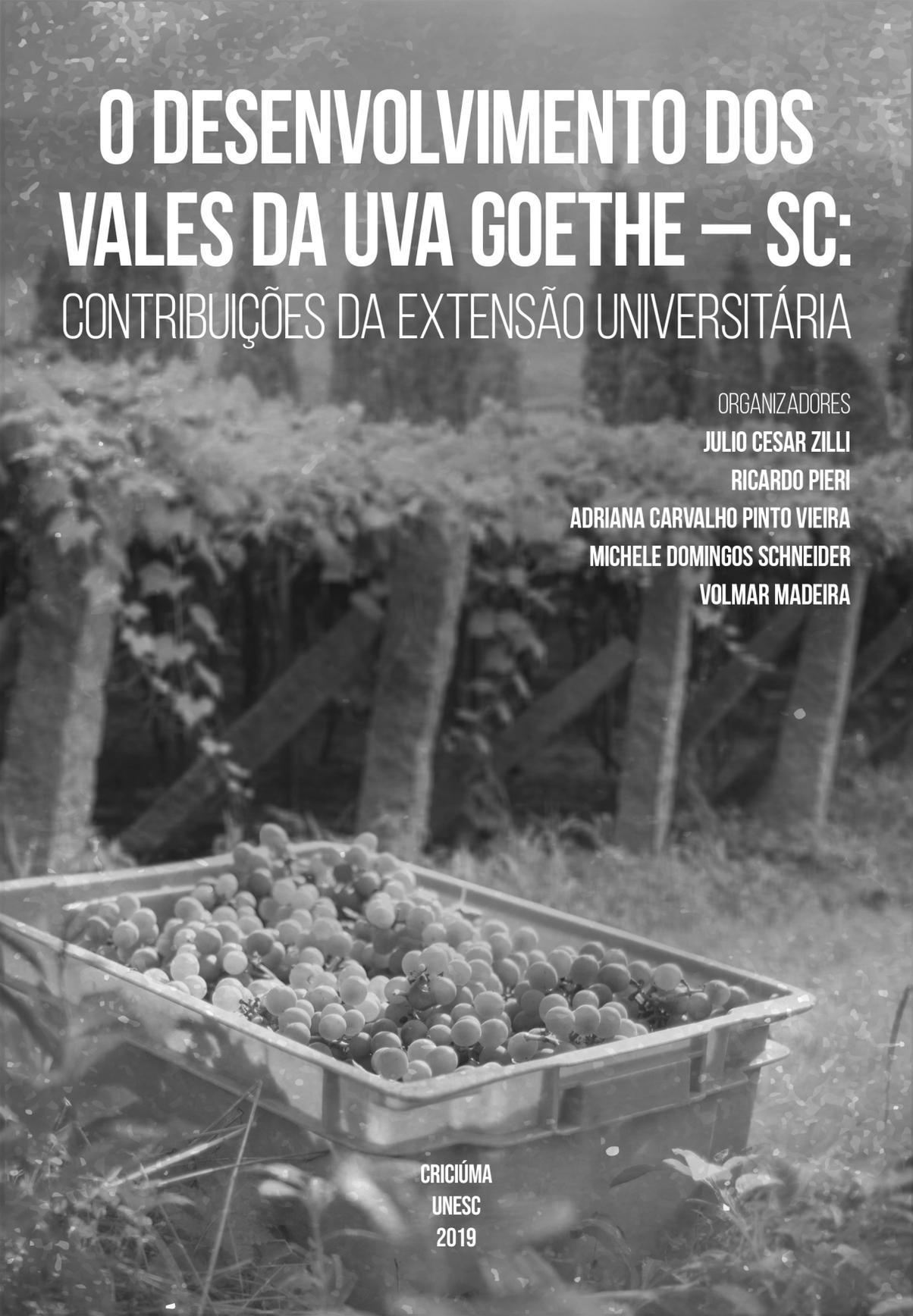
**JULIO CESAR ZILLI**

**RICARDO PIERI**

**ADRIANA CARVALHO PINTO VIEIRA**

**MICHELE DOMINGOS SCHNEIDER**

**VOLMAR MADEIRA**



**CRICIÚMA  
UNESC  
2019**

**Editora da UNESC**

Editor-Chefe: **Dimas de Oliveira Estevam**

Revisão Ortográfica e Gramatical: **Editora Dois por Quatro**

Projeto gráfico, diagramação e capa: **Victor Felipe Buratto Machado,**  
**Sob a coordenação da Editora da UNESC**

Imagens de capa: **Henry Goulart**



As ideias, imagens e demais informações apresentadas nesta obra são de inteira responsabilidade de seus(uas) autores(as) e de seus(uas) organizadores(as).

#### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

D451 O desenvolvimento dos Vales da Uva Goethe – SC [recurso eletrônico] : contribuições da extensão universitária / Júlio Cesar Zilli ... [et al.] organizadores. – Criciúma, SC : UNESC, 2019.  
173 p. : il.

Modo de acesso: <<http://www.unesc.net/portal/capa/index/300/5886/>>.

DOI: [dx.doi.org/10.18616/Goethe](https://doi.org/10.18616/Goethe).

ISBN: 978-85-8410-104-7

1. Vales da Uva Goethe – Santa Catarina (SC). 2. Indicação geográfica. 3. Planejamento regional. 4. Vinícolas – Aspectos econômicos. 5. Empresas familiares. 6. Empreendedorismo. 7. Plano de negócios. 8. Extensão universitária. I. Título.

CDD – 22.ed. 338.98164

Bibliotecária Eliziane de Lucca Alosilla – CRB 14/1101

Biblioteca Central Prof. Eurico Back – UNESC

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta obra poderá ser reproduzida, arquivada ou transmitida por qualquer meio ou forma sem prévia permissão por escrito da Editora da Unesc.

# PREFÁCIO

Desde a sua fundação, a Universidade do Sul de Santa Catarina (Unesc), demonstra ser uma entidade que trabalha incessantemente para o desenvolvimento da nossa região. A dedicação de seus professores e alunos para aprofundar os conhecimentos sobre os Vales da Uva Goethe, a primeira Indicação Geográfica de Santa Catarina e a única associada a uma variedade específica de uva, está sendo essencial para a consolidação e a difusão dessa conquista.

Durante a construção do projeto, que envolveu entidades como UFSC, Sebrae, Epagri, Fapesc e vários municípios, foram realizadas pesquisas sobre aspectos históricos que resgataram a origem da uva Goethe e seu papel na sociedade sul-catarinense, além de amplos estudos sobre solo, clima e manejo desta variedade, documentos que compõem o dossiê Vales da Uva Goethe, apresentado ao Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI).

Foi também criada a associação ProGothe, entidade que agrega os atores envolvidos na produção e comercialização da uva e do vinho Goethe. Finalmente, no final de 2012, recebemos o reconhecimento, pelo INPI, dos Vales da Uva Goethe como Indicação de Procedência (IP).

A partir de então, conseguimos estruturar o sistema de controle necessário para a gestão da IG (Indicação Geográfica) e do uso do selo distintivo para os produtos que estivessem em conformidade com as regras definidas e aprovadas pelo INPI. Mas, isso foi apenas o começo. Temos um trabalho árduo e permanente de divulgação do que significa a Indicação Geográfica e qual a sua importância para o desenvolvimento de uma região, da necessidade do envolvimento de toda a população e dos órgãos dos municípios envolvidos para usar esse instrumento como ferramenta para atrair o turista, melhorando as perspectivas econômicas da região.

Há muitos anos, a Unesc nos deu as mãos e capitaneou pesquisas que nos permitem entender muito melhor nossas forças e fraquezas.

Com estudos que detalharam custos de produção, aspectos de marketing, elaboração de planos de negócio e estratégias de promoção da Indicação Geográfica, as empresas envolvidas contam hoje com muito mais conhecimentos, com os quais ajustam suas estratégias de negócio para crescer de forma sustentável.

Como presidente da associação ProGoethe, expressamos o nosso agradecimento à equipe de professores e alunos envolvidos, especialmente à professora Adriana Carvalho Pinto Vieira, que já foi carinhosamente apelidada de “Profa. Goethe”, dada sua paixão pelo nosso projeto, divulgando os Vales da Uva Goethe em todos os cantos do mundo!

**Giselda Trento Mazon**  
Presidente da ProGoethe

# SUMÁRIO

## APRESENTAÇÃO

Organizadores

10

## VALES DA UVA GOETHE E A SUCESSÃO FAMILIAR NAS VITIVINÍCOLAS

Zeli Felisberto  
Adriana Carvalho Pinto Vieira  
Ricardo Pieri  
Julio Cesar Zilli  
Kelly Lissandra Bruch

12

## VALES DA UVA GOETHE — SC: GESTÃO EMPRESARIAL FAMILIAR E EMPREENDEDORISMO

Kelly Cristina Mello  
Adriana Carvalho Pinto Vieira  
Ricardo Pieri  
Julio Cesar Zilli  
Michele Domingos Schneider

27

## DIAGNÓSTICO MERCADOLÓGICO: UM ESTUDO EM UMA VINÍCOLA DE URUSSANGA-SC

Michele Domingos Schneider  
Adriana Carvalho Pinto Vieira  
Julio Cesar Zilli  
Ricardo Pieri

42

## ATIVIDADE DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA NOS VALES DA UVA GOETHE: O PLANO DE NEGÓCIOS DE UMA VITIVINICOLA

Guilherme Spiazzi dos Santos  
Ricardo Pieri  
Julio Cesar Zilli  
Adriana Carvalho Pinto Vieira  
Volmar Madeira  
Zeli Felisberto

64



**PERSPECTIVAS DE UMA  
INDICAÇÃO GEOGRÁFICA  
A PARTIR DA VISÃO  
DE UMA VITIVÍNÍCOLA  
LOCALIZADA NOS VALES  
DA UVA GOETHE — SC**

Felipe Alves  
Julio Cesar Zilli  
Adriana Carvalho Pinto Vieira  
Ricardo Pieri  
Michele Schneider  
Guilherme Spiazzi dos Santos

**84**



**APURAÇÃO DE CUSTOS E  
PRECIFICAÇÃO EM UMA  
VINÍCOLA DO ESTADO  
CATARINENSE**

Taiane Olivio Pandini  
Manoel Vilsoni Menegali  
Milla Lúcia Ferreira Guimarães  
Realdo Oliveira da Silva  
Adriana Carvalho Pinto Vieira  
Andréia Cittadin

**97**

**PLANO DE NEGÓCIOS SOB  
A PERSPECTIVA DE UMA  
VÍNÍCOLA DOS VALES DA  
UVA GOETHE — SC**

Julio Cesar Zilli  
Guilherme Spiazzi dos Santos  
Ricardo Pieri  
Adriana Carvalho Pinto Vieira

**121**

**ESTRATÉGIA COMO  
PRÁTICA SOCIAL: UM  
ESTUDO DA FORMULAÇÃO  
DA ESTRATÉGIA NA  
ASSOCIAÇÃO PROGOETHE**

Almerinda Bianca Tereza Bez  
Batti Dias  
Ricardo Pieri  
Adriana Carvalho Pinto Vieira  
Kátia Aurora Dalla Líbera Sorato

**138**





**O USO DO CUSTEIO  
VARIÁVEL PARA GESTÃO  
DE UMA VINÍCOLA  
CATARINENSE**

Patrícia Mendes Cunha  
Eduardo Tramontin Castanha  
Januário José Monteiro  
Manoel Vilsoni Menegali  
Adriana Carvalho Pinto Vieira  
Andréia Cittadin

**145**

**POSFÁCIO**

**170**

**SOBRE AUTORES  
ORGANIZADORES DO  
E-BOOK**

**172**



# APRESENTAÇÃO

O *e-book* intitulado *O desenvolvimento dos Vales da Uva Goethe – SC: contribuições da extensão universitária* foi idealizado pelo Grupo de Pesquisa Propriedade Intelectual, Desenvolvimento e Inovação (PIDI), devidamente cadastrado no CNPq e vinculado à Universidade do Extremo Sul Catarinense (Unesc), para apresentar os resultados das atividades desenvolvidas pelo Projeto de Extensão denominado “Ações direcionadas à capacitação em empreendedorismo e gestão empresarial, por meio do desenvolvimento do Plano de Negócios para empreendimentos rurais de vitivinicultores dos Vales da Uva Goethe de Urussanga-SC”, realizados por acadêmicos e professores, no período de quatro anos.

O GP/PIDI tem por objetivo realizar atividades de pesquisa e extensão, organizadas ao redor de linhas comuns de pesquisas determinadas, em que os integrantes, ao longo desse trabalho, compartilham conhecimento, informações e experiências. A linha 1 do GP/PIDI, que norteou os artigos do presente *e-book*, é a seguinte:

**A indicação geográfica como política pública de desenvolvimento:** os artigos apresentados nessa linha têm por objetivo analisar o instituto do direito de propriedade intelectual, denominado indicação geográfica (IG), sob o aspecto da concepção deste como uma política pública de promoção do desenvolvimento, notadamente a possibilidade da potencialização do desenvolvimento local, regional e territorial da coletividade relacionada com o produto que se tornou conhecido pela sua origem, incluindo-se neste os fatores naturais e humanos, bem como, entre outros, a agregação de valor, o espaço geográfico, patrimônio histórico, potencialidades regionais e empreendedorismo.

O projeto foi desenvolvido sob a coordenação do Prof. Me. Ricardo Pieri, com apoio da Profa. Dra. Adriana Carvalho Pinto Vieira, Prof. Me. Julio Cesar Zilli, Profa. Ma. Michele Domingos Schneider e Prof. Volmar Madeira. Teve por objetivo desenvolver atividades de extensão universitária para capacitar os produtores rurais – vitivinicultores – na gestão de suas

propriedades ou empreendimentos, por meio do desenvolvimento do Plano de Negócio, considerando a agregação de valor aos produtos pela incorporação da Indicação de Procedência nos Vales da Uva Goethe (IPVUG).

Dessa forma, a obra possui um olhar interdisciplinar, constituindo o cerne da riqueza da publicação, procurando diagnosticar a situação atual dos empreendimentos rurais envolvidos para apresentar soluções e alinhamentos com as estratégias de negócios das vinícolas da região delimitada pela IPVUG, respeitando as individualidades culturais dos envolvidos. Os artigos foram elaborados por alunos e professores que participaram do projeto sob esse olhar.

O público-alvo do projeto foi representado pelos empreendimentos rurais da região dos Vales da Uva Goethe, localizados nos municípios de Urussanga, Pedras Grandes, Morro da Fumaça, Cocal do Sul, Treze de Maio, Nova Veneza, Içara e Orleans, todos no sul de Santa Catarina, caracterizadas como vinícolas, produtores de vinhos artesanais ou produtores de uva Goethe.

**Organizadores**



DOI: [DX.DOI.ORG/10.18616/GOETHE01](https://dx.doi.org/10.18616/GOETHE01)

# VALES DA UVA GOETHE E A SUCESSÃO FAMILIAR NAS VITIVINICÓLAS

Zeli Felisberto (Unesc) | email: [zeli.eu@gmail.com](mailto:zeli.eu@gmail.com)

Adriana Carvalho Pinto Vieira (PPGDS/Unesc) | email: [dricpvieira@gmail.com](mailto:dricpvieira@gmail.com)

Ricardo Pieri (Unesc) | email: [rpi@unesc.net](mailto:rpi@unesc.net)

Julio Cesar Zilli (Unesc) | email: [zilli42@hotmail.com](mailto:zilli42@hotmail.com)

Kelly Lissandra Bruch (Cepan/UFRGS) | email: [kellybruch@gmail.com](mailto:kellybruch@gmail.com)

## INTRODUÇÃO

[VOLTAR AO SUMÁRIO](#)

A agricultura familiar no Brasil é bastante diversificada, desde os agricultores cuja atividade é de subsistência até os inseridos no agronegócio. A diferenciação desses agricultores está associada à formação de grupos ao longo da história, ou seja, de heranças culturais variadas; à inserção dos grupos nos recursos naturais e ao capital humano e social; às diferentes paisagens agrárias que possuem suas particularidades e criam oportunidades no movimento da economia como um todo. No entanto, possuem um traço em comum: a utilização da mão de obra familiar, conforme análise de Souza Filho *et al.* (2007).

Nas palavras de Souza Filho *et al.* (2007), os autores ponderam que a agricultura familiar não pode ser caracterizada como um setor atrasado do ponto de vista econômico, tecnológico e social, voltada simplesmente para produção básica de alimentos sob a lógica de produção de subsistência. Esse fato pode ser observado pelo estudo de caso do presente capítulo, uma vez que as vinícolas que integram a Associação ProGoethe e que, desde 2012,

possuem o registro da primeira indicação geográfica<sup>1</sup> de Santa Catarina, a produção de uva e vinho na região é realizada por agricultores familiares e empresas familiares agrícolas.

Esse fato pode ser percebido, se observa que a vitivinicultura é uma atividade tradicional em diversas regiões brasileiras, com destaque para a região sul de Santa Catarina. E nesta visão, as autoras Vieira, Watanabe e Bruch (2012a), apontam que a região de Urussanga está intimamente ligada à cultura e tradição na produção da uva e vinho Goethe (*savoir faire* ou fator humano), apresentando solos e condições climáticas distintas (fatores naturais). Com o reconhecimento da indicação de procedência, criou-se um “clima” favorável ao enoturismo, e diante desse cenário, o governo de Santa Catarina reconheceu a importância dos “Vales da Uva Goethe”, como território único em Santa Catarina, reforçando o pedido da Indicação de Procedência junto ao Instituto Nacional de Propriedade Intelectual (INPI).

Conforme apontado por Vieira, Watanabe e Bruch (2012a), a viticultura é atividade tradicional em nove regiões brasileiras. Como zonas de viticultura temperada, destacam-se as regiões da Fronteira, Serra do Sudeste, Serra Gaúcha, Campos de Cima da Serra e regiões Central e Norte do estado do Rio Grande do Sul; as regiões do Vale do Rio do Peixe, Planalto Serrano e Planalto Norte e Carbonífera, no estado de Santa Catarina; a região Sudeste do estado de São Paulo e, a região Sul do estado de Minas Gerais. A região Norte do Paraná é tipicamente subtropical e as regiões Noroeste do estado de São Paulo, Norte de Minas Gerais e Vale do Sub-Médio São Francisco (Pernambuco e Bahia) caracterizam-se como zonas tropicais, com sistemas de manejo adaptado às suas condições ambientais específicas. João *et al.* (2013) afirma que, no cenário brasileiro, o estado do Rio Grande do Sul se destaca como o maior produtor de uvas no Brasil, responsável por aproximadamente 90% da produção e comercialização de vinhos e sucos. Conforme representado na tabela 1 e por Vieira, Watanabe e Bruch (2012b), Santa Catarina tem reconhecimento nacional

---

<sup>1</sup> A Indicação Geográfica (IG) é signo distintivo que permite que determinado lugar seja reconhecido ou pelos produtos e serviços que ali são produzidos ou prestados, como também pela qualidade destes produtos, qual se devam exclusivamente àquele lugar. Segundo a legislação brasileira ela é classificada em Indicação de Procedência (IP) e Denominação de Origem (DO). Os Vales da Uva Goethe recebeu o registro de uma indicação de procedência.

e internacional pela qualidade dos vinhos finos que produz. E, segundo a Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina (Epagri), o impulso dado pelas pesquisas e por investimentos pioneiros construiu um segmento econômico promissor para o estado.

**Tabela 1** – Produção de uvas no Brasil, em toneladas (2007-2010).

ESTADO/ANO	2007	2008	2009	2010
Pernambuco	170.326	162.977	158.515	168.225
Bahia	120.654	101.787	90.508	78.283
Minas Gerais	11.995	13.711	11.773	10.590
São Paulo	193.023	184.930	177.934	177.538
Paraná	99.180	101.500	102.080	101.900
<b>Santa Catarina</b>	<b>54.554</b>	<b>58.330</b>	<b>67.546</b>	<b>66.214</b>
Rio Grande do Sul	705.228	776.027	737.363	692.692
<b>Brasil</b>	<b>1.354.960</b>	<b>1.399.262</b>	<b>1.345.719</b>	<b>1.295.442</b>

**Fonte:** Mello (2011, p. 2).

Portanto, a concessão da Indicação de Procedência nos Vales da Uva Goethe é uma opção para que a agricultura familiar e as empresas familiares agrícolas promovam o desenvolvimento local e regional, através de uma nova geração de vinhos e espumantes de uva Goethe de qualidade no mercado. E, como objeto do presente estudo, consequentemente, pode ser considerado um incentivo, que irá permitir a permanência dos sucessores das vinícolas atuais, haja vista que a obtenção da IG tem como fim ampliar mercados, agregar valor aos produtos, gerar mais empregos, movimentando a economia local (VIEIRA, WATANABE E BRUCH, 2012b).

Para o presente estudo, o procedimento metodológico utilizado pode ser caracterizado como pesquisa qualitativa e descritiva, visto que permite ao pesquisador se aproximar da vivência social do grupo em estudo, entendendo como a construção desta realidade se processou e como naquele contexto se movimentou (SHAW, 1999). Quanto aos meios de investigação, classifica-se como bibliográfica e de estudo de caso, uma vez que as investigações tiveram como fontes secundárias artigos científicos (nacionais e estrangeiros), teses, dissertações, livros e sites.

O presente estudo tem por objetivo compreender o panorama do processo de sucessão familiar das vinícolas associadas à ProGoethe,

situadas na região delimitada pela Indicação de Procedência dos Vales da Uva Goethe. Para chegar a esse objetivo, no primeiro momento, será realizada a análise de conceitos da agricultura familiar e empresa familiar. Posteriormente, contextualiza-se a região delimitada pela Indicação de Procedência dos Vales da Uva Goethe (IPVUG), a situação familiar das vinícolas associadas à ProGoethe e seu possível processo sucessório e, por fim, as considerações finais.

## AGRICULTURA FAMILIAR

Na agricultura, como atividade econômica, as relações familiares são de suma importância dentro do contexto produtivo. Analisando historicamente, a maioria dos agricultores contemporâneos continua a atividade de seus pais. Nos países capitalistas, a gestão e o patrimônio agrícola vêm, fundamentalmente, da família (SILVESTRO *et al.* 2001).

Conforme apontam Fornazier e Vieira Filho (2012), a agropecuária brasileira é profundamente heterogênea em todos os aspectos, e o acesso à tecnologia e a difusão dos novos conhecimentos e técnicas se dá de forma assimétrica entre regiões, produtores e até sistemas. Diante do cenário apresentado, não se pode afirmar que é um setor atrasado.

Para Souza Filho *et al.* (2007, p. 22):

Na visão romântica, os agricultores familiares o são por tradição e opção, e não por imposição. A hipótese de que não buscam a maximização do lucro e sim um conjunto de outros objetivos que incluem desde a preservação do patrimônio para as gerações futuras até a geração de ocupação para os membros da família é tomada como paradigma de uma racionalidade econômica própria, e não como o resultado de restrições reais enfrentadas no passado e no presente.

Dentro desse contexto, eleva-se o fato de que o universo dessa categoria está composto de interesses particulares com estratégias próprias de sobrevivência e também de produção. Cada agricultor reage de maneira diferenciada quanto aos desafios e oportunidades. Diferenciam-se não

apenas a disponibilidade de recursos e a geração de renda, mas também a capacitação/aprendizado e outras variáveis, desde a localização até as particularidades do meio no qual estão inseridos (BUAINAIN *et al.* 2006).

Para Guanzioli (2013, p. 103), há diversas subcategorias embutidas no conceito genérico de agricultura familiar:

A diferenciação dos agricultores familiares está associada à própria formação dos grupos ao longo da história, a heranças culturais variadas, à experiência profissional e de vida particulares, ao acesso e à disponibilidade diferenciada de um conjunto de fatores, entre os quais os recursos naturais, o capital humano e o capital social e assim por diante. A diferenciação também está associada à inserção dos grupos em paisagens agrárias muito diferentes uma das outras, ao acesso diferenciado aos mercados e à inserção socioeconômica dos produtores, que resultam tanto das condições particulares dos vários grupos como de oportunidades criadas pelo movimento da economia como um todo, pelas políticas públicas.

O autor conclui que a precondição básica para ser considerado familiar não é o tamanho da área, mas a relação social que estrutura a unidade familiar, a qual deve ser baseada no trabalho majoritariamente familiar e com a direção do estabelecimento exercida pelo produtor (GUANZIROLI, 2013).

A atividade pode integrar as cadeias agroindustriais, em alguns casos pode constituir-se na base principal da dinamização de subsistemas agroindustriais existentes, ou mesmo na criação de novos, por exemplo, em nichos de mercado ou canais alternativos de comercialização (BUAINAIN, 2006).

## EMPRESA FAMILIAR

A empresa familiar tanto no Brasil quanto no cenário global tem grande expressão. Nos Estados Unidos, por exemplo, geravam, em 1997, metade do Produto Interno Bruto (PIB), sendo que na Europa elas

dominam o seguimento das grandes empresas. Já no Brasil é necessária uma análise histórica, principalmente a questão da imigração que se instalou aqui. Oriundos, em sua maioria, do continente europeu, fundaram suas empresas baseadas num modelo societário e em estruturas familiares (MACEDO, 2009).

Grandes indústrias nacionais nasceram no âmbito da família, muitas se transformaram em empresas mundiais, mas a maioria está constituída, atualmente, por micro e pequenas empresas. Elas geram um grande volume de empregos, além dos impostos que beneficiam os cofres públicos e a renda que geram para o Produto Interno Bruto (PIB) (MACEDO, 2009).

A concorrência, a globalização, a profissionalização são fatores que acarretam maior complexidade para a escolha no processo de gestão das empresas familiares e não familiares. O esclarecimento, a transparência em tudo que é decidido dentro da empresa, se torna essencial no cenário atual de competitividade e concorrência. Numa empresa familiar, para manter a perpetuidade é necessário um planejamento das ações no processo de mudança de gestão. Não contam apenas os aspectos patrimoniais, mas também aspectos familiares, emocionais e conflitos de liderança e poder (BERNHOEFT, 2003).

A empresa familiar é caracterizada por sua propriedade pertencer a uma ou mais famílias independente da sua natureza jurídica. A sucessão da sua diretoria está ligada diretamente ao fator hereditário (BILIBIO, 2009).

Quando analisado o panorama nacional das empresas familiares, Bilibio (2009) destaca que 95% das empresas nacionais são familiares, e em sua maioria estão na segunda geração. No presente estudo, verificando as vinícolas em questão, 100% delas são empresas familiares.

# APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

## CONTEXTUALIZANDO OS VALES DA UVA GOETHE

As primeiras videiras introduzidas no Brasil foram trazidas por colonizadores portugueses em 1532, na Capitania de São Vicente, atual estado de São Paulo, por Martin Afonso de Souza. A vitivinicultura expandiu-se para outras regiões do país com as cultivares *Vitis Vinífera* oriundas de Portugal e Espanha. Com a importação de uvas americanas, procedentes da América do Norte, nas primeiras décadas do século XIX, vieram as doenças fúngicas que levaram a vitivinicultura colonial à decadência (PROTAS; CAMARGO; MELO, 2002).

A base do desenvolvimento comercial nos estados do Rio Grande do Sul e de São Paulo se deu pela cultivar Isabel. Nos anos seguintes, no século XX, o panorama mudou e a Isabel foi substituída pela Niágara e pela Seibel. No Rio Grande do Sul, o cultivo das castas viníferas foi por meio de estímulos governamentais, e se expandiu por outras regiões do Sul e Sudeste do país com características de zonas com período hibernal definido e com destaque de americanas e híbridas. Mas foi na década de 1960 que a vitivinicultura tropical foi efetivamente desenvolvida no Brasil. Nos anos de 1970, surgiu o polo do norte do Paraná e, em 1980, desenvolveu-se nas regiões do nordeste de São Paulo e de Pirapora no Norte de Minas, voltadas para a produção de uvas finas e consumo *in natura*. Atualmente, as regiões do Centro-Oeste e Nordeste são as iniciativas mais recentes (PROTAS; CAMARGO; MELO, 2002).

A variedade Goethe foi criada nos Estados Unidos, em Salem, Massachussets, quando Edward Staniford Rogers estava realizando seu primeiro trabalho de hibridação e vitivinicultura. O nome é uma homenagem ao pensador alemão Johan Wolfgan Goethe. Conforme explicado por Velloso (2008), foram plantadas as primeiras videiras da variedade Goethe no vale do Rio Carvão. Em seguida, foram cultivadas em Rancho dos Bugres, onde era produzida pelas famílias das colônias de Azambuja (Pedras Grandes) e Urussanga, inicialmente para o consumo local.

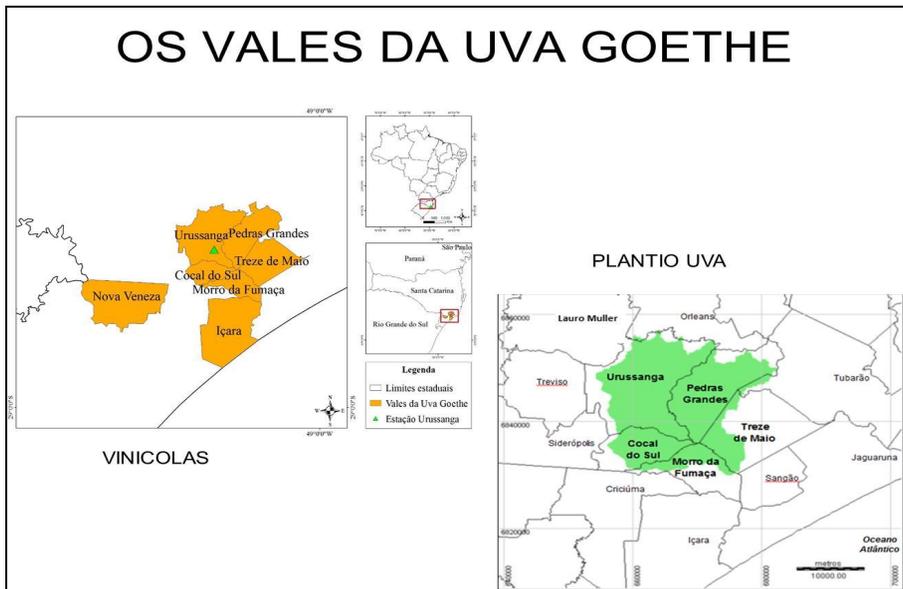
A uva Goethe teve boa adaptação às condições climáticas e o vinho elaborado apresentava características peculiares. Devido o sucesso dos vinhos brancos de Urussanga, em 1945, um dos seus maiores apreciadores, o presidente Getúlio Vargas autorizou a instalação de uma estação de enologia na cidade, que atualmente sedia a Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina (Epagri).

Decorrente da cultura e da tradição no cultivo desta uva, no ano de 2005, inicia-se o movimento para o reconhecimento do vinho branco criando-se a Associação de Produtores da Uva e Vinho Goethe, denominada de ProGoethe, (VIEIRA; WATANABE; BRUCH, 2012a).

Com o objetivo de maior visibilidade do produto, a ProGoethe, a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e o Sebrae solicitaram o pedido de reconhecimento de Indicação Geográfica (IG) dos vinhos dos Vales da Uva Goethe perante o INPI, em 2010 na espécie de Indicação de Procedência. O signo nominativo foi reconhecido em 14 de fevereiro de 2012 (VIEIRA; WATANABE; BRUCH, 2012a). Esta conquista foi a primeira IG de Santa Catarina.

A área delimitada está localizada entre as encostas da Serra Geral e o litoral sul catarinense nas Bacias do Rio Urussanga e Rio Tubarão, compreendendo os municípios de Urussanga, Pedras Grandes, Cocal do Sul, Morro da Fumaça, Treze de Maio, Orleans, Nova Veneza e Içara no Estado de Santa Catarina (figura 1), conforme estabelece o artigo 1º do Estatuto da ProGoethe. Os limites IPVUG determinam a área geográfica para a produção da uva Goethe, cujos vinhedos deverão estar instalados nas áreas delimitadas. Foi em razão desta limitação geográfica que se fez a escolha do nome “Vales”, compondo parte da história e da tradição e destacando-se como patrimônio cultural.

Figura 1 – Área delimitada dos municípios da IPVUG.



Fonte: Vieira; Garcia; Bruch (2013) com base em IBGE (2013a).

As vinícolas que participam desse processo são: Vigna Mazon, Vinícola Del Nonno, Vinícola De Noni, Vinícola Trevisol, Vinícola Quarezemim. Somando-se a eles também cultivam a uva e elaboram vinhos artesanais os seguintes associados: Rodolfo Della Bruna, Denner Quarezemin, Deivson Baldin, Raul Savio, Rafael Sorato, Márcio Scremin e Antônio de Lorenzi Cancelier (PROGOETHE, 2014).

## AS EMPRESAS VINÍCOLAS ASSOCIADAS À PROGOETHE

As indicações geográficas são signos distintivos e têm sido usadas amplamente no mercado agroalimentar como proteção dos diferentes tipos de produtos. A partir desses signos, existem estratégias de diferenciação dos produtos no mercado como, por exemplo, a agregação de valor. No território brasileiro, atualmente têm-se reconhecidas 46 Indicações Geográficas, sendo 30 Indicações de Procedência e 8 Denominações de

Origem nacionais (DO) e 8 DO estrangeiras. No setor vitivinícola, são 7 indicações geográficas (6 IP e 1 DO)<sup>2</sup> (INPI, 2014).

Atualmente, a Indicação de Procedência dos Vales da Uva Goethe (IPVUG) conta com a participação de cinco vinícolas, conforme apresentado na tabela 2.

**Tabela 2 – Panorama das Vinícolas da IPVUG**

VINÍCOLAS	TEMPO DE EXISTÊNCIA DA VINÍCOLA	ÁREA DE PRODUÇÃO DE UVA	CAPACIDADE DE PRODUÇÃO DO VINHO GOETHE	VINHOS PRODUZIDOS
Vinhos De Noni	Registrada em 2012	Compra de terceiros	Aproximadamente 5.000 litros/ano	Goethe, Bordô, Niágara, Moscato, Cabernet
Vinhos Trevisol	10 anos	3 hectares	Aproximadamente 5.000 litros/ano	
Mazon	Desde 1986 (26 anos)	4 hectares	Aproximadamente 30.000 litros/ano	Goethe, Niágara, Bordô, Merlot, Cabernet
Vinhos Quarezemin	10 anos registrada	1 hectare	25.000 litros/ano	Goethe e Bordô
Borgo Gava	8 anos	Compra de terceiros	Aproximadamente 3.000 garrafas/ano	Goethe, Bordô, Cabernet, Merlot, Moscatel
Vitivinícola Urussanga	Desde 1975 (37 anos)	8 hectares	Aproximadamente 80.000 litros/ano	Goethe, Cabernet, Merlot, Bordô, Isabel

**Fonte:** João et al. (2013) e dados de pesquisa de campo.

A mais recente é a Vinícola De Noni criada em 2012, por Vandionei De Noni com mão de obra familiar especialmente do filho Franklin De Noni (PROGOETHE, 2014).

A vinícola Mazon foi fundada em 1970 pelos irmãos Genésio e Jayme Mazon, que seguindo a tradição da linha materna da família no ramo da vitivinicultura teve por estratégia estimular a fruticultura na região, na qual predominava a fumicultura. Atualmente, é coordenada pela sucessora Patrícia Mazon e seu esposo (PROGOETHE, 2014).

As famílias Damian e Mariot, originárias da região de Vêneto, província de Belluno, Itália, estabeleceram-se em Urussanga em fins do

<sup>2</sup> IP: Vale dos Vinhedos (2002); Vale do Submédio do São Francisco (2009); Pinto Bandeira (2010); Vales da Uva Goethe (2012); Altos Montes (2012) e Monte Belo (2013) DO: Vale dos Vinhedos (2012).

século XIX. A Vitivinícola Urussanga foi fundada em 1975 pelo Sr. Hedy Damian, sobrinho de Pietro Damian, e conta com parreirais próprios. Hoje, Renato Mariot Damian, filho do Sr. Hedy e da Sra. Amália Mariot, é o administrador da empresa, que conta com a assessoria do filho, Matheus Damian, formando três gerações na administração (PROGOETHE, 2014).

A Vinícola Quarezemin teve sua fundação no ano de 2002, originária de Azambuja, Pedras Grandes; atualmente, sua estrutura principal está localizada no município de Içara. A gestão do empreendimento está sob a administração de Haroldo Quarezemin e suas filhas Beatriz e Camila Quarezemin.

A última vinícola registrada na ProGoethe é a Vinícola Trevisol. Localizada em Urussanga, tem a tradição de mais de 100 anos na produção de vinhos, atualmente sob a administração da quinta geração da família (VIEIRA; WATANABE; BRUCH, 2012b).

O que se pode inferir a partir da análise no presente capítulo é que as vinícolas possuem como característica em comum o perfil do negócio voltado para a gestão familiar e sob a administração com histórico de sucessão familiar.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A agricultura familiar tem seus contrastes quanto a sua caracterização. Mas o que a caracteriza essencialmente é propriedade de origem familiar e a presença dos integrantes da família na administração do negócio. A sucessão familiar dentro da propriedade rural e da empresa familiar depende da preparação de gestão atual para as novas gerações.

A vitivinicultura brasileira foi inserida no país pelos imigrantes europeus e, no sul de Santa Catarina, a produção de vinhos é expressiva, realizada principalmente por agricultura familiar. O estado possui uma quantidade significativa de famílias no ramo da vitivinicultura, ficando em segundo lugar em nível nacional, um fator importante para o agronegócio.

Após a conquista da Indicação de Procedência nos Vales da Uva Goethe, houve a agregação de valor ao vinho e a toda cadeia ligada

à IPVUG, e o vinho Goethe está se tornando, aos poucos, conhecido nacional e internacionalmente. Ao analisar o histórico, as seis vinícolas são atreladas ao trabalho familiar como mão de obra principal. Ainda, considera-se que a uva Goethe é um símbolo de resistência daqueles que queriam ficar no campo, perpetuando a cultura local, o saber fazer. E com o registro da IPVUG há o fortalecimento desse sentimento, fazendo com que se torne um fator atrativo para a permanência e a continuidade do negócio no âmbito familiar.

A gestão é contínua na família por mais de duas gerações, o que leva a concluir que a concessão do registro da Indicação de Procedência será um incentivo para fortalecer esta cultura, alavancar os investimentos e dar continuidade à empresa familiar na região, com a expectativa dos filhos permanecerem no negócio, possibilitando um desenvolvimento sustentado para o fortalecimento da agricultura familiar empresarial.

## REFERÊNCIAS

- Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul - BRDE. Agência de Florianópolis. Gerência de Planejamento. **Vitivinicultura em Santa Catarina: situação atual e perspectivas**. Florianópolis: BRDE, 2005.
- BARBOSA, C. **Propriedade Intelectual**: introdução à propriedade intelectual com informação. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- BERNHOEFT, R. **Governança na empresa familiar**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- BILIBIO, C. **Planejamento estratégico na empresa agrícola familiar**. São Luiz-MA: EDUFM, 2009. 108 p.
- BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Curso de propriedade intelectual & inovação no agronegócio**: módulo II, indicação geográfica/Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento; organização Claire Marie Cerdan, Kelly Lissandra Bruch e Aparecido Lima da Silva, 2. ed – Brasília: MAPA, Florianópolis: SEaD/UFSC/Fapeu, 2010.
- BUAINAIN, A. M. **Agricultura familiar, agroecológica e desenvolvimento sustentável**: questões para debate. Colaboração de Hildo Meirelles de Souza Filho. Brasília: IICA, 2006.
- CARNEIRO, M. J. C.; CASTRO, E. G. (Organizadoras). **Juventude rural em perspectiva**. Rio de Janeiro: Manuad X, 2007.

FORNAZIER, A.; VIEIRA FILHO, J. E. R. Heterogeneidade estrutural no setor agropecuário brasileiro: evidências a partir do Censo Agropecuário de 2006. **Texto para Discussão n. 1.708**. Rio de Janeiro: IPEA, 2012. Disponível em: <[http://agencia.ipea.gov.br/images/stories/PDFs/TDs/td\\_1708.pdf](http://agencia.ipea.gov.br/images/stories/PDFs/TDs/td_1708.pdf)>. Acesso em: 5 mar 2014.

GUANZIROLI, C. Mercados viáveis para a inserção econômica dos agricultores familiares. *In: A pequena produção rural e as tendências do desenvolvimento agrário brasileiro: ganhar tempo é possível?* Brasília: CGEE, 2013. p. 101-132.

JOÃO, G. A.; VIEIRA, A. C. P.; SOUZA, I. R.; WATANABE, M. Análise do nível cooperativo das vinícolas participantes à associação ProGoethe situadas na região dos Vales da Uva Goethe. *In: Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural*, 2013, Belém. **Anais Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural**. Brasília: Sober, 2013.

KRUCKEN, L. **Design e território: valorização de identidades e produtos locais**. São Paulo: Studio Nobel, 2009.

MACEDO, J. de M. **Sucessão na empresa familiar: teoria e prática**. São Paulo: Nobel, 2009.

MAPA. **Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento**. 2014. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br>>. Acesso em: 3 jun. 2014.

MAPA. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Curso de Propriedade Intelectual e Inovação no Agronegócio: módulo II, Indicação Geográfica**. Brasília: MAPA, 2. ed., 2010. 376 p.

MELLO, L. M. R. de. **Vitivinicultura brasileira: panorama 2010**. Bento Gonçalves: Embrapa Uva e Vinho, 2011A. 4 p. (Embrapa Uva e Vinho. Comunicado Técnico, 111). Disponível em: <<http://www.cnpuv.embrapa.br/download.php?file=publica/comunicado/cot111.pdf>>. Acesso em: 14 abr. 2014.

PROGOETHE, **Associação de produtores da uva e do vinho Goethe**. Disponível em: <<http://www.proGoethe.com.br/>>. Acesso em: 20 set. 2014.

PROTAS, J. F. da S.; CAMARGO, U. A.; MELLO, L. M. R. de. **A viticultura brasileira: realidade e perspectivas**. *In: SIMPÓSIO MINEIRO DE VITICULTURA E ENOLOGIA, 1., 2002, Andradas-MG. Viticultura e Enologia: atualizando conceitos*. Caldas: EPAMIG, 2002. p. 17-32.

SILVESTRO, M. L. *et al.* **Os impasses sociais da sucessão hereditária na agricultura familiar**. Florianópolis: Epagri, Brasília: Nead/Ministério do Desenvolvimento Agrário, 2001.

SHAW, E. A guide to the qualitative research process: evidence from a small firm study. **Qualitative Research: An International Journal**. v. 2., n. 2, 1999. p. 59-70.

SOUZA FILHO, H. M.; BUAINAIN, A. M.; GUANZIROLI, C.; BATALHA, M. O. **Agricultura familiar e inovação tecnológica no Brasil: características, desafios e obstáculos.** São Paulo: Unicamp, 2007.

VELLOSO, C. Q. **Indicação geográfica e desenvolvimento territorial sustentável: a atuação dos atores sociais nas dinâmicas de desenvolvimento territorial a partir da ligação do produto ao território (um estudo de caso em Urussanga-SC).** Dissertação (Mestrado) Centro de Ciências Agrárias/Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Florianópolis, 2008. 166 f.

VIEIRA, A. C. P.; WATANABE, M.; BRUCH, K. L. Perspectivas de desenvolvimento da vitivinicultura em face do reconhecimento de Indicação de Procedência Vales da Uva Goethe. **Geintec**, São Cristóvão-SE, 2012a.

VIEIRA, A. C. P.; WATANABE, M.; BRUCH, K. L. Perspective of socioeconomic development in the Valley of Goethe Grapes with the use of the geographic indication. *In: 35ème Congres Mondial du Vin et de la Vigne*, 2012, Izmir. 35ème Congres Mondial du Vin et de la Vigne. Paris-França: OIV, 2012b.

VIEIRA, A. C. P.; GARCIA, J. R.; BRUCH, K. L. Análise econômico-ecológica dos efeitos da mudança climática na região delimitada pela Indicação de Procedência 'Vales da Uva Goethe' em Santa Catarina – Brasil. **Anais VI Congresso Internacional Sistemas Agroalimentares Localizados.** Florianópolis: VI Congresso Internacional Sistemas Agroalimentares Localizados. Florianópolis: UFSC/Cirad, 2013.

VILAÇA, L. F.; SOUZA JÚNIOR, J. P.; CARVALHO, D. M.; SANTOS, A. B.; SOUZA H. B.; PIMENTEL, J. L. **Jovens agricultores e a questão da sucessão familiar: uma análise das relações de gênero.** 2009. Disponível em: <<http://www.eventosufrpe.com.br/jepex2009/cd/resumos/R0146-3.pdf>>. Acesso em: 20 ago. 2014.

DOI: [DX.DOI.ORG/10.18616/GOETHE02](https://doi.org/10.18616/GOETHE02)

# VALES DA UVA GOETHE – SC: GESTÃO EMPRESARIAL FAMILIAR E EMPREENDEDORISMO

Kelly Cristina Mello (Unesc) | *email: kellycrmello@gmail.com*

Adriana Carvalho Pinto Vieira (PPGDS/Unesc) | *email: dricpvieira@gmail.com*

Ricardo Pieri (Unesc) | *email: rpi@unesc.net*

Julio Cesar Zilli (Unesc) | *email: zilli42@hotmail.com*

Michele Domingo Schneider (Unesc) | *email: michele.schneider@unesc.net*

## INTRODUÇÃO

[VOLTAR AO SUMÁRIO](#)

No sul de Santa Carina, a produção de vinho é realizada por empreendedores cuja maioria é caracterizada por pequenos empreendimentos familiares. Falcão (2009) classifica como empreendimento familiar empresa na qual os proprietários encarregam-se da administração e do controle e ainda existe a intenção de se alcançar uma melhor qualidade de vida para os membros da família e futuras gerações. Nesse sentido, o empreendedorismo está relacionado ao indivíduo inovador, com aptidão para criar um negócio, com capacidade de assumir riscos, capaz de formar um negócio lucrativo, focado em inovação e criatividade (OLIVEIRA, 2014). Dornelas (2007), por sua vez, também destaca que a iniciativa para criar um novo negócio, a paixão pelo trabalho realizado, a utilização criativa dos recursos disponíveis, assumir riscos e a possibilidade de fracassar são características típicas de um empreendedor.

Na região delimitada pela IPVUG, desde o início da colonização italiana, está arraigado, nos empreendimentos familiares, o plantio de uva e da produção artesanal de vinhos. A atividade está intimamente

ligada à cultura e à tradição vitivinícola, apresentando solos e condições climáticas distintas, para a produção da uva Goethe (VIEIRA; PELLIN, 2014). Decorrente da cultura e da tradição e do *terroir* da região, em 2010, a ProGoethe, juntamente com Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), fez a solicitação do registro de Indicação de Procedência (IP) dos vinhos e espumantes dos Vales da Uva Goethe ao Instituto Nacional de Propriedade Intelectual. O reconhecimento da IP ocorreu em 2012.

Como a maioria das propriedades é caracterizada por pequenos empreendimentos familiares, um grupo de pesquisadores e alunos da Universidade do Extremo Sul Catarinense (Unesc), juntamente com a ProGoethe, sentiu a necessidade de capacitar e assessorar esses produtores para a gestão de seus negócios, possibilitando agregar valor aos seus produtos e processos.

É nesse contexto que foi criado o projeto com objetivo de atender as necessidades dos produtores e desenvolver atividades de extensão universitária para capacitá-los, analisando a capacidade de gestão de seus empreendimentos, por meio do desenvolvimento do *Business Model Canvas* (BMC) e dos planos de negócios, considerando a agregação de valor aos produtos incorporados pela IPVUG.

Metodologicamente, o presente estudo se enquadra, quanto aos fins de investigação, como uma pesquisa descritiva, devido ao fato de analisar a gestão dos proprietários rurais por meio de observação sistêmica (ANDRADE, 2007). Quanto aos meios de investigação, a pesquisa se enquadra como estudo de campo, devido à observação sistêmica dos extensionistas realizada periodicamente com os empreendedores vitivinicultores da região sul de Santa Catarina por meio do projeto (GIL, 2002); e bibliográfica, em razão de a pesquisa ser baseada em artigos científicos e livros escritos a respeito do empreendedorismo e da IPVUG (GIL, 2002). A abordagem da pesquisa descrita é qualitativa, pois se busca narrar o projeto em andamento e sua importância a partir das necessidades dos empreendedores dos Vales da Uva Goethe (GIL, 2002).

A partir do projeto, espera-se que a capacitação das empresas familiares seja de suma importância, uma vez que estará sendo realizado

um diagnóstico da situação atual do empreendimento dos vitivinicultores e capacitações quanto ao empreendedorismo, BMC e o plano de negócios. Essa iniciativa tem como fundamento desenvolver os planos estratégico, operacional, financeiro e de *marketing* das vinícolas, a partir do alinhamento das estratégias dos seus negócios à IPVUG. O empreendedor terá um plano de execução para os próximos anos do empreendimento, o que trará, de certa forma, autonomia para o empreendedor, uma vez que serão construídas junto com os produtores todas as etapas do plano de negócios, discutindo com eles e orientando-os para a gestão do empreendimento, abrangendo as áreas estratégicas, operacionais, de *marketing* e financeira, com o foco na agregação de valor de produtos e processos utilizados.

A estrutura do capítulo privilegia, em um primeiro momento, uma abordagem sobre empreendedorismo e empresa familiar. Na sequência, aborda a relação entre o BMC e os plano de negócios. Em seguida, discorre sobre o surgimento e a conceituação sobre IPVUG na região sul de Santa Catarina e, por fim, as considerações finais.

## EMPREENDEDORISMO

É de 1730 o primeiro registro de conceituação de empreendedorismo feito por Richard Cantillon, que aponta o empreendedor como aquele indivíduo inovador em um negócio com capacidade para assumir riscos. Em meados de 1800, Jean-Baptiste Say chamou de empreendedor aquele que é capaz de formar um negócio lucrativo. Nos anos de 40, Joseph Schumpeter deu ao termo o sentido de um profissional focado em inovação e criatividade (OLIVEIRA, 2014). Em 1950, Peter Drucker, correlacionou novamente empreendedorismo ao conceito de correr riscos. Ainda, para o autor, a essência do empreendedor é transformar ideias inovadoras em ações lucrativas, já que o empreendedor vê, nas mudanças, oportunidades de negócios. Mas, essa transformação de ideias deve ser realizada com muito cuidado para que a inovação seja uma necessidade presente e não uma possibilidade futura. Aponta ainda o autor que o empreendimento exige administração empreendedora, com práticas e diretrizes internas e externas, com estratégias empreendedoras (DRUCKER, 2005).

Para Fialho *et al.* (2006), o empreendedorismo pode ser entendido como um grupo de atividades que resulta na criação de um negócio, desenvolvido por meio de capacidades que possibilitam a utilização de ferramentas de gestão, para que haja a aplicação dos recursos de forma produtiva.

O que se percebe nas definições do termo empreendedor são alguns aspectos como a iniciativa do indivíduo de criar um novo negócio, a paixão que ele tem pelo trabalho realizado, a utilização criativa que ele faz dos recursos disponíveis, de assumir riscos e a possibilidade de fracassar (DORNELAS, 2007). Dornelas (2005) ainda define o empreendedor como aquele que faz acontecer, que se antecipa aos fatos a partir de uma visão futura de organização.

Dolabela (1999) fala sobre ensino de empreendedorismo, rebuscando novas maneiras de aprender. Para o autor, ser empreendedor é muito mais do que apenas participar de aulas de empreendedorismo, e se caracteriza pela internalização do significado da palavra e mudança de comportamento por meio de ações concretas.

Ao criar um novo negócio, a preocupação do empreendedor é, além de gerar lucros, propiciar o bem-estar das gerações futuras de sua família. Pensando nisso, Grzybovski e Tedesco (2000) destacam a ação consciente dos empreendedores em fazer a empresa crescer sob sua administração para, então, ser entregue ao sucessor.

## EMPRESA FAMILIAR

Conceituar empresa familiar remete a vários entendimentos; logo, é necessário delimitar o ângulo de possibilidades que a expressão aborda, a fim de obter uma análise mais criteriosa a respeito do estudo que será realizado com os vitivinicultores dos Vales da Uva Goethe em Urussanga-SC. O primeiro critério a ser levado em consideração é que para ser considerada uma empresa familiar é necessário haver mais de uma geração envolvida com o controle da empresa (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 2000).

Dentro do conceito de empresa familiar, pode-se inferir, também, que se trata de um negócio cujos proprietários encarregam-se da

administração e do controle. Ainda existe a intenção de se alcançar uma melhor qualidade de vida para os membros da família e futuras gerações (FALCÃO, 2009).

A influência da família dentro numa empresa, conforme Astrachan, Klein e Smyrniotis (2002), baseia-se em três aspectos: poder, experiência e cultura. No poder, os autores abordam o domínio que o grupo familiar exerce sobre a organização, e, sob esse ângulo, a mensuração ocorre pelo levantamento da quantidade de ações ou cargos pertencentes aos familiares direta ou indiretamente. Quanto à experiência, leva-se em consideração a sucessão familiar, a geração em que a empresa se encontra é baseada na prática e na observação de seus antecessores. A cultura, por sua vez, é vista como uma escala que propõe a medição do comprometimento da família com a empresa, bem como sua intervenção nos valores empresariais.

Em contrapartida, Casillas, Diaz e Vázquez Sánchez (2007) classifica uma empresa do tipo familiar pelos seguintes fatores: sócio demográficos, geração e vínculo entre família e empresa. Os autores deixam claro que as empresas familiares podem ser grandes, pequenas ou médias. Com relação ao mercado demográfico, esses podem ser locais, regionais, nacionais e multinacionais, e se apresentar juridicamente como sociedade limitada, anônima e cotada em bolsa. Quanto às gerações, a empresa que é propriedade da família na primeira geração, é dirigida pelo próprio fundador; na segunda geração, a empresa é gerida por filhos/sobrinhos do fundador e, na terceira geração, o controle é feito pelos netos e assim por diante. No que diz respeito ao vínculo entre família e empresa, relatam-se impulsos que os familiares têm em levar adiante os negócios da família e a afeição do grupo familiar para com a organização.

De acordo com Gallo (1995), o autor apresenta três modelos de empresas familiares. O autor explica os conceitos de empresa de trabalho familiar, empresa de direção familiar e empresa familiar de investimento. O modelo de trabalho familiar é aquele em que há a aspiração por parte dos sucessores de continuar na gestão da organização. No modelo de direção familiar, a gestão fica a critério de um terceiro, enquanto o controle acionário continua com os membros da família. No caso da empresa familiar de investimento, os familiares não administram a empresa; contudo, são

eles que tomam as decisões sobre onde serão empregados os recursos para novos investimentos.

É válido ressaltar que o empreendedorismo está intimamente ligado ao negócio familiar, e, no contexto atual, observam-se constantes exigências que os consumidores vêm fazendo, relacionadas aos produtos, aos serviços e ao atendimento. Nesse sentido, os empreendedores precisam se adaptar às constantes modificações para tornarem suas empresas competitivas. Fazendo uma analogia ao exposto, percebe-se a necessidade de capacitar os empreendedores rurais na região delimitada pela IPVUG para o desenvolvimento e a aplicação de ferramentas do Modelo *Canvas* e o plano de negócios.

## MODELO CANVAS E PLANO DE NEGÓCIOS

Dentro do projeto de extensão, algumas ferramentas administrativas são utilizadas para auxiliar os empreendedores dos Vales da Uva Goethe. Dentre essas ferramentas, encontra-se o *Business Model Canvas* (BMC), também denominado Modelo *Canvas*, que é a ferramenta que descreve e analisa o modelo de negócio organizacional ou uma lógica pela qual a empresa ganha seu sustento (CLARK; OSTENWALDER; PIGNEUR, 2013). Werner (2013), por sua vez destaca o BMC como uma ferramenta que proporciona uma visibilidade mais fácil para a empresa, destacando de que forma ela cria, produz e entrega soluções, usando o conhecimento e a criatividade como principais recursos. Uma aplicação lúdica de ideias de impacto a um negócio.

Clark, Ostewalder e Pigneur (2013) destaca que o BMC descreve como um modelo de negócios deve ser demonstrado como um mapa visual de nove blocos (ou componentes) que se encaixam e apontam as principais partes de um negócio dividido em: clientes, a proposta de valor, os canais, o relacionamento com o cliente, fontes de receita, recursos principais, as atividades-chave, as parcerias principais e a estrutura de custos.

Juntamente com o BMC, é utilizado o plano de negócios. O BMC é uma ferramenta inicial, com maior visibilidade e clareza a respeito da empresa, e o plano de negócios articula criteriosamente os méritos, as

exigências, os riscos e os benefícios potenciais da empresa e como eles estão sendo utilizados (DORNELAS; SPINELLI; ADAMS, 2014).

Para Oliveira (2014), o plano de negócios é um estudo estruturado dos negócios, produtos e serviços do empreendimento, atual ou potencial, considerando todas as questões estratégicas, táticas e operacionais. A construção do plano de negócios deve ser entendida como o desenvolvimento estruturado e fundamentado do empreendimento para o empresário (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008).

Oliveira (2014) novamente define o plano de negócios como uma análise de viabilidade do empreendimento e como uma forma de tomada de decisão. Dentro dessa análise, onze pontos são destacados: mercado, tecnologias envolvidas, vantagem competitiva, estratégias, modelo de administração, logística e processos produtivos, indicadores econômicos financeiros, fatores externos, produtos e serviços, investimentos e, por fim, capacidade profissional e da equipe. Também essa é dividida em quatro áreas principais: estratégica, operacional, marketing e financeira.

## APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### CONTEXTUALIZAÇÃO DA INDICAÇÃO DE PROCEDÊNCIA DOS VALES DA UVA GOETHE

Ao longo das últimas décadas, vem se estabelecendo um contexto institucional – regras e normas de comércio, exigência dos consumidores, tecnologia utilizada, políticas gerais e setoriais e traços culturais que condicionam a economia e a sociedade o que se reflete nas dinâmicas produtiva e tecnológica de todas as cadeias produtivas do agronegócio (BUAINAIN; VIEIRA, 2010).

A noção de IGs aflorou e se consolidou de forma gradativa, quando produtores e consumidores passaram a perceber sabores ou qualidades peculiares em alguns produtos que provinham de determinados locais e, em decorrência disso, novos nichos de mercados e estratégias de valorização do produto foram surgindo ao longo das décadas (BRUCH, 2011).

Nesse sentido, pode ser inferido que as IGs passaram a ser pensadas como uma ferramenta de ocupação harmoniosa do espaço cultural, aliando valorização de um produto típico e seus aspectos históricos e culturais à conservação da biodiversidade e ao desenvolvimento rural (MAPA, 2014).

Conforme apontam as autoras Vieira, Watanabe e Bruch (2012), os diversos signos distintivos nasceram de um objetivo comum: distinguir a origem (geográfica ou pessoal) de um produto. Assim, são fomentadas diversas iniciativas para que os produtos considerados locais criem estratégias de diferenciação no mercado a partir das denominações de origem, a exemplo da qualidade do produto, da agregação de valor etc. Dessa maneira, as IGs são utilizadas nos mercados agroalimentares para proteger produtos de diferentes tipos.

Na afirmação de Velloso (2008, p. 19-20), as IGs são uma forma de valorização de produtos com identidade local, isto é, de produtos que são a expressão das condições ambientais e sociais de onde foram produzidos. Nesse sentido, pode ser inferido que o sistema de IGs permite que os territórios promovam seus produtos através da autenticidade da produção, direito reservado aos produtores da região de abrangência.

A legislação brasileira (Lei de Propriedade Industrial) não define o que é IG, estabelecendo apenas suas espécies, a Indicação de Procedência (IP) e a Denominação de Origem (DO). A primeira é caracterizada por ser o nome geográfico conhecido pela produção, extração ou fabricação de determinado produto, ou pela prestação de dado serviço, de forma a possibilitar a agregação de valor quando indicada a sua origem, independentemente de outras características. Ela protegerá a relação entre o produto ou serviço e sua reputação, em razão de sua origem geográfica específica, condição esta que deverá ser, indispensavelmente, preexistente ao pedido de registro (VIEIRA; BUAINAIN, 2011a).

A segunda, DO, cuida do nome geográfico “que designe produto ou serviço cujas qualidades ou características se devam exclusiva ou essencialmente ao meio geográfico, incluídos fatores naturais e humanos”. Em suma, a origem geográfica deve afetar o resultado final do produto ou a prestação do serviço, de forma identificável e mensurável, o que será objeto de prova quando for formulado um pedido de registro enquadrado nessa espécie no INPI (VIEIRA; BUAINAIN, 2011b).

Os vinhos brancos de Urussanga, desde a época da colonização, trazem em seu bojo a cultura, a tradição e o *terroir* da região e fizeram sucesso ao longo dos tempos. Um dos apreciadores foi o presidente brasileiro Getúlio Vargas, que em 1945, autorizou a instalação de uma estação de enologia na região. Nas palavras de Velloso (2008), além de ter apresentado boas adaptações às condições da região, o vinho elaborado a partir da uva Goethe apresenta características peculiares que a diferenciam dos outros vinhos ali produzidos, sendo apreciado pela população, marcando fortemente a sua história. Ainda a autora demonstra a importância do vinho Goethe para a região, quando Inglês de Souza publicou reportagem na revista Vinho Magazine, apontando que:

o Goethe de Urussanga [...] é um vinho branco, delicado, perfumado a frutas e flores, revelando traços de sua descendência da família dos Moscatéis. [...] Entre as variedades introduzidas, destacou-se a Goethe, que mostrou adaptação perfeita à região, de onde extraiu características e tipicidade. [...] Assim, Urussanga e seus típicos vinhos Goethe chegam na atualidade com um bom nível de qualidade, quer de produção artesanal, quer da industrial (Velloso, 2008, p. 80).

A partir do ano de 2000, os produtores de uva e vinho Goethe da região e algumas pessoas ligadas ao turismo e ao comércio se juntaram para estruturar a Associação ProGoethe, que, desde o seu início, contou com o apoio do Sebrae (VELLOSO, 2008).

A partir dessa constatação, e com o objetivo de dar maior visibilidade a seus produtos, a ProGoethe, juntamente com o Sebrae e a UFSC, fizeram o requerimento da concessão do registro da Indicação de Procedência (IP) dos vinhos e espumantes nos “Vales da Uva Goethe”. No Instituto Nacional de Propriedade Intelectual (INPI). Esse foi depositado em 18 de agosto de 2010, sob o n. IG201009, na espécie IP.

As pessoas envolvidas no projeto acreditavam que a consolidação da IG poderia promover o desenvolvimento regional, conforme discorre Velloso (2008) em seus apontamentos em dissertação de Mestrado, com ingresso de novos vitivinicultores, novos produtos, turismo de qualidade,

melhor arrecadação e renda a todos os segmentos envolvidos na cadeia produtiva de uva e vinho.

No entanto, conforme apontam Vieira e Pellin (2014, p.14):

Uma IG pode garantir alguns benefícios econômicos, tais como agregação de valor ao produto, aumento da renda do produtor, acesso a novos mercados internos e externos, inserção dos produtores ou regiões desfavorecidas, preservação da biodiversidade e recursos genéticos locais e a preservação do meio ambiente. Entretanto, ela por si só não garante um sucesso comercial determinado. O reconhecimento de uma IG, em uma região, pode induzir a abertura e o fortalecimento de atividades e de serviços complementares, relacionados à valorização do patrimônio, à diversificação da oferta, às atividades turísticas (acolhida de turistas, rota turística, organização de eventos culturais e gastronômicos), ampliando o número de beneficiários. Assim, cria-se sinergia entre agentes locais, entre o produto ou serviço da IG e outras atividades de produção ou serviço.

A IPVUG está localizada entre as encostas da serra Geral e o litoral sul catarinense nas bacias do rio Urussanga e do rio Tubarão, cujos vinhedos estão instalados nessa área delimitada numa região de 458,9 Km<sup>2</sup>. A região é composta pelos municípios de Urussanga, Pedras Grandes, Cocal do Sul, Morro da Fumaça, Treze de Maio, Orleans, Nova Veneza e Içara, no estado de Santa Catarina, Brasil (INPI, 2012) e estabelecido no estatuto da ProGoethe, para área de abrangência e inclusão de seus associados.

Apontam as autoras Vieira; Watanabe; Bruch (2012) que, a partir da concessão do registro pelo INPI da IP, criou-se um “clima favorável”, e os vinhos e espumantes a partir da uva Goethe são reconhecidos como verdadeiros *terroirs* devido à sua íntima relação com as condições específicas de clima-solos.

Após a concessão do registro, conforme apresentado por Vieira e Pellin (2014), os vitivicultores já observam algumas vantagens, tais como a percepção do aumento nas vendas do vinho Goethe, em média 20%, e dos espumantes, por volta de 30%, segundo apontado pelo presidente

da ProGoethe. Em 2014, os vinhos e espumantes colocados no mercado foram a primeira safra controlada pelo Conselho Regulador (CR) a partir das normas implementadas pelo Manual de Controle Interno (MCI), com selos nas garrafas. E, atualmente, os turistas que vão à região para conhecer já estão procurando pelo vinho típico e único da uva Goethe.

Mas, diante de tantas conquistas, ainda assim, os empresários sentem algumas fragilidades dentro de seus negócios pela falta de conhecimento sobre uma visão sistêmica de seu empreendimento. Por conta disso, a elaboração do BMC e do plano de negócios para os vitivinicultores buscou amenizar essas fragilidades, proporcionando ao empreendedor uma visão do todo do seu negócio.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente capítulo foi apresentar as atividades que os extensionistas, discentes e docentes que atuam no projeto denominado “Ações direcionadas à capacitação em empreendedorismo e gestão empresarial, por meio do desenvolvimento do plano de negócios para empreendimentos rurais de vitivinicultores de Urussanga-SC”, estão realizando, com os produtores de uva e vinho na região delimitada pela IPVUG.

Os Vales da Uva Goethe receberam recentemente a concessão do registro de IP, o que torna o vinho Goethe, produzido nessa região específica, um produto típico e único, com uma qualidade superior, prevista pelo Conselho Regulador a partir das normas implementadas pelo MCI, com selos nas garrafas.

Nesse sentido, é importante frisar a necessidade de capacitação para esses empresários, pois, ao se falar em gestão empresarial, percebe-se a perspectiva de desenvolvimento econômico e social com que os mesmos estão envolvidos. E o plano de negócios apresenta-se como uma ferramenta fundamental no planejamento de um negócio; é por meio dele que o grupo de extensão, junto aos empresários, poderá observar a saúde financeira das empresas e definir o plano de marketing e o operacional, por exemplo.

Ainda, com intuito de se obter uma visualização mais rápida relacionada aos empreendimentos, é utilizado nas assessorias o BMC.

A possibilidade de agregar mais valor aos produtos derivados da uva Goethe consolidou-se principalmente a partir da conquista do registro da IPVUG. Logo, as ações realizadas durante as assessorias do grupo às vinícolas têm como objetivo contribuir para uma visão holística dos proprietários sobre os seus empreendimentos. Outro objetivo é permitir aos proprietários uma visão sistêmica das suas empresas, por meio de uma análise criteriosa e discriminada de seu empreendimento, visualizando alternativas que permitam agregar ainda mais valor aos seus produtos provenientes da uva Goethe.

A análise também tem como objetivo apresentar instrumentos para o empoderamento dos gestores de conhecimentos, os quais serão transmitidos durante as assessorias e ficarão disponíveis para que eles próprios possam analisar e revisar suas estratégias posteriormente à apresentação dos resultados pelo grupo.

Fica aberta a possibilidade de um estudo após a confecção de cinco planos de negócios, bem como da análise individual dos planos e das empresas. Como sugestão, recomenda-se estudo sobre a questão do empoderamento no interior dessas empresas familiares.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. M. de. **Introdução a metodologia do trabalho científico**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ASTRACHAN, J. H.; KLEIN, S. B. e SMYRNIOS, K. X. The F-PEC scale of Family influence: a proposal for solving the Family business definition problem. **Family Business Review**, 2002, 15(1), p. 45-58.

BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005. 182 p.

BRUCH, K.L. **Signos distintivos de origem: entre o velho e o novo mundo vitivinícola**. Tese de Doutorado, PPDG/UFRGS, Porto Alegre, 2011.

BUAINAIM, A. M.; VIEIRA, A. C. P. A inovação tecnológica na agricultura brasileira. *In: VIII Congresso Latino-americano de Sociologia Rural, 2010*. Porto de Galinhas: Alasru, 2010.

- CASILLAS BUENO, J. C.; DÍAZ F, C.; VÁZQUEZ SÁNCHEZ, A. **Gestão da empresa familiar**: conceitos, casos e soluções. São Paulo: Thomson, 2007. 270 p.
- CECCONELLO, A. R.; AJZENTAL, A. **A construção do plano de negócio**: percurso metodológico para caracterização da oportunidade, estruturação do projeto conceitual, compreensão do contexto, definição do negócio, desenvolvimento da estratégia, dimensionamento das operações, projeções de resultados, análise de viabilidade. São Paulo: Saraiva, 2008.
- CLARK, T.; OSTENWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business modelyou**: o modelo de negócios pessoal: o método de uma página para reinventar sua carreira. Rio de Janeiro: Alta Books, 2013.
- CONSELHO REGULADOR - IPVUG. **Manual de uso**. Urussanga: ProGoethe, 2012.
- DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**. 1. ed. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 2. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Campus, 2005. 293 p.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo na prática**: mitos e verdades do empreendedor de sucesso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 148 p.
- DORNELAS, J.; SPINELLI, S.; ADAMS, R. **Criação de novos negócios**: empreendedorismo para o século XXI. 2. ed. São Paulo: Elsevier, 2014.
- DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**: entrepreneurship/práticas e princípios. trad. Carlos Malferrari. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- FALCÃO, A. L. **Classificação de empresas familiares de acordo com a “Familiaridade”**. 2009. 88 f. Dissertação (Mestrado) – PUCRJ: Rio de Janeiro, 2009. Cap. 2.
- FIALHO, F. A. P.; MACEDO, M.; MONTIBELLER F. G.; MITIDIERI, T. C. **Empreendedorismo na era do conhecimento**. Florianópolis: Visual Books, 2006. 188 p.
- FREITAS, E. C.; FREZZA, C. M. M. **Gestão e sucessão em empresa familiar**. Gestão e Desenvolvimento, Novo Hamburgo, v. 2, n. 1, p. 31-43, jan. 2005.
- GALLO, M. A. **Empresa familiar**: textos y casos. Barcelona: Praxis, 1995.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. (Orgs). **Empresa familiar**: tendências e racionalidades em conflito. Passo Fundo-RS: UPF, 2000.
- MAPA. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. 2014. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/>>. Acesso em: 28 jul. 2014.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Empreendedorismo**: vocação, capacitação e atuação direcionadas para o plano de negócios. São Paulo: Atlas, 2014. 349 p.
- PROGOETHE. Associação de Produtores da Uva e do Vinho Goethe. **Indicação de**

**Procedência** - Informações e Mapa. Urussanga, 2013. Disponível em: <<http://www.proGoethe.com.br/>>. Acesso em: 30 ago. 2014.

RAMOS, N. P.; HELAL, D. H. A prática da gestão do conhecimento em uma empresa familiar do ramo varejista em Minas Gerais (MG): um estudo de caso. **Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 7, n. 2, art. 9, p. 433-452, 2010.

VELLOSO, C. Q. **Indicação geográfica e desenvolvimento territorial sustentável: a atuação dos atores sociais nas dinâmicas de desenvolvimento territorial a partir da ligação do produto ao território**: um estudo de caso em Urussanga, SC. Dissertação (Mestrado em Agroecossistemas) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Ciências Agrárias. Florianópolis, 2008, 166 f.

VIEIRA, A. C. P.; BUAINAIN, A. M. Propriedade Intelectual na Agricultura. In: Charlene Ávila, Patrícia Aurélia Del Nero. (Org.). **Aplicação da propriedade intelectual no agronegócio**. 1. ed. Belo Horizonte: Editora Fórum, v. 1, 2011. p. 21-50.

VIEIRA, A. C. P.; BUAINAIN, A. M. A importância da propriedade intelectual para o desenvolvimento: a Indicação Geográfica para o Vale das Uvas Goethe – SC. **Anais IV Encontro Acadêmico de Propriedade Intelectual, Inovação e Desenvolvimento (Enapid)**. Rio de Janeiro: Hotel Gloria, 2011.

VIEIRA, A. C. P.; WATANABE, M.; BRUCH, K. L. Perspectivas de desenvolvimento da vitivinicultura em face do reconhecimento da Indicação de Procedência dos Vales da Uva Goethe. **Revista GEINTEC**, v. 2, 2012, p. 327-343.

VIEIRA, A. C. P.; GARCIA, J. R.; BRUCH, K. L. Análise econômico-ecológica dos efeitos da mudança climática na região delimitada pela Indicação de Procedência ‘Vales da Uva Goethe’ em Santa Catarina – Brasil. In: **Congresso Internacional Sistemas Agroalimentares Localizados**. Florianópolis, 2013.

VIEIRA, A. C. P.; PELLIN, V. O uso do instituto das indicações geográficas como instrumento de promoção do desenvolvimento territorial rural: o caso dos Vales da Uva Goethe Brasil SC. **Anais 20 APDR Congress – Renaissance of the regions of southern Europe**. 20 APDR Congress – Renaissance of the regions of southern Europe: Evora, 2014.

WERNER, K. P. **Como desenhar o seu jeito de fazer negócio (Canvas)**. 2013. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/como-desenhar-o-seu-jeito-de-fazer-negocio-canvas/70326/>>. Acesso em: 21 ago. 2014.



DOI: [DX.DOI.ORG/10.18616/GOETHE03](https://dx.doi.org/10.18616/GOETHE03)

# DIAGNÓSTICO MERCADOLÓGICO: UM ESTUDO EM UMA VINÍCOLA DE URUSSANGA — SANTA CATARINA

Michele Domingos Schneider (Unesc) | *email: michele.schneider@unesc.net*  
Adriana Carvalho Pinto Vieira (PPGDS/Unesc) | *email: dricpvieira@gmail.com*  
Julio Cesar Zilli (Unesc) | *email: zilli42@hotmail.com*  
Ricardo Pieri (Unesc) | *email: rpi@unesc.net*

## INTRODUÇÃO

[VOLTAR AO SUMÁRIO](#)

As mudanças ocorridas nos últimos anos, em função da globalização e da abertura de mercados, fizeram com que as organizações buscassem alternativas para se tornarem competitivas para se manter no mercado. E, nesse cenário, muitas empresas buscam desenvolver estratégias baseadas em empresas internacionais para competirem no mercado nacional (TERUCHKIN; NIQUE, 2007).

A competição em mercados internacionais força as organizações a desenvolverem estratégias globais. No entanto, mesmo atuando em mercados nacionais e locais, as vinícolas precisam desenvolver suas estratégias mercadológicas com base em ações que visem não somente o mercado nacional, mas também o internacional, haja vista que a ameaça de produtos importados é uma constante no cenário competitivo (TERUCHKIN; NIQUE, 2007).

Nesse cenário, o mercado de vinhos no Brasil aumenta consideravelmente a cada ano, em termos volume de produção, qualidade

dos produtos e taxas de crescimento no consumo (BUERON *et al.*, 2014). Segundo dados do Instituto Brasileiro do Vinho (Ibravin), no Brasil são mais de 700 vinícolas. A quantidade de uvas processadas no estado do Rio Grande do Sul, estado responsável por cerca de 80% da produção de uvas, passou de 434 milhões de quilos em 2004 para 606 milhões de quilos em 2014. A produção de vinhos e derivados de uvas manteve-se estável na mesma região, apresentando uma pequena queda dos 408 milhões de litros em 2004 para 374 milhões de litros em 2014.

Assim, o *marketing* vem evoluindo ao longo dos tempos e cada vez mais pode refletir no estabelecimento de diferenciais competitivos. As estratégias mercadológicas devem ser relacionadas ao composto de *marketing*, que envolve produto, preço, praça e promoção. Na elaboração das estratégias, o diagnóstico organizacional é uma das ferramentas mais utilizadas, uma vez que fornece uma visão ampla e sistêmica da organização, mercado, concorrência e clientes e, ainda, orienta o processo de tomada de decisão.

No entanto, são poucos os artigos científicos relacionados ao *marketing* aplicado em vinícolas. Os trabalhos encontrados estão relacionados, principalmente, ao desenvolvimento de estratégias de posicionamento de marca (MILAN; PERINI; TONI, 2004), estratégias internacionais (TERUCHKIN; NIQUE, 2007), inovação do setor (ALVEZ; ZEN; PADULA, 2011), reposicionamento de marca (POTOMATTI, 2013) e estratégias de marketing (MONDO; CONTA, 2010; BUERON *et al.*, 2014).

A questão norteadora está pautada em: como é desenvolvido o planejamento de marketing na empresa em estudo? Nesse sentido, o presente estudo se propõe a elaborar um diagnóstico organizacional em uma vinícola localizada em Urussanga-SC, na região delimitada pela indicação de procedência dos Vales da Uva Goethe. Para o desenvolvimento do estudo, foi realizada a identificação da empresa, o levantamento do macroambiente de marketing, levantamento do microambiente interno e externo, elaboração da matriz de SWOT e o desenvolvimento de sugestões para a área mercadológica com base nos dados da pesquisa.

O estudo é organizado em quatro seções, de forma que a primeira seção apresenta a introdução do estudo e a contextualização da

problemática de pesquisa. A segunda seção destaca o marco teórico, que aborda as questões do *marketing*, estratégia e planejamento de *marketing* e o diagnóstico organizacional. A terceira seção compreende a apresentação dos dados da pesquisa e desenvolvimento do diagnóstico organizacional com foco na área mercadológica da empresa em estudo. E, por fim, na quarta seção são apresentadas as considerações finais do estudo.

## MARKETING

O marketing foi evoluindo ao longo da história e é encontrado principalmente nas relações de trocas. Seu papel é circunstancialmente alterado após a Revolução Industrial, momento em que a fabricação dos produtos passa de artesanal para a produção em escalas maiores, sendo necessário o desenvolvimento de meios para ampliar a sua comercialização (KOTLER, 2005; LAS CASAS, 2006; MADRUGA, 2006).

Num momento posterior, quando a concorrência está estabelecida, as empresas alteram o foco da produção, para a venda, no sentido de desenvolver alternativas e estratégias para a obtenção de resultados de curto prazo. É nesse momento que são difundidas as ferramentas de comunicação (MADRUGA, 2006; ENGEL, 2014).

O momento seguinte na evolução do marketing, quando o foco sai da produção e passa para a venda, requer que as organizações se antecipem às necessidades de seus consumidores (MADRUGA, 2006).

Diferem em diversos autores as definições sobre o que é marketing, porém em âmbito geral abordam de alguma forma a relação das trocas de produtos ou serviços com a finalidade de atender desejos e necessidades dos consumidores (ENGEL, 2014). Nesse sentido, o marketing está diretamente relacionado a dois fatores primordiais, o mercado e a satisfação dos consumidores (LAS CASAS, 2006). Assim, o papel do marketing está relacionado ao atendimento das necessidades dos clientes, de forma que as organizações buscam estabelecer estratégias para entender seu público-alvo e desenvolver estratégias para satisfazer suas necessidades e desejos (COBRA, 1997; KOTLER, 2000; LAS CASAS, 2006).

## ESTRATÉGIAS DE MARKETING

As estratégias de marketing são embasadas no composto mercadológico (produto, preço, praça e promoção); e a formulação das estratégias táticas do composto de marketing está relacionada às decisões estratégicas da organização (URDAN F.; URDAN A., 2010).

Num sentido mais amplo, o composto de marketing é citado por diversos autores como uma ferramenta estratégica para o desenvolvimento integral do produto. O composto de marketing envolve as estratégias relacionadas ao produto (variedade, qualidade, características, serviços, embalagem, garantias etc.); ao preço (listas de preço, descontos, prazos e condições de financiamento); promoção (promoção de vendas, propaganda, marketing direto, relações públicas e força de vendas) e praça (canais de distribuição, cobertura, locais, estoque e transporte) (KOTLER, 2000; GOBE; MOREIRA, 2007; SCHNEIDER, 2013; ENGEL, 2014).

Ainda nesse aspecto, as estratégias de marketing relacionam-se ao processo de tomada de decisão estratégica, tática e operacional que envolvem a segmentação de mercado, seleção do público-alvo, posicionamento e delineamento das estratégias competitivas (URDAN F.; URDAN A., 2010).

As decisões do nível estratégico estão relacionadas às definições macro da organização, as quais dão foco ao delineamento das estratégias. As decisões táticas se referem à atuação do nível intermediário, em nível gerencial, o qual é responsável pelo planejamento, implementação e controle das estratégias de marketing. E as decisões operacionais são responsáveis pela implementação das estratégias definidas nos níveis anteriores (TAVARES, 2001).

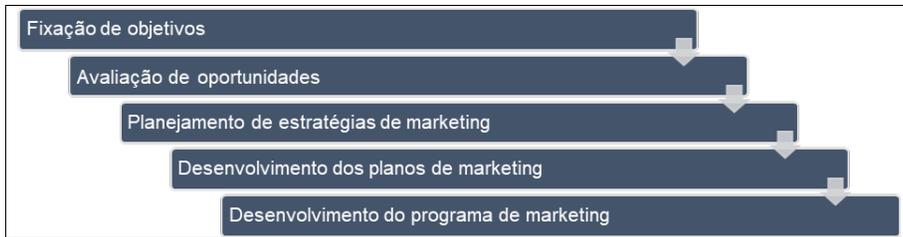
Dessa maneira, o planejamento estratégico de marketing compreende uma análise das oportunidades de negócios e a seleção de estratégias de marketing para o desenvolvimento de programas e projetos que resultem em posicionamento de mercado ou no estabelecimento de diferenciais competitivos (KOTLER; KELLER, 2006).

## PLANEJAMENTO DE MARKETING

O plano de marketing apresenta em sua essência a situação atual e futura da organização, as metas e objetivos organizacionais (resultados esperados), descrição de ações específicas para o alcance dos objetivos e metas, a identificação dos recursos necessários e as formas de monitoramento e controle das ações e resultados (FERRELL, 2000).

O planejamento de marketing, segundo Mccarthy e Perreault (1997), compreende algumas etapas necessárias para seu desenvolvimento, a saber:

**Figura 1** – Etapas do Planejamento de *Marketing*.



**Fonte:** Elaborado pelos autores de acordo com os conceitos de Mccarthy e Perreault (1997).

O primeiro passo para a planejamento de *marketing* é a fixação dos objetivos. Nesse aspecto, a organização deve definir claramente os objetivos a serem atingidos por meio do planejamento. E, esta etapa possibilita a visualização prévia das ações e áreas a serem envolvidas. A definição dos objetivos de marketing deve estar em consonância com os objetivos organizacionais (SCHNEIDER; PIERI, 2015).

A avaliação das oportunidades visa identificar as variáveis do ambiente interno e externo, e tem por base a avaliação do macro e microambiente de marketing. Nesse sentido, a organização precisa identificar claramente sua situação atual para posteriormente delinear as estratégias mais adequadas. Para isso, a matriz de SWOT é largamente utilizada como ferramenta para auxiliar a avaliação das oportunidades (ANDRADE, 2014).

A organização, após identificar as oportunidades no planejamento das estratégias de marketing, define quais os caminhos a seguir, delineando as diretrizes centrais do planejamento. A formulação das estratégias de marketing, além de se relacionarem com as estratégias de organização, precisam vislumbrar as relações com o mercado, com a concorrência e, quanto ao ambiente econômico, social e político, para estabelecer estratégias sólidas e precisas, que permitam a organização atingir os objetivos almejados (OLIVEIRA, 1991; TAVARES, 2005; ANDRADE, 2014; SCHNEIDER; PIERI, 2015).

Assim, definidas as diretrizes das estratégias e as bases para o planejamento de marketing, a próxima etapa é o desenvolvimento dos planos de marketing, que apresentam como objetivo principal detalhar as estratégias para convertê-las em ações, o que normalmente é baseado no composto mercadológico. Os planos de marketing devem ser algo possível de ser atingido, devem ser específicos e mensuráveis. Os planos de marketing, em sua elaboração, devem responder questões como “o que será feito”, “como será feito”, “quando será feito” e “quais os custos envolvidos” (DIAS, 2003).

A última fase é o desenvolvimento do programa de marketing, que consiste em reunir os objetivos, metas, ações e planos de ações em programas que consolidem as estratégias mercadológicas (MCCARTHY; PERREAULT, 1997).

## DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL (DO)

O diagnóstico organizacional é um retrato da organização, envolvendo a análise do ambiente interno e externo, análise dos pontos fortes e fracos da organização e ameaças e oportunidades (PETROCCHI, 2009). Segundo Rosa (2001), o instrumento permite que a organização tenha uma visão sistêmica de todo o negócio ou a abordagem de um problema específico ou uma oportunidade de negócio a ser desenvolvida, além de orientar o processo de tomada de decisão.

O diagnóstico permite ainda que a organização identifique problemas ou oportunidades, estabeleça prioridades, definição de metas e

objetivos para os quais posteriormente serão desenvolvidos planejamentos e planos de ações específicos (CHIAVENATO, 2006). Por meio do DO, a empresa pode desenvolver meios para avaliar o seu próprio desempenho e saber se a implementação das estratégias está ocorrendo conforme planejado (BERTI, 2001).

As etapas compreendem cinco fases distintas. São elas: organização, orientação, direcionamento, plano de ação e avaliação. A organização é a fase em que é realizado o planejamento das atividades e a definição dos papéis. A etapa da orientação compreende a preparação das atividades e informações que serão desenvolvidas e necessárias para o diagnóstico. A etapa do direcionamento corresponde ao momento em que as informações coletadas na etapa anterior são formatadas para delinear as estratégias. O plano de ação é o detalhamento das estratégias para que estas sejam convertidos em resultados. Por fim, a última etapa é a avaliação. Esta é uma das etapas mais delicadas do diagnóstico e deve contemplar cada plano de ação, no sentido de gerar indicadores que permitam o acompanhamento, implementação e controle efetivo dos resultados das ações (ROSA, 2001).

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo é interdisciplinar, uma vez que a interdisciplinaridade se constitui de reunião de duas ou mais disciplinas no estudo de determinado fenômeno (PHILIPPI JUNIOR; NETO, 2011). No processo de elaboração do diagnóstico organizacional, foi necessária a realização de análise do macro ambiente que envolve questões psicológicas que envolvem o comportamento, hábitos de compra dos consumidores, análises econômicas do macroambiente e questões legais que envolvem a Indicação Geográfica (IG), justificando assim a interdisciplinaridade do estudo.

Quanto à tipologia, a pesquisa é aplicada e se constitui de acordo com as alegações do conhecimento, como pragmático, uma vez que, sob a ótica das alegações do conhecimento pragmático, a pesquisa é centrada no problema, com olhar para as consequências ações e com foco na prática de problemas reais (CRESWEL, 2010). No presente estudo, o objetivo é

realizar o diagnóstico organizacional para a identificação dos problemas mercadológicos, para posteriormente serem desenvolvidas as estratégias e os planos de ação.

O método utilizado para a investigação é o dedutivo, uma vez que se parte do pressuposto de que o objeto é dado e deve ser estudado para possibilitar o desenvolvimento de estratégias mercadológicas (VERGARA, 2010).

A abordagem utilizada é a qualitativa e envolve o levantamento de informações sobre o gerenciamento de marketing da organização em estudo, para posterior análise. A pesquisa qualitativa possui como objetivos a exploração do tema, a descrição da complexidade do tema e do problema de pesquisa, de forma que possa permitir ao pesquisador a análise, a compreensão e a classificação para a geração de contribuições aos indivíduos envolvidos e ao objeto da pesquisa (CRESWEL, 2010).

O objetivo da pesquisa é do tipo descritivo, cuja finalidade é observar os elementos que compõem a dinâmica do objeto de estudo para a elaboração do diagnóstico organizacional. Dessa forma, foi utilizada a pesquisa bibliográfica, por meio de livros e artigos científicos para realizar um levantamento de bases teóricas para a compreensão e a formulação do estudo, segundo o que propõe Creswell (2010). Quanto às estratégias de pesquisa, fez-se uso da pesquisa documental e do estudo de caso. A pesquisa documental foi realizada por meio de levantamentos de dados primários e secundários, necessários para elaboração da análise do ambiente interno e externo, que são traduzidos no levantamento dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades (VERGARA, 2010). E o estudo de caso, por envolver uma organização como objeto de estudo.

As técnicas de pesquisa empregadas constituem-se em observação participante, pois o pesquisador vai a campo e observa os fenômenos em estudo, de acordo com Godoy (2006). Também se fez necessária a utilização da técnica de entrevista em profundidade com o gestor da empresa, com a finalidade de obter os dados necessários para a elaboração do diagnóstico. Após o processo de coleta de dados primários e secundários e entrevista em profundidade, os dados foram analisados e, assim, construído o diagnóstico organizacional (OLIVEIRA, 2002).

# APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

## CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA

O cultivo de uvas na cidade de Urussanga-SC se iniciou no final do século XIX, de mudas trazidas da Itália pelas famílias Damian e Mariot. Em 1975, é fundada a vitivinícola por descendentes dos primeiros imigrantes. A tradição é passada de pai para filho e, atualmente, a empresa é administrada pela segunda geração, e a terceira geração já se faz presente na gestão do negócio.

A empresa em estudo apresenta como objetivo a produção de vinhos e espumantes com qualidade superior, unindo os cuidados de produção artesanais e os modernos métodos de vinificação, unindo o moderno e o tradicional, resultando em um vinho com qualidade superior e garantia de satisfação e bem-estar para paladares exigentes.

Os principais vinhedos estão localizados numa região próxima da empresa, distante apenas oito quilômetros do centro de Urussanga. A região apresenta características únicas, que rendem frutos diferenciados. O solo é rico em enxofre, devido às jazidas de carvão mineral presentes no subsolo e à brisa marítima, benéfica para a produção da uva Goethe. Essas condições interferem diretamente na qualidade da uva, gerando um bom vinho, com características diferenciadas, típicas e únicas.

O portfólio de vinhos foi ampliado em 2003, decorrente das parcerias realizadas com produtores de uva que produzem na cidade de São Joaquim-SC, oferecendo um novo vinho para os consumidores. Em 2005, foi fundada a Associação dos Produtores de Uva e Vinho Goethe (ProGoethe), cujo objetivo foi reunir os produtores de uva e vinho Goethe, permitindo a produção de vinhos e o desenvolvimento de uma identidade própria. A instituição teve a assessoria técnica do Sebrae/SC, da Epagri, do Governo do Estado. A associação tem por objetivo promover a união dos produtores da uva e do vinho Goethe, estabelecendo a imagem de um produto nobre e conhecido nacional e internacionalmente.

De acordo com a análise da organização, pode-se identificar a missão da Vitivinícola, assim definida: “Produzir vinhos, espumantes e

destilados especiais de qualidade superior para a satisfação e bem-estar de seus clientes, aliando tradição familiar e modernização dos processos de vinificação”. De forma que a Visão de Futuro da organização tange a: “Ser referência na produção de vinhos e espumantes Goethe, com selo de Indicação de Procedência, no mercado nacional e internacional”.

Os Princípios e Valores da Vitivinícola passam por Tradição e Paixão por vinhos e bebidas especiais; Foco no cliente; Qualidade do produto; Responsabilidade social e ambiental; Inovação de imagem e produto; Preço justo; Tecnologia e diversificação e Orgulho de pertencer aos Vales da Uva Goethe.

Dentre os Fatores Críticos de Sucesso, pode-se destacar a qualidade do produto, relacionamento com o cliente, saúde financeira, conhecimento do produto e processo, vitivinicultura e enologia, atendimento aos visitantes da vinícola (com direito à degustação) e entrega aos clientes. O portfólio de produtos compreende vinhos, espumantes e frisantes com os mais variados aromas e sabores, produzidos com as mais diversas uvas, com destaque para a uva Goethe.

**Quadro 1** – Descrição dos produtos.

PRODUTOS	CARACTERÍSTICAS
Produto A	Obtida da fermentação direta da uva Goethe, a qual é selecionada das partes mais altas de nossos vinhedos, onde há maior incidência de sol, o que confere à fruta uma coloração rosada.
Produto B	O vinho acondicionado num <i>bag</i> , embalagem prática e econômica, que contém 5 litros e equivale a 6,6 garrafas de vinho de 750ml. Variedades de vinhos em <i>bag in box</i> : Cabernet, Merlot, Tinto de Mesa Seco, Branco Goethe Seco e Branco Goethe Demi-Sec.
Produto C	Vinho obtido da cepa Goethe peculiar à nossa região. Aroma personalíssimo delicado, sutil e refrescante.
Produto D	Primeiro Espumante Goethe do Brasil. Com intenso perlage de bolhas finas, oferece uma agradável sensação refrescante e espírito festivo.
Produto E	Elaborado pelo método champenoise, possui perlage fino, abundante e persistente. Apresenta coloração rosa salmão claro. Revela em seu aroma leveza e frescor, destacando-se notas florais e de frutas como amora, pêssego e cereja.
Produto F	Vinho Frisante branco meio seco, elaborado a partir da uva Goethe. Sua tipicidade é inigualável com aromas florais frutado e mel.
Produto G	Produzida com selecionadas uvas de fresca fermentação e bidestilada. Esta bebida é muito tradicional e muito apreciada na Itália.

PRODUTOS	CARACTERÍSTICAS
Produto H	A linha Casa Del Nonno Nobile apresenta vinhos que expressam o caráter natural de cada uma de suas variedades de uva. Este vinho apresenta nariz e boca elegantes, mesclando frutas vermelhas e pretas (ameixa), tabaco, terra úmida, chocolate preto e toque de especiarias. Apresenta corpo equilibrado e taninos agradáveis.
Produto I	Este vinho apresenta aromas frutados, cítricos e florais, bem delicados. Na boca, mostra leveza, frescor e alegria.
Produto J	Este vinho apresenta nariz e boca elegantes, mesclando frutas vermelhas, ameixa preta, chocolate e um toque floral de rosas. O corpo é redondo e suculento.
Produto K	Vinho tinto encorpado, marcante e agradável ao paladar. Apresenta coloração rubi intensa e agradável aroma, lembrando frutas silvestres maduras com intensas notas de café e cassis.
Produto L	Elaborado dentro de técnicas avançadas, com cortes de uvas americanas Bordó e Isabel.
Produto M	Vinhos elaborados com as melhores uvas americanas selecionadas. Com sabor característico e presença marcante da própria uva.
Produto N	Elaborado a partir da uva Goethe. Este produto único é elaborado pelo processo clássico (Champenoise), o que lhe confere uma complexidade particular.
Produto O	Vinho Branco Goethe, com aroma exclusivo e característico. A leveza e o equilíbrio de suas propriedades, identificam-no com os similares processados no Vale do Reno na Alemanha.
Produto P	Vinho branco meio seco elaborado com uvas Goethe. Apresenta uma coloração natural amarelo-palha, com reflexos esverdeados.
Produto Q	Vinho <i>demi-sec</i> elaborado com uvas Goethe e passagem em carvalho, o que lhe confere aroma frutado e delicado, com leves notas de madeira.

Fonte: Dados da pesquisa.

Dentre os diferenciais competitivos da organização, pode-se destacar os vinhos desenvolvidos com base na uva Goethe e a alta qualidade na sua linha de vinhos, o preço competitivo e a tradição familiar no cultivo de uvas e na produção de vinhos.

Os principais concorrentes diretos da Vitivinícola são:

**a) Vinhos importados** – oriundos de qualquer região, esses produtos apresentam como fortalezas o preço relativamente baixo em função dos benefícios da exportação e o fato de serem produtos importados. Por outro lado, não existe confiabilidade em relação às marcas, exceto para marcas tradicionais, e a relação custo-benefício desses produtos.

**b) Vinhos importados na fronteira** – produtos ofertados em escala e a preços baixos. A desvantagem desses produtos está relacionada à necessidade do consumidor adquirir os produtos, não sendo permitido a consagração para festas e eventos.

c) **Vinícola Mazon** – a apresentação da marca e a imagem da vinícola estando relacionados ao restaurante da vinícola podem ser considerados atrativos aos consumidores. Porém, a vinícola trabalha com menor escala de produção e tecnologia inferior no processo de produção do vinho.

d) **Vinícola Salton** – este concorrente apresenta como vantagem competitiva disponibilidade de capital de giro, processo produtivo moderno, rede de distribuição e qualidade reconhecida dos produtos produzidos. Mas em função de oferecer ao mercado vinhos de baixo custo, estes refletem negativamente na comercialização da linha de produtos com alto valor agregado.

e) **Vinícola Aurora** – a vinícola dispõe de capital de giro, processo produtivo moderno, rede de distribuição e qualidade de produto. Também pode-se destacar como pontos fortes a participação em Cooperativa e o fluxo de turistas da região onde está instalada. As fraquezas estão relacionadas à divulgação da marca não ser atrativa, os vinhos de baixo custo acabam prejudicando a linha de alto padrão.

f) **Vinícola Casa Perini** – pode-se destacar como pontos fortes a disponibilidade de capital de giro, processo produtivo moderno e qualidade de produto. A fraqueza está na falta de uma rede de distribuição.

g) **Vinícola Miolo** – a divulgação da marca não é atrativa, os vinhos de baixo custo acabam prejudicando a linha de alto custo. A empresa possui marketing e parcerias fortes. É pioneira, sendo a primeira vinícola em Pernambuco, além de ter alto fluxo de turistas. Como pontos fracos, destacam-se capital de giro alto necessário para continuar funcionando e exclusividade para pontos de distribuição.

Os concorrentes indiretos são aqueles que não ofertam os mesmos produtos, mas de alguma forma disputam o consumidor. Nessa linha, pode-se destacar como concorrentes indiretos:

a) **Cervejarias Ambev, Brasil Kirin, Petrópolis e Kaiser** – cujos pontos fortes são o volume de produção e a capilaridade de distribuição. O ponto fraco está relacionado ao baixo valor agregado dos produtos (cervejas pilsen).

b) **Cervejaria Saint Bier** – suas vantagens estão ligadas à cerveja de alto padrão, à existência de restaurantes associados à bebida. Sua fragilidade está na escala de produção.

## DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

A análise do ambiente interno compreende o levantamento dos pontos fortes e fracos da organização. Esses fatores podem impulsionar ou impedir a organização de alcançar sua missão (TAVARES, 2005).

A análise do ambiente interno da Vitivinícola é apresentada conforme quadro 2.

**Quadro 2** – Análise do Ambiente Interno da empresa em estudo.

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Tradição familiar e cultura	Rede de distribuição
Conhecimento do produto e processo, vitivinicultura e enologia	Custos internos elevados em comparação com os importados. Economia de escala
Rede de relacionamentos	Dependência de capital de giro de banco
Produtos com alto padrão de qualidade	Limitações de Recursos Humanos. Dificuldade na área comercial.
Produto com selo de Indicação de Procedência (Vales da Uva Goethe)	Mix de produtos
Vinhedo e instalações próprias	Investimento em marketing, devido à falta de capital de giro
Credibilidade com fornecedores e clientes	Capacidade ociosa
Cultivo da uva Goethe, típica e única da região	Concentração da atividade de gestão
Fornecedor de uva confiável	Único fornecedor de garrafa de vidro indicada da IG
Marca	-
Parcerias institucionais (Unesc, UFSC, Epagri, Embrapa, MAPA, Prefeitura)	-
Possibilidade de aumentar a produção sem investimentos em equipamentos	-

**Fonte:** Dados da pesquisa.

A análise do ambiente externo permite a organização identificar ameaças e oportunidades existentes no mercado, e, por meio do

desenvolvimento de estratégias, estas podem resultar no estabelecimento de um diferencial competitivo (SCHNEIDER; PIERI, 2015).

A seguir, a partir dos dados da pesquisa, são apresentados os resultados da análise do ambiente externo da Vitivinícola:

**Quadro 3 – Análise do Ambiente Externo.**

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Indicação de Procedência	Custos internos elevados em comparação com os importados. Carga tributária elevada
Festas tradicionais da cidade	Logística de distribuição
Aumento do consumo de vinho no Brasil	Classificação do vinho como bebida alcoólica
Facilidade de comunicação pelo uso de diversos meios (redes sociais, e-mails, homepages etc.)	Vinhos importados
Facilidade na troca de informações pela sociedade (gestão do conhecimento)	Ação da concorrência => produtos similares com preços inferiores
Aumento do interesse por vinhos diferenciados e pelo enoturismo	Entraves burocráticos
Uva típica e única da região	Diferenças no tratamento tributário de vinhos nacionais e importados, com maior carga tributária para os nacionais
Tendência de aumento do consumo, decorrente do baixo consumo per capita (2,2 litros atual com previsão de 15 litros para 2017);	Associação de preço baixo com qualidade inferior => cultura nacional
Aumento do poder aquisitivo da população brasileira (aumento das classes C e D)	Falta de união entre os associados da ProGoethe (vinícola)
Existência da Associação ProGoethe e outras instituições ligadas ao vinho	Classificação nacional da uva Goethe como uva híbrida, sendo declarada como vinho de mesa, um vinho de baixa qualidade

**Fonte:** Dados da pesquisa.

## MATRIZ DE SWOT

Com base nas análises do ambiente interno e externo, foi elaborada a matriz de SWOT, com o cruzamento dos pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades, apresentada no quadro 4.

Quadro 4 – Matriz de SWOT

AMBIENTE EXTERNO		
AMEAÇAS	OPORTUNIDADES	
<b>AMBIENTE EXTERNO PONTOS FRACOS</b>	<p>- <b>CUSTOS INTERNOS ELEVADOS EM COMPARAÇÃO COM OS IMPORTADOS: CARGA TRIBUTÁRIA:</b> * Custos internos elevados em comparação com os importados: economia de escala; dependência de capital de giro de banco; <i>mix</i> de produtos.</p>	<p>- <b>FESTAS TRADICIONAIS DE URUSSANGA:</b> * Falta de investimento em marketing, devido à carência de capital; limitações de RH =&gt; dificuldade na área comercial (em função do porte da empresa); <i>mix</i> de produtos.</p>
	<p>- <b>LOGÍSTICA DE DISTRIBUIÇÃO:</b> * Rede de distribuição; limitações de RH =&gt; Dificuldade na área comercial (em função do porte da empresa); capacidade ociosa.</p>	<p>- <b>AUMENTO DO CONSUMO DE VINHO NO BRASIL. TENDÊNCIA DE AUMENTO DO CONSUMO DECORRENTE DO BAIXO CONSUMO PER CAPITA (2,2 litros atual com previsão de 15 litros para 2017). AUMENTO DO INTERESSE POR VINHOS DIFERENCIADOS E O ENOTURISMO:</b> * Custos internos elevados, em comparação com os importados: economia de escala; rede de distribuição; limitações de RH =&gt; dificuldade na área comercial (em função do porte da empresa); <i>mix</i> de produtos; falta de investimento em marketing devido à falta de capital; único fornecedor de garrafa de vidro indicada da IG; capacidade ociosa.</p>
	<p>- <b>CLASSIFICAÇÃO DO VINHO COMO BEBIDA ALCOÓLICA:</b> * Falta de investimento em marketing devido à falta de capital.</p>	<p>- <b>FACILIDADE DE COMUNICAÇÃO POR MEIO DE REDES SOCIAIS, E-MAIL, HOMEPAGES ETC:</b> * Limitações de RH =&gt; dificuldade na área comercial (em função do porte da empresa); dependência de capital de giro de banco.</p>
	<p>- <b>VINHOS IMPORTADOS E AÇÃO DA CONCORRÊNCIA</b> * Rede de distribuição; limitações de RH =&gt; Dificuldade na área comercial (em função do porte da empresa); <i>mix</i> de produtos; falta de investimento em marketing devido à falta de capital; custos internos elevados em comparação com os importados: economia de escala; capacidade ociosa.</p>	<p>- <b>UVA TÍPICA DA REGIÃO:</b> * Capacidade ociosa.</p>
	<p>- <b>ENTRAVES BUROCRÁTICOS:</b> * Concentração de atividades de gestão.</p>	<p>- <b>AUMENTO DO PODER AQUISITIVO DA POPULAÇÃO BRASILEIRA:</b> * Custos internos elevados, em comparação com os importados: economia de escala; limitações de RH =&gt; dificuldade na área comercial (em função do porte da empresa); <i>mix</i> de produtos.</p>

		AMBIENTE EXTERNO	
		AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
AMBIENTE EXTERNO PONTOS FRACOS	- ASSOCIAÇÃO DO BAIXO PREÇO COM QUALIDADE INFERIOR (cultura nacional): * Falta de investimento em marketing devido à falta de capital.		
	- FALTA DE UNIÃO ENTRE OS ASSOCIADOS DA PROGOETHE (vinícolas): * Rede de distribuição; dependência de capital de giro de banco; mix de produtos.		
	- CLASSIFICAÇÃO NACIONAL DA UVA GOTHE COMO UVA HÍBRIDA, SENDO DECLARADA COMO VINHO DE MESA, CONSIDERADO DE BAIXA QUALIDADE: * Mix de produtos; falta de investimento em marketing devido à falta de capital.		
AMBIENTE EXTERNO PONTOS FORTES	- CUSTOS INTERNOS ELEVADOS EM COMPARAÇÃO COM OS IMPORTADOS: CARGA TRIBUTÁRIA ELEVADA: * Vinhedo e instalações industriais próprias; credibilidade com fornecedores e clientes. Parcerias institucionais (Unesc, UFSC, Epagri, Embrapa, MAPA, Prefeitura).	- INDICAÇÃO DE PROCEDÊNCIA: * Produto com o selo da Indicação de Procedência (Vales da Uva Goethe); cultivo de uva Goethe, típica e única da região; fornecedor de uva confiável.	
	- LOGÍSTICA DE DISTRIBUIÇÃO: * Rede de relacionamentos; credibilidade com fornecedores e clientes; marca; possibilidade de aumentar produção sem investimento em equipamentos.	- FESTAS TRADICIONAIS DE URUSSANGA: * Tradição familiar e cultura; rede de relacionamentos; credibilidade com fornecedores e clientes; marca; parcerias institucionais (Unesc, UFSC, Epagri, Embrapa, MAPA, Prefeitura).	
	- CLASSIFICAÇÃO DO VINHO COMO BEBIDA ALCOÓLICA: * Produtos com alto padrão de qualidade; produto com o selo da Indicação de Procedência (Vales da Uva Goethe).	- AUMENTO DO CONSUMO DE VINHO NO BRASIL. TENDÊNCIA DE AUMENTO DO CONSUMO DECORRENTE DO BAIXO CONSUMO PER CAPITA (2,2 litros atual com previsão de 15 litros para 2017): * Rede de relacionamentos; produtos com alto padrão de qualidade; produto com o selo da Indicação de Procedência (Vales da Uva Goethe); credibilidade com fornecedores e clientes; marca; possibilidade de aumentar produção sem investimento em equipamento.	

AMBIENTE EXTERNO	
AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
<p><b>- VINHOS IMPORTADOS:</b> * Tradição familiar e cultura; conhecimento do produto e processo, vitivinicultura e enologia; rede de relacionamentos; produtos com alto padrão de qualidade; produto com o selo da Indicação de Procedência (Vales da Uva Goethe); credibilidade com fornecedores e clientes; marca</p>	<p><b>- AUMENTO DO INTERESSE POR VINHOS DIFERENCIADOS E PELO ENOTURISMO:</b> * Produtos com alto padrão de qualidade; produto com o selo de Indicação de Procedência (Vales da Uva Goethe); vinhedo e instalações industriais próprias; cultivo de uva Goethe, típica e única da região; parcerias institucionais (Unesc, UFSC, Epagri, Embrapa, MAPA, Prefeitura); marca.</p>
<p><b>- AÇÃO DA CONCORRÊNCIA (produtos similares por preços inferiores):</b> * Produto com o selo de Indicação de Procedência (Vales da Uva Goethe); credibilidade com fornecedores e clientes; marca; parcerias institucionais (Unesc, UFSC, Epagri, Embrapa, MAPA, Prefeitura).</p>	<p><b>- UVA TÍPICA DA REGIÃO:</b> * Conhecimento do produto e processo, vitivinicultura e enologia; vinhedo e instalações industriais próprias; cultivo de uva Goethe, típica e única da região; fornecedor de uva confiável; parcerias institucionais (Unesc, UFSC, Epagri, Embrapa, MAPA, Prefeitura).</p>
<p><b>- ENTRAVES BUROCRÁTICOS:</b> * Parcerias institucionais (Unesc, UFSC, Epagri, Embrapa, MAPA, Prefeitura).</p>	<p><b>- AUMENTO DO PODER AQUISITIVO DA POPULAÇÃO BRASILEIRA:</b> * Possibilidade de aumentar produção sem investimento em equipamento; marca; vinhedo e instalações industriais próprias; credibilidade com fornecedores e clientes;</p>
<p><b>- ASSOCIAÇÃO DO BAIXO PREÇO COM QUALIDADE INFERIOR (cultura nacional):</b> * Produtos com alto padrão de qualidade; Produto com o selo da Indicação de Procedência (Vales da Uva Goethe); credibilidade com fornecedores e clientes; marca</p>	<p><b>- EXISTÊNCIA DA PROGOETHE E OUTRAS INSTITUIÇÕES LIGADAS AO VINHO:</b> * Produto com o selo de Indicação de Procedência (Vales da Uva Goethe); cultivo de uva Goethe, típica e única da região.</p>
<p><b>- FALTA DE UNIÃO ENTRE OS ASSOCIADOS DA PROGOETHE (vinícolas):</b> * Marca; parcerias institucionais (Unesc, UFSC, Epagri, Embrapa, MAPA, Prefeitura).</p>	
<p><b>- CLASSIFICAÇÃO NACIONAL DA UVA GOETHE COMO UVA HÍBRIDA, SENDO DECLARADA COMO VINHO DE MESA, CONSIDERADO DE BAIXA QUALIDADE:</b> * Produtos com alto padrão de qualidade; produto com o selo da Indicação de Procedência (Vales da Uva Goethe).</p>	

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao analisar a estrutura mercadológica da empresa em estudo, foi possível perceber como a organização estrutura o composto mercadológico:

**a) Produto** – *mix* amplo e produtos diferenciados, principalmente em função dos vinhos produzidos com base na uva Goethe. Mesmo com *mix* amplo, sugere-se o desenvolvimento de novos produtos.

**b) Praça** – a vinícola utiliza-se de diversos canais de distribuição (lojas especializadas de varejo, supermercados e restaurantes), porém a estrutura de distribuição física é um ponto marcante que precisa ser desenvolvido;

**c) Promoção** – a promoção de vendas é uma das áreas mais delicadas, as sugestões estão relacionadas ao desenvolvimento de parcerias com promotores de eventos, promoção de eventos e palestras para divulgar os benefícios do consumo de vinho e ampliar a divulgação da empresa, dos produtos e da IG. A reestruturação da área comercial e da força de vendas surge como uma necessidade para ampliar as vendas, assim como um maior investimento em comunicação.

**d) Preço** – com relação ao preço, a pesquisa aponta como competitivo, dessa forma não foram apontadas sugestões.

## RECOMENDAÇÕES DE MELHORIAS

De acordo com os dados obtidos pelo diagnóstico organizacional e formatados na matriz de SWOT, algumas recomendações são elencadas a seguir para o estabelecimento de diferencial competitivo para a Vitivinícola:

a) Ampliação da atuação nos mercados onde a empresa já está estabelecida, como supermercados, restaurantes e lojas especializadas;

b) Abertura de novos mercados;

c) Desenvolvimento de novos produtos;

d) Ampliar investimentos de marketing;

e) Utilizar-se mais da comunicação via internet;

f) Investimento em comunicação para ampliar a divulgação do produto e marca;

g) Fortalecer a comunicação com o cliente, por meio de estratégias de marketing de relacionamento;

h) Ampliar e reforçar a estrutura da vinícola para o enoturismo, utilizando-se da estrutura já existente e toda a tradição da região ligada à produção do vinho;

i) Estruturar e ampliar as ações de desenvolvimento da enocultura;

j) Comunicar os benefícios do consumo do vinho aos diversos públicos;

k) Desenvolver parcerias com promotores de eventos para alavancar as vendas;

l) Organizar a estrutura de distribuição física dos produtos;

m) Promoção de palestras para reforçar a divulgação e comunicação de produtos, empresas e IG;

n) Promoção de palestras para promover a união dos associados;

o) Promoção de eventos que envolvam a comunidade e parceiros para discussões;

p) Reestruturação da área comercial e força de vendas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O marketing tem sido definido como um conjunto de estratégias que visam a identificação, criação e satisfação das necessidades dos clientes. Cada vez mais, as organizações estão se valendo do marketing para entender os mercados onde estão inseridos para desenvolver estratégias que primam pelo estabelecimento de diferenciais competitivos, no sentido de estabelecer um lugar na mente do consumidor, conforme ponderado por Kotler (2000).

Nesse sentido, o presente estudo se propôs a analisar a organização em estudo, tendo como base a elaboração de um diagnóstico organizacional com foco na área mercadológica, a fim de verificar quais as fortalezas e fragilidades da administração mercadológica na gestão da organização e

elaboração de sugestões de melhorias para a elaboração de estratégias de marketing.

O diagnóstico organizacional é uma ferramenta que permite que a organização defina suas metas e objetivos e, por meio destes, elaborar planos de ações para alcançá-los. A análise interna aponta pontos fortes da organização como tradição familiar na produção do vinho, preço competitivo, *mix* amplo e variado com destaque para os produtos à base da uva Goethe. Essas fortalezas podem ser utilizadas para o desenvolvimento de estratégias mercadológicas que se convertam no estabelecimento de diferenciais competitivos.

Os pontos fracos se referem a questões de estrutura familiar na gestão do negócio, fragilidades na força de vendas e pouco investimento em marketing. Nesse sentido, algumas sugestões foram propostas para minimizar os impactos dos pontos fracos e torná-los pontos fortes. Entre as sugestões estão o desenvolvimento de parcerias com promotores de eventos para promover uma maior experimentação do produto, a estruturação da força de vendas com o objetivo de alavancar as vendas e a promoção de palestras e eventos que desenvolvam o enoturismo na região e divulguem os benefícios do consumo do vinho.

De acordo com os estudos realizados, sugerem-se como futuros estudos e trabalhos a definição de metas de objetivos mercadológicos para a organização e o desenvolvimento de planos de ação para o estabelecimento de estratégias que permitam o posicionamento desejado pela organização.

## REFERÊNCIAS

ALVES, A. C.; ZEN, A. C.; PADULA, A. D. Inovação no setor vinícola: o caso da Vinícola Miolo Wine Group. **XXXV Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, 2011.

ANDRADE, A. R. de. **Planejamento estratégico**: formulação, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 2014.

BERTI, A. **Diagnóstico empresarial**: teoria e prática. São Paulo: Ícone, 2001.

BUERON, T. A.; PINA, M. D. P.; ÁVILA, L. V.; MADRUGA, L. R. Da R. G.; REIS-DORFER, V. K. Estratégias de Marketing no setor vitivinícola: caso de uma vinícola da região da campanha. **Revista UNIABEU**, Belford Roxo, v. 7, n. 17, set-dez. 2014.

- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- COBRA, M. **Administração de vendas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed Bookman, 2010.
- DIAS, S. R. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- ENGEL, E. J. P. **Fundamentos de Marketing**. Criciúma-SC: Unesc, 2014.
- FERRELL, C. O.; **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.
- GOBE, A. C.; MOREIRA, J. C. T. **Administração de vendas**. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2007.
- GODOY, A.S. Estudo de caso qualitativo. *In*: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.;
- BARBOSA DA SILVA, A. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing: A edição do novo milênio**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, P. **O Marketing sem segredos: Philip Kotler responde às suas dúvidas**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing: a bíblia do marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- LAS CASAS, A. L. **Administração de vendas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- MADRUGA, R. **Guia de implementação do Marketing de Relacionamento e CRM**. São Paulo: Atlas, 2006.
- MCCARTHY, E. J.; PERREAULT, W. D. **Marketing essencial: uma abordagem gerencial e global**. São Paulo: Atlas, 1997.
- MILAN, G. S.; PERINI, F. O.; TONI, D. de. **Reposicionamento de marca: um plano de ações aplicado a uma vinícola**. XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção – Florianópolis-SC. 2004.
- MONDO, T. S.; COSTA, J. I. P. da. Estratégias de marketing das vinícolas catarinenses. **Revista Gestão Organizacional**, v. 3, n. 2, p. 163-181, jul-dez., 2010.
- OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Estratégia empresarial uma abordagem empreendedora**. 2. ed São Paulo: Atlas, 1991.
- OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2002.

- PETROCCHI, M. **Turismo: planejamento e gestão**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2009.
- PHILIPPI JUNIOR, A.; SILVA NETO A. J. **Interdisciplinaridade em ciência, tecnologia & inovação**. Barueri-SP: Manole, 2011.
- POTOMATTI, S. Análise processual do reposicionamento da marca Vinícola Salton. **Revista Inovcom**, v. 4, n. 1, p. 54-59, 2013.
- ROSA, J. A. **Roteiro para análise e diagnóstico da empresa**. São Paulo: STS, 2001.
- SEBRAE. **Responsabilidade social empresarial**. 2016. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/59b26c-c628f34205c934c4c517797721/\\$File/SP\\_EBOOK\\_RESPONSABILIDADE\\_SOCIAL\\_16.PDF](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/59b26c-c628f34205c934c4c517797721/$File/SP_EBOOK_RESPONSABILIDADE_SOCIAL_16.PDF)>. Acesso em: 18 ago. 2016.
- SCHNEIDER, M. D. **Fundamentos de vendas**. Criciúma-SC: Unesc, 2013.
- SCHNEIDER, M. D.; PIERI, R. **Gestão estratégica**. Criciúma-SC: Unesc, 2015.
- TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2001.
- TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 440 p.
- TERUCHKIN, S. U.; NIQUE, W. M. As estratégias internacionais das vinícolas do Brasil e do Uruguai: estudos de casos. **4º Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas – IFBAE**. Porto Alegre. 2007.
- URDAN, F. T.; URDAN, A. T. **Marketing estratégico no Brasil: teorias e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2010.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.



DOI: [DX.DOI.ORG/10.18616/GOETHE04](https://dx.doi.org/10.18616/GOETHE04)

# ATIVIDADE DE EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA NOS VALES DA UVA GOETHE: O PLANO DE NEGÓCIOS DE UMA VITIVINÍCOLA

Guilherme Spiazzi dos Santos (Unesc) | *email: gdsantos@hotmail.com*

Ricardo Pieri (Unesc) | *email: rpi@unesc.net*

Julio Cesar Zilli (Unesc) | *email: zilli42@hotmail.com*

Adriana Carvalho Pinto Vieira (Unesc) | *email: dricpvieira@gmail.com*

Volmar Madeira (Unesc) | *email: madeira@unesc.net*

Zeli Felisberto (Unesc) | *email: zeli.eu@gmail.com*

## INTRODUÇÃO

VOLTAR AO SUMÁRIO

A noção de Indicação Geográfica (IG) surgiu de forma gradativa, quando produtores e consumidores passaram a perceber sabores ou qualidades peculiares em alguns produtos que provinham de determinados locais. Essas características não eram encontradas em produtos equivalentes produzidos em outras regiões. Assim, novos nichos de mercados foram despontando, adquirindo estratégias de valorização do produto (VIEIRA; BUAINAIN, 2011).

Para Vieira, Watanabe e Bruschi (2012), se por um lado uma IG pode garantir alguns benefícios econômicos, como agregação de valor ao produto, aumento da renda dos produtores, acesso a novos mercados internos e externos, inserção dos produtores ou regiões desfavorecidas, preservação da biodiversidade e recursos genéticos locais e a preservação do meio ambiente, por outro lado, por si só ela não garante um excelente

desempenho comercial. Ela não pode ser vista de maneira romantizada. Nesse sentido, o reconhecimento de uma IG pode induzir a abertura e o fortalecimento de atividades e de serviços complementares, relacionados à valorização do patrimônio, à diversificação da oferta, às atividades turísticas (acolhida de turistas, rota turística, organização de eventos culturais e gastronômicos), ampliando o número de beneficiários e criando uma sinergia entre agentes locais, produto, serviço da IG e outras atividades (VIEIRA; BUAINAIN, 2011).

Como a maioria das propriedades de uva e vinho da região de Urussanga é caracterizada por pequenos empreendimentos familiares, há a necessidade de capacitar e assessorar os produtores para a gestão de seus negócios, possibilitando agregar valor aos seus produtos e processos com a valorização e utilização da IG.

Diante desse cenário – e em decorrência de os produtores do setor vitivinícola na região delimitada pela Indicação de Procedência dos Vales da Uva Goethe possuírem carência de conhecimento de uma boa prática de gestão no desenvolvimento de suas empresas, para a partir de uma visão holística de seu empreendimento pensarem em estratégias específicas para melhoria de seu negócio –, foi proposto o projeto de extensão universitária para desenvolver o Plano de Negócios, contribuindo para a capacitação dos produtores rurais na gestão de suas propriedades.

A partir do planejamento do PN, é possível propiciar ao empreendedor, segundo Bernardi (2014), um melhor entendimento do seu negócio; determinação e compreensão das variáveis vitais e críticas; clareza quanto ao que fazer e ao que não fazer; visão de oportunidades; abordagens criativas e inovadoras; definição ou redefinição de objetivos e observação da congruência dos elementos do modelo; observação de alternativas e possibilidades futuras; integração e motivação aos envolvidos na empresa; direção e rumo e; disciplina e motivação.

Desse modo, o presente capítulo tem por fim apresentar as atividades de extensão universitária utilizadas para desenvolver o Plano de Negócio de uma empresa do setor da vitivinicultura – para a gestão de sua propriedade ou empreendimento, considerando a agregação de valor aos produtos pela incorporação da Indicação de Procedência no Vales

da Uva Goethe (IPVUG). O estudo foi realizado na Vinícola Trevisol, de propriedade de Gilmar e Geraldo Trevisol, situada na região do Caeté, no município de Urussanga-SC.

O capítulo está estruturado em seis seções. A primeira é esta introdução. A segunda faz uma revisão teórica sobre o registro da Indicação de Procedência dos Vales da Uva Goethe, desde a sua criação, e sobre o PN. A terceira discorre sobre os procedimentos metodológicos adotados para a realização do capítulo. A quarta apresenta a experiência do GP/PIDI no projeto de extensão universitária proposta. A quinta apresenta os resultados alcançados a partir do projeto de extensão universitária e, por fim, a sexta seção traz as conclusões.

## A INDICAÇÃO DE PROCEDÊNCIA DOS VALES DA UVA GOETHE

A uva Goethe, característica da região, surgiu nos idos de 1850 pelas mãos do produtor de híbridos, Edward Rogers, após a realização de cruzamentos (PINNEY, 1989) das variedades Carter e Black Hamburg (VIVC, 2016). O resultado do cruzamento chegou ao Brasil logo na primeira década do século XX (VELLOSO, 2008) e foi introduzido na região de Urussanga pelas mãos do regente do consulado italiano, Giuseppe Caruso MacDonald, que a distribuiu para os colonos locais (PROGOETHE, 2012).

Após o período de introdução da uva Goethe, algumas videiras sofreram mutação natural e, por consequência, o vinho proveniente desta nova variedade apresentou uma característica sutilmente distinta daquele produzido com a uva Goethe original (VALES DA UVA GOETHE, 2013). Esse novo tipo de Goethe trouxe características que segundo análise de marcadores moleculares microssatélites, feita por Schuck *et al.* (2010), possui um perfil molecular único.

A partir dessa nova variedade, a região presenciou o estabelecimento de várias vinícolas e a ampliação da produção comercial de vinhos, chegando inclusive a ser considerado o vinho oficial a ser servido no Palácio do Catete durante o governo de Getúlio Vargas, na

década de 1940. Decorrente desse cenário, o presidente autoriza a criação de uma estação de enologia em Urussanga, onde atualmente é a Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina (Epagri) (VALES DA UVA GOETHE, 2013).

Apesar da crescente comercialização, a região experimentou o declínio do plantio da uva a partir do crescimento da exploração do carvão, iniciada em 1917 (VENDRAMINI, 2003) e do aumento da extração do mineral durante a 2ª Guerra Mundial (CASSEMIRO; ROSA; CASTRO, 2004).

No entanto, em razão do saber-fazer, pela identificação étnica de descendência italiana (uma forte presença na região), o *terroir*, a produção de uva e vinho Goethe e o turismo, cria-se em 2005 a Associação dos Produtores de Uva e Vinho Goethe (ProGoethe), que tem por objetivo buscar o reconhecimento nacional e internacional da qualidade, tipicidade, tradicionalidade e das características dos vinhos e espumantes elaborados a partir da uva Goethe, para requerer o registro no Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) de uma Indicação Geográfica (IG). Esse instrumento é considerado uma alternativa para valorizar territórios e a tentativa em aumentar a competitividade com a produção qualificada dos vinhos na região demarcada pela IPVUG, com a implementação do Caderno de Uso (ou Manual de Uso) pelo Conselho Regulador. Ainda, sobretudo, as IGs são um instrumento de desenvolvimento socioeconômico que convém ser preservado e protegido, um patrimônio nacional, cujo uso é restrito aos produtores e prestadores de serviços estabelecidos no local (Manual de Uso IPVUG, s/d).

Portanto, segundo Vieira, Zilli e Bruch (2016), as IGs podem ser pensadas como uma ferramenta de ocupação harmoniosa do espaço cultural produtivo, aliando a valorização de um produto típico e seus aspectos históricos e culturais, à conservação da biodiversidade e o desenvolvimento rural.

Para o registro, a ProGoethe contou com o apoio do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) e da Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão

Rural de Santa Catarina (Epagri). O reconhecimento da Indicação de Procedência dos Vales da Uva Goethe (IPVUG) foi concedido em 14 de fevereiro de 2012, conforme apontam Vieira, Watanabe e Bruch (2012). Ainda segundo as autoras, o registro foi publicado na Revista de Propriedade Industrial n. 2.145, na forma de signo nominativo, para vinho branco seco, suave ou *demi-sec*, leve branco seco, suave ou *demi-sec*, vinho espumante *brut* ou *demi-sec* obtidos pelo método tradicional e pelo método *Charmat*, vinho licoroso.

A área delimitada dos Vales da Uva Goethe está localizada nos limites que determinam a área geográfica para a produção da uva Goethe com a qualidade IPVUG, cujos vinhedos deverão estar instalados nas áreas delimitadas, foi definido pelos divisores de água das bacias do Rio Urussanga e do Rio Tubarão (figura 1 do capítulo Vales da Uva Goethe e a Sucessão Familiar nas Vitivinícolas, p. 20).

Os limites são formados pelas sub-bacias do Rio América, do Rio Caeté, do Rio Cocal, do Rio do Carvão, do Rio Maior, que são afluentes do Rio Urussanga, e o vale principal desse mesmo Rio na área delimitada sub-bacia do Médio Urussanga (Regulamento de Uso da IPVUG, 2012). As vinícolas situam-se nos municípios de Urussanga, Pedras Grandes, Cocal do Sul, Morro da Fumaça, Treze de Maio, Orleans, Nova Veneza e Içara no estado de Santa Catarina, Região Sul do Brasil (VIEIRA; WATANABE; BRUCH, 2012).

Atualmente, a ProGoethe é composta de dezoito produtores de uva, onze estabelecimentos ligados ao enoturismo e enogastronomia e de cinco vinícolas associadas que produzem vinhos e espumantes a partir de uva Goethe: *i*) Vinícola Trevisol; *ii*) Vitivinícola Urussanga; *iii*) Vinícola Mazon; *iv*) Vinícola De Nonni; e *v*) Vinhos Quarezemin (VALES DA UVA GOETHE, 2013).

## PLANO DE NEGÓCIOS

Para que as oportunidades sejam efetivamente aproveitadas por empreendedores num cenário cada vez mais moderno e dinâmico, é preciso que um planejamento detalhado contendo as características e estratégias

do negócio seja realizado (SALIM *et al.*, 2001). Esse planejamento forma o Plano de Negócio (PN), um documento primordial que tem como objetivo o sucesso do empreendimento (ABRAMS, 2011).

O PN se configura como uma ferramenta administrativa e parte do processo de um planejamento que articula de forma criteriosa os riscos, benefícios méritos e exigências potenciais da organização (DORNELAS; SPINELLI; ADAMS, 2014), realizado por meio de um estudo estruturado dos negócios, produtos e serviços do empreendimento, atual ou potencial, considerando todas as questões estratégicas, táticas e operacionais (OLIVEIRA, 2014).

A elaboração de um PN deve ser compreendida como um desenvolvimento fundamentado do empreendimento (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008) e pode ser encarado como um resumo que contém metas e objetivos definidos, além de trazer uma explicação de como se pretende gerenciar os recursos (STONE, 2001).

Além de servir como um documento de registro e mapa que direciona as ações em prol do objetivo, o PN serve para a compreensão do negócio, comunicação com a equipe, obtenção de recursos, identificação de riscos, instrumento mercadológico e ferramenta de gestão (BIZZOTTO, 2008).

Ainda, o instrumento pode ser elaborado na fase inicial da organização ou em algum estágio do seu desenvolvimento (DORNELAS, 2011). O planejamento é de suma importância para um novo negócio, pois todas as economias do fundador podem estar indo para o negócio (SALIM *et al.*, 2001). Quando realizado para uma empresa atuante no mercado, o PN visará o desenvolvimento do empreendimento já existente (STONE, 2001), também podendo contribuir para que a organização resgarde o seu lugar no mercado frente à concorrência (SALIM *et al.*, 2001). Assim, Stone (2001, p. 4), apresenta as principais funções críticas de um PN:

- i)* Ajudar a esclarecer, concentrar e verificar o desenvolvimento do negócio; *ii)* O documento pode ser usado como base de discussão com terceiros que tenham um interesse potencial ou existente no negócio, como acionistas, bancos ou outros investidores; *iii)* Proporciona

uma moldura para que se ponha em prática a estratégia de desenvolvimento do negócio; e *iv*) Ele define metas e objetivos, com os quais o desempenho real pode ser comparado e revisado.

A elaboração do PN, de acordo com Oliveira (2014), trabalha a análise de quatro áreas principais, a saber: *i*) financeira; *ii*) marketing; *iii*) operacional; e *iv*) estratégica. De posse das informações, ele responde perguntas como o conceito do negócio e as oportunidades presentes, o mercado e competidores, as pessoas envolvidas na gestão, o produto ou serviço que será ofertado e suas vantagens competitivas, a configuração da estrutura e como será feita a operação, quais serão as iniciativas de marketing, o público alvo desejado, mercado potencial, projeção de vendas e o financeiro (DORNELAS, 2011). Nesse sentido, Bizzotto (2008, p. 33) acrescenta que o PN deve responder as seguintes perguntas: o quê? Por quê? Onde? Quem? Como? Quanto? Diferencial? Para quem? Benefícios? e Quando?

Portanto, o sucesso de um PN, de acordo com Sahlman (1997) considera quatro fatores independentes, a saber: *i*) as pessoas envolvidas diretamente e indiretamente no negócio; *ii*) as possibilidades de sucesso e fracasso; *iii*) a oportunidade, considerando aquilo que a organização produzirá e para quem venderá; e *iv*) o contexto externo onde o empreendimento está inserido.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O procedimento metodológico adotado no presente capítulo trata de um estudo com característica descritiva e aplicada, quanto aos fins de investigação (GIL, 1996), e bibliográfica (OLIVEIRA, 1997), documental (VERGARA, 2006) e um estudo de caso (YIN, 2005), quanto aos meios de investigação.

Caracteriza-se como descritiva, uma vez que descreve as atividades de extensão universitária para a capacitação de produtores rurais – vitivinicultores – na gestão de suas propriedades ou empreendimentos,

por meio do desenvolvimento do PN, justificando-se também como uma pesquisa aplicada.

A pesquisa bibliográfica foi utilizada para fornecer sustentação teórica ao estudo, com vínculo principal para o PN. Considerando também os meios de investigação, o estudo documental foi realizado a partir da análise das notas fiscais do período de 2015 e 2016 para obtenção do detalhamento do faturamento na vitivinícola em estudo, contemplando informações relacionadas com a identificação dos produtos, preços unitários, valor total do faturamento e faturamento total mensal.

A característica de um estudo de caso fez-se presente uma vez que o estudo foi realizado em uma única vitivinícola, denominada Vinícola Trevisol, localizada no Caeté na cidade de Urussanga-SC.

Para a coleta de dados, utilizou-se de dados de origem secundária (parte documental) e primários (ANDRADE, 2005), por meio das entrevistas (OLIVEIRA; MARTINS; VASCONCELOS, 2012) realizadas no período de março a julho de 2016, contando com a participação dos professores, bolsistas e do proprietário da vitivinícola, Sr. Gilmar Trevisol e com um dos sucessores, Augusto Trevisol. A partir destas entrevistas foi possível identificar informações estratégicas, de comercialização, marketing, operacional e finanças. Estas informações serviram para diagnosticar a situação atual da vitivinícola, fornecendo subsídios para a apresentação de propostas e melhorias, por meio de uma abordagem essencialmente qualitativa (VERGARA, 2006). O quadro 1 apresenta de forma sintetizada dos procedimentos metodológicos.

**Quadro 1** – Síntese dos procedimentos metodológicos

TIPO	ENQUADRAMENTO	
Delineamento da pesquisa	Quanto aos fins	Descritiva e aplicada
	Quanto aos meios	Bibliográfica, document
Plano de coleta de dados	Origem	Primária e secundária
	Técnica	Qualitativa
	Instrumento	Entrevista
Plano de análise de dados	Abordagem	Qualitativa

Fonte: Elaboração própria.

# APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

## EXPERIÊNCIA DE EXTENSÃO

Em meados da década de 1920, inicia-se o plantio das primeiras parreiras na região do Caeté, em Urussanga-SC, com os imigrantes italianos Pedro Trevisol e Angelin Trevisol, este último cofundador da futura Vinícola Trevisol. A produção era feita de forma colonial, tornando rapidamente o vinho um produto conhecido na região.

Em 2002, em função da grande procura pelo vinho produzido na propriedade e de uma intervenção do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), a vinícola foi formalizada por Gilmar Trevisol e Geraldo Trevisol, com a reestruturação do parque fabril, compra de novos equipamentos, melhoramento do processo produtivo, de acordo com a regulamentação em vigor para produção de vinhos e com a denominação de Vinícola Trevisol Ltda. ME. O foco da empresa passou a ser a ampliação da sua participação no mercado e a melhoria da competitividade.

Nesse momento, a empresa tinha como objetivo a produção e distribuição de vinhos de mesa. A partir de 2013, ela passa a produzir suco de uva natural (néctar e integral), com a compra de um novo maquinário para produção de suco de uva pelo método enzimático. Num primeiro momento, determinou como missão da empresa “proporcionar produtos no mercado com qualidade e viabilidade, superar as expectativas de nossos clientes e colaboradores, através de nossa paixão, comprometimento e dedicação”. E tinha como visão “conquistar e ser reconhecido em toda a região sul catarinense até 2017”.

Determinou como valores: ética, união familiar, responsabilidade socioambiental, ter uma relação justa com os colaboradores, atingir lucratividade para o desenvolvimento da empresa.

Inserida na Associação dos Produtores de Uva e Vinho Goethe (ProGoethe) desde 2005, a Vinícola Trevisol, empresa estudada, está no mercado há 14 anos, atuando formalmente na produção de vinhos e sucos, administrada como uma empresa familiar.

Desde agosto de 2014, para fortalecer o processo de gestão das vinícolas associadas à ProGoethe, a Universidade do Extremo Sul Catarinense (Unesc), mediante o grupo de pesquisa Propriedade Intelectual, Pesquisa e Desenvolvimento (PIDI), realiza um trabalho de extensão universitária. A princípio, o projeto de extensão era voluntário, sob a coordenação do Prof. Me. Ricardo Pieri, intitulado “Ações direcionadas à capacitação em empreendedorismo e gestão empresarial, por meio do desenvolvimento do Plano de Negócios para empreendimentos rurais de vitivinicultores dos Vales da Uva Goethe de Urussanga-SC”, vinculado ao Programa institucional da Unacsa–POPE (Programa de Orientação ao Pequeno Empreendedor da Unesc). Em 2016, esse projeto passa a ser oficial, com a aprovação no edital de extensão interno da Unesc/Unacsa, considerando a seguinte estrutura (quadro 2).

**Quadro 2** – Síntese do Projeto de Extensão (Voluntário 2014-2016)

PE	OBJETIVO	COORDENADOR/ENVOLVIDOS
Projeto de Extensão (Voluntário)	Ações direcionadas à capacitação em empreendedorismo e gestão empresarial, por meio do desenvolvimento do Plano de Negócios para empreendimentos rurais de vitivinicultores dos Vales da Uva Goethe de Urussanga-SC.	Coordenado pelo Prof. Me. Ricardo Pieri. Cinco docentes envolvidos (PPGDS, Curso de Administração, Gestão Comercial a Distância, Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos, Tecnologia em Gestão Financeira e Tecnologia em Processos Gerenciais): Adriana Carvalho Pinto Vieira, Michele Domingos Schneider, Julio Cesar Zilli, Volmar Madeira e Lúcia Andréa Búrigo. Três alunos de iniciação científica: Zeli Felisberto, Vanessa Estevam e José Bonatto. Um aluno voluntário: Guilherme Spiazzi dos Santos (bolsista de outro projeto de extensão coordenado pelo Prof. Me. Ricardo Pieri).

**Fonte:** Elaboração própria.

O projeto tem por objetivo desenvolver os planos de negócios das vitivinícolas vinculadas à Indicação de Procedência dos Vales da Uva Goethe, na região de Urussanga-SC, como demonstrado no quadro 2.

A atividade iniciou com o plano de negócios da Vitivinícola Urussanga (Casa del Nonno), o qual foi finalizado e entregue aos proprietários da vitivinícola, em junho de 2015. Posteriormente, iniciou-se o levantamento dos dados para realizar o PN para Vinícola Trevisol, com previsão de finalização em outubro de 2016.

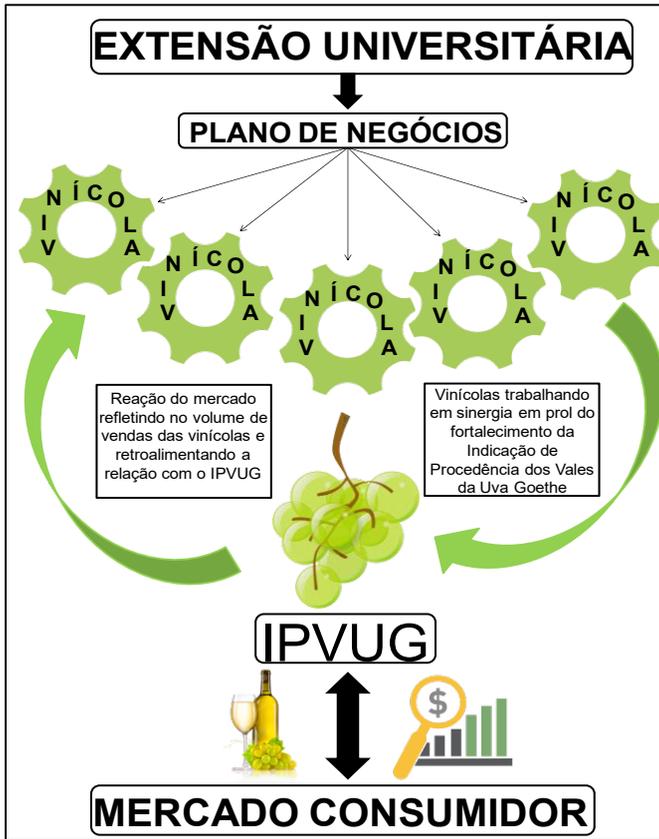
Juntamente com o PN, foi realizado um Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) para levantamento dos custos da empresa, com título “Precificação dos vinhos dos Vales da Uva Goethe: um estudo em uma vinícola do município de Urussanga-SC”. A pesquisa foi realizada pela acadêmica Taiane Olivo Pandini, do curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense (Unesc) e orientada pela Profa. Ma. Andréia Cittadin, com objetivo geral de formar o preço de venda com base nos custos para uma vinícola dos Vales da Uva Goethe (Vinícola Trevisol). Em razão dos resultados e para não comprometer aspectos estratégicos da vinícola, o estudo não foi publicado na Unesc, porém as informações de custos deram subsídios às projeções econômicas e financeiras do Plano de Negócios, objeto deste capítulo.

Outro trabalho de extensão também contribuiu para o desenvolvimento do plano de negócios da empresa em estudo. Alunos do Curso de Administração da Unesc na disciplina de Práticas Gerenciais de Marketing, sob a orientação da Prof. Ma. Elenice Pandoin Juliani Engel e do Prof. Valtencir Pacheco, elaboraram o Plano de Marketing para a Vinícola Trevisol, que incluiu uma sugestão de plano de comunicação para dar evidência à marca da Vinícola Trevisol na região sul de Santa Catarina.

## EXTENSÃO UNIVERSITÁRIA E VINÍCOLAS DA IPVUG

O *Framework* apresentado na figura 1 tem como objetivo lançar uma visão macro no relacionamento direto entre a Extensão Universitária e as vinícolas que compõe a IPVUG, além do impacto no mercado consumidor.

Figura 1 – Framework Extensão universitária e Vinícolas da IPVUG.



Fonte: Elaboração própria.

No primeiro momento, é observada a Extensão Universitária, cujo papel é a interlocução entre o ensino e a pesquisa. Além de contribuir para o aprendizado dos alunos e professores participantes, também proporciona a melhora da vida do público envolvido. No esquema representado, a Extensão Universitária trabalha de forma individual, com cada vinícola o Plano de Negócios, uma ferramenta da administração que tem por fim capacitar os vitivinicultores na gestão de seus empreendimentos.

A partir desse cenário, conforme o trabalho de extensão está sendo realizado com as vinícolas, tem surtido efeito na gestão dos empreendimentos. A partir desses detalhamentos do empreendimento e

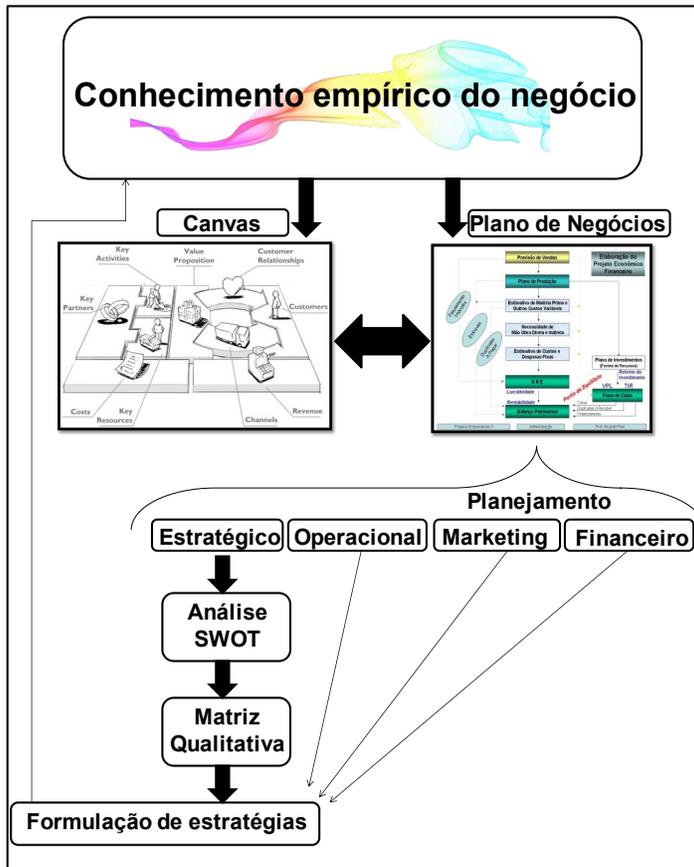
de posse de condições equivalentes de conhecimento do próprio negócio, permite aos empresários trabalhar com melhor sinergia em prol da Indicação de Procedência dos Vales da Uva Goethe.

O fortalecimento da IPVUG tem impacto direto a partir do direcionamento de ações planejadas para o mercado, gerando maior demanda pelos produtos da região, valorização do produto, bem como o crescimento no número de pessoas que reconhecem o território enquanto área de Indicação Geográfica.

O aumento do consumo dos produtos da IPVUG, por sua vez, fomenta as vinícolas, que podem investir na melhoria dos produtos e processos, além de abrir caminho para o desenvolvimento da região. Já é possível perceber um aumento de 20% nas vendas de vinhos e de 30% nas vendas de espumantes elaborados com a uva Goethe (VIEIRA; PELLIN, 2014). Outro fator é a demanda das vinícolas pela matéria prima, ou seja, a uva Goethe. Ela já está começando a ter menor oferta, em razão da grande procura na região para elaboração de vinho, produto típico da região.

Em um segundo momento, o *Framework* apresentado na figura 2 tem o intuito de trazer uma visão focada do trabalho conjunto feito pela Extensão Universitária e as vinícolas da IPVUG na elaboração do Plano de Negócios. A figura 2 mostra o fluxo da transformação do conhecimento e a formulação de sugestões de estratégias.

Figura 2 – Framework Conhecimento.



Fonte: Elaboração própria.

O início é representado pelo conhecimento tácito e empírico do negócio presente na figura do gestor do empreendimento. A fim de externalizar e organizar o conhecimento, a equipe de extensão trabalhou inicialmente em duas frentes. Primeiramente, na elaboração do *Business Model Canvas*, para a definição do modelo de negócio idealizado pelos sócios da Vinícola. Após o desenvolvimento do *Canvas*, iniciou-se o Plano de Negócios, abrangendo as áreas de planejamento estratégico, operacional, de marketing e financeiro.

O processo de desenvolvimento do Plano de Negócios é extenso e passa pela identificação, quando existente, ou pela construção de uma série de elementos, conforme demonstrado no fluxograma na figura 3.

Figura 3 – Fluxograma de desenvolvimento do PN.



Fonte: Elaboração própria.

A partir de informações fornecidas pelo gestor, as informações do plano estratégico foram organizadas na forma da análise SWOT, que por sua vez fomentou a elaboração de uma Matriz Qualitativa. Nessa fase do processo, as informações das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades foram segmentadas em diferentes áreas. Definidas as áreas de maior importância para a organização, e considerando informações advindas dos planejamentos operacional, de marketing e financeiro, estratégias de ação foram formuladas e apresentadas para o gestor para modificação e/ou validação, implementação e acompanhamento.

De forma sintética, o quadro 3 apresenta os resultados obtidos com a execução do projeto de extensão para a empresa em estudo.

**Quadro 3** – Síntese dos resultados do projeto de extensão.

RESULTADOS	CARACTERÍSTICA
Definição clara do modelo de negócio em estudo.	Incluindo outras possibilidades não visualizadas pelos proprietários, como o potencial turístico da propriedade e da produção de vinho.
Desenvolvimento do plano estratégico.	Revisão da missão, visão de futuro, fatores críticos de sucesso e análise do ambiente interno e externo. Isso possibilitou a determinação do mapa estratégico da empresa estudada.
Análise do segmento do mercado e das estratégias de marketing.	Com foco no aumento das vendas, que contribui para uma participação da empresa no mercado regional.

**Fonte:** Elaboração própria.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente, as IGs constituem um bom instrumento de diferenciação e qualificação dos produtos, num mercado cada vez mais globalizado. Na percepção do consumidor, o valor dos produtos com registro de IG está relacionado à sua reputação como um produto oriundo de um território específico, à preocupação com *safety food* (qualidade do alimento), à defesa de um modo de vida e à ligação com um ato de compra que reflete um *status* sociocultural e preferências pessoais.

Aliados a esses fatores podem ser ainda mais apurados, a partir do momento em que os empresários têm uma visão mais consistente de seu negócio. É nesse sentido que o projeto de extensão universitária proposto pelo GP/PIDI, sob a coordenação do Prof. Me. Ricardo Pieri utilizou o PN como ferramenta administrativa que parte do processo de planejamento e que articula de forma criteriosa os ricos, benefícios méritos e exigências potenciais da organização

A partir dos resultados alcançados pelos trabalhos executados o empreendedor recebeu um plano para execução para os próximos anos para sua empresa, o que trará, de certa forma, maior autonomia, uma vez que o objetivo foi construir junto com o produtor todas as etapas do Plano de Negócios, discutindo e orientado o mesmo para a gestão do empreendimento, abrangendo as áreas estratégicas, operacionais, de

marketing e financeira, com o foco na agregação de valor de produtos e processos utilizados.

Para dar continuidade aos trabalhos de extensão universitária, podem ser objeto de estudo a elaboração de plano de negócios para os produtores artesanais da região, pensando na formalização de seus empreendimentos para fortalecer a IPVUG.

## REFERÊNCIAS

ABRAMS, R. M. **Planos de negócios vencedores: segredos e estratégias para atingir o sucesso**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

ADDOR, F.; GRAZIOLI, A. Geographical indications beyond wines and spirits: a roadmap for a better protection for geographical indications in the WTO/TRIPPS agreements. **The Journal of Intellectual Property**, 5(6), 2002. p. 865-897.

ANDRADE, M. M. de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

BERNARDI, L. A. **Manual de plano de negócios: fundamentos, processo e estruturação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BIZZOTTO, C. E. N. **Plano de negócios para empreendimentos inovadores**. São Paulo: Atlas, 2008.

BRASIL. Instituto Nacional da Propriedade Industrial. INPI. 2015. **Indicação geográfica no Brasil**. Disponível em: <<http://www.inpi.gov.br/menu-servicos/indicacao-geografica/indicacao-geografica-no-brasil>>. Acesso em: 27 set. 2015.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. MAPA. 2014. **Indicação geográfica de vinhos no Brasil**. Disponível em: <[http://www.agricultura.gov.br/arq\\_editor/1%20IG%20de%20Vinhos%20no%20Brasil.pdf](http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/1%20IG%20de%20Vinhos%20no%20Brasil.pdf)>. Acesso em: 26 set. 2016.

CASSEMIRO, E.; ROSA, L.; CASTRO NETO, J. L. de. **O passivo ambiental da região carbonífera do Sul de Santa Catarina**. In: XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Florianópolis, 2004. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2004\\_enegep1004\\_0433.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2004_enegep1004_0433.pdf)>. Acesso em: 25 set. 2016.

CECCONELLO, A. R.; AJZENTAL, A. **A construção do plano de negócio: percurso metodológico para: caracterização da oportunidade, estruturação do projeto conceitual, compreensão do contexto, definição do negócio, desenvolvimento da estratégia, dimensionamento das operações, projeções de resultados, análise de viabilidade**. São Paulo: Saraiva, 2008.

- CERDAN, C. M. T.; BRUCH, K. L.; SILVA, A. L.; COPETI, M.; FÁVERO, K. C.; LOCATELLI, L. **Indicação Geográfica de produtos agropecuários: importância histórica e atual.** In: Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Curso de propriedade intelectual & inovação no agronegócio:** Módulo II, indicação geográfica/Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento; organização Luiz Otávio Pimentel – 4. ed. – Florianópolis: MAPA, Florianópolis: FUNJAB, 2014.
- DORNELAS, J. C. A. **Planos de negócios:** seu guia definitivo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- DORNELAS, J. C. A.; SPINELLI, S.; ADAMS, R. **Criação de novos negócios:** empreendedorismo para o século XXI. 2. ed. São Paulo: Elsevier, 2014.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Empreendedorismo:** vocação, capacitação e atuação direcionadas para o plano de negócios. São Paulo: Atlas, 2014.
- OLIVEIRA, S. L. de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses.** São Paulo: Pioneira, 1997.
- OLIVEIRA, V. M. de; MARTINS, M. de F.; VASCONCELOS, A. C. F. Entrevistas “em profundidade” na pesquisa qualitativa em administração: pistas teóricas e metodológicas. In: XV Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais – SIMPOI, 2012. São Paulo. **Anais...** São Paulo: FGV, 2012. Disponível em: <[http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2012/artigos/E2012\\_T00259\\_PCN02976.pdf](http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2012/artigos/E2012_T00259_PCN02976.pdf)>. Acesso em: 10 mar. 2016.
- PINNEY, T. **A history of wine in America:** From the Beginnings to Prohibition. Berkeley: University of California Press, 1989.
- PROGOETHE, Associação dos Produtores da Uva e do Vinho Goethe da Região de Urussanga. 2012. **IGP.** Disponível em: <<http://www.proGoethe.com.br/igp.php?id=1>>. Acesso em: 20 set. 2016.
- SAHLMAN, W. A. How to write a great business plan. **Harvard Business Review**, 75(4), (1997) p. 98-108.
- SALIM, C. S.; HOCHMAN, N.; RAMAL, A. C.; RAMAL, S. A. **Construindo planos de negócios:** todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- SANTOS, G. S. dos. **Oportunidades na formação e gestão de um cluster de turismo em uma área de indicação geográfica.** 2016. 94 p. Monografia do Curso de Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense (Unesc).
- SCHUCK, M. R.; MOREIRA, F. M.; VOLTOLINI, M. P. G.; GRANDO, M. S.; SILVA, A. L. Identificação molecular da uva Goethe de Urussanga-SC por marcadores microsatélites. **Rev. Bras. Frutic.**, Jaboticabal-SP, v. 32, n. 3, p. 825-831, set. 2010.

STONE, P. **O plano de negócios definitivo**: pesquisa, estrutura, satisfação garanta o suporte e o apoio financeiro planeje um negócio com sucesso. São Paulo: Market books, 2001.

SILVA, J.A, *et al.* **Relatório Técnico 1 - Delimitação e caracterização dos Vales da Uva Goethe**. Universidade Federal de Santa Catarina – Centro de Ciências Agrárias, Departamento de Engenharia Rural, 2011.

VALES DA UVA GOETHE. **Histórico**. Urussanga, 2013. Disponível em: < <http://www.valesdauvaGoethe.com.br/ipvug.php?id=1>>. Acesso em: 24 set 2016.

VELLOSO, C. Q. **Indicação geográfica e desenvolvimento territorial sustentável: a atuação dos atores sociais nas dinâmicas de desenvolvimento territorial a partir da ligação do produto ao território** (Um estudo de caso em Urussanga-SC). Dissertação (Mestrado em Agroecossistemas) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Ciências Agrárias. Florianópolis, 2008, f. 166.

VENDRAMINI, L. **Urussanga: da escola italiana à escola pública**. 2003. 66 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VIEIRA, A. C. P.; BUAINAIN, A. M. Propriedade Intelectual na Agricultura. *In*: Charlene Avila, Patrícia Aurélia Del Nero. (Org.). **Aplicação da propriedade intelectual no agronegócio**. 1. ed. Belo Horizonte: Editora Fórum, 2011, v. 1, p. 21-50.

VIEIRA, A. C. P.; WATANABE, M.; BRUCH, K. L. Perspectivas de desenvolvimento da vitivinicultura em face do reconhecimento da Indicação de Procedência dos Vales da Uva Goethe. **Revista GEINTEC**, v. 2, p. 327-343, 2012.

VIEIRA, A.C.P.; GARCIA, J. R.; BRUCH, K. L. Análise econômico-ecológica dos efeitos da mudança climática na região delimitada pela Indicação de Procedência ‘Vales da Uva Goethe’ em Santa Catarina – Brasil. *In*: **Congresso Internacional Sistemas Agroalimentares Localizados**. Florianópolis, 2013.

VIEIRA, A.C.P.; PELLIN, V. O uso do instituto das indicações geográficas como instrumento de promoção do desenvolvimento territorial rural: o caso dos Vales da Uva Goethe Brasil SC. **Anais 20 APDR Congress - Renaissance of the regions of southern Europe**. **20 APDR Congress - Renaissance of the regions of southern Europe**: Evora, 2014.

VIEIRA, A.C.P.; PIERI, R.; ZILLI, J. C.; SCHNEIDER, M. D. Empreendedorismo e gestão empresarial familiar nos Vales da Uva Goethe – Santa Catarina. **IJKEM, INT. J. KNOWL. ENG. MANAGE** 4(10), 2015 p. 107-124.

VIEIRA, A.C.P.; ZILLI, J. C.; BRUCH, K.L. Políticas públicas como instrumento para o desenvolvimento para as indicações geográficas: o caso dos Vales da Uva Goethe. **Foco** (Faculdade Novo Milênio), v. 9, p. 138-158, 2016.

VIVC. Vitis Internacional Variety **Catalogue**. 2016. Database search. Disponível em: <<http://www.vivc.de/>>. Acesso em: 28 set. 2016.

YIN, R. K.. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DOI: [DX.DOI.ORG/10.18616/GOETHE05](https://doi.org/10.18616/GOETHE05)

# PERSPECTIVAS DE UMA INDICAÇÃO GEOGRÁFICA A PARTIR DA VISÃO DE UMA VITIVINÍCOLA LOCALIZADA NOS VALES DA UVA GOETHE — SANTA CATARINA<sup>1</sup>

Felipe Alves (Unesc) | *email: felipe\_alves@hotmail.com.br*

Julio Cesar Zilli (Unesc) | *email: zilli42@hotmail.com*

Adriana Carvalho Pinto Vieira (Unesc) | *email: dricpvieira@gmail.com*

Ricardo Pieri (Unesc) | *email: rpi@unesc.net*

Michele Schneider (Unesc) | *email: michele.schneider@unesc.net*

Guilherme Spiazzi dos Santos (Unesc) | *email: gsdsantos@hotmail.com*

## INTRODUÇÃO

## VOLTAR AO SUMÁRIO

As Indicações Geográficas (IG) surgiram por meio da necessidade de um instrumento que, baseado nas percepções dos consumidores, atestassem as particularidades de determinados produtos, devido ao local onde foram produzidos e/ou métodos de produção diferenciados. O desenvolvimento das IGs se deu de forma lenta, primeiramente como um signo de qualidade inerente ao produto, posteriormente como forma de evitar possíveis falsificações (DA CUNHA, 2015).

<sup>1</sup> ALVES, F.; ZILLI, JULIO CESAR; VIEIRA, A. C. P.; PIERI, R.; SANTOS, G. S.; SCHNEIDER, M. D. Perspectivas de uma Indicação Geográfica a partir da visão de uma vitivinícola localizada nos Vales da Uva Goethe - Santa Catarina. *in*: XIII Congress online administração - Convibra, 2016, online. Anais XIII Congress online administração - Convibra, 2016.

Segundo a lei n. 9.279/96 de 14 de maio de 1996, as indicações geográficas no Brasil se caracterizam de duas maneiras:

Art. 177. Considera-se indicação de procedência o nome geográfico de país, cidade, região ou localidade de seu território, que se tenha tornado conhecido como centro de extração, produção ou fabricação de determinado produto ou de prestação de determinado serviço. Art. 178. Considera-se denominação de origem o nome geográfico de país, cidade, região ou localidade de seu território, que designe produto ou serviço cujas qualidades ou características se devam exclusiva ou essencialmente ao meio geográfico, incluídos fatores naturais e humanos (BRASIL, 1996).

Observa-se que ambas as modalidades de indicação geográfica têm como alicerce, normativas de produção que influenciam toda uma região específica, tomando por base o potencial subjetivo de cada localidade delimitada geograficamente (BRASIL, 1996).

O que se percebe é que a indicação de procedência (IP) é uma indicação geográfica mais branda, quando comparada à denominação de origem (DO). As IPs se caracterizam por descrever o local ou região em que se fabrica ou extrai determinado produto; nesse caso, não há a necessidade em se identificar se as condições ambientais ou os fatores humanos influenciam na qualidade do produto. Entretanto, as DOs tornam obrigatória a determinação das características que trazem exclusividade para o produto, fruto de características do ambiente ou de fatores humanos (DA CUNHA, 2015).

As IGs também possuem grande apelo mercadológico, baseados na garantia de um produto diferenciado (seja pela origem ou pela qualidade intrínseca), quando comparados a produtos sem uma IG registrada. Também é uma forma de promover o desenvolvimento das regiões onde são delimitadas, pois colocam em evidência as pessoas, locais e produtos por meio das heranças culturais, que são consideradas bens subjetivos e por sua natureza, intransferíveis. As IGs servem como um instrumento que atrai o interesse do consumidor, pois se o consumidor observa alguma

peculiaridade no produto que consome, acaba sendo atraído a conhecer as origens de tal produto (GLASS, 2008; DA CUNHA, 2015).

O *case* Vale dos Vinhedos mostra a influência das indicações geográficas no desenvolvimento territorial. A partir da obtenção da IP Vale dos Vinhedos em 2002, a região se focou em desenvolver outras atividades a partir da produção vitivinícola: surgimento de aglomerados hoteleiros na região de Bento Gonçalves e o desenvolvimento do Enoturismo, com a expansão das atividades das vitivinícolas da região do Vale dos Vinhedos, englobando hospedagem, visitação aos parreirais de uva e degustação dos vinhos fabricados na própria serra gaúcha (FERNÁNDEZ, 2012).

A partir desse contexto, o estudo tem por objetivo identificar as perspectivas de uma indicação geográfica a partir da visão de uma vitivinícola localizada nos Vales da Uva Goethe – SC.

## VALES DA UVA GOETHE

Os Vales da Uva Goethe (VUG) são assim denominados devido à produção em escala comercial da uva Goethe e fabricação de bebidas a partir desse mesmo tipo de uva. O território que compreende os Vales da Uva Goethe, engloba os municípios de Cocal do Sul, Içara, Morro da Fumaça, Nova Veneza, Orleans, Pedras Grandes, Treze de Maio e Urussanga (VALES DA UVA GOETHE, 2015).

A história dos Vales da Uva Goethe se inicia com a chegada dos primeiros imigrantes italianos à região de Urussanga, em 1878, vindos da região de Veneza. Os imigrantes que na região chegaram, iniciaram a exploração das terras e plantaram os primeiros ramos de videira, trazidas da Itália (YAMAGUCHI *et al.*, 2013; VIEIRA *et al.*, 2014).

Porém, as uvas viníferas trazidas da Itália acabaram não se adaptando à região de Urussanga. Devido a isso, a maturação das uvas não era perfeita, gerando um vinho descolorido, com baixas taxas de açúcar e álcool, caracterizando o vinho como de baixa qualidade (SARTOR, 2009).

Mesmo com as dificuldades encontradas no plantio da uva e fabricação do vinho, o colono italiano tinha como item essencial em sua

dieta o vinho, obrigando-o desta maneira, buscar meios de produzi-lo. Um dos primeiros movimentos foi a busca de uvas americanas (*vitis labrusca*) e uvas híbridas (*vitis labrusca* e *vitis vinifera*) para realização do plantio das vinhas, pois seriam as que melhor se adaptariam e garantiriam a fabricação do vinho na região (SARTOR, 2009; VIEIRA *et al.*, 2014).

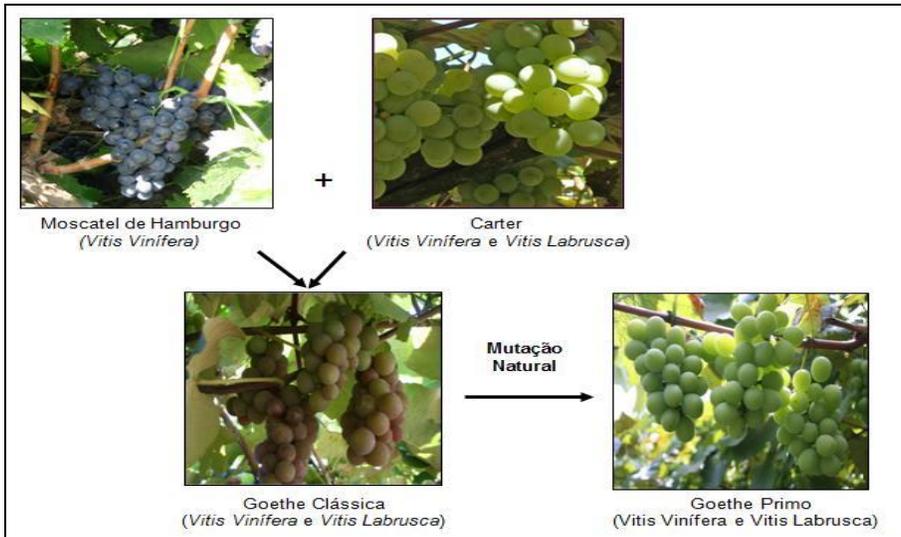
Nesse período, acabou se desenvolvendo o setor carvoeiro, que, devido aos incentivos dados pelo governo ao setor energético, aumentou consideravelmente a demanda de carvão no Brasil. Devido à boa remuneração e da alta oferta de trabalho, a cultura da uva para fabricação do vinho acabou perdendo força e o ciclo do carvão ganhou ênfase (SARTOR, 2009; VIEIRA *et al.*, 2014; VALES DA UVA GOETHE, 2015).

Durante a construção da Ferrovia Tereza Cristina para o escoamento do carvão produzido na região, o regente consular Giuseppe Caruso MacDonald chega ao município de Urussanga, decorrente de sua função em monitorar o progresso das colônias italianas no Brasil. MacDonald também dava instruções sobre como plantio da uva e fabricação de vinho, porém, conhecia a situação das vinhas e o problema de adaptação das uvas viníferas (VALES DA UVA GOETHE, 2015).

MacDonald foi o responsável por trazer a variedade de uva que impulsionara a fabricação de vinhos na região: a uva Goethe. Esta foi trazida pelo cônsul em de uma de suas viagens aos Estados Unidos, quando observou o trabalho realizado por Edward Staniford Rogers (VALES DA UVA GOETHE, 2015).

Antes mesmo da chegada dos imigrantes italianos à região de Urussanga, Edward Staniford Rogers já realizava estudos relativos a combinação de uvas, com o objetivo de aliar a resistência das uvas americanas com o sabor único das uvas viníferas europeias. Foi a partir de uma das combinações experimentais de Rogers, que surgiu a uva Goethe, por meio da união dos genes da uva vinífera Moscatel de Hamburgo e da uva híbrida Carter (VIEIRA *et al.*, 2014).

Figura 1 – Representação do surgimento da uva Goethe.



Fonte: Elaboração própria a partir de ProGoethe (2015).

A uva Goethe, mesmo sendo uma uva híbrida, possui predominantemente genes de *vitis vinifera*. A uva possui alta resistência a pragas (característica das uvas americanas) e carrega o sabor e a qualidade de uva europeia para a produção de vinhos. Com a introdução da Uva Goethe na região de Urussanga, a mesma acabou sofrendo uma mutação de forma natural, dando origem a uma nova variedade de uva, a Goethe Primo (SARTOR, 2009).

ProGoethe (2015, p. 1) apresenta o surgimento da uva Goethe, ocorrido por meio da:

Hibridação de *Muscat Hamburg* (*Black Hamburg*) e Carter, [se] obteve 45 *seedlings* que passaram a ser conhecidos como os “híbridos do Rogers”. [Edward Staniford Rogers] numerou cada um destes *seedlings* e o número 1 ele nomeou de “Goethe” em homenagem ao proeminente pensador alemão. Assim, nasceu a variedade Goethe que apresenta 87,5% de genes de variedades de *vitis vinifera* e apenas 12,5% de genes de videiras americanas em seu genoma, sendo uma variedade com características olfativa e gustativa de moscato.

Um dos aspectos importantes para o sucesso da uva Goethe é a presença de grande quantidade de enxofre no solo, consequência das extrações de carvão realizadas na região, corroborando para a manutenção da espécie e aumento da produção (PROGOETHE, 2015).

Urussanga e região possuem uma forte conexão com a produção de uva e vinho Goethe. Muito além de simplesmente produzir vinho, os fatores humanos relacionados à cultura italiana e ao apego às tradições na fabricação do vinho, aliados ao solo e clima distintos, acabam por transformar o vinho Goethe um verdadeiro *terroir*<sup>2</sup> (VIEIRA *et al.*, 2014; PROGOETHE, 2015).

Com o objetivo de agregar valor aos vinhos produzidos nos Vales da Uva Goethe, em 18 de agosto de 2012 foi solicitado junto ao INPI, o reconhecimento da Indicação de Procedência dos vinhos e espumantes produzidos nos Vales da Uva Goethe. Justificou-se a solicitação, devido à tradição do plantio da uva Goethe praticado na região – a única produtora da uva em escala comercial no mundo – e a sua ligação com a cultura local; além disso, a presença de solo e clima diferenciados, acabam agregando ainda mais valor ao produto que provém desta região (VIEIRA *et al.*, 2014).

Brasil (2016, p. 29), traça as diretrizes relativas à Indicação de Procedência Vales da Uva Goethe (IPVUG), ao afirmar que: “é autorizada exclusivamente cultivar da variedade híbrida Goethe para a elaboração de: vinho branco seco, suave ou *demi-sec*<sup>3</sup>, vinho leve branco seco, suave ou *demi-sec*, vinho espumante *brut*<sup>4</sup> ou *demi-sec* “*Champenoise*”<sup>5</sup> e “*Charmat*”<sup>4</sup>, vinho licoroso”.

Atualmente, os Vales da Uva Goethe buscam melhorar a qualidade dos vinhos fabricados à base de uva Goethe, por meio do aperfeiçoamento das pequenas vitivinícolas e a implantação de projetos que visem a padronização na produção dos vinhos Goethe (YAMAGUCHI *et al.*, 2013; VIEIRA *et al.*, 2014).

---

<sup>2</sup> União de fatores humanos e fatores ambientais, que acabam dando características únicas à uva e, conseqüentemente, ao vinho produzido a partir dela.

<sup>3</sup> Vinho caracterizado como “meio seco”. Pela legislação brasileira, é aquele que possui de 4g a 25g de açúcar residual por litro de vinho. Para espumantes, o teor de açúcar varia de 20g a 60g por litro.

<sup>4</sup> Espumante caracterizado pela legislação brasileira, por conter de 8g a 15g de açúcar por litro.

<sup>5</sup> Método de fabricação de espumante.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo tem por característica, quanto aos fins de investigação, se caracterizar como uma pesquisa descritiva (VIANNA, 2001). Optou-se pelo uso da pesquisa descritiva neste estudo, pois se realizou uma coleta de dados com o objetivo de identificar as perspectivas de uma indicação geográfica a partir da visão de uma vitivinícola localizada nos Vales da Uva Goethe – Santa Catarina.

Com enfoque aos meios de investigação, o presente estudo se caracteriza como uma pesquisa bibliográfica (ANDRADE, 2006) e um estudo de caso (VERGARA, 2006). A vitivinícola em estudo tem por característica a produção e comercialização de vinhos, espumantes e frisantes das uvas *Cabernet Sauvignon*, *Merlot*, *Chardonnay* e *Goethe*; sendo que esta última corresponde a maior parte da produção.

Nesse sentido, para realização deste estudo, foram obtidos dados de origem primária, por meio de uma entrevista, realizada no dia 22 de abril de 2016, de forma estruturada utilizando-se perguntas abertas, com o Diretor Comercial da vitivinícola em estudo. Quanto ao tipo de abordagem proposta para o estudo, a pesquisa se caracteriza como qualitativa. Gil (2008) descreve que o método de abordagem qualitativa é o que melhor se adequa, quando se necessita de maior compreensão do objeto estudado dentro de um contexto específico.

## APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### A VITIVINÍCOLA

A história da vitivinícola iniciou-se ao fim do século XIX, quando a família se instalou na região de Urussanga. Proveniente da região de Longarone na Itália, trouxe consigo a paixão pelo plantio da uva e fabricação de vinho, que inicialmente era produzido apenas para consumo próprio dos membros da família.

O fundador da vitivinícola foi um dos funcionários da estação enológica<sup>6</sup> instalada em Urussanga, em 1950. Na época, Urussanga foi presenteada com uma estação por ser conhecida pela produção de ótimos vinhos, que eram degustados no Palácio do Catete<sup>7</sup>, pelo então atual presidente da república, Getúlio Vargas e pela alta sociedade carioca.

O fundador trabalhou por 14 anos na estação enológica, com foco no cultivo de parreiras e vinificação de uvas. Nesse período, aprimorava seus conhecimentos acerca da produção de vinhos, no que futuramente se transformaria em um negócio da família. Em 1974, se desligou da estação enológica, que estava entrando em declínio, devido ao crescimento da mineração do carvão na região Sul e abandono gradual do cultivo da uva. O neto do fundador e atual Diretor Comercial da vitivinícola, afirma que “[...] mesmo com o crescimento da mineração na região de Urussanga, meu avô era um eterno romântico com relação aos vinhos, e queria resgatar a antiga fama vitivinícola da região”.

Em 1975, por uma iniciativa do *Rotary Club*<sup>8</sup> de Urussanga, foram realizados alguns projetos com os vitivicultores, a fim de aumentar os parreirais, diversificar o plantio de uvas e resgatar a cultura da fabricação do vinho. Foi a partir desta iniciativa, que foi fundada a vitivinícola em estudo.

Desde sua fundação, conserva-se a tradição familiar do “saber fazer”, transmitido ao longo de três gerações nesses 46 anos de história. Atualmente é administrada pelo filho do fundador e assessorada pelo neto. O amor pelo vinho e principalmente, pela terra que acolheu a família, faz com que se produzam além dos vinhos tradicionais a base de *Cabernet Sauvignon*, *Merlot* e *Chardonnay*, vinhos a base de uva Goethe, responsável pelas glórias alcançadas por Urussanga no passado.

A vitivinícola se caracteriza como de pequeno porte, apresentando uma produção de 100 mil litros de vinho por ano. O Diretor Comercial considera que “[...] comparado às grandes vitivinícolas brasileiras, que

---

<sup>6</sup> Local voltado para pesquisas no aprimoramento das técnicas de produção de vinho e sua respectiva conservação.

<sup>7</sup> Antiga sede do poder executivo brasileiro, quando a capital do Brasil era Rio de Janeiro.

<sup>8</sup> Clube de abrangência internacional, formado por líderes comunitários em prol da superação de desafios encontrados em suas respectivas comunidades.

produzem em torno de 30 milhões de litros de vinho por ano, nós temos uma produção muito baixa, devido ao nosso foco em qualidade, não em quantidade”. Seguindo o porte da empresa, a quantidade de funcionários também é pequena, totalizando sete funcionários formais. Porém, na época da *vindima*<sup>9</sup>, são contratados trabalhadores informais para realização do serviço de colheita e transporte da uva até a vitivinícola.

O capital social da empresa é totalmente nacional e há participação somente da família na composição da sociedade. 95% do capital social pertencem ao filho do fundador, e os demais 5%, à sua esposa. A administração iniciou-se como totalmente familiar, porém está em processo de profissionalização, com a efetiva participação do neto do fundador no negócio. Com a profissionalização do neto do fundador, verifica-se que a vitivinícola se preocupa não somente em manter uma tradição familiar (fabricação de vinho), mas também na sustentabilidade do negócio, ao iniciar a profissionalização das operações administrativas da vitivinícola.

## A VITIVINÍCOLA E A INDICAÇÃO GEOGRÁFICA

A vitivinícola visualiza que a indicação geográfica obtida para os Vales da Uva Goethe, fez com que as vitivinícolas da região não acabassem no esquecimento e que provavelmente, foi a principal responsável por fazê-las continuar vendo o vinho produzido a base de uva Goethe, como um produto de valor agregado, tanto pela história que carrega consigo, quanto pelo diferencial mercadológico que apresenta.

Esta percepção sobre a uva Goethe possibilitou uma união entre as vitivinícolas presentes nos Vales, em torno do projeto de qualificação da produção e do reconhecimento da especificidade da uva. Também foi fundamental o apoio das instituições governamentais que auxiliaram na parte técnica na obtenção da IG.

A IG acabou trazendo um diferencial competitivo que há muito tempo se buscava para os vinhos da região, não somente pela tipicidade

---

<sup>9</sup> Época de colheita da uva. No caso da uva Goethe, a colheita ocorre entre os meses de janeiro e fevereiro, contando inclusive com festejos típicos.

do ambiente em que a vitivinícola se encontra, mas também pela uva diferenciada que é produzida e transformada em vinho. Relativo a esta diferenciação, o Diretor Comercial salienta que:

As indicações geográficas ainda são muito pouco conhecidas no Brasil, mas são muito importantes para diferenciar um local dos demais. Se formos falar em uvas emblemáticas, no Chile eles tem a “*Carménère*” e agora estão com uma outra, que é a “*País*”; se falarmos em Argentina, é “*Malbec*” e já estão com uma segunda e terceira uva, a “*Torrontès*” e a “*Bonarda*”; se falarmos em Uruguai é “*Tanat*”; se for África do Sul é “*Pinotage*”... O Brasil ainda está procurando esta uva típica... Na verdade nós temos uma uva típica, que está aqui em Urussanga é a uva Goethe.

Foi observado um aumento na quantidade de pessoas que visitam a vitivinícola, logo após a obtenção da IP em 2012. Atualmente, muitos turistas têm vindo à procura do “vinho Goethe”, não somente de “vinho”. Isso mostra que o reconhecimento da especificidade da uva Goethe é verdadeiro, principalmente por parte dos consumidores.

Após a IG, a credibilidade dos vinhos produzidos à base de uva Goethe pela vitivinícola aumentou, visto que as vendas acabaram evoluindo de forma natural após a rotulagem com o selo de indicação geográfica. Também se visualiza a indicação geográfica como uma forma de manter uma economia sustentável da região dos VUG, que sempre teve em suas raízes a cultura da uva e a fabricação de vinhos, possibilitando tornar-se futuramente, um polo do enoturismo.

Foram lançados três novos vinhos após a adoção da indicação geográfica. “[...] cada vinícola dos Vales da Uva Goethe – inclusive nós – acabou lançando ao menos um novo vinho, que era o vinho da indicação geográfica” acrescenta o Diretor Comercial. Não houve grandes modificações no seu processo produtivo após a adoção da IG, pois já adotavam o processo de fabricação de vinhos em padrões internacionais. Porém, o peso de uma indicação de procedência acaba fazendo com que os processos já adotados pela vitivinícola, ficassem cada vez mais rigorosos.

Entre o seu *mix* de produto, optou-se por certificar somente os vinhos Goethe com alto valor agregado.

Salienta-se que a principal vantagem mercadológica observada foi a diferenciação do produto, quando comparado aos concorrentes.

Outro ponto importante que nós observamos, é que quando eu vou apresentar meus produtos para uma loja especializada em vinhos e tento comercializar meu produto lá, se eu falo: “eu tenho *Cabernet Sauvignon* para vender”, o *sommelier* vai me dizer: “o mundo inteiro tem *Cabernet Sauvignon*... O que diferencia tanto o teu *Cabernet Sauvignon* dos que eu tenho aqui pra vender?”. É difícil eu conseguir alguma venda dessa maneira. Com o Goethe é diferente; com o Goethe eu falo: “eu tenho um vinho, produzido com uma uva que é exclusiva no mundo inteiro e só é produzida na região sul de Santa Catarina, inclusive esse vinho tem uma indicação de procedência”. A pessoa que está comprando acaba percebendo que é um produto inovador, já que o consumidor de vinhos cada vez mais procura inovação, o que abre novas possibilidades para os nossos demais produtos (DIRETOR COMERCIAL, 2016).

Os vinhos produzidos à base de uva Goethe amparados por uma IG, são utilizados como um diferencial competitivo no mercado de vinhos. Corroborando, Kotler e Keller (2013), salientam que a diferenciação acaba se transformando num dos fatores chave para o ganho de competitividade das empresas; quanto maior o grau de dificuldade em se reproduzir as qualidades de um produto ou serviço, maior é o valor visualizado pelo cliente.

Percebe-se a importância que a IG tem ao padronizar processos e ao trazer diferenciação ao vinho e espumante Goethe. Esta diferenciação proporcionou aumento de competitividade ao produto, evidenciado pelo aumento das vendas e reconhecimento do consumidor, como um produto de qualidade.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observou-se que a indicação geográfica é vista como de suma importância para o desenvolvimento da região como um todo, quanto para o ganho de competitividade dos integrantes do projeto Vales da Uva Goethe. O aumento das vendas e do respeito do consumidor perante um produto diferenciado com o respaldo de uma IG corrobora para a alegação realizada.

O estudo possui limitações quanto ao seu grau de abrangência. Ao utilizar-se o método do estudo de caso para a realização do trabalho, acaba-se não abordando variáveis específicas de toda a população de vitivinícolas presentes na delimitação proposta pela IPVUG. Mediante isto, estudos posteriores acerca dos demais sujeitos presentes nesta população podem ser realizados, a fim de se obter maiores detalhes acerca das perspectivas dos demais membros da IPVUG.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BRASIL. Lei n. 9.279/96, de 14 de maio de 1996. Regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, 14 maio 1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9279.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9279.htm)>. Acesso em: 10 mar. 2016.

DA CUNHA, G. S. V. T. **Indicações geográficas e desenvolvimento regional sustentável: relações para a valorização de produtos agroalimentares em Santa Catarina**. 2015. 152 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional) – Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2015.

FERNÁNDEZ, M. G. V. **Indicações geográficas e seus impactos no desenvolvimento de pequenos produtores do Vale dos Vinhedos – RS**. 2012. 129 f. Dissertação (Mestrado em Agronegócios) – Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Universidade de Brasília, Brasília, 2012.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GLASS, R. F. **Estratégia mercadológica**: as indicações geográficas como diferencial competitivo no mercado de vinhos. 2008. 157 f. Dissertação (Mestrado em Agronegócios) – Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Marketing essencial**: conceitos, estratégias e casos. 5. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

PROGOETHE. **Histórico ProGoethe**. 2015. Disponível em: <<http://www.proGoethe.com.br/historico.php?id=1>>. Acesso em: 1 out. 2015.

SARTOR, S. B. **Caracterização química de uvas e vinhos Goethe produzidos na região de Urussanga – Santa Catarina**. 2009, 96 f. Dissertação (Mestrado em Ciência dos Alimentos) – Programa de Pós-Graduação em Ciência dos Alimentos, Universidade Federal de Santa Catarina, 2009.

SILVA, J. A. *et al.* **Relatório técnico 1** - delimitação e caracterização dos Vales da Uva Goethe. Universidade Federal de Santa Catarina – Centro de Ciências Agrárias, Departamento de Engenharia Rural, 2011.

VALES DA UVA GOETHE. **O histórico dos Vales da Uva Goethe**. 2015. Disponível em: <<http://www.valesdauvaGoethe.com.br/historico.php?id=1>>. Acesso em: 5 out. 2015.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VIANNA, I. O. A. **Metodologia do trabalho científico**: um enfoque didático da produção científica. São Paulo: EPU, 2001.

VIEIRA, A. C. P.; GARCIA, J. R.; BRUCH, K. L. Análise econômico-ecológica dos efeitos da mudança climática na região delimitada pela Indicação de Procedência ‘Vales da Uva Goethe em Santa Catarina – Brasil’. 2013. *In: VI Congresso Internacional Sistemas Agroalimentares Localizados*, 2013, Florianópolis. VI Congresso Internacional Sistemas Agroalimentares Localizados. Florianópolis: UFSC/Cirad.

VIEIRA, A. C. P.; BRUCH, K. L.; FORMIGHIERI, I.; RODEGHERO, C. A indicação geográfica como instrumento para o desenvolvimento de uma região: caso indicação de procedência do “Vales da Uva Goethe – SC”. **Revista da Propriedade Intelectual – Direito Contemporâneo e Constituição**, Aracaju-SE, n. 3, p. 407-405, 2014.

YAMAGUCHI, C. K.; VIEIRA, A. C. P.; BRUCH, K. L.; JENOVEVA NETO, R.; FELISBERTO, Z. Indicação geográfica como instrumento de criação do conhecimento nos Vales da Uva Goethe. **Perspectivas em gestão & conhecimento**, João Pessoa-PB, v. 3, n. 2, p. 145-160, jul.-dez. 2013.

DOI: [DX.DOI.ORG/10.18616/GOETHE06](https://doi.org/10.18616/GOETHE06)

# APURAÇÃO DE CUSTOS E PRECIFICAÇÃO EM UMA VINÍCOLA DO ESTADO CATARINENSE

Taiane Olivo Pandini (Unesc) | *email: taiane-pandini@hotmail.com*

Manoel Vilsoni Menegali (Unesc) | *email: mvm@unesc.net*

Milla Lúcia Ferreira Guimarães (Unesc) | *email: mlg@unesc.net*

Realdo Oliveira da Silva (Unesc) | *email: ros@unesc.net*

Adriana Carvalho Pinto Vieira (PPGDS/Unesc) | *email: dricpvieira@gmail.com*

Andréia Cittadin (Unesc) | *email: aci@unesc.net*

## INTRODUÇÃO

## VOLTAR AO SUMÁRIO

Para competir e se manter no mercado além de garantir a qualidade do produto, as empresas devem ter conhecimento sobre os custos de produção. O gasto envolvido na fabricação de produtos e prestação de serviços é considerado como custo, pois está diretamente vinculado a produção, sendo ele um esforço físico ou financeiro para alcançar um objetivo específico. Determinando o custo do produto, pode-se também identificar e propor medidas para reduzi-lo (STARK, 2007). Contudo, segundo Corrêa e Coan (2002) há organizações que utilizam os custos apenas para obedecer às normas legais, dispensando atenção aos sistemas de custeio e as informações por ele geradas para a tomada de decisão.

Em se tratando da produção de vinho no Brasil, o maior volume de fabricação encontra-se na Região Sul. Conforme *Academia do Vinho* (2015), a atividade vinícola em Santa Catarina possui duas sub-regiões, o sul e a serra catarinense. Atualmente, a maioria das vinícolas da região sul do estado, principalmente as de pequeno e médio porte, não realizam

controle de custos adequado que as permitam identificar o real custo de seu produto. No entanto, o custo envolvido na produção é considerado um fator fundamental para gerenciamento desses empreendimentos e para o processo de tomada de decisão. Pesquisas como as de Ducati e Bernardi (2005), que tem enfoque na produção de vinho, constataam que o levantamento dos gastos incorridos nessa atividade e a identificação da margem de contribuição oportunizam aos proprietários condições de tomarem decisões mais acertadas.

Nesse contexto, o estudo tem por objetivo formar o preço de venda com base nos custos para uma vinícola localizada no sul de Santa Catarina. Para tanto, apresentam-se como objetivos específicos: i) identificar os custos envolvidos na produção; ii) apresentar uma proposta de precificação dos produtos; e iii) elaborar análise custo-volume-lucro.

A vinícola em estudo está no mercado há 14 anos, atuando na produção de vinhos e sucos, administrada de forma familiar não dispõe de instrumentos de gestão de custos. Assim, a execução do trabalho torna-se relevante por tratar do interesse dos proprietários e administradores da entidade que tem necessidade em gerenciar seus custos.

A pesquisa é oportuna tendo em vista que a produção de vinho é uma das principais atividades econômicas do município onde se encontra a vinícola investigada e os produtores da região não conhecem o custo real de seus produtos. Com o estudo dos custos de produção torna-se possível as demais vinícolas do entorno também alcançarem o preço de venda com maior precisão, propiciando a obtenção de lucro.

Ademais a ausência de estudos sobre custos no agronegócio justifica a relevância teórica dessa pesquisa. Espera-se, assim, que este estudo, além de agregar conhecimento à academia, possa contribuir com os produtores de vinho beneficiando-os nos aspectos econômicos.

O capítulo está estruturado em cinco seções, incluindo essa introdução. A segunda seção trata da fundamentação teórica, que reúne a revisão de estudos referentes à área de custos, enfatizando o método de custeio variável e formação de preço de venda na produção de vinho. Na terceira seção expõe-se a metodologia da pesquisa. Na quarta seção são apresentados os resultados e na quinta as conclusões e recomendações para futuras pesquisas.

## CUSTEIO VARIÁVEL

O objetivo da contabilidade de custos no âmbito da contabilidade financeira consiste em avaliar estoques, apurar os resultados das organizações e atender as exigências fiscais e legais. No campo da contabilidade gerencial é utilizada no planejamento, tomada de decisão, controle, tornando-se fundamental para a gestão das entidades (MARTINS, 2001; CREPALDI, 2002; BERTI, 2009). Percebe-se que a contabilidade de custos é um importante instrumento para a gestão, pois tem o objetivo de gerar informações para o processo de tomada de decisão, planejamento e controle. Além de atender as finalidades da contabilidade financeira relacionadas à valorização dos estoques e apuração dos resultados.

Para tanto, utiliza-se dos métodos de custeio, que têm por objetivo determinar o custo unitário de cada bem ou serviço produzido em uma determinada entidade. Para alcançar esse propósito, dever-se atribuir os gastos da organização para cada bem ou serviço produzido (DUBOIS; KULPA; SOUZA, 2006).

O custeio direto ou variável, pelo qual se obtém a margem de contribuição de cada produto, é utilizado para fins gerenciais (MEGLIORINI, 2007). Nesse método, somente os custos variáveis são atribuídos aos produtos. Os custos fixos são alocados como despesas e apenas os custos e despesas variáveis são necessários para obter a Margem de Contribuição (DUBOIS; KULPA; SOUZA, 2006). Por esse método, pode-se efetuar a análise de custo-volume-lucro, que permite analisar a relação entre o custo e o volume de produção em relação à margem de lucro desejável, além de possibilitar a verificação dos impactos nos resultados, causados por modificações no preço de venda ou nos custos dos produtos (STARK, 2007).

Com base nesta análise, a empresa consegue verificar o produto mais vantajoso para a entidade e traçar ações corretivas para melhorar o desempenho dos que proporcionam resultados negativos (DUBOIS; KULPA; SOUZA, 2006). O quadro 1 evidencia os principais conceitos da análise custo-volume-lucro.

**Quadro 1** – Conceitos da análise custo-volume-lucro

<b>Margem de Contribuição</b>	Trata-se do valor restante do preço de venda diminuindo os custos e despesas variáveis de cada unidade vendida, sendo suficiente para cobrir os custos e despesas fixos, taxas e impostos e possibilitar lucro para a empresa. Pode ser apresentada como unidade, total e em percentual.
<b>Ponto de equilíbrio</b>	Representa o nível de vendas de produtos ou serviços, no qual a empresa não possui lucro nem prejuízo, sendo o valor suficiente para cobrir as despesas e custos da entidade. O ponto de equilíbrio pode ser contábil, econômico e financeiro.
<b>Margem de segurança</b>	Indica o quanto as vendas podem reduzir sem que haja prejuízos para a empresa. Por meio desta margem, é possível tomar medidas que minimizem riscos futuros para a entidade.

**Fonte:** Adaptado de Dubois, Kulpa e Souza (2006) e Wernke (2011).

Destaca-se que o custeio variável não é reconhecido para efeitos legais, pois não segue os princípios fundamentais da contabilidade ferindo o regime de competência. Portanto, é utilizado somente para fins gerenciais (CREPALDI, 2002).

## FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA

No atual cenário econômico, com a concorrência acirrada e queda na margem de lucro, torna-se cada vez mais relevante para as organizações a adoção da estratégia mercadológica de precificação. Por meio de uma adequada determinação dos preços de venda a empresa poderá se manter no mercado e obter crescimento no meio em que atua (WERNKE, 2005).

É importante calcular o preço de venda dos produtos ou serviços considerando os gastos e o lucro almejado. A formação do preço de venda dos produtos ou serviços envolve fatores como: estrutura de custos, demanda, concorrência, governo e os objetivos almejados pelas empresas com as vendas de seus produtos ou serviços (BEULKE; BERTÓ, 2001).

Para Bruni e Famá (2004), o preço de venda pode ser determinado com base nos custos, no consumidor ou na concorrência. O Quando 2 evidencia esses métodos.

**Quadro 2 – Métodos de formação do preço de venda**

<b>Método baseado no consumidor</b>	Nesse método as empresas não consideram os custos e sim a percepção que os consumidores tem sobre o valor do produto, ou seja, o quanto estão dispostos a pagar por ele.
<b>Método baseado na concorrência</b>	Determina que a empresa atribua os preços de seus produtos e serviços conforme os preços praticados pelos seus concorrentes.
<b>Método baseado no custo</b>	O cálculo do preço de venda de um produto ou serviço inicia-se com a apuração dos custos segundo um dos métodos de custeio: absorção, variável, ABC, entre outros. Em seguida, deve-se aplicar uma margem, denominada <i>mark-up</i> , que deve cobrir os gastos que não estão inseridos nos custos como os tributos, comissões e lucro desejado
<b>Método misto</b>	Pelo método misto, o preço de venda poderá permitir a maximização dos lucros, atender ao mercado consumidor e melhorar os níveis de produção da entidade.

**Fonte:** Adaptado de Bruni e Famá (2004); Dubois, Kulpa e Souza (2006); Megliorini (2007); Martins (2010).

## ESTUDOS ANTERIORES RELACIONADOS AO TEMA

Em pesquisa na base de dados do Congresso Brasileiro de Custos utilizando-se o recurso de busca com a expressão “vinho” foram encontrados cinco estudos sobre a temática e com a expressão “vinícola” também apresentando cinco trabalhos. Dois trabalhos foram eliminados da análise por estarem em duplicidade com os anteriores.

Ducati e Bernardi (2005) demonstraram o uso do custeio variável em uma pequena vinícola na região do médio do Vale do Itajaí em Santa Catarina. Os resultados apontaram que a maior margem de contribuição unitária em termos percentuais é a do vinho Reserva Especial, porém este vinho apresenta um período de maturação de 12 meses, sendo o último a ser vendido acarretando um maior custo de oportunidade. Com relação à margem de contribuição total, os vinhos suaves são os que mais contribuem para o resultado da empresa, por apresentarem demanda maior do que a dos vinhos secos.

Fernandes *et al.* (2006) analisaram a competitividade e os recursos utilizados pela Argentina para viabilizar sua inserção no mercado mundial de vinhos. Concluíram que o país percebe os movimentos globais do setor, no entanto há necessidade de desenvolver seus recursos estratégicos competitivos, priorizando recursos humanos, técnicos e de gestão.

Mareth *et al.* (2012) evidenciou a contribuição dos modelos de previsão de demanda e da programação matemática para o controle e planejamento da produção em uma vinícola. A utilização dos modelos permite aos gestores simular antecipadamente a ocorrência dos custos baseados em determinadas quantidades a serem produzidas e estocadas, bem como a simulação de cenários.

Schwert *et al.* (2013) buscaram valorizar os produtos agroindustriais de uma propriedade rural do município de Dilermando de Aguiar/RS. Com a aplicação dos conceitos do custeio variável os autores identificaram que a comercialização de vinho e de suco de uva geram margem de contribuição total positiva, a qual absorve os custos fixos de estrutura da propriedade. Ademais, constataram que o comércio do suco de uva deve ser incentivado, pois gera margem de contribuição unitária se comparado aos demais produtos da propriedade.

Schwert *et al.* (2013) em outro estudo enfocaram a valoração dos produtos de uma propriedade rural do município de Dilermando de Aguiar/RS, mediante a aplicação do método de custeio variável. Constataram que o cultivo de melão e melancia e a produção de suco de uva são os que proporcionam maior retorno econômico para a propriedade. Porém, a produção de suco de uva e vinho geraram maior contribuição para a absorção dos custos fixos.

Gargioni e Ben (2008) avaliaram a viabilidade de implantação de uma vinícola com base nos custos projetados. Os resultados evidenciaram que os produtos apresentam rentabilidade satisfatória e que a decisão de implementação de uma vinícola é viável.

Nascimento *et al.* (2012) investigaram se as decisões tomadas com base no Custeio Alvo agregam valor econômico a uma vinícola do Vale do São Francisco. Foi observado que o método tradicional de Custeio Alvo possibilita a aceitação de produtos que proporcionam Valor Presente Líquido negativo, acarretando a alocação ineficiente recursos financeiros.

Dornelles *et al.* (2014) analisaram os efeitos nos preços praticados pela Cadeia Vinícola do Vale dos Vinhedos em função da adoção do regime de substituição tributária do ICMS no período de 2007 a 2012. Os resultados apontaram que o regime da substituição tributária ocasionou

efeitos nos preços praticados pela cadeia vinícola, podendo impactar a demanda dos produtos no mercado e a competitividade do setor.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo utiliza abordagem qualitativa. Para Richardson (1999, p. 90), esse tipo de pesquisa é “uma tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos”.

O estudo tem caráter descritivo, tendo em vista que esse tipo de pesquisa propõe que os fatos sejam observados, analisados e interpretados, sem que haja a interferência do pesquisador (ANDRADE, 2007). Desse modo, foi descrito o processo de produção do vinho, os custos envolvidos na sua fabricação, apresentada proposta de formação do preço de venda e ocorreu aplicação da análise custo-volume-lucro.

Para coleta dos dados utilizou-se pesquisa documental, que conforme Marconi e Lakatos (2002) caracteriza-se pela obtenção de dados por meio de documentos, escritos ou não, denominados de fonte primária. Estas informações podem ser recolhidas no momento em que ocorre o fato ou depois deste. Além disso, fez-se uso de entrevista, que é uma técnica em que o pesquisador se apresenta pessoalmente à população estabelecida para obter as informações necessárias à pesquisa (BEUREN, 2006).

Em relação aos procedimentos, empregou-se estudo de caso. Segundo Gil (1996), o estudo de caso implica em um estudo profundo e exaustivo de um ou mais objetos, permitindo um amplo conhecimento sobre estes. O estudo de caso foi realizado em uma vinícola localizada no sul do estado de Santa Catarina. Para verificar o funcionamento do processo produtivo do vinho foram efetuadas visitas *in loco*. Estas visitas ocorreram nos meses de dezembro de 2015, janeiro, fevereiro e março de 2016, período em que se dá a colheita o início da produção de vinho.

Foi realizado um acompanhamento do processo produtivo, mediante entrevistas semiestruturadas com os proprietários do empreendimento. Com isso foi possível coletar dados relativos à

constituição da empresa, origem e história, e principalmente sobre o custo de produção, quantidade produtiva e outros. Foram efetuados exames em documentos e relatórios como controle de entradas e saídas financeiras da empresa, quantidade produzida, quantidade de matéria-prima e insumos utilizados, embalagem, rótulo, dentre outras.

## APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Para transformação da uva em vinho ocorre o processo de vinificação, caracterizado por Rosier (1995, p. 32) como a “aplicação de um conjunto de técnicas e operações conhecidas com o objetivo de se obter o vinho através da fermentação controlada do mosto das uvas”. Por meio de diferentes processos de vinificação se obtém vinhos tintos, brancos ou rosados.

Para Côte Real (1981), o processo de transformação da uva em vinho passa por algumas etapas: a uva é colhida e transportada para a vinícola; em seguida ocorre o esmagamento da uva e separação de ramos e folhas dos bagos; as uvas são prensadas para se extrair o mosto que, em seguida, é colocado em cubas de fermentação. Após esse processo, o mosto fermentado é inserido em pipas para conservação e envelhecimento. Por fim, é realizado o corte de vinhos e engarrafamento para posterior venda e consumo.

A vinícola pesquisada atua na produção de 12 tipos de vinhos de mesa, suco de uva integral e néctar de uva, com distribuição e comercialização na região sul catarinense, tendo como principais clientes supermercados, mercados, bares e pessoas físicas. Está situada no sul do estado catarinense e foi constituída no ano de 2002, trata-se de uma empresa limitada, com atividade voltada principalmente para a produção de vinho. Ressalta-se que o mesmo tipo de vinho é envazado em diversos tipos de embalagens, tais como: garrações de 4,6L, garrafas de 750ml, *Long neck* de 355ml e garrafas Pet de 2L. Os sucos são engarrafados em embalagens de 1L e 750ml.

O faturamento da empresa considerado na pesquisa é do ano de 2015 e refere-se às vendas de produtos produzidos pela vinícola para pessoas jurídicas, com objetivo de revender o produto, e para consumidores finais. No período investigado a empresa obteve faturamento bruto total de R\$ 1.263.950,13 que subtraindo IPI e ICMS ST corresponde a R\$ 1.071.791,71 que será denominado nesse estudo de “venda total”. Nesse ano, as vendas dos sucos correspondem a 27,54% do valor total vendido, sendo que em média 30% são para consumidor final e 70% é para pessoa jurídica com objetivo de comercializar para revenda.

O Vinho Tinto Suave garrafa de 750ml é o principal item comercializado, equivalente a 15,20% do valor total vendido, seguido pelo Vinho Tinto Suave garrafão de 4,6L (8,83%) e Vinho Tinto Seco garrafa de 750ml (8,21%).

A produção da vinícola no ano de 2015 foi de, aproximadamente, 133 mil litros de vinhos e 39 mil litros de suco e néctar de uva. Destaca-se, que como a entidade não possuía registro de produção, para esse estudo, considerou-se a quantidade vendida acumulada do ano de 2015 equivale à produção.

A tabela 1 mostra a produção anual de cada tipo de produto, considerando as particularidades das embalagens.

**Tabela 1 – Produção 2015**

Tipo de Embalagem	Tipo de produto	Quantidade produzida anual (Un)	Quantidade produzida anual (L)	% Produção	Uva (KG) por Litro
4,6l	Vinho Tinto Seco	2.128	9.789	5,65%	13.704
	Vinho Tinto Suave	4.573	21.036	12,15%	29.450
	Vinho Branco Seco	1.779	8.183	4,73%	11.457
	Vinho Branco Suave	311	1.431	0,83%	2.003
	Vinho Goethe	194	892	0,52%	1.249
	Vinho Bordô Seco	399	1.835	1,06%	2.570
	Vinho Bordô Suave	663	3.050	1,76%	4.270
<b>Subtotal</b>		<b>10.047</b>	<b>46.216</b>	<b>26,69%</b>	<b>64.703</b>

Tipo de Embalagem	Tipo de produto	Quantidade produzida anual (Un)	Quantidade produzida anual (L)	% Produção	Uva (KG) por Litro
750ml	Vinho Tinto Seco	17.741	13.306	7,68%	18.628
	Vinho Tinto Suave	33.601	25.201	14,55%	35.281
	Vinho Branco Seco	10.191	7.643	4,41%	10.701
	Vinho Branco Suave	3.889	2.917	1,68%	4.083
	Vinho Rosado Suave	2.255	1.692	0,98%	2.368
	Vinho Goethe Seco	6.863	5.147	2,97%	7.206
	Vinho Bordó Seco	2.778	2.084	1,20%	2.917
	Vinho Bordó Suave	2.416	1.812	1,05%	2.537
	Vinho Goethe	243	182	0,11%	255
<b>Subtotal</b>		<b>79.976</b>	<b>59.982</b>	<b>34,64%</b>	<b>83.975</b>
355ml	Vinho Tinto Seco	10.162	3.607	2,08%	5.050
	Vinho Tinto Suave	28.612	10.157	5,87%	14.220
	Vinho Branco Seco	6.916	2.455	1,42%	3.437
	Vinho Branco Suave	3.198	1.135	0,66%	1.589
<b>Subtotal</b>		<b>48.888</b>	<b>17.355</b>	<b>10,02%</b>	<b>24.297</b>
2L	Vinho Tinto Seco	895	1.790	1,03%	2.506
	Vinho Tinto Suave	3.509	7.018	4,05%	9.826
	Vinho Branco Seco	585	1.169	0,68%	1.637
	Vinho Branco Suave	42	84	0,05%	118
<b>Subtotal</b>		<b>5.031</b>	<b>10.062</b>	<b>5,81%</b>	<b>14.086</b>
Suco	Néctar de Uva - 1l	16.924	16.924	9,77%	23.694
	Suco Integral - 750ml	30.151	22.613	13,06%	31.658
<b>Subtotal</b>		<b>47.075</b>	<b>39.537</b>	<b>22,83%</b>	<b>55.352</b>
<b>Total</b>		<b>191.017</b>	<b>173.152</b>	<b>100,00%</b>	<b>242.413</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

Verifica-se que no período a vinícola produziu 173.152 litros, distribuídos em vinho (77,17%) e suco (22,83%).

## IDENTIFICAÇÃO DOS GASTOS DE PRODUÇÃO DA VINÍCOLA

Os custos fixos referem-se aos gastos incorridos no processo produtivo, que não possuem relação com a quantidade produzida. Estes são evidenciados na tabela 2.

**Tabela 2** – Custos fixos da produção de vinho e suco

<b>Material/Serviço</b>	<b>Acumulado 2015</b>	<b>% Faturamento</b>
Água	R\$ 1.754,20	0,16%
Alvarás e Taxas	R\$ 2.343,96	0,22%
Análise Epagri	R\$ 165,00	0,02%
Conselho Regional de Química	R\$ 777,00	0,07%
Depreciação	R\$ 132.570,00	12,37%
Energia Elétrica	R\$ 2.494,17	0,23%
Gás	R\$ 686,00	0,06%
Manutenção de Máquinas/Tanques	R\$ 9.980,19	0,93%
Materiais de Limpeza	R\$ 701,00	0,07%
Salários e Encargos	R\$ 79.712,52	7,44%
Sindicato dos Alimentos	R\$ 130,95	0,01%
Técnico Enólogo	R\$ 4.100,00	0,38%
Uniforme-EPI	R\$ 1.524,00	0,14%
<b>Total de Custos Fixos</b>	<b>R\$ 236.938,99</b>	<b>22,11%</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2016).

Os custos fixos da produção de vinhos e sucos na vinícola, de maneira geral, são comuns a todos os produtos e referem-se aos gastos com água, taxas e alvarás, análise da Epagri, Conselho Regional de Química, energia elétrica, gás, manutenção de máquinas e tanques da produção e sua depreciação, materiais de limpeza, salários e encargos do setor de produção, Sindicato dos Alimentos, técnico enólogo, uniformes e equipamentos de proteção individual. Observa-se que estes gastos representam 22,11% sobre a venda total da empresa.

Vale ressaltar que para o cálculo da depreciação foram considerados valores dos ativos informados pelos proprietários da vinícola

e aplicada taxa de depreciação anual conforme tabela da Receita Federal do Brasil, IN 162/98. O valor dos salários e encargos consiste no valor da mão de obra dos funcionários de produção, sendo eles quatro funcionários na produção e, portanto, considerados custos fixos para fins de análise deste estudo.

Destaca-se que, o gás consumido é utilizado somente na produção do suco e néctar de uva. A análise realizada junto a Epagri, ao menos uma vez por ano, é para verificar a acidez do vinho a ser engarrafado e posteriormente vendido; e o técnico enólogo, profissional responsável pela emissão de laudos técnicos necessários à atividade produtiva, são custos relacionados apenas a produção do vinho. Contudo, devido à irrelevância desses valores em relação à venda total, estes foram tratados como custos fixos para todos os produtos.

Os custos variáveis da empresa oscilam de acordo com a quantidade produzida e contemplam os gastos com matéria-prima, embalagens e insumos. A matéria prima utilizada para produção do vinho e suco é a uva em suas diversas variedades, dependendo do tipo de vinho ou suco produzido.

Em 2015 foram utilizados cerca de 242 mil quilos de uva para produção de aproximadamente 133 mil litros de vinho e 39 mil litros de suco, sendo que essa matéria-prima comprada pela vinícola. Para cada litro de vinho, suco e néctar de uva são utilizadas 1,400Kg de uva por litro. Observa-se que alguns tipos de vinho requerem mais de uma espécie de uva. Considerando que os valores da uva adquirida correspondem em média a R\$ 1,00 o quilo das espécies Niágara Branca, Niágara Rosada e Isabel; R\$ 1,20 para um quilo da uva Goethe; e R\$ 1,40 ao quilo da uva bordo. O valor total consumido de matéria-prima foi de R\$ 306.996,39 no ano de 2015.

As embalagens que compõem os custos variáveis são garrafas de 750ml, garrafão de 4,6l, *long neck* de 355ml, garrafa Pet de 2L, garrafa 1L, rótulo, selos, rolhas, cápsula, tampa para *long neck* e suco e caixa de papelão para acondicionar as garrafas prontas, que oscilam conforme a produção e engarrafamento do vinho e suco de uva, e correspondeu no período ao consumo total de R\$ 233.144,60. Considerando os custos com matéria-

prima e embalagem, a tabela 3 apresenta os custos variáveis unitários para cada tipo de produto.

**Tabela 3 – Custos variáveis unitários**

Tipo de embalagem	Tipo de Produto	Quantidade Produzida (UN)	Matéria-Prima (R\$)	Embalagem (R\$)	Custo variável Unitário (R\$)
4,6l	Vinho Tinto Seco	2.128	16.993,36	7.767,20	11,64
	Vinho Tinto Suave	4.573	36.518,15	16.691,45	11,64
	Vinho Branco Seco	1.779	13.060,71	6.493,35	10,99
	Vinho Branco Suave	311	2.283,24	1.135,15	10,99
	Vinho Goethe	194	1.499,23	708,10	11,38
	Vinho Bordô Seco	399	3.597,38	1.456,35	12,67
	Vinho Bordô Suave	663	5.977,61	2.419,95	12,67
750ml	Vinho Tinto Seco	17.741	23.098,52	23.284,80	2,61
	Vinho Tinto Suave	33.601	43.748,14	44.100,95	2,61
	Vinho Branco Seco	10.191	12.198,63	13.375,69	2,51
	Vinho Branco Suave	3.889	4.654,80	5.103,95	2,51
	Vinho Rosado Suave	2.255	2.368,17	2.960,21	2,36
	Vinho Goethe Seco	6.863	8.647,38	9.007,69	2,57
	Vinho Bordô Seco	2.778	4.083,66	3.646,13	2,78
	Vinho Bordô Suave	2.416	3.551,52	3.171,00	2,78
	Vinho Goethe	243	305,88	318,62	2,57
355ml	Vinho Tinto Seco	10.162	6.262,61	5.165,66	1,12
	Vinho Tinto Suave	28.612	17.632,98	14.544,41	1,12
	Vinho Branco Seco	6.916	3.918,44	3.515,61	1,07
	Vinho Branco Suave	3.198	1.811,92	1.625,65	1,07
2l	Vinho Tinto Seco	895	3.107,72	682,50	4,23
	Vinho Tinto Suave	3.509	12.183,80	2.675,73	4,23
	Vinho Branco Seco	585	1.865,79	445,70	3,95
	Vinho Branco Suave	42	134,06	32,03	3,95
Suco	Néctar de Uva - 1l	16.924	33.170,96	24.751,29	3,42
	Suco Integral de Uva - 750ml	30.151	44.321,73	38.065,44	2,73
<b>Total</b>		<b>191.017</b>	<b>306.996,39</b>	<b>233.144,60</b>	

**Fonte:** Dados da pesquisa (2016).

Percebe-se, por meio da tabela 3 que a matéria-prima representa em média 56,84% do custo total variável e as embalagens 43,16%. Os insumos também integram os custos variáveis da produção do vinho e suco e referem-se aos seguintes itens: metabisulfito de potássio, leveduras, bentonite, elemento filtrante e açúcar. Contudo, devido à falta de registro da organização em relação ao consumo de cada tipo de produto fabricado, para efeito desse estudo esses gastos foram tratados como custo fixo. No período foram gastos R\$ 27.807,00 de açúcar, que é utilizado para fabricação de vinhos suaves, suco e néctar de uva; e R\$ 44.348,56 para os demais insumos, que são utilizados somente para produção do vinho.

No entanto, devido à pequena relevância desses percentuais esses gastos foram considerados comuns a todos os produtos. As despesas fixas identificadas na empresa em estudo são expostas na tabela 4.

**Tabela 4 – Despesas Fixas**

Material/Serviço	Acumulado 2015 (R\$)	% Faturamento
Despesas Administrativas	127.492,65	11,90%
Despesas comerciais	134.156,30	12,52%
Despesas Financeiras	5.695,24	0,53%
<b>Total Despesas Fixas</b>	<b>267.344,19</b>	<b>24,94%</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2016).

As despesas fixas totalizaram 24,94% sobre a venda da empresa no ano de 2015, sendo 11,90% da área administrativa, 12,52% da área comercial e 0,53% de despesas financeiras. As despesas variáveis oscilam conforme a quantidade vendida e são descritas na tabela 5.

**Tabela 5 – Despesas variáveis da produção de vinho e suco**

Material/Serviço	Alíquota	Acumulado 2015 (R\$)	% Faturamento Total
IPI	10,00%	77.667,17	7,25%
COFINS	3,00%	32.153,75	3,00%
CSLL	1,08%	11.575,35	1,08%
ICMS	3,00%	32.153,75	3,00%
ICMS- ST	25,00%	114.491,26	10,68%

Material/Serviço	Alíquota	Acumulado 2015 (R\$)	% Faturamento Total
IRPJ	1,20%	12.861,50	1,20%
PIS	0,65%	6.966,65	0,65%
FAPESC	1,00%	10.717,92	1,00%
<b>Total Despesas Variáveis</b>	<b>44,93%</b>	<b>298.587,34</b>	<b>27,86%</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2016).

O percentual de Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) é de 10%, aplicado após a determinação do preço de venda dos produtos. Tal imposto, porém, não incide sobre a venda de suco e néctar de uva, devido ao benefício fiscal de isenção para esses produtos, previsto na Tabela de Incidência do Imposto sobre Produtos Industrializados. Os demais tributos incidem sobre a venda dos produtos da empresa.

A entidade se enquadra na modalidade de lucro presumido, portanto tem alíquota de 1,2% para Imposto de Renda Pessoa Jurídica (IRPJ) e 1,08% para Contribuição Social Sobre Lucro Líquido (CSLL) sendo aplicado esses percentuais sobre a venda total, sem inclusão do IPI e Impostos sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias e Prestações de Serviço – Substituição Tributária (ICMS-ST). A Alíquota aplicada para Programa de Integração Social (PIS) e Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (Cofins) são 0,65% e 3%, respectivamente e não concede direito a crédito sobre as aquisições.

O valor dos Impostos sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias e Prestações de Serviço (ICMS) está incluso no preço de venda do produto. A alíquota de ICMS aplicada para vendas internas de vinhos e sucos no Estado de Santa Catarina é de 25%. Porém, o ICMS recolhido pela empresa é de 3% sobre seu preço de venda devido ao crédito presumido de ICMS. Para obter o benefício, a vinícola precisa de autorização da Fapesc (Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina), sendo que para isso paga valor correspondente a 1% da sua venda total.

Na entidade, há a incidência de ICMS-ST relativo aos vinhos e sucos vendidos, sendo que o tributo não é aplicado sobre as vendas para o consumidor final. Assim, o cálculo do ICMS-ST considerou a soma das

vendas de vinhos e sucos com destino a revendas, com a inclusão do IPI correspondente e a Margem de Valor Agregado (MVA) original de 50,16%. Considerando essa base de cálculo, aplica-se a alíquota de 25% e se deduz o ICMS próprio correspondente a 25% da quantidade vendida na forma de substituto tributário.

Observa-se que as despesas variáveis da vinícola são compostas por tributos federais e estaduais decorrentes das atividades da empresa, representando 27,86% da sua venda. No entanto, o percentual aplicado para o cálculo do preço de venda foi de 9,93% devido ao IPI e ao ICMS-ST não estarem inclusos no valor do produto, sendo esses calculados “por fora”.

## FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA

Para formar o preço de venda dos vinhos e sucos produzidos pela vinícola, foram considerados os custos variáveis (matéria-prima e embalagem) atribuídos aos produtos, e o *mark-up*, relativo à soma do percentual de custos e despesas fixos, despesas variáveis, insumos e lucro pretendido pela empresa. Os percentuais somados para utilização no *mark-up* estão descritos na tabela 6.

**Tabela 6 – *Mark-up* aplicado**

<i>Mark-up</i>	
Custos Fixos	22,11%
Despesas Fixas	24,94%
Despesas Variáveis	9,93%
Insumos	4,14%
Lucro Pretendido	5,00%
<b>Total</b>	<b>66,12%</b>

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2016).

Nota-se que o percentual de *mark-up* aplicado foi de 66,12% para todos os produtos, não diferenciando as particularidades de alguns custos fixos e insumos do vinho com os do suco, devido à diferença mínima entre

os percentuais. Vale ressaltar que sobre esse preço de venda, ainda deve incidir IPI e ICMS-ST, quando aplicável.

A tabela 7 apresenta um comparativo entre o preço praticado pela vinícola e o preço de venda proposto, conforme o método de custeio variável. Observa-se que sobre esses preços não estão inclusos o IPI e o ICMS-ST, que deverão ser aplicados quando cabível na venda do produto.

**Tabela 7 – Comparativo preço de venda**

Tipo de embalagem	Tipo de Produto	Preço médio praticado	Preço de venda proposto	Diferença (R\$)	Diferença do preço praticado em %
4,6l	Vinho Tinto Seco	R\$ 20,70	R\$ 34,34	R\$ 13,64	65,88%
	Vinho Tinto Suave	R\$ 20,68	R\$ 34,34	R\$ 13,66	66,03%
	Vinho Branco Seco	R\$ 21,11	R\$ 32,44	R\$ 11,33	53,68%
	Vinho Branco Suave	R\$ 20,92	R\$ 32,44	R\$ 11,52	55,06%
	Vinho Goethe	R\$ 27,70	R\$ 33,58	R\$ 5,89	21,26%
	Vinho Bordô Seco	R\$ 22,89	R\$ 37,38	R\$ 14,49	63,29%
	Vinho Bordô Suave	R\$ 19,65	R\$ 37,38	R\$ 17,73	90,24%
750ml	Vinho Tinto Seco	R\$ 4,96	R\$ 7,72	R\$ 2,76	55,67%
	Vinho Tinto Suave	R\$ 4,85	R\$ 7,72	R\$ 2,87	59,12%
	Vinho Branco Seco	R\$ 5,00	R\$ 7,41	R\$ 2,41	48,10%
	Vinho Branco Suave	R\$ 5,00	R\$ 7,41	R\$ 2,41	48,28%
	Vinho Rosado Suave	R\$ 5,23	R\$ 6,97	R\$ 1,74	33,37%
	Vinho Goethe Seco	R\$ 6,51	R\$ 7,59	R\$ 1,09	16,69%
	Vinho Bordô Seco	R\$ 6,81	R\$ 8,21	R\$ 1,40	20,57%
	Vinho Bordô Suave	R\$ 6,75	R\$ 8,21	R\$ 1,46	21,68%
	Vinho Goethe	R\$ 12,38	R\$ 7,59	-R\$ 4,79	-38,69%
355ml	Vinho Tinto Seco	R\$ 2,20	R\$ 3,32	R\$ 1,12	51,21%
	Vinho Tinto Suave	R\$ 2,19	R\$ 3,32	R\$ 1,13	51,89%
	Vinho Branco Seco	R\$ 2,20	R\$ 3,17	R\$ 0,97	43,89%
	Vinho Branco Suave	R\$ 2,15	R\$ 3,17	R\$ 1,02	47,23%

Tipo de embalagem	Tipo de Produto	Preço médio praticado	Preço de venda proposto	Diferença (R\$)	Diferença do preço praticado em %
2l	Vinho Tinto Seco	R\$ 8,48	R\$ 12,50	R\$ 4,02	47,36%
	Vinho Tinto Suave	R\$ 8,65	R\$ 12,50	R\$ 3,85	44,55%
	Vinho Branco Seco	R\$ 8,82	R\$ 11,67	R\$ 2,85	32,26%
	Vinho Branco Suave	R\$ 8,82	R\$ 11,67	R\$ 2,85	32,29%
Suco	Néctar de Uva - 1l	R\$ 6,48	R\$ 10,10	R\$ 3,62	55,78%
	Suco Integral de Uva - 750ml	R\$ 6,15	R\$ 8,07	R\$ 1,92	31,18%

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2016).

O preço praticado pela empresa é, na maior parte dos produtos, inferior ao preço proposto para cobrir seus custos e despesas fixos e variáveis e proporcionar margem de lucro desejada pela empresa. Constatou-se que a diferença de valor se encontra principalmente na desconsideração da depreciação pelos proprietários e gestores da empresa no momento de formar o preço de venda. O percentual da depreciação total é de 14,86% em relação à venda da empresa, sendo elevado em relação as demais despesas e custos fixos.

Além disso, os custos e despesas fixos da empresa são significativos o que requer um preço mais elevado dos produtos. Por esse motivo, a vinícola apresenta prejuízo contábil. Contudo, como a empresa possui saldo financeiro em caixa positivo e não possui controle de custos adequado, não tem conhecimento sobre esse prejuízo.

Essa falta de conhecimento também pode comprometer as demais vinícolas da região, que podem estar vendendo seus produtos com preços abaixo do ideal para cobrir seus gastos e gerar lucro, devido ao preço praticado pela concorrência. Portanto, cabe aos gestores da entidade rever seus custos e despesas fixos ou aumentar o preço de venda, visando melhorar a rentabilidade da empresa. Além de observar o preço dos concorrentes para estar competitivo e se manter ativo no mercado.

## ANÁLISE CUSTO-VOLUME-LUCRO

A tabela 8 apresenta o Demonstrativo de Resultado da empresa elaborado pelo método variável a partir dos preços praticados por ela.

**Tabela 8** – DR da empresa do ano de 2015

Demonstrativo de Resultado		
Faturamento Bruto	R\$ 1.263.950,13	115,20%
IPI	-R\$ 77.667,17	-6,14%
ICMS-ST	-R\$ 114.491,26	-9,06%
Vendas Totais	R\$ 1.071.791,71	100,00%
Custo Variável	-R\$ 540.140,99	-50,40%
Despesa Variável	-R\$ 106.428,92	-9,93%
Margem de Contribuição	R\$ 425.221,80	39,67%
Custos Fixos	-R\$ 236.938,99	-22,11%
Insumos (fixos)	-R\$ 44.348,56	-4,14%
Despesas fixas	-R\$ 267.344,19	-24,94%
<b>Resultado</b>	<b>-R\$ 123.409,94</b>	<b>-11,51%</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

A empresa apresentou prejuízo contábil no período. Infere-se que isso ocorre devido a desconsideração da depreciação pelos gestores da entidade na formação do preço de venda, obtendo uma margem de contribuição de 39,67% que não é suficiente para cobrir os custos e despesas fixos e gerar lucro.

A tabela 9 apresenta o Demonstrativo de Resultado pelo método de custeio variável, considerando os preços de venda calculados nesse estudo.

**Tabela 9** – DR com base no PV proposto

Demonstrativo de Resultado		
Faturamento Bruto	R\$ 1.883.248,22	115,34%
IPI	-R\$ 118.014,04	-6,27%
ICMS-ST	-R\$ 170.957,35	-9,08%

Demonstrativo de Resultado		
Vendas Totais	R\$ 1.594.276,83	100,00%
Custo Variável	-R\$ 540.140,99	-33,88%
Despesa Variável	-R\$ 158.311,69	-9,93%
Margem de Contribuição	R\$ 895.824,15	56,19%
Custos Fixos	-R\$ 236.938,99	-14,86%
Insumos (fixos)	-R\$ 44.348,56	-2,78%
Despesas fixas	-R\$ 267.344,19	-16,77%
<b>Resultado</b>	<b>R\$ 347.192,41</b>	<b>21,78%</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

No cálculo do faturamento bruto considerou-se o preço de venda dos produtos, o IPI sobre os vinhos vendidos e o ICMS-ST, nas mesmas proporções do realizado. Em seguida, foram aplicados os demais valores e percentuais de acordo com os gastos da vinícola especificados anteriormente.

Verifica-se que a margem de contribuição passa a ser de 56,19% sendo suficiente para cobrir todos os gastos fixos e ainda proporcionar lucro a empresa.

Observa-se que o percentual dos custos e despesas fixos e insumos diminuiriam em função do aumento das vendas. Porém, os valores permaneceram os mesmos visto que são fixos. Desse modo, o lucro obtido superou o considerado no *mark-up*.

Assim, efetuou-se a análise custo-volume-lucro dos produtos baseado no preço de venda proposto para verificar a rentabilidade dos produtos. Inicialmente, foi analisado o ponto de equilíbrio para múltiplos produtos, constatando-se que quantidade mínima de produtos que a empresa deve vender para cobrir seus custos e despesas variáveis e fixos e não incorrer em prejuízo é de 117.985 unidades, distribuídas entre vinhos e sucos. Sendo que o ponto de equilíbrio total para a empresa é de R\$ 984.733,87.

Na análise da margem de segurança da empresa é de 38,23%, considerando a quantidade de produtos vendidos pela empresa pelo preço de venda sugerido e a quantidade e valor obtido no ponto de equilíbrio.

Ressalta-se que quanto maior for a margem de segurança da vinícola, maior é a capacidade dela gerar lucros.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

No estudo constatou-se que os principais produtos comercializados pela vinícola pesquisada são: Vinho Tinto Suave garrafa de 750ml (15,20%), Vinho Tinto Suave garrafão de 4,6l (8,83%) e Vinho Tinto Seco garrafa de 750ml (8,21%). A matéria-prima representa em média 56,84% e as embalagens 43,16% do custo total variável. Em relação ao faturamento as despesas variáveis correspondem a 9,93%, os custos fixos 22,11%, os insumos 4,14% e as despesas fixas equivalem 24,94%.

De modo geral, o preço praticado pela empresa é menor do que o preço proposto nesse estudo, pois os proprietários da vinícola não consideram a depreciação na formação do seu preço. Logo, constatou-se que empresa apresentou prejuízo contábil no ano de 2015, principalmente em virtude do elevado valor dos custos e despesas fixos.

Foi realizada análise custo-volume-lucro considerando o preço de venda sugerido na qual se verificou que o ponto de equilíbrio da empresa seria de 117.985 unidades de vinhos e sucos. A margem de contribuição corresponderia a 56,19%, sendo suficiente para cobrir custos e despesas fixos e gerar lucro para a empresa. A margem de segurança poderia alcançar 38,23%.

Conclui-se que o preço praticado pela empresa não é suficiente para cobrir seus custos e despesas e proporcionar lucro, devido ao alto percentual de custos e despesas fixos. Portanto, sugere-se aos gestores rever os gastos fixos para diminuir sua relação com o preço de venda, uma vez que utiliza toda sua capacidade produtiva. Outra alternativa consiste em aumentar o preço de venda de acordo com o estipulado neste estudo, porém é preciso analisar os preços praticados pela concorrência.

Cabe salientar que esses resultados não convergem com a pesquisa de Ducati e Bernardi (2005), que constatou na vinícola investigada que todas as variedades de vinho apresentam margem de contribuição acima

de 28%. Do mesmo modo, os estudos de Schwert *et al.* (2013) evidenciaram que a atividade de vinicultura é lucrativa.

Salienta-se que no desenvolvimento do estudo encontraram-se algumas limitações, como dificuldades na obtenção das informações sobre a produção, pois a entidade não apresentava registros e controles específicos, somente relatórios de caixa. Sugere-se a ampliação do período da pesquisa para verificar a tendência dos resultados e aplicação destes procedimentos e cálculos às demais vinícolas da região.

## REFERÊNCIAS

ACADEMIA DO VINHO. **Brasil – Santa Catarina: Localização.** 2015. Disponível em: <[http://www.academiadovinho.com.br/\\_regiao\\_mostra.php?reg\\_num=BR02](http://www.academiadovinho.com.br/_regiao_mostra.php?reg_num=BR02)> Acesso em: 20 ago 2015.

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BERTI, A. **Contabilidade e análise de custos.** 1. ed. (ano 2006), 4. tir. Curitiba: Juruá, 2009.

BEULKE, R.; BERTÓ, D. J. **Estrutura e análise de custos.** 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

BEUREN, I. M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática.** 3. edição. São Paulo: Atlas, 2006.

BRASIL. **Instrução Normativa SRF n. 162, de 31 de dezembro de 1998.** Disponível em: <<http://www.normaslegais.com.br/legislação/anexo1-in-srf-162-1998.htm>> Acesso em: 1 mar 2016.

BRASIL. **Tabela de Incidência do Imposto sobre Produtos Industrializados.** Disponível em: <<http://www.idg.receita.fazenda.gov.br/acesso-rapido/tributos/tipi/tipi.>> Acesso em: 28 abr. 2016.

BRUNI, A. L.; FAMÁ, R. **Gestão de custos e formação de preços: Com aplicação na calculadora HP 12C e Excel.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CORRÊA, H. L.; CAON, M. **Gestão de serviços, lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes.** São Paulo: Atlas, 2002.

CÔRTE REAL, M. **Os bons vinhos do sul.** Porto Alegre: Sulina, 1981.

CREPALDI, S. A. **Curso Básico de Contabilidade de Custos.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

- DORNELLES, M. T. *et al.*. Tributação e Preço: Efeitos do ICMS Substituição Tributária na Cadeia Vinícola do Vale dos Vinhedos. *In: XXI Congresso Brasileiro de Custos*, 2014, Natal-RN. **Anais XXI Congresso Brasileiro de Custos**. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/3739/3740>>. Acesso em: 15 ago. 2016.
- DUBOIS, A.; KULPA, L. SOUZA, L. E. **Gestão de Custos e Formação de Preços: Conceitos, Modelos e Instrumentos: Abordagem do Capital de Giro e da Margem de Competitividade**. São Paulo: Atlas, 2006.
- DUCATI, E.; BERNARDI, V. O uso do custeio variável em uma indústria vinícola. *In: XII Congresso Internacional de Custos*, 2005, Florianópolis-SC. **Anais IX Congresso Internacional de Custos**. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/1894/1894>>. Acesso em: 15 ago. 2016.
- FERNADES, L. Uma análise da competitividade e da inserção da argentina no mercado mundial de vinho. *In: XIII Congresso Brasileiro de Custos*, 2006, Belo Horizonte-MG. **Anais XIII Congresso Brasileiro de Custos**. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/1738/1738>>. Acesso em: 15 ago. 2016.
- GARGIONI, L; BEN, F. Análise dos custos envolvidos na implantação de uma empresa vinícola no Estado do Rio Grande do Sul. *In: XV Congresso Brasileiro de Custos*, 2008, Curitiba-PR. **Anais XV Congresso Brasileiro de Custos**. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/1196/1196>>. Acesso em: 15 ago. 2016.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M.. **Técnicas de pesquisa: Planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MARETH, T. *et al.*. Planejamento e controle da produção de vinho utilizando modelos de previsão de demanda e programação matemática. *In: XIX Congresso Brasileiro de Custos*, 2012, Bento Gonçalves-RS. **Anais XIX Congresso Brasileiro de Custos**. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/350/350>>. Acesso em: 15 ago. 2016.
- MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos: Inclui o ABC**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MEGLIORINI, E. **Custos: análise e gestão**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- NASCIMENTO, J. C. H. B. do N. *et al.* A suficiência do custeio alvo para decisões de produção: um estudo de caso em uma vinícola do Vale do São Francisco. *In: XIX Congresso Brasileiro de Custos*, 2012, Bento Gonçalves-RS. **Anais XIX Congresso Brasileiro de Custos**. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/201/201>>. Acesso em: 15 ago. 2016.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3. ed. Revista e Ampliada. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSIER, Jean Pierre. **Manual de elaboração de vinho para pequenas cantinas**. 2. ed. Atual. Florianópolis: Epagri, 1995.

SCHWERT, L. D. *et al.* Apuração de custos: uma análise em uma propriedade rural produtora de vinho e suco de uva. *In: XX Congresso Brasileiro de Custos, 2013, Uberlândia-MG. Anais XX Congresso Brasileiro de Custos*. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/16/16>>. Acesso em: 15 ago. 2016.

STARK, J. A. **Contabilidade de Custos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

WERNKE, R. **Análise de custos e preço de venda: ênfase em aplicações e casos nacionais**. São Paulo: Saraiva, 2005.

WERNKE, R. **Gestão de custos no comércio varejista**. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2011.



DOI: [DX.DOI.ORG/10.18616/GOETHE07](https://dx.doi.org/10.18616/GOETHE07)

# PLANO DE NEGÓCIOS SOB A PERSPECTIVA DE UMA VÍNICOLA DOS VALES DA UVA GOETHE – SC

Julio Cesar Zilli (Unesc) | *email: zilli42@hotmail.com*

Guilherme Spiazzi dos Santos (Unesc) | *email: gsdsantos@hotmail.com*

Ricardo Pieri (Unesc) | *email: rpi@gmail.com*

Adriana Carvalho Pinto Vieira (Unesc) | *email: dricpvieira@gmail.com*

## INTRODUÇÃO

[VOLTAR AO SUMÁRIO](#)

A noção de Indicações Geográficas (IGs) foi surgindo de forma gradativa, quando produtores e consumidores passaram a perceber sabores ou qualidades peculiares em alguns produtos que provinham de determinados locais. Essas características não eram encontradas em produtos equivalentes produzidos em outras regiões. Assim, novos nichos de mercados foram surgindo, adquirindo estratégias de valorização do produto (VIEIRA; BUAINAIN, 2011).

Para Vieira, Watanabe e Bruch (2012), se por um lado uma IG pode garantir alguns benefícios econômicos, como agregação de valor ao produto, aumento da renda dos produtores, acesso a novos mercados internos e externos, inserção dos produtores ou regiões desfavorecidas, preservação da biodiversidade e recursos genéticos locais e a preservação do meio ambiente; por outro lado, por si só ela não garante um excelente desempenho comercial. Desta forma, de acordo com apontado por Vieira e Buainain (2011), infere-se que o reconhecimento de uma IG pode induzir a abertura e o fortalecimento de atividades e de serviços complementares, relacionados à valorização do patrimônio, à diversificação da oferta, às

atividades turísticas (acolhida de turistas, rota turística, organização de eventos culturais e gastronômicos), ampliando o número de beneficiários e criando uma sinergia entre agentes locais, produto, serviço da IG e outras atividades.

Como a maioria das propriedades de uva e vinho da região de Urussanga é caracterizada por pequenos empreendimentos familiares, há a necessidade de capacitar e assessorar esses produtores para a gestão de seus negócios, possibilitando agregar valor aos seus produtos e processos com a valorização e utilização da IG.

Diante desse cenário – e da necessidade dos produtores do setor vitivinícola na região delimitada pela Indicação de Procedência dos Vales da Uva Goethe possuírem carência de conhecimento de uma boa prática de gestão no desenvolvimento de suas empresas, para a partir de uma visão holística de seu empreendimento pensarem em estratégias específicas para melhoria de seu negócio –, foi proposto o desenvolvimento do Plano de Negócios, contribuindo para a capacitação dos produtores rurais para uma melhor gestão de suas propriedades.

Segundo Bernardi (2014) é a partir do planejamento do PN que se propicia ao empreendedor: melhor entendimento do seu negócio; determinação e compreensão das variáveis vitais e críticas; clareza quanto ao que fazer e ao que não fazer; visão de oportunidades; abordagens criativas e inovadoras; definição ou redefinição de objetivos e observação da congruência dos elementos do modelo; observação de alternativas e possibilidades futuras; integração e motivação aos envolvidos na empresa; direção e rumo e; disciplina e motivação.

A partir desse cenário, o presente artigo tem por objetivo apresentar a ferramenta do Plano de Negócios (PN) como uma metodologia para capacitar os viticultores e vitivinicultores incorporados na IPVUG – na gestão de suas propriedades. O estudo foi realizado em uma vitivinícola pertencente a Indicação de Procedência dos Vales da Uva Goethe (IPVUG).

O artigo está estruturado em cinco seções. A primeira é a introdução. A segunda faz uma revisão teórica sobre o registro da Indicação de Procedência dos Vales da Uva Goethe (IPVUG) desde a sua criação e sobre o PN. A terceira discorre os procedimentos metodológicos adotados

para realização do artigo. A quarta apresenta os resultados da pesquisa e, por fim, as considerações finais, seguida das referências.

## A INDICAÇÃO DE PROCEDÊNCIA DOS VALES DA UVA GOETHE

A uva Goethe, característica da região em estudo, surgiu nos idos de 1850 pelas mãos do produtor de híbridos, Edward Rogers, após a realização de cruzamentos (PINNEY, 1989) das variedades Carter e Black Hamburg (VIVC, 2016). O resultado do cruzamento chegou ao Brasil logo na primeira década do século XX (VELLOSO, 2008) e foi introduzido na região de Urussanga pelas mãos do regente do consulado italiano, Giuseppe Caruso MacDonald, que a distribuiu para os colonos locais (PROGOETHE, 2012).

Após o período de introdução da uva Goethe, algumas videiras sofreram mutação natural e, por consequência, o vinho proveniente desta nova variedade apresentou uma característica sutilmente distinta daquele produzido com a uva Goethe original (VALES DA UVA GOETHE, 2013). Esse novo tipo de Goethe trouxe características que segundo análise de marcadores moleculares microssatélites, feita por Schuck *et al.* (2010), possui um perfil molecular único.

A partir desta nova variedade a região presenciou o estabelecimento de várias vinícolas e a ampliação da produção comercial de vinhos chegando inclusive a ser considerado o vinho oficial a ser servido no Palácio do Catete durante o governo de Getúlio Vargas na década de 1940. Decorrente desse cenário, o presidente autoriza a criação de uma estação de enologia em Urussanga, onde atualmente é a Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina - Epagri (VALES DA UVA GOETHE, 2013).

Apesar da crescente comercialização, a região experimentou o declínio do plantio da uva a partir do crescimento da exploração do carvão, iniciada em 1917 (VENDRAMINI, 2003), e do aumento da extração do

mineral durante a Segunda Guerra Mundial (CASSEMIRO; ROSA; CASTRO NETO, 2004).

No entanto, em razão do saber-fazer, pela identificação étnica de descendência italiana (uma forte presença na região), a produção de uva e vinho Goethe e o turismo, cria-se em 2005 a Associação dos Produtores de Uva e Vinho Goethe (ProGoethe), o qual tem por objetivo buscar o reconhecimento nacional e internacional da qualidade, tipicidade, tradicionalidade e das características dos vinhos e espumantes elaborados a partir da uva Goethe, para requerer o registro no Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) de uma Indicação Geográfica (IG).

Esse instrumento é considerado uma alternativa para valorizar territórios e a tentativa em aumentar a competitividade com a produção qualificada dos vinhos na região demarcada pela IPVUG, com a implementação do Caderno de Uso (ou Manual de Uso) pelo Conselho Regulador (CR). Ainda, sobretudo, as IGs podem ser consideradas um instrumento de desenvolvimento socioeconômico, que convém ser preservado e protegido, um patrimônio nacional, cujo o uso é restrito aos produtores e prestadores de serviços estabelecidos no local (Manual de Uso IPVUG, s/d)

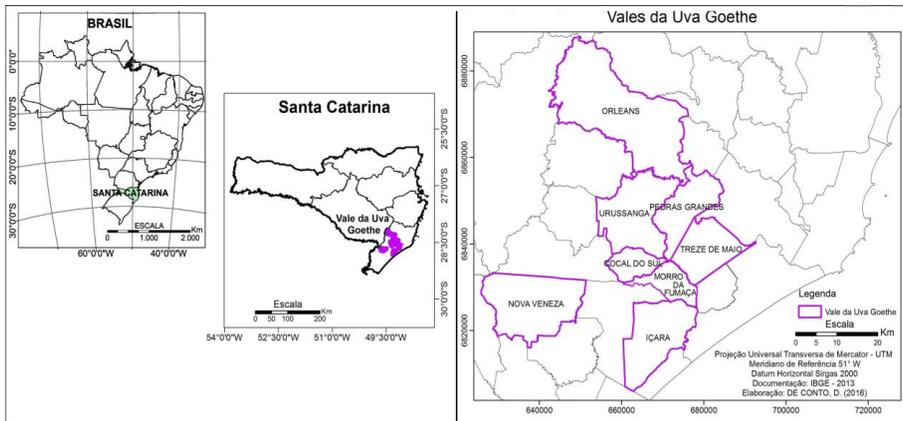
Dessa forma, segundo Vieira, Zilli e Bruch (2015), as IGs podem ser pensadas como uma ferramenta de ocupação harmoniosa do espaço cultural produtivo, aliando a valorização de um produto típico e seus aspectos históricos e culturais à conservação da biodiversidade e o desenvolvimento rural.

Para o registro, a ProGoethe teve o apoio do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) e da Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina (Epagri). O reconhecimento da Indicação de Procedência dos Vales da Uva Goethe (IPVUG) foi concedido em 14 de fevereiro de 2012, conforme apontam Vieira, Watanabe e Bruch (2012). Ainda segundo as autoras, o registro foi publicado na Revista de Propriedade Industrial nº. 2145, na forma de signo nominativo, para vinho branco seco, suave ou *demi-sec*, leve branco seco, suave ou *demi-sec*, vinho espumante *brut* ou

*demi-sec* obtidos pelo método tradicional e pelo método *Charmat*, vinho licoroso.

A área delimitada dos Vales da Uva Goethe está localizada nos limites que determinam a área geográfica para a produção da Uva Goethe de acordo com o Manual de Uso da IPVUG, cujos vinhedos deverão estar instalados nas áreas delimitadas, definido pelos divisores de água das bacias do Rio Urussanga e do Rio Tubarão (figura 1).

**Figura 1** – Área delimitada municípios para IPVUG.



**Fonte:** Adaptado pelos autores a partir de Santos (2016).

Os limites são formados pelas sub-bacias do Rio América, do Rio Caeté, do Rio Cocal, do Rio do Carvão, do Rio Maior que são afluentes do Rio Urussanga e o vale principal desse mesmo Rio na área delimitada sub-bacia do Médio Urussanga (Regulamento de Uso da IPVUG, 2012). As vinícolas situam-se nos municípios de Urussanga, Pedras Grandes, Cocal do Sul, Morro da Fumaça, Treze de Maio, Orleans, Nova Veneza e Içara no Estado de Santa Catarina, Brasil (VIEIRA; WATANABE; BRUCH, 2012), conforme apresentado na figura 1.

Atualmente, a ProGoethe é composta por dezoito produtores de uva, onze estabelecimentos ligados ao enoturismo e enogastronomia e de cinco vinícolas associadas que produzem vinhos e espumantes a partir de uva Goethe: *i*) Vinícola Trevisol; *ii*) Vitivinícola Urussanga (Casa

Del Nonno); *iii*) Vinícola Mazon; *iv*) Vinícola De Nonni; e *v*) Vinhos Quarezemin (VALES DA UVA GOETHE, 2013).

## PLANO DE NEGÓCIOS

O PN de negócios demonstra profundamente todo o empreendimento pretendido, desde a identificação da oportunidade até o momento de retorno, além de servir como um chamado para ação, pois o empreendedor está inserido num ambiente onde o risco é inevitável e o responsável precisa estar pronto para consertar eventuais problemas que apareçam em tempo real e (SAHLMAN, 1997).

Trata-se de um resumo que contém metas e objetivos definidos, além de trazer uma explicação de como se pretende gerenciar os recursos (STONE, 2001), constituindo um documento primordial que tem como objetivo o sucesso do empreendimento (ABRAMS, 2011).

É preciso que um planejamento detalhado contendo as características e estratégias do negócio seja realizado para que as oportunidades sejam efetivamente aproveitadas por empreendedores num cenário cada vez mais moderno e dinâmico, (SALIM *et al.*, 2001). O sucesso de um PN, de acordo com Sahlman (1997) considera quatro fatores independentes, a saber: *i*) as pessoas envolvidas diretamente e indiretamente no negócio; *ii*) as possibilidades de sucesso e fracasso; *iii*) a oportunidade, considerando aquilo que a organização produzirá e para quem venderá; e *iv*) o contexto externo onde o empreendimento está inserido.

Ainda, o instrumento pode ser elaborado na fase inicial da organização ou em estágio do seu desenvolvimento (DORNELAS, 2011). O planejamento é de suma importância para um novo negócio, pois todas as economias do fundador podem estar indo para o negócio (SALIM *et al.*, 2001). Quando feito para uma empresa atuante no mercado, o PN visará o desenvolvimento do empreendimento já existente (STONE, 2001), também podendo contribuir para que a organização resguarde o seu lugar no mercado frente à concorrência (SALIM *et al.*, 2001). Assim, Stone (2001, p. 4), apresenta as principais funções críticas de um PN:

*i)* Ajudar a esclarecer, concentrar e verificar o desenvolvimento do negócio; *ii)* O documento pode ser usado como base de discussão com terceiros que tenham um interesse potencial ou existente no negócio, como acionistas, bancos ou outros investidores; *iii)* Proporciona uma moldura para que se ponha em prática a estratégia de desenvolvimento do negócio; e *iv)* Ele define metas e objetivos, com os quais o desempenho real pode ser comparado e revisado.

A elaboração de um PN deve ser compreendida como um desenvolvimento fundamentado do empreendimento (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008) que, além de servir como um documento de registro e mapa que direciona as ações em prol do objetivo, serve para a compreensão do negócio, comunicação com a equipe, obtenção de recursos, identificação de riscos, instrumento mercadológico e ferramenta de gestão (BIZZOTTO, 2008).

O PN se configura como uma ferramenta administrativa parte do processo de um planejamento que articula de forma criteriosa os riscos, benefícios méritos e exigências potenciais da organização (DORNELAS; SPINELLI; ADAMS, 2014), realizado por meio de um estudo estruturado dos negócios, produtos e serviços do empreendimento, atual ou potencial, considerando todas as questões estratégicas, táticas e operacionais (OLIVEIRA, 2014).

Nesse sentido, Bizzotto (2008, p. 33) acrescenta que o PN deve responder as seguintes perguntas: o quê, por quê, onde, quem, como, quanto, diferencial, para quem, benefícios e quando.

A elaboração do PN, de acordo com Oliveira (2014), trabalha a análise de quatro áreas principais, a saber: *i)* financeira; *ii)* marketing; *iii)* operacional; e *iv)* estratégica. De posse das informações, ele responde perguntas como o conceito do negócio e as oportunidades presentes, o mercado e competidores, as pessoas envolvidas na gestão, o produto ou serviço que será ofertado e suas vantagens competitivas, a configuração da estrutura e como será feita a operação, quais serão as iniciativas de marketing, o público alvo desejado, mercado potencial, projeção de vendas e o financeiro (DORNELAS, 2011).

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Metodologicamente trata-se de um estudo com característica descritiva e aplicada, quanto aos fins de investigação (GIL, 1996), e bibliográfica (OLIVEIRA, 1997), documental (VERGARA, 2006) e um estudo de caso (YIN, 2005), quanto aos meios de investigação.

Caracteriza-se como descritiva, uma vez que apresenta o PN como uma ferramenta para a capacitação de produtores rurais – vitivinicultores – na gestão de suas propriedades ou empreendimentos, justificando-se também como uma pesquisa aplicada.

A pesquisa bibliográfica foi utilizada para fornecer sustentação teórica ao estudo, com vínculo principal para o PN. Considerando também os meios de investigação, o estudo documental foi realizado a partir da análise das notas fiscais do período de 2015 e 2016 para obtenção do detalhamento do faturamento na vitivinícola em estudo, contemplando informações relacionadas com a identificação dos produtos, preços unitários, valor total do faturamento e faturamento total mensal. A característica de um estudo de caso fez-se presente uma vez que o estudo foi realizado em uma única vitivinícola localizada nos Vales da Uva Goethe – SC.

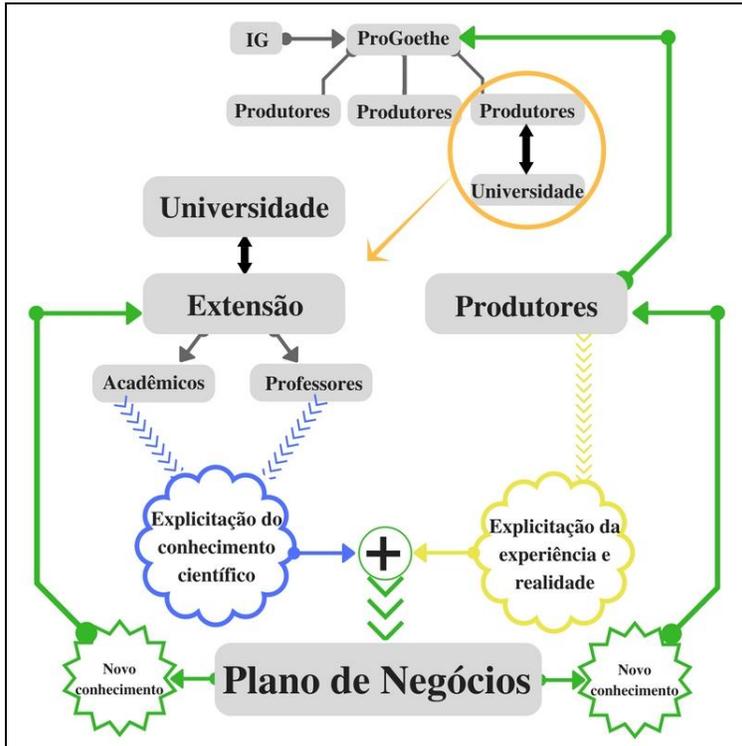
Para a coleta de dados, utilizou-se de dados de origem secundária (parte documental) e primários (ANDRADE, 2005), por meio das entrevistas (OLIVEIRA; MARTINS; VASCONCELOS, 2012) realizadas no período de março a julho de 2016, contando com a participação dos professores, bolsistas e do proprietário da vitivinícola. A partir destas entrevistas foi possível identificar informações estratégicas, de comercialização, *marketing*, operacional e finanças. Estas informações serviram para diagnosticar a situação atual da vitivinícola, fornecendo subsídios para a apresentação de propostas e melhorias, por meio de uma abordagem essencialmente qualitativa (VERGARA, 2006).

## APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O *Framework* apresentado na figura 2 tem como objetivo lançar uma visão macro no relacionamento direto entre a Extensão Universitária

e os produtores que compõe a Indicação de Procedência dos Vales da Uva Goethe (IPVUG) e o impacto no conhecimento de ambos.

Figura 2 – Framework da aprendizagem de produtores e extensionistas.



Fonte: Elaboração própria.

A relação entre a associação dos produtores de uva e vinho Goethe (ProGoethe) com os produtores da região é direta e de influência mútua, sendo que a Universidade, por meio da extensão universitária tem contato direto com o produtor local.

O trabalho consiste na combinação do conhecimento dos extensionistas, professores e acadêmicos e com o dos produtores. Enquanto os extensionistas levam o conhecimento científico da administração, os produtores têm o conhecimento da experiência do trabalho na vitivinicultura, atividade passada entre as gerações na região.

A partir de encontros presenciais os conhecimentos são combinados durante a elaboração do plano de negócios dos empresários. A elaboração do PN tem como finalidade a estruturação e capacitação dos empresários e o seu negócio.

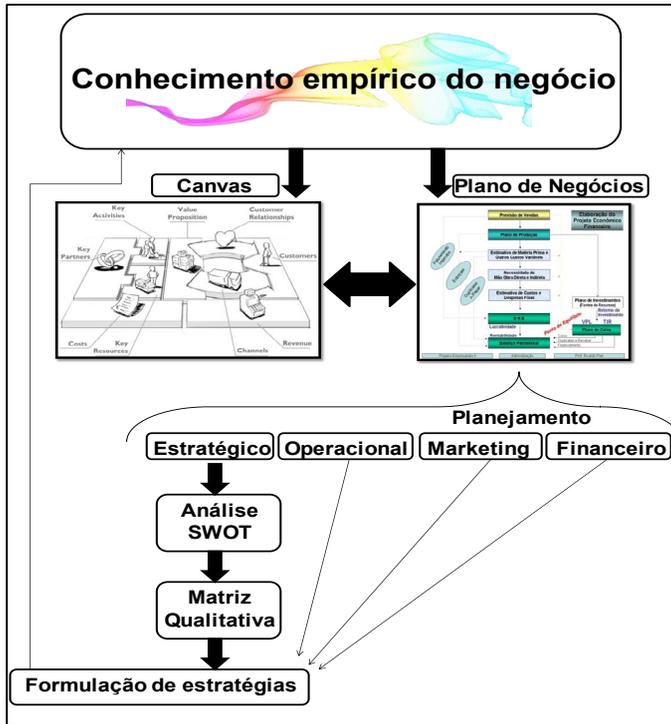
A elaboração do plano de negócios também proporciona a expansão do conhecimento de todos os atores envolvidos no projeto. Conhecimento este que passa a beneficiar tanto a Universidade, por se tratar de um saber específico, quanto a ProGoethe, que conta com associados mais preparados para gerir os seus negócios.

O fortalecimento da IPVUG tem impacto direto a partir do direcionamento de ações planejadas para o mercado, gerando maior demanda pelos produtos da região, valorização do produto, bem como o crescimento de número de pessoas que reconhecem o território enquanto área de Indicação Geográfica.

O aumento do consumo dos produtos da IPVUG, por sua vez, fomenta as vinícolas, que podem investir na melhoria dos produtos e processos, além de abrir caminho para o desenvolvimento da região.

Em um segundo momento, o *Framework* apresentado na figura 3 tem o intuito de trazer uma visão focada do trabalho realizado na vitivinícola em estudo, por meio da elaboração do PN. Este *Framework* mostra o fluxo da transformação do conhecimento e a formulação de sugestões de estratégias.

Figura 3 – Transformação do conhecimento.



Fonte: Santos *et al.* (2017, p. 66).

O início é representado pelo conhecimento tácito e empírico do negócio presente na figura do gestor do empreendimento. A fim de externalizar e organizar o conhecimento, a equipe trabalhou inicialmente em duas frentes. Primeiramente, na elaboração do Business Model Canvas, para a definição do modelo de negócio idealizado pelos sócios da Vinícola. Após o desenvolvimento do Canvas, iniciou-se o Plano de Negócios abrangendo as áreas de planejamento estratégico, operacional, de marketing e financeiro.

O trabalho envolvendo a equipe de extensão e o produtor segue de forma conjunta, por meio de encontros presenciais para que o planejamento seja feito respeitando o conhecimento científico, a experiência do produtor e suas expectativas seguindo a estrutura apresentada na figura 4.

Figura 4 – Framework do processo de elaboração do planejamento



Fonte: Elaboração própria.

O trabalho acontece a partir de questões que compreendem o preenchimento do plano de negócios. Durante os encontros, perguntas chave são feitas para os produtores, que, por sua vez, dão as respostas, ou, caso não as tenham, contam com a ajuda da equipe de extensão para compreender melhor o seu negócio e encontrá-las.

Uma vez que se têm as respostas, a equipe de extensão as valida para que o preenchimento do documento seja condizente com o exigido. No próximo momento, é feita a validação das informações junto ao produtor, seguida da estruturação completa do plano de negócios e então a apresentação e validação.

O processo de desenvolvimento do plano de negócios é extenso e passa pela identificação, quando existente, ou pela construção de uma série de elementos, conforme demonstrado no fluxograma na figura 5.

Figura 5 – Fluxograma de desenvolvimento do PN.



Fonte: Santos *et al.* (2017 p. 67).

A partir de informações fornecidas pelo gestor, as informações do plano estratégico foram organizadas na forma da análise SWOT, que por sua vez fomentou a elaboração de uma Matriz Qualitativa. Nesta fase do processo, as informações das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades foram segmentadas em diferentes áreas. Definidas as áreas de maior importância para a organização, e considerando informações advindas dos planejamentos operacional, de marketing e financeiro, estratégias de ação foram formuladas e apresentadas para o gestor para modificação e/ou validação, implementação e acompanhamento.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente, as IGs constituem um bom instrumento de diferenciação e qualificação dos produtos, num mercado cada vez mais globalizado. Na percepção do consumidor, o valor dos produtos com registro de IG está relacionado à sua reputação como um produto oriundo de um território específico, à preocupação com *safety food* (qualidade do

alimento), à defesa de um modo de vida e à ligação com um ato de compra que reflete um status sociocultural e preferências pessoais.

Aliados a esses fatores, podem ser ainda mais apurados, a partir do momento que os empresários têm uma visão mais consistente de seu negócio. É nesse sentido que o projeto de extensão universitária proposto pelo GP/PIDI, sob a coordenação do Prof. Me. Ricardo Pieri utilizou o PN como ferramenta administrativa que parte do processo de planejamento e que articula de forma criteriosa os ricos, benefícios méritos e exigências potenciais da organização

A partir dos resultados alcançados pelos trabalhos executados o empreendedor recebeu um plano para execução para os próximos anos para sua empresa, o que trará, de certa forma, maior autonomia, uma vez que o objetivo foi construir junto com o produtor todas as etapas do Plano de Negócios, discutindo e orientado o mesmo para a gestão do empreendimento, abrangendo as áreas estratégicas, operacionais, de marketing e financeira, com o foco na agregação de valor de produtos e processos utilizados.

## REFERÊNCIAS

ABRAMS, R. M. **Planos de negócios vencedores: segredos e estratégias para atingir o sucesso**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

ADDOR, F.; GRAZIOLI, A. Geographical indications beyond wines and spirits: a roadmap for a better protection for geographical indications in the WTO/TRIPPS agreements. **The Journal of Intellectual Property**, 5(6), 2002. p. 865-897.

ANDRADE, M. M. de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

BERNARDI, L.A. **Manual de plano de negócios: fundamentos, processo e estruturação**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BIZZOTTO, C. E. N. **Plano de negócios para empreendimentos inovadores**. São Paulo: Atlas, 2008.

BRASIL. Instituto Nacional da Propriedade Industrial. INPI. 2015. **Indicação geográfica no Brasil**. Disponível em: <<http://www.inpi.gov.br/menu-servicos/indicacao-geografica/indicacao-geografica-no-brasil>>. Acesso em: 27 set. 2015.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. MAPA. 2014. **Indicação geográfica de vinhos no Brasil**. Disponível em: <[http://www.agricultura.gov.br/arq\\_editor/1%20IG%20de%20Vinhos%20no%20Brasil.pdf](http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/1%20IG%20de%20Vinhos%20no%20Brasil.pdf)>. Acesso em: 26 set. 2016.

CASSEMIRO, E.; ROSA, L.; CASTRO NETO, J. L. de. **O passivo ambiental da região carbonífera do Sul de Santa Catarina**. In: XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Florianópolis, 2004. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2004\\_enegep1004\\_0433.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2004_enegep1004_0433.pdf)>. Acesso em: 25 set. 2016.

CECCONELLO, A. R.; AJZENTAL, A. **A construção do plano de negócio: percurso metodológico para: caracterização da oportunidade, estruturação do projeto conceitual, compreensão do contexto, definição do negócio, desenvolvimento da estratégia, dimensionamento das operações, projeções de resultados, análise de viabilidade**. São Paulo: Saraiva, 2008.

CERDAN, C. M. T.; BRUCH, K. L.; SILVA, A. L.; COPETI, M.; FÁVERO, K. C.; LOCATELLI, L. **Indicação Geográfica de produtos agropecuários: importância histórica e atual**. In: Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Curso de propriedade intelectual & inovação no agronegócio: módulo II, indicação geográfica**/Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento; organização Luiz Otávio Pimentel. 4. ed. Florianópolis: MAPA, Florianópolis: Funjab, 2014.

DORNELAS, J. C. A. **Planos de negócios: seu guia definitivo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

DORNELAS, J. C. A.; SPINELLI, S.; ADAMS, R. **Criação de novos negócios: empreendedorismo para o século XXI**. 2. ed. São Paulo: Elsevier, 2014.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Empreendedorismo: vocação, capacitação e atuação direcionadas para o plano de negócios**. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, S. L. de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 1997.

OLIVEIRA, V. M. de; MARTINS, M. de F.; VASCONCELOS, A. C. F. Entrevistas “em profundidade” na pesquisa qualitativa em administração: pistas teóricas e metodológicas. In: XV Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais – SIMPOI, 2012. São Paulo. **Anais...** São Paulo: FGV, 2012. Disponível em: <[http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2012/artigos/E2012\\_T00259\\_PCN02976.pdf](http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2012/artigos/E2012_T00259_PCN02976.pdf)>. Acesso em: 10 mar. 2016.

PINNEY, T. **A history of wine in America: From the Beginnings to Prohibition**. Berkeley: University of California Press, 1989.

PROGOETHE, Associação dos Produtores da Uva e do Vinho Goethe da Região de Urussanga. 2012. **IGP**. Disponível em: <<http://www.proGoethe.com.br/igp.php?id=1>>. Acesso em: 20 set. 2016.

SAHLMAN, W. A. How to write a great business plan. **Harvard Business Review**, 75(4), (1997) p. 98-108.

SALIM, C. S.; HOCHMAN, N.; RAMAL, A. C.; RAMAL, S. A. **Construindo planos de negócios**: todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

SANTOS, G. S. Dos. **Oportunidades na formação e gestão de um cluster de turismo em uma área de indicação geográfica**. 2016. 94 p. Monografia do Curso de Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – Unesc.

SANTOS, G. S. Dos.; PIERI, R.; ZILLI, J.C.; VIEIRA, A.C.P.; MADEIRA, V.; SCHNEIDER, M.D.; FELISBERTO, Z. Atividade de Extensão Universitária nos Vales da Uva Goethe: O Plano de Negócios da Vinícola Trevisol. *In*: Daniel Ribeiro Preve, Ismael Francisco de Souza, Milla Lúcia Ferreira Guimarães (Org.). **Prática e Saberes de Extensão**. Curitiba: Multideia, 2017, v. 7, p. 53-71.

SCHUCK, M. R.; MOREIRA, F. M.; VOLTOLINI, M. P. G.; GRANDO, M. S.; SILVA, A. L. Identificação molecular da uva Goethe de Urussanga – SC por marcadores microsatélites. **Rev. Bras. Frutic.**, Jaboticabal-SP, v. 32, n. 3, p. 825-831, set. 2010.

STONE, P. **O plano de negócios definitivo** pesquise, estruture, satisfaça garanta o suporte e o apoio financeiro planeje um negócio com sucesso. São Paulo: Market books, 2001.

SILVA, J.A, *et al.* **Relatório técnico 1 - delimitação e caracterização dos Vales da Uva Goethe**. Universidade Federal de Santa Catarina – Centro de Ciências Agrárias, Departamento de Engenharia Rural, 2011.

VALES DA UVA GOETHE. **Histórico**. Urussanga, 2013. Disponível em: <<http://www.valesdauvaGoethe.com.br/ipvug.php?id=1>>. Acesso em: 24 set. 2016.

VELLOSO, C. Q. **Indicação geográfica e desenvolvimento territorial sustentável: a atuação dos atores sociais nas dinâmicas de desenvolvimento territorial a partir da ligação do produto ao território** (Um estudo de caso em Urussanga, SC). Dissertação (Mestrado em Agroecossistemas) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Ciências Agrárias. Florianópolis, 2008.

VENDRAMINI, L. **Urussanga: da escola italiana à escola pública**. 2003. 66 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VIEIRA, A.C.P.; BUAINAIN, A.M. Propriedade Intelectual na Agricultura. *In*: Charlene Ávila, Patrícia Aurélio Del Nero. (Org.). **Aplicação da propriedade intelectual no agronegócio**. 1ª. edição. Belo Horizonte: Editora Fórum, 2011, v. 1, p. 21-50.

VIEIRA, A.C.P.; WATANABE, M.; BRUCH, K.L. Perspectivas de desenvolvimento da vitivinicultura em face do reconhecimento da Indicação de Procedência dos Vales da Uva Goethe. **Revista GEINTEC**, v. 2, p. 327-343, 2012.

VIEIRA, A.C.P.; GARCIA, J. R.; BRUCH, K. L. Análise econômico-ecológica dos efeitos da mudança climática na região delimitada pela Indicação de Procedência 'Vales da Uva Goethe' em Santa Catarina – Brasil. *In: Congresso Internacional Sistemas Agroalimentares Localizados*. Florianópolis, 2013.

VIEIRA, A.C.P.; PELLIN, V. O uso do instituto das indicações geográficas como instrumento de promoção do desenvolvimento territorial rural: o caso dos Vales da Uva Goethe, SC, Brasil. *Anais 20 APDR Congress - Renaissance of the regions of southern Europe*. **20 APDR Congress - Renaissance of the regions of southern Europe**: Evora, 2014.

VIEIRA, A.C.P.; ZILLI, J. C.; BRUCH, K.L. Políticas públicas como instrumento para o desenvolvimento para as indicações geográficas: o caso dos Vales da Uva Goethe. **Foco** (Faculdade Novo Milênio), v. 9, p. 138-158, 2015.

VIEIRA, A. C. P.; PIERI, R.; ZILLI, J. C.; SCHNEIDER, M. D. Empreendedorismo e gestão empresarial familiar nos Vales da Uva Goethe – Santa Catarina. **IJKEM, INT. J. KNOWL. ENG. MANAGE** 4(10), 2015 p. 107-124.

VIVC. *Vitis Internacional Variety Catalogue*. 2016. Database search. Disponível em: <<http://www.vivc.de/>>. Acesso em: 28 set. 2016.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DOI: [DX.DOI.ORG/10.18616/GOETHE08](https://dx.doi.org/10.18616/GOETHE08)

# ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL: UM ESTUDO DA FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA NA ASSOCIAÇÃO PROGOETHE

Almerinda Tereza Bianca Bez Batti Dias (Unesc) | *email: bianca@unesc.net*

Ricardo Pieri (Unesc) | *email: rpi@gmail.com*

Adriana Carvalho Pinto Vieira (PPGDS/Unesc) | *email: dricpvieira@gmail.com*

Kátia Aurora Dalla Líbera Sorato (Unesc) | *email: kal@unesc.net*

## INTRODUÇÃO

[VOLTAR AO SUMÁRIO](#)

Diante da insatisfação acerca da abordagem tradicional da estratégia – chamada de tradicional ou clássica, na qual o *fazer estratégia* é realizado pela alta administração e os especialistas no assunto com o propósito de planejar o futuro, pois se consideram capazes de perceber oportunidades e ameaças –, emergiu a abordagem da Estratégia como Prática Social (EPS), que focaliza as micros atividades das(os) participantes no cotidiano. “[...] aceitar a estratégia como uma prática social envolve a recusa em privilegiar a performance da firma, em benefício da performance do campo como um todo ou das(os) praticantes da estratégia individualmente” (WHITTINGTON, 2004, p. 48).

Esta perspectiva teórica defende que a estratégia seja formulada de forma democrática e participativa entre e pelos diversos atores envolvidos no planejamento, e que esse processo se dê de forma a valorizar a contribuição de todos os estrategistas. Além disso, ancorada no argumento de Vaara e Whittington (2012), para os quais as investigações na perspectiva da EPS trazem, dentre outros benefícios, o de poder estudar outras instituições, para além do retorno econômico, como as organizações

sem fins lucrativos. Para este trabalho, foi escolhido como objeto de estudo o processo de revisão do planejamento estratégico, realizado em 2016, da Associação de Produtores de Uva e Vinho Goethe (ProGoethe), por meio da qual são reunidos os produtores de uva e vinho Goethe.

A Associação, em razão da necessidade de reorganizar suas ações diante do novo cenário econômico-social da região, iniciou em março daquele ano a revisão do seu planejamento estratégico, o qual acontece de forma participativa, por meio de reuniões quinzenais com seus associados. Diante desse contexto, tem-se como pergunta de pesquisa: o processo de formulação das estratégias acontece de forma participativa e integrada, em que todos os participantes tiveram oportunidade de expressar suas contribuições?

Dessa maneira, o trabalho tem como objetivos: compreender como se deu a formulação da estratégia, à luz da EPS, da associação ProGoethe, no ano de 2016, e identificar as vozes e os fatores utilizados pelas(os) praticantes que impactaram na formação da estratégia na Instituição.

Acerca do método escolhido, Albino *et al.* (2010) argumentaram que estudos na perspectiva da EPS devem recorrer a metodologias qualitativas, sobretudo os estudos de caso. Portanto, para realizar trabalhos empíricos na abordagem da EPS, é necessária a aproximação do pesquisador com os pesquisados, bem como estudar as atividades do dia a dia.

O método utilizado neste trabalho foi o estudo de caso qualitativo, uma vez que os pesquisadores estiveram próximos aos pesquisados durante a coleta de dados. A pesquisa qualitativa focaliza o entendimento da natureza dos fenômenos e seus significados, por meio do contato direto entre o pesquisador e pesquisados, também em amostras de tamanho reduzido (GODOI; BALSINI, 2006).

A pesquisa foi realizada na Associação dos Produtores da Uva e do Vinho Goethe da Região de Urussanga (ProGoethe). Conforme dados da entidade, ela resultou da união entre a tradição vitivinícola da região de Urussanga e a uva Goethe, a qual permitiu a produção de vinhos típicos com identidade própria. Dessa maneira, a partir de 2005, com a fundação da ProGoethe, os produtores dos municípios de Urussanga, Pedras Grandes, Morro da Fumaça, Cocal do Sul, Treze de Maio, Nova Veneza,

Içara e Orleans, localizados no sul de Santa Catarina, têm como objetivo levar os vinhos Goethe da região à excelência. Participaram da revisão 2016 do planejamento estratégico cerca de 15 membros da associação, entre os empresários das vinícolas (5), produtores de uva, funcionários da Epagri e da Universidade do Extremo Sul Catarinense (Unesc).

A coleta de dados se deu por meio da observação participante com registro em diário de campo realizada nas reuniões de planejamento estratégico nas seguintes datas: 09/03, 13/04, 04/05, 25/05 e 15/06, por um dos pesquisadores. Serva e Jaime Júnior (1995) esclareceram que se deve à Antropologia a inserção do pesquisador no contexto natural do pesquisado. Pires (2008) expôs que esta técnica de coleta de dados era utilizada para observar a vida social no seu próprio contexto. O objetivo dessa coleta foi levantar dados acerca de como ocorreu a formulação da estratégia e a participação de seus atores nas reuniões de revisão do planejamento da associação.

## FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Whittington (1996), seminal da abordagem da EPS, esclareceu que, nessa perspectiva, estudamos a forma como os praticantes desenvolvem as estratégias, como eles agem e interagem com a estratégia. O autor explicou que há implicações quando se aborda a estratégia na perspectiva da EPS, tanto para os profissionais quanto para os professores e para os pesquisadores. São elas: implicações práticas – ênfase na competência prática; implicações no ensino – no sentido de que o professor não pode ser somente um estudioso que aconselha e treina, mas alguém que experimente o processo da EPS; implicações na pesquisa – novas abordagens teóricas necessitam de novos tipos de investigação.

Whittington (2006) explicitou a integração entre a tríade da proposta, a saber: *práxis* – atividades socialmente realizadas; práticas – estão relacionadas ao fazer, trata-se, portanto, do comportamento, recursos físicos, discursivos, processos, normas institucionalizadas por meio dos quais os estrategistas interagem e realizam as atividades coletivamente; e praticantes – diversos atores envolvidos com as práticas e a *práxis*. Nela,

os praticantes são vistos como atores reflexivos que podem modificar os elementos de sua *práxis* e, conseqüentemente, alterar as práticas existentes.

Nesta pesquisa, buscou-se compreender como se deu a formulação da estratégia. Observou-se que os integrantes da revisão do planejamento estratégico da associação trabalharam integrados em prol de ganhos para a instituição. A definição de estratégia, sob a perspectiva da Estratégia como Prática Social (EPS), apresentada por autores em Jarzabkowski (2005), é que a estratégia como uma atividade social é construída por meio de ações, interações e negociações de diversos atores.

Verificou-se, por meio da observação, que, embora haja participação dos praticantes que se envolveram na formulação, há dois associados que relutam em acreditar no planejamento e, dessa maneira, acabam por não estarem presentes em todos os encontros e contribuindo com certas restrições no processo. Os dados de suas falas sugerem que esse fato se dá em relação à questão do conhecimento acerca do processo estratégico que, apesar de serem produtores tradicionais de vinho, falta-lhes a percepção de que o planejamento trará ganhos coletivos à associação e, conseqüentemente, individual aos produtores. Knights e Morgan (1991) esclareceram que o discurso traz o histórico, incorpora modos individuais de ver as organizações. De forma antagônica, os resultados indicam que o conhecimento técnico traz maior motivação a quem detém tal saber, uma vez que um dos estrategistas tem experiência nisso, portanto, acredita e instiga os demais a participarem uma vez que a atividade trará aspectos positivos na percepção dele.

Acerca das vozes, portanto, há aquela que parece não acreditar no processo do planejamento, em razão do seu conhecimento acerca da metodologia deste. Outra voz que também transparece negativa, e, conforme a observação, trouxe sempre dificuldades para o sucesso da associação. Os dados da observação sugerem que se refere a uma pessoa contraproducente, uma vez que tudo aparenta ser difícil de realizar. Em contrapartida, há associados que estão apostando na revisão e emerge daí uma voz instigante, motivadora, visionária acerca do futuro do vinho Goethe na região. Esta seria a voz de liderança chamada por Kwon, Clarke e Wodak (2014).

Esses resultados, embora parciais, estão em conformidade com os achados de Kich e Pereira (2011), para os quais fatores organizacionais, tais como liderança e cultura, influenciam no processo de formulação do Planejamento Estratégico.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A referida pesquisa está em andamento. No entanto, já é possível apontar alguns resultados parciais que emergiram durante as reuniões do planejamento estratégico realizadas até então. Dentre eles, pode ser apontada a formulação da estratégia, bem como revisão da Missão, Visão de Futuro, Valores, análise dos ambientes Externo e Interno foram realizadas de maneira participativa, conforme sugere a abordagem da EPS, o que levou à formulação do mapa estratégico da ProGoethe.

Com relação aos fatores que impactaram na formulação da estratégia se percebeu a questão do desconhecimento técnico acerca das ferramentas de gestão; no caso, o planejamento estratégico e as experiências vivenciadas por membros da ProGoethe em ações não exitosas do passado, que criam paradigmas para a não utilização de tais. Porém, os tempos são outros e o cenário socioambiental mudou.

Um dos praticantes, provavelmente devido a sua experiência profissional anterior, acredita no sucesso do planejamento e motiva constantemente os demais estrategistas. Também a cultura local, de que há praticantes que se colocam como pequenos produtores, “coitadinhos”, que não entendem para, dessa maneira, minimizarem sua participação. Além disso, três dos produtores muito pouco participam, levando a inferir que não acreditam na atividade; mas, por precaução, também não se isentam totalmente, porque, caso dê resultados, estariam aptos a ter uma maior participação em todo o processo.

Quanto às vozes que aforaram, percebe-se haver, dentre elas, uma voz negativa que duvida do alcance e da efetividade acerca do planejamento. Outro locutor indica não acreditar que o cenário possa ser positivo quanto ao avanço e fixação da marca ProGoethe na região. Por outro lado, há uma voz motivadora no processo, que se acredita ser em

função do conhecimento técnico da área da gestão. Logo, como esta pessoa acredita na metodologia, sente-se motivada a participar.

Dessa forma, destacam-se três vozes que impactaram na formulação da estratégia, a do que dúvida do alcance do planejamento estratégico, a que aparentemente não acredita no sucesso da associação e a de outro, que é um motivador do processo. Quanto aos fatores pode-se citar a experiências do grupo em ações não exitosas, que criam uma barreira para a evolução do trabalho e a falta de conhecimento técnico sobre planejamento, que influenciam negativamente o processo.

Cabe ressaltar que esses resultados são ainda incipientes, uma vez que a pesquisa está em andamento. No momento corte desta etapa da pesquisa, os participantes estavam trabalhando no detalhamento dos projetos estratégicos. Finalizando esta etapa, os pesquisadores vão realizar entrevistas com os participantes, a fim de complementar os resultados da referida investigação.

## REFERÊNCIAS

ALBINO, J. *et al.* Estratégia como prática: uma proposta de síntese. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Lisboa, v. 9, n. 1-2, p. 2-14, 2010.

GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. *In*: GODOI, C. K.; BANDEIRA DE MELLO, R.; SILVA, A. B. da. **A pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 89-114.

JARZABKOWSKI, P. **Strategy as practice**: an activity-based approach. London: Sage, 2005, 216 p.

KICH, J. I. di F.; PEREIRA, M. F. A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico. **Cadernos EBAPE.Br**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 4, p. 1045-1065, dez. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v9n4/07.pdf>>. Acesso em: 25 ago. 2014.

KNIGHTS, D.; MORGAN, G. Corporate strategy, organizations, and subjectivity: a critique. **Organisation Studies**, Berlim, v. 12, n. 2, p. 251-273, 1991.

KWON, W.; CLARKE, I.; WODAK, R. Micro-level discursive strategies for constructing shared views around strategic issues in team meetings. **Journal of Management Studies, Oxford**, v. 51, n. 2, p. 203-224, mar. 2014. Disponível em: <[http://www.readcube.com/articles/10.1111%2Fjoms.12036?r3\\_referer=wol&tracking\\_action=preview\\_click&show\\_checkout=1&purchase\\_referrer=onlinelibrary.wiley.com&purchase\\_site\\_license=LICENSE\\_DENIED\\_NO\\_CUSTOMER](http://www.readcube.com/articles/10.1111%2Fjoms.12036?r3_referer=wol&tracking_action=preview_click&show_checkout=1&purchase_referrer=onlinelibrary.wiley.com&purchase_site_license=LICENSE_DENIED_NO_CUSTOMER)>. Acesso em: 21 ago. 2015.

PIRES, A. P. Sobre algumas questões epistemológicas de uma metodologia geral para as ciências sociais. In: POUPART *et al.* **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Trad. Ana Cristina Nasser, Petrópolis: Vozes, 2008. p. 43-94.

SERVA, M.; JAIME JUNIOR, P. Observação participante e pesquisa em administração: uma postura antropológica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 1, p. 64-79, jun. 1995.

VAARA, E.; WHITTINGTON, R. Strategy as practice: taking social practices seriously. **Academy of Management Annals**, Mississippi, v. 6, n. 1, p. 285-336, mar. 2012.

WHITTINGTON, R. Strategy as practice. **Long Range Planning**, Londres, v. 29, n. 5, p.731-735, 1996.

WHITTINGTON, R. Learning to strategise: problems of practice. **Skope Research Paper**, Oxford, n. 20, p. 1-25, 2001.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. Trad. Maria Lúcia Rosa e Martha Malvezzi Leal. São Paulo: Thomson, 2002. 179 p.

WHITTINGTON, R. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 44, n. 4, p. 44-53, 2004.

WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, Berlim, v. 27, n. 5, 2006.

DOI: [DX.DOI.ORG/10.18616/GOETHE09](https://dx.doi.org/10.18616/GOETHE09)

# O USO DO CUSTEIO VARIÁVEL PARA GESTÃO DE UMA VINÍCOLA CATARINENSE<sup>1</sup>

Patrícia Mendes Cunha (Unesc) | *email: patriciageracaophn@hotmail.com*  
Eduardo Tramontin Castanha (Unesc) | *email: eduardo\_tramontin@hotmail.com*  
Januário José Monteiro (Unesc) | *email: januariomonteiriomonteiro@gmail.com*  
Manoel Vilsoni Menegali (Unesc) | *email: mvm@unesc.net*  
Adriana Carvalho Pinto Vieira (PPGDS/Unesc) | *email: dricpvieira@gmail.com*  
Andréia Cittadin (Unesc) | *email: aci@unesc.net*

## INTRODUÇÃO

[VOLTAR AO SUMÁRIO](#)

Atualmente, a necessidade de controlar os custos em qualquer tipo de organização é fundamental, pois em um mercado cada vez mais competitivo torna-se imprescindível o adequado gerenciamento dos gastos e projeção de cenários futuros para que a empresa estabeleça suas estratégias e se mantenha atuando de forma sustentável.

A área de custos visa principalmente atender o público interno da empresa e uma de suas finalidades é fornecer subsídios aos administradores para o desempenho das atividades relacionadas ao planejamento, controle e tomada de decisões (FERREIRA, 2007).

Mesmo com a contribuição que a área de custos proporciona as organizações, nem todas fazem uso desse instrumento gerencial, assim deixam de obter seus benefícios. Esse fator pode influenciar negativamente nos resultados, pois sem o controle dos gastos a organização poderá deixar de formar preço de venda adequado para seus produtos e serviços e/ou reduzir seus gastos e, conseqüentemente, não atingir seus objetivos.

---

<sup>1</sup> Artigo submetido e aceito para publicação na Revista ABCustos

A gestão de custos é importante para a manutenção e crescimento da organização, pois oportuniza a redução dos gastos e gera informações para a tomada de decisão, fatores que contribuem para melhoria dos resultados. De acordo com Zuin e Queiroz (2015), a maioria dos produtores rurais não utiliza ferramentas gerenciais e alguns gestores preocupam-se mais com o trabalho produtivo e, por isso, deixam de lado os assuntos de cunho gerencial.

Inseridas nesse contexto estão as vinícolas de pequeno porte, que têm origem familiar, localizadas no sul do estado de Santa Catarina, região denominada de Vales da Uva Goethe. Essas vinícolas necessitam, como outras organizações de diversos ramos, profissionalizar o processo de gestão para permanecer atuando no mercado de maneira sustentável. Assim, uma forma que contribui nesse processo é o gerenciamento de custos.

Entre os métodos de custeio apresentados pela literatura, o custeio variável gera informações importantes ao processo de tomada de decisões, como margem de contribuição dos produtos, ponto de equilíbrio e margem de segurança. O custeio variável pode ser utilizado nos empreendimentos vinícolas, como mostra o estudo de Ducati e Bernardi (2005), que fizeram uso do custeio variável para identificar a margem de contribuição em uma pequena vinícola na região do Vale do Itajaí em Santa Catarina. Do mesmo modo, Gargioni e Ben (2008) analisaram a viabilidade de implantar uma vinícola com base nos custos projetados, evidenciando a margem de contribuição e o ponto de equilíbrio. Pandini *et al.* (2016) também calcularam os custos com base no custeio variável e formaram o preço de venda de uma vinícola localizada no sul catarinense.

Diante desse contexto, surge a seguinte questão de pesquisa: como o custeio variável pode contribuir para o planejamento e o controle de custos em uma vinícola localizada no sul de Santa Catarina? O objetivo geral deste estudo consiste em analisar os resultados obtidos mediante a aplicação do custeio variável em uma vinícola localizada no sul de Santa Catarina. Para atingir o objetivo geral, foram estabelecidos três objetivos específicos. São eles: i) identificar a estrutura do sistema de custos da organização; ii) descrever os resultados de 2016 com base no custeio variável; e iii) projetar os resultados para os anos de 2017, 2018 e 2019.

A realização deste trabalho se justifica pela necessidade que a vinícola, *locus* da pesquisa, tem em controlar e planejar seus custos no processo de fabricação do vinho. Com a utilização de um método de custeio para planejamento e controle, espera-se que a organização consiga controlar e reduzir seus gastos, traçar estratégias de sustentabilidade e, conseqüentemente, obter melhores resultados.

A relevância social deste estudo se baseia no fato de contribuir com a vinícola, ao evidenciar de forma clara e objetiva os resultados obtidos e fornecer subsídios ao processo decisório, mediante a projeção de cenários. Acredita-se que a sociedade também se beneficiará; pois, com a sustentabilidade do empreendimento, novos negócios poderão surgir, e, assim, contribuir para o desenvolvimento econômico da região.

Este artigo está estruturado em cinco seções. Esta introdução, seguida pela fundamentação teórica, procedimentos metodológicos, descrição e análise dos dados, e considerações finais.

## GESTÃO DE CUSTOS PARA PLANEJAMENTO E CONTROLE

A contabilidade de custos visa coletar, registrar, mensurar, controlar os gastos e evidenciar informações de modo a contribuir para a tomada de decisão.

A contabilidade financeira até a Revolução Industrial era a que mais se fazia presente, pois estava organizada para auxiliar as empresas. A função da área de custos no início era apenas a avaliação de estoques e não um instrumento gerencial. Porém, com o crescimento das organizações, a área de custos começou a ser entendida como uma maneira eficaz de subsidiar o gerenciamento da empresa e uma das finalidades é oportunizar o controle e o processo de tomada de decisão, uma vez que disponibiliza informações claras, rápidas e de qualidade. Esta área também colabora na determinação e controle dos custos, desperdícios, utilização inadequada de equipamentos, identificação de horas ociosas, entre outros (CREPALDI, 2004; MARTINS, 2010).

Entre os métodos utilizados para apropriar o custo aos produtos ou serviços, os principais são: custeio por absorção, custeio variável e custeio

ABC. O método de custeio variável é conhecido também como custeio direto e se baseia na separação dos gastos em variáveis e fixos. Esse método gera informações mais qualificadas aos gestores, que são responsáveis pela tomada de decisões, pois apenas os custos variáveis incorridos no período são atribuídos como custo de produção nesse método de custeio (CREPALDI, 2004; FERREIRA, 2007).

Os custos fixos são destinados aos resultados, sendo tratados como despesas estes que não variam conforme o volume de produção. Portanto, no custeio variável, apenas os gastos variáveis são adicionados na apropriação dos custos aos produtos. Nesse método, também não é necessária a realização de rateios e, com isso, diminuirá a chance de haver equívocos na mensuração dos custos dos produtos e serviços (BOMFIM; PASSARELLI, 2006; DUBOIS; KULPA; SOUZA, 2006).

O custeio variável possibilita realizar a análise do custo, volume e lucro, o que permite antecipar o impacto no lucro obtido ou no resultado planejado, nas alterações realizadas ou orçadas no volume de vendas, nos preços de venda e nos custos e despesas (WERNKE, 2005).

A margem de contribuição é o valor remanescente de cada produto vendido, sendo ele suficiente para cobrir os gastos e ainda obter lucro e esta é de suma importância para a tomada de decisões, pois com os custos e despesas variáveis apurados de forma adequada, o resultado da margem de contribuição é gerado com maior precisão e qualidade (CREPALDI, 2004; DUBOIS; KULPA; SOUZA, 2006).

O ponto de equilíbrio ocorre quando a receita obtida pela empresa é utilizada apenas para cobrir os custos e as despesas; assim, ela apresentará um resultado zerado, ou seja, a entidade não terá lucro nem prejuízo. Sendo assim, é possível observar no ponto de equilíbrio o montante de unidades vendidas suficientes para que a organização possa suprir seus gastos e não gerar lucro (WERNKE, 2005; MEGLIORINI, 2007).

Existem três tipos de ponto de equilíbrio, que são: contábil, econômico e financeiro. No quadro 1, apresenta-se a descrição de cada um deles e suas fórmulas.

**Quadro 1 – Ponto de Equilíbrio**

CLASSIFICAÇÃO	DEFINIÇÃO	FÓRMULA
<b>Ponto de Equilíbrio Contábil</b>	É alcançado quando há volume necessário para cobrir todos os custos e despesas fixas. Com este ponto de equilíbrio a empresa terá igualdade entre a receita e o custo.	$PEC = \frac{\text{Custos e Despesas Fixas Totais}}{MC}$
<b>Ponto de Equilíbrio Econômico</b>	É acrescido com as despesas, o custo de oportunidade. Isso acontece quando a empresa busca fazer a comparação de seu lucro em relação à taxa de atratividade que o mercado financeiro oferece ao capital investido.	$PEE = \frac{\text{Custos e Despesas Fixas Totais} + \text{Retorno}}{s/PL/MC}$
<b>Ponto de Equilíbrio Financeiro</b>	Apresenta a quantidade de vendas necessárias para a empresa cobrir os compromissos financeiros. Deverá ser excluída a depreciação, pois ela é uma despesa não desembolsável.	$PEF = \frac{\text{Custos e Despesas Fixas Totais} - \text{Deprec.} + \text{Amort.}}{\text{Financ./MC}}$

**Fonte:** Adaptado de Crepaldi, 2004; Dubois; Kulpa; Souza, 2006.

A margem de segurança operacional equivale à quantidade de produtos ou valor de receita em que a empresa opera acima do ponto de equilíbrio. Esta expressa o espaço que a organização tem para obter lucro após atingir o ponto de equilíbrio. Quanto maior for a margem de segurança, maior a estabilidade que a organização terá de não incorrer em prejuízos (LEONE, 2000; MEGLIORINI, 2007).

Para chegar ao valor da margem de segurança, é preciso diminuir as vendas estimadas pelo ponto de equilíbrio das vendas totais alcançada pela organização; o resultado desse cálculo representa uma folga no faturamento. Portanto, caso a empresa venha a diminuir suas vendas, tendo uma boa margem de segurança, ela não obterá prejuízo (BRUNI, 2006).

Nesse contexto, Schwert *et al.* (2013) observam a necessidade do uso de ferramentas da contabilidade de custos no gerenciamento das atividades, principalmente, nos empreendimentos rurais, que na maioria carecem dessas informações, no intuito de garantir sua prosperidade e crescimento.

Gargioni e Ben (2008) também destacam a importância da análise dos custos, da margem de contribuição e do ponto de equilíbrio, pois influenciam a tomada de decisão. Na atividade vinícola, que tem o

preço de venda dos produtos estabelecido pelo mercado, conhecer esses indicadores é fundamental.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa se caracteriza como qualitativa. Para Richardson (1999), esse tipo de estudo possibilita ao pesquisador um conhecimento aprofundado de um determinado problema, buscando analisar suas causas.

Enquadra-se como descritiva, pois apresenta os custos envolvidos na produção de vinho da organização pesquisada e projeta os resultados com base no custeio variável. De acordo com Oliveira (1999), esse estudo permite apontar os fatos para que eles sejam analisados e interpretados; porém, é preciso manter os dados originais, sem realizar alterações.

Em relação aos procedimentos, foi efetuado um estudo de caso em uma vinícola localizada no sul catarinense. Conforme Gressler (2004), o estudo de caso busca realizar a pesquisa intensificada de um ou mais objetos, permitindo um amplo conhecimento sobre estes.

Para tanto, empregou-se uma pesquisa documental, que, para Marconi e Lakatos (2006), consiste no uso de dados da organização, sendo estes documentos escritos ou não.

Os dados foram obtidos por meio de entrevista com o gestor da organização em dezembro de 2016, o qual disponibilizou planilha eletrônica Microsoft Excel dos custos de fabricação dos vinhos, controle de caixa e faturamento, com os dados referentes ao ano de 2016.

A técnica da entrevista utilizada neste estudo é definida como semiestruturada, pois dá ao pesquisador a liberdade de realizar perguntas conforme o andamento da entrevista, não sendo necessário o planejamento das questões (MICHEL, 2015).

Os resultados projetados para 2017, 2018 e 2019 foram norteados pelas premissas elencadas pelo gestor da vinícola. Para tabulação dos dados e cálculo dos indicadores ponto de equilíbrio contábil e econômico, margem de contribuição e elaboração do Demonstrativo do Resultado, foi utilizada planilha eletrônica Microsoft Excel.

## APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E PROCESSO PRODUTIVO

A vinícola foi fundada na década de 1970, no intuito de seguir a tradição de família e, assim, ocupar espaço na região no ramo da vitivinicultura. A organização cultiva as variedades de uva Goethe, Isabel e Niágara. Porém, a quantidade não é suficiente para produzir os seus vinhos. Sendo assim, é preciso comprar uvas, por exemplo, a *Cabernet Sauvignon* e a *Merlot*, adquiridas na região da Serra Catarinense e Serra Gaúcha.

O faturamento obtido pela vinícola no ano de 2016, de acordo com a pesquisa, foi de R\$ 427.381,62, o qual, diminuindo as deduções do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) e Impostos sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias e Prestações de Serviço – Substituição Tributária (ICMS-ST), correspondeu ao valor de R\$ 338.402,16, e que é denominado nesse estudo como “vendas totais”. Em relação à quantidade, o empreendimento vendeu aproximadamente 26 mil unidades de produtos de vinhos no ano de 2016.

A vinícola atua no mercado com diversas linhas de vinho. Inicialmente, é produzido o vinho a granel, conhecido como vinho base, que posteriormente é envasado em garrafas de 375 ml e 750 ml, garrafões de 4,6L e embalagens *Bag in Box* de 3L.

Para melhor entendimento, o quadro 2 apresenta as variedades de vinhos e as formas disponíveis para venda.

**Quadro 2 – Produtos**

Variedades	Características	Uva	Disponibilidade para venda			
1 - Produto A	Seco e Demi-sec	Goethe		750 ml		
2 - Produto B	Seco	Goethe	375 ml	750 ml	4,6L	Bag in Box 3L
3 - Produto C	Demi-sec	Goethe		750 ml		
4 - Produto D	Tinto Seco Cabernet e Merlot	Cabernet Sauvignon e Merlot	375 ml	750 ml		
5 - Produto E	Seco	Cabernet Sauvignon		750 ml		

Variedades	Características	Uva	Disponibilidade para venda			
6 - Produto F	Brut	Goethe		750 ml		
	Demi-sec	Goethe		750 ml		
7 - Produto G	Tinto Seco e Suave	Isabel e Bordô	375 ml	750 ml	4,6L	Bag in Box 3L
	Branco Seco e Suave	Niágara	375 ml	750 ml	4,6L	Bag in Box 3L
8 - Produto H	Moscatel	Moscato		750 ml		
	Brut	Pinot Noir, Chardonnay e Riesling		750 ml		

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Destaca-se que no período em análise não ocorreu venda do produto B, na embalagem *Bag in Box* 3L, e do produto D, na embalagem de 375 ml.

## GASTOS DA VINÍCOLA

Na tabela 1, são apresentados os custos variáveis, referentes ao ano de 2016.

Tabela 1 – Custos Variáveis

Descrição	Acumulado 2016 (R\$)	% Custos	% Vendas Totais
Uva	R\$ 108.450,21	48,70%	32,05%
Açúcar	R\$ 4.566,32	2,05%	1,35%
Leveduras	R\$ 1.141,58	0,51%	0,34%
Embalagens	R\$ 63.662,74	28,59%	18,81%
Terceirização de espumantes	R\$ 44.867,07	20,15%	13,26%
<b>Total</b>	<b>R\$ 222.687,93</b>	<b>100,00%</b>	<b>65,81%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Para a produção do vinho, destaca-se como custo variável a matéria-prima que contempla a uva, o açúcar e as leveduras, e o total destes gastos utilizados no período representam 33,74% em relação às vendas totais.

Para este estudo, foram desconsiderados os custos com a produção própria da uva, devido à irrelevância da quantidade produzida nesse período. Assim, estimou-se o custo total da matéria-prima pelo custo de aquisição. Para produção do vinho, são necessários outros insumos como, por exemplo, embalagens para o processo de engarrafamento, que representam 18,81% das vendas totais.

Os custos com a terceirização de espumantes referem-se aos produtos F e H, na proporção de 10% e 90%, respectivamente. Estes são enviados para uma empresa localizada no Rio Grande do Sul, responsável pela etapa da produção, que tem a finalidade de adicionar gás aos espumantes.

As despesas variáveis são apresentadas na tabela 2.

**Tabela 2 – Despesas Variáveis**

Descrição	Acumulado 2016 (R\$)	% Despesas	% Vendas Totais
CSLL	R\$ 3.654,74	7,69%	1,08%
PIS	R\$ 2.199,61	4,63%	0,65%
IRPJ	R\$ 4.060,83	8,55%	1,20%
Frete sobre vendas	R\$ 3.706,96	7,80%	1,10%
Comissões cartão débito/crédito	R\$ 2.127,39	4,48%	0,63%
Cofins	R\$ 10.152,06	21,37%	3,00%
Crédito presumido ICMS	R\$ 10.152,06	21,37%	3,00%
Comissões vendedores	R\$ 6.934,35	14,60%	2,05%
Fapesc	R\$ 3.384,02	7,12%	1,00%
Selos IG	R\$ 1.139,00	2,40%	0,34%
<b>Despesas Variáveis Totais</b>	<b>R\$ 47.511,03</b>	<b>100,00%</b>	<b>14,04%</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2017).

A vinícola é tributada pelo Lucro Presumido, sendo a alíquota aplicada para Programa de Integração Social (PIS) de 0,65% e Contribuição para o Financiamento de Seguridade Social (Cofins) de 3%, e esse regime de tributação não concede direito a crédito na compra de mercadorias.

A alíquota simplificada de Imposto de Renda Pessoa Jurídica (IRPJ) é de 1,2% e da Contribuição Social Sobre Lucro Líquido (CSLL) é

de 1,08%. A alíquota dos Impostos sobre a Circulação de Mercadorias e Prestações de Serviço (ICMS) para vendas internas de vinhos em SC é de 25%. Ressalta-se que as vendas ocorrem dentro do estado de SC. Porém, o ICMS recolhido é de 3%, devido ao crédito presumido de ICMS. A Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina (Fapesc) é quem permite à empresa receber esse benefício, sendo que a vinícola precisa recolher o valor de 1% sobre sua venda total para essa fundação.

Para manter a empresa em funcionamento, são necessários gastos fixos, divididos entre custos e despesas. Na tabela 3, evidenciam-se os custos fixos acumulados no ano de 2016.

**Tabela 3 – Custos Fixos**

Descrição	Acumulado 2016 (R\$)	% Custos	% Vendas Totais
Mão de obra produção	R\$ 55.287,07	60,99%	16,34%
Técnico enólogo	R\$ 10.087,50	11,13%	2,98%
Água	R\$ 299,31	0,33%	0,09%
Energia elétrica	R\$ 2.878,29	3,18%	0,85%
Análise Epagri	R\$ 85,00	0,09%	0,03%
Material de limpeza	R\$ 2.763,05	3,05%	0,82%
Manutenção de equipamentos	R\$ 2.333,50	2,57%	0,69%
Manutenção de imóvel	R\$ 15.769,76	17,40%	4,66%
Alvarás e ITR	R\$ 1.145,66	1,26%	0,34%
<b>Custos Fixos Totais</b>	<b>R\$ 90.649,14</b>	<b>100,00%</b>	<b>26,79%</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2017).

Verifica-se que os custos fixos são elevados e representam 26,79% das vendas totais. O custo com a mão de obra direta é o mais relevante, contemplando os salários e ordenados e seus respectivos encargos sociais, que correspondem a 16,34% das vendas totais. Observa-se que no estudo de Schwert *et al.* (2013) o custo de mão de obra também alcançou valor representativo no montante dos custos das atividades agrícolas desenvolvidas na propriedade pesquisada.

É importante destacar que a depreciação foi desconsiderada nesse estudo, uma vez que os bens estão totalmente depreciados.

Na tabela 4, são apresentadas as despesas fixas do período de 2016.

**Tabela 4 – Despesas Fixas**

Descrição	Acumulado 2016 (R\$)	% Despesas	% Vendas Totais
Despesas Administrativas	R\$ 38.348,20	40,88%	11,33%
Despesas Financeiras	R\$ 6.501,70	6,93%	1,92%
Despesa Comercial	R\$ 48.967,03	52,19%	14,47%
<b>Despesas Fixas Totais</b>	<b>R\$ 93.816,93</b>	<b>100,00%</b>	<b>27,72%</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2017).

Os maiores gastos relacionados às despesas administrativas contemplam os salários e encargos com 19,29% das despesas fixas e 5,35% sobre as vendas totais. Nas despesas comerciais, destacam-se os salários e encargos que representam 22,53% das despesas fixas e 6,25% das vendas totais. Em seguida, a despesa com veículo que inclui combustível, IPVA e a manutenção é representada por 16,03% das despesas fixas totais e 4,44% das vendas totais.

Por fim, é possível observar que os custos e despesas fixas são consideravelmente elevados, correspondendo ao total de 54,51% das vendas totais. Essa constatação vai ao encontro dos achados de Pandini *et al.* (2016), que indicaram que os custos fixos e as despesas fixas são representativos, pois correspondem a 22,11% e 24,94%, respectivamente, das vendas da vinícola investigada.

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste tópico, são expostos os resultados da análise custo-volume-lucro de cada linha de produto e total da organização e a Demonstração do Resultado (DR).

## ANÁLISE CUSTO, VOLUME E LUCRO

Os dados das vendas referentes ao ano de 2016 são apresentados na tabela 5, identificando os preços de venda unitários, a quantidade vendida, o percentual de vendas de cada produto e o custo variável unitário. Cabe destacar que essa tabela serviu de base para cálculo das projeções futuras.

**Tabela 5 – Vendas 2016**

Produto	Características	Formato	Unid.	PV	CV	Venda total	% Vendas
<b>Produto A</b>	Seco	750 ml	1.588	R\$ 18,27	R\$ 6,69	R\$ 29.008,08	6,79%
	Demi-sec	750 ml	1.321	R\$ 18,73	R\$ 6,74	R\$ 24.737,88	5,79%
<b>Produto B</b>	Seco	750 ml	942	R\$ 14,67	R\$ 6,69	R\$ 13.823,09	3,23%
	Seco	375 ml	92	R\$ 9,58	R\$ 4,73	R\$ 881,00	0,21%
	Seco	4,6 l	15	R\$ 32,87	R\$ 24,02	R\$ 493,00	0,12%
<b>Produto C</b>	Demi-sec	750 ml	345	R\$ 22,51	R\$ 12,01	R\$ 7.765,91	1,82%
<b>Produto D</b>	Tinto Seco Cabernet	750 ml	1.446	R\$ 19,24	R\$ 7,53	R\$ 27.816,54	6,51%
	Tinto Seco Cabernet	375 ml	97	R\$ 9,52	R\$ 4,47	R\$ 923,00	0,22%
	Tinto Seco Merlot	750 ml	1.222	R\$ 19,31	R\$ 6,34	R\$ 23.600,04	5,52%
<b>Produto E</b>	Tinto Seco	750 ml	676	R\$ 40,46	R\$ 13,02	R\$ 27.348,57	6,40%
<b>Produto F</b>	Demi-sec	750 ml	596	R\$ 34,54	R\$ 22,15	R\$ 20.583,43	4,82%
	Brut	750 ml	616	R\$ 34,45	R\$ 22,15	R\$ 21.220,54	4,97%
<b>Produto G</b>	Tinto Seco	750 ml	3.474	R\$ 8,75	R\$ 3,99	R\$ 30.394,25	7,11%
	Tinto Seco	375 ml	330	R\$ 6,65	R\$ 3,43	R\$ 2.194,90	0,51%
	Tinto Seco	3 l	66	R\$ 36,45	R\$ 18,01	R\$ 2.406,00	0,56%
	Tinto Seco	4,6 l	615	R\$ 32,85	R\$ 20,26	R\$ 20.200,21	4,73%
	Tinto Suave	750 ml	6.673	R\$ 8,57	R\$ 4,16	R\$ 57.219,12	13,39%
	Tinto Suave	375 ml	422	R\$ 6,50	R\$ 3,51	R\$ 2.741,10	0,64%
	Tinto Suave	3 l	94	R\$ 33,34	R\$ 18,68	R\$ 3.134,00	0,73%

<b>Produto G</b>	Tinto Suave	4,6 l	567	R\$ 32,36	R\$ 21,29	R\$ 18.350,00	4,29%
	Branco Seco	750 ml	1.305	R\$ 8,77	R\$ 4,03	R\$ 11.441,55	2,68%
	Branco Seco	375 ml	4	R\$ 8,50	R\$ 3,38	R\$ 34,00	0,01%
	Branco Seco	3 l	1	R\$ 33,00	R\$ 17,49	R\$ 33,00	0,01%
	Branco Seco	4,6 l	612	R\$ 31,05	R\$ 19,50	R\$ 19.002,50	4,45%
	Branco Suave	750 ml	1.218	R\$ 9,25	R\$ 4,18	R\$ 11.267,69	2,64%
	Branco Suave	375 ml	29	R\$ 8,52	R\$ 3,44	R\$ 247,00	0,06%
	Branco Suave	3 l	1	R\$ 40,00	R\$ 18,10	R\$ 40,00	0,01%
	Branco Suave	4,6 l	43	R\$ 33,47	R\$ 20,40	R\$ 1.439,00	0,34%
<b>Produto H</b>	Moscatel	750 ml	1.195	R\$ 30,26	R\$ 25,92	R\$ 36.165,02	8,46%
	Brut	750 ml	432	R\$ 29,79	R\$ 25,92	R\$ 12.871,20	3,01%
	<b>Total</b>		<b>26.037</b>		<b>Total</b>	<b>R\$ 427.381,62</b>	<b>100,00%</b>

**Fonte:** Dados da pesquisa (2017).

Nota-se que os produtos da linha G apresentam maior percentual de vendas com 42,15%, os quais são categorizados como vinhos de mesa, seguido pelos das linhas A e D, com 12,58% e 12,25%, respectivamente, que são vinhos secos. No estudo de Ducati e Bernardi (2005), realizado em uma pequena vinícola na região do Vale do Itajaí em Santa Catarina, foi identificado que os vinhos suaves apresentavam maior demanda de vendas. No estudo de Pandini *et al.* (2016), realizado em outra vinícola da região sul de Santa Catarina, o vinho tinto suave também é o principal item comercializado. Infere-se, desse modo, que a fabricação e a comercialização de vinhos de mesa podem ser consideradas características das vinícolas de pequeno porte do estado. Na tabela 6, são expostos os valores correspondentes às vendas totais da empresa, que, após deduzir os gastos variáveis, resulta na margem de contribuição por linha de produtos e o acumulado da vinícola.

**Tabela 6 – Margem de Contribuição**

Produto	Características	Formato	Unid.	PV	CV	Venda total	% Vendas
<b>Produto A</b>	Seco	750 ml	1.588	R\$ 18,27	R\$ 6,69	R\$ 29.008,08	6,79%
	Demi-sec	750 ml	1.321	R\$ 18,73	R\$ 6,74	R\$ 24.737,88	5,79%

Produto	Características	Formato	Unid.	PV	CV	Venda total	% Vendas
Produto B	Seco	750 ml	942	R\$ 14,67	R\$ 6,69	R\$ 13.823,09	3,23%
	Seco	375 ml	92	R\$ 9,58	R\$ 4,73	R\$ 881,00	0,21%
	Seco	4,6 l	15	R\$ 32,87	R\$ 24,02	R\$ 493,00	0,12%
Produto C	Demi-sec	750 ml	345	R\$ 22,51	R\$ 12,01	R\$ 7.765,91	1,82%
Produto D	Tinto Seco Cabernet	750 ml	1.446	R\$ 19,24	R\$ 7,53	R\$ 27.816,54	6,51%
	Tinto Seco Cabernet	375 ml	97	R\$ 9,52	R\$ 4,47	R\$ 923,00	0,22%
	Tinto Seco Merlot	750 ml	1.222	R\$ 19,31	R\$ 6,34	R\$ 23.600,04	5,52%
Produto E	Tinto Seco	750 ml	676	R\$ 40,46	R\$ 13,02	R\$ 27.348,57	6,40%
Produto F	Demi-sec	750 ml	596	R\$ 34,54	R\$ 22,15	R\$ 20.583,43	4,82%
	Brut	750 ml	616	R\$ 34,45	R\$ 22,15	R\$ 21.220,54	4,97%
Produto G	Tinto Seco	750 ml	3.474	R\$ 8,75	R\$ 3,99	R\$ 30.394,25	7,11%
	Tinto Seco	375 ml	330	R\$ 6,65	R\$ 3,43	R\$ 2.194,90	0,51%
	Tinto Seco	3 l	66	R\$ 36,45	R\$ 18,01	R\$ 2.406,00	0,56%
	Tinto Seco	4,6 l	615	R\$ 32,85	R\$ 20,26	R\$ 20.200,21	4,73%
	Tinto Suave	750 ml	6.673	R\$ 8,57	R\$ 4,16	R\$ 57.219,12	13,39%
	Tinto Suave	375 ml	422	R\$ 6,50	R\$ 3,51	R\$ 2.741,10	0,64%
	Tinto Suave	3 l	94	R\$ 33,34	R\$ 18,68	R\$ 3.134,00	0,73%
	Tinto Suave	4,6 l	567	R\$ 32,36	R\$ 21,29	R\$ 18.350,00	4,29%
	Branco Seco	750 ml	1.305	R\$ 8,77	R\$ 4,03	R\$ 11.441,55	2,68%
	Branco Seco	375 ml	4	R\$ 8,50	R\$ 3,38	R\$ 34,00	0,01%
	Branco Seco	3 l	1	R\$ 33,00	R\$ 17,49	R\$ 33,00	0,01%
	Branco Seco	4,6 l	612	R\$ 31,05	R\$ 19,50	R\$ 19.002,50	4,45%
	Branco Suave	750 ml	1.218	R\$ 9,25	R\$ 4,18	R\$ 11.267,69	2,64%
	Branco Suave	375 ml	29	R\$ 8,52	R\$ 3,44	R\$ 247,00	0,06%
	Branco Suave	3 l	1	R\$ 40,00	R\$ 18,10	R\$ 40,00	0,01%
Branco Suave	4,6 l	43	R\$ 33,47	R\$ 20,40	R\$ 1.439,00	0,34%	
Produto H	Moscatel	750 ml	1.195	R\$ 30,26	R\$ 25,92	R\$ 36.165,02	8,46%
	Brut	750 ml	432	R\$ 29,79	R\$ 25,92	R\$ 12.871,20	3,01%
<b>Total</b>			<b>26.037</b>		<b>Total</b>	<b>R\$ 427.381,62</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Verifica-se que o produto E foi o que apresentou melhor margem de contribuição, correspondendo a 45%, seguido do produto A, que representa 40%, igualmente ao produto D. Com isso, é possível verificar que estes são os mais representativos para os resultados da empresa. Observa-se que estes são vinhos secos.

O produto G tem uma margem de contribuição pequena pelo fato de ser o vinho mais comum, tradicional; com isso, seu preço de venda é mais acessível, ou seja, mais barato, apresentando uma margem de contribuição de apenas 19%. Contudo, é um dos principais produtos comercializados pela vinícola, correspondendo a 42,15% das vendas totais no período analisado. Gargioni e Ben (2008) concluíram, no seu estudo, que a produção de vinho tinto comum apresenta rentabilidade muito baixa.

O produto F, por sua vez, da linha de espumantes, apresenta uma margem de contribuição de apenas 5%, e esse é um fator determinante para que sejam analisados seus gastos e seu preço de venda. Verifica-se que o produto H da linha de espumantes apresentou margem de contribuição negativa de 23%. Um dos motivos para essa ocorrência é o fato de este espumante ter alto custo com a etapa terceirizada de produção, por isso é preciso rever os gastos e criar novas estratégias para sua elaboração. Do mesmo modo, na pesquisa de Gargioni e Ben (2008), os vinhos espumantes apresentaram elevado custo de produção.

A margem de contribuição total obtida no período foi de R\$ 68.203,19, sendo que dividindo esse valor pela venda total é encontrado o índice de margem de contribuição de 0,20154479, que foi utilizado para o cálculo do ponto de equilíbrio exposto na tabela 7.

**Tabela 7 – Ponto de Equilíbrio Contábil**

<b>Ponto de Equilíbrio Contábil</b>	<b>2016</b>
(+) Custos Fixos	R\$ 90.649,14
(+) Despesas Fixas	R\$ 93.816,93
<b>(=) Total Custos e Despesas Fixas</b>	<b>R\$ 184.466,07</b>
Margem de Contribuição (IMC)	0,20154479
<b>Ponto de Equilíbrio Contábil</b>	<b>R\$ 915.260,91</b>

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2017).

Com base nos dados de 2016, calculou-se o ponto de equilíbrio em reais, que correspondeu a R\$ 915.260,91, ou seja, a empresa necessitaria obter no mínimo uma receita líquida nesse valor para cobrir seus gastos fixos. A vinícola, porém, obteve uma venda total de R\$ 338.402,16 e esse resultado está aquém ao esperado no ponto de equilíbrio contábil.

Comparando esses resultados com os de Pandini *et al.* (2016), verifica-se que os achados convergem, pois constatou-se que outra vinícola da mesma região também apresenta custos fixos elevados e o preço praticado e a quantidade vendida não são suficientes para cobri-los.

Para a elaboração do Demonstrativo de Resultado (DR), apresentam-se os valores correspondentes ao faturamento bruto, deduzindo do IPI que corresponde à alíquota de 10% e o ICMS-ST, que para encontrar sua base de cálculo é aplicado sobre a venda dos produtos, que inclui IPI, a Margem de Valor Agregado (MVA) original de 50,16%. Portanto, a tabela 8 apresenta o DR pelo método de custeio variável referente ao ano de 2016.

**Tabela 8 – DR**

<b>Faturamento Bruto</b>	<b>R\$ 427.381,62</b>	<b>126,29%</b>
(-) IPI	R\$ 33.840,22	10,00%
(-) ICMS-ST	R\$ 55.139,25	16,29%
<b>(=) Venda total</b>	<b>R\$ 338.402,16</b>	<b>100,00%</b>
(-) Custos Variáveis	R\$ 222.687,93	65,81%
(-) Despesas Variáveis	R\$ 47.511,03	14,04%
<b>(=) Margem de Contribuição</b>	<b>R\$ 68.203,19</b>	<b>20,15%</b>
(-) Custos Fixos	R\$ 90.649,14	26,79%
(-) Despesas Fixas	R\$ 93.816,93	27,72%
<b>(=) Prejuízo</b>	<b>-R\$ 116.262,88</b>	<b>-34,36%</b>

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2017).

A vinícola apresentou um prejuízo contábil no período no valor de R\$ 116.262,88, equivalente a 34,36% das vendas totais. Esse resultado evidencia que sejam analisados os custos dos produtos, pois alguns são elevados e sua margem de contribuição não é satisfatória. Isso também mostra que a vinícola deverá estabelecer estratégia para aumentar as

vendas e rever os preços de venda praticados, uma vez que os gastos fixos são elevados.

É preciso analisar as margens de contribuição unitárias de cada produto para perceber quais são os vinhos que não estão agregando valor aos resultados e, posteriormente, deixar de fabricá-los ou encontrar novas formas de produzi-los, bem como incrementar a fabricação dos mais lucrativos.

## PROJEÇÃO DOS RESULTADOS PARA 2017/2018/2019

Para realizar a projeção para o ano de 2017, com base nos dados de 2016, o gestor elencou as seguintes premissas: aumento do volume de vendas de 15%; aumento de custos e despesas fixas de 5%; aumento de custos e despesas variáveis de 15% relacionados ao aumento da quantidade vendida mais 5% de reajuste de preços, exceto os tributos, pois esses são aplicados sobre as vendas totais. Em relação ao preço de venda dos vinhos, não haverá alterações.

Com base nas premissas, projeta-se que no ano de 2017 a vinícola venderá aproximadamente 29.943 mil unidades de vinhos. Ao realizar essas variações, na tabela 9 apresenta-se a margem de contribuição total projetada para 2017.

**Tabela 9** – Margem de Contribuição – Projeção 2017

Margem de Contribuição	2017
<b>Venda Total</b>	<b>R\$ 389.162,48</b>
(-) Custos Variáveis	R\$ 268.895,68
(-) Despesas Variáveis	R\$ 55.437,38
<b>(=) Margem de Contribuição</b>	<b>R\$ 64.829,42</b>
<b>(=) Índice de Margem de Contribuição</b>	<b>0,16658703</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

A margem de contribuição total projetada para 2017 é de R\$ 64.829,42 e comparada com o realizado de 2016 diminuiu 4,95% em termos

monetários, e não é suficiente para cobrir os gastos e gerar lucro. Nota-se que o aumento da quantidade vendida em 15%, sem realizar reajuste de preços, não é suficiente para a vinícola gerar lucros.

Com o índice obtido, foi calculado o ponto de equilíbrio contábil, que é exposto na tabela 10.

**Tabela 10 – Ponto de Equilíbrio Contábil – Projeção 2017**

<b>Ponto de Equilíbrio Contábil</b>	<b>2017</b>
(+) Custos Fixos	R\$ 95.181,60
(+) Despesas Fixas	R\$ 98.507,78
<b>(=) Total Custos e Despesas Fixas</b>	<b>R\$ 193.689,37</b>
Margem de Contribuição (IMC)	0,16658703
<b>Ponto de Equilíbrio Contábil</b>	<b>R\$ 1.162.691,78</b>

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2017).

Os resultados da projeção apontaram um ponto de equilíbrio contábil de R\$ 1.162.691,78, para 2017, vendas suficientes para cobrir os custos e despesas fixas. Diante disso, verifica-se que a organização precisa realmente rever seus custos e despesas fixas, pois estes têm grande representatividade sobre as vendas totais, bem como os preços de vendas praticados.

Após encontrar o ponto de equilíbrio contábil, é exposta na tabela 11, a demonstração do resultado projetado para esse período.

**Tabela 11 – DR – Projeção 2017**

<b>Faturamento Bruto</b>	<b>R\$ 491.488,86</b>	<b>126,29%</b>
(-) IPI	R\$ 38.916,25	10,00%
(-) ICMS ST	R\$ 63.410,13	16,29%
<b>(=) Venda total</b>	<b>R\$ 389.162,48</b>	<b>100,00%</b>
(-) Custos Variáveis	R\$ 268.895,68	69,10%
(-) Despesas Variáveis	R\$ 55.437,38	14,25%
<b>(=) Margem de Contribuição</b>	<b>R\$ 64.829,42</b>	<b>16,66%</b>

<b>Faturamento Bruto</b>	<b>R\$ 491.488,86</b>	<b>126,29%</b>
(-) Custos Fixos	R\$ 95.181,60	24,46%
(-) Despesas Fixas	R\$ 98.507,78	25,31%
<b>(=) Prejuízo</b>	<b>-R\$ 128.859,95</b>	<b>-33,11%</b>

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2017).

Ao final desta projeção, percebe-se que a empresa ainda incorrerá em prejuízo, que corresponde a R\$ 128.859,95, equivalente a 33,11% das vendas totais. Em relação a 2016, a vinícola apresentará prejuízo superior em 11%, com base nos valores monetários. Porém, em pontos percentuais, diminuirá o prejuízo contábil em 1,25%, baixando de 34,36% para 33,11%. Um dos motivos para a empresa ainda incorrer em prejuízo é referente ao preço de venda dos vinhos, o qual não foi projetado reajuste.

Destaca-se que a partir de 2018 as vinícolas poderão ser tributadas pelo Simples Nacional. Assim, foi realizada a projeção para os anos 2018 e 2019 no intuito de verificar os resultados consequentes à alteração do Lucro Presumido para esse regime de tributação. As premissas utilizadas foram: aumento do volume de vendas de 15%; aumento de custos e despesas fixas de 5%; aumento de custos e despesas variáveis de 15% referente ao aumento da quantidade vendida mais 5% de reajuste de preços. O preço de venda no ano de 2018 será reajustado em 6% e em 2019 em 4%. Em 2018 projeta-se que a vinícola venda em torno de 34.434 mil unidades de vinhos e em 2019, aproximadamente 39.599 mil unidades.

Supondo que a empresa seja enquadrada no Simples Nacional, a alíquota desse tributo, conforme o anexo II da lei complementar n. 155, de 27 de outubro de 2016, corresponderá a 7,18% em 2018 e 7,69% em 2019. Assim, foi realizado o cálculo da margem de contribuição total em valor e percentual, que é exposta na tabela 12, para os dois períodos.

**Tabela 12 – Margem de Contribuição – Projeção 2018/2019**

<b>Margem de Contribuição</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Venda Total</b>	<b>R\$ 532.366,20</b>	<b>R\$ 561.755,94</b>
(-) Custos Variáveis	R\$ 324.691,53	R\$ 392.065,02
(-) Simples Nacional/Despesas Variáveis	R\$ 58.502,09	R\$ 64.820,00

Margem de Contribuição	2018	2019
(=) Margem de Contribuição	R\$ 149.172,59	R\$ 104.870,92
(=) Índice de Margem de Contribuição	0,28020672	0,18668414

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2017).

É perceptível, no ano de 2018, que a margem de contribuição projetada comparada com o projetado de 2017 obteve um crescimento de 130% no valor. É importante destacar que o produto E continuará em 2019 sendo o que traz melhor retorno para a empresa com margem de contribuição de 57%.

Com os índices de margem de contribuição obtidos, é calculado o ponto de equilíbrio, na tabela 13.

**Tabela 13** – Ponto de Equilíbrio Contábil – Projeção 2018/2019

Ponto de Equilíbrio Contábil	2018	2019
(+) Custos Fixos	R\$ 99.940,68	R\$ 104.937,71
(+) Despesas Fixas	R\$ 103.433,17	R\$ 108.604,82
<b>(=) Total Custos e Despesas Fixas</b>	<b>R\$ 203.373,84</b>	<b>R\$ 213.542,53</b>
Margem de Contribuição (IMC)	0,28020672	0,18668414
<b>Ponto de Equilíbrio Contábil</b>	<b>R\$ 725.799,30</b>	<b>R\$ 1.143.870,80</b>

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2017).

O valor correspondente às vendas totais que a empresa precisa obter para cobrir os seus gastos fixos em 2018 é de R\$ 725.799,30 e, com base na projeção, alcançará apenas R\$ 532.366,20. Em 2019, o ponto de equilíbrio projetado corresponde a R\$ 1.143.870,80, porém a vinícola obteve uma venda projetada de R\$ 561.755,94. Um dos fatores que contribuiu para esse resultado foi referente ao pequeno reajuste do preço de venda de 4% projetado para o ano de 2019, o qual não cobre o aumento projetado para os custos fixos.

Com esses resultados, após encontrar o ponto de equilíbrio, é exposta na tabela 14, a demonstração do resultado projetado para 2018 e 2019.

**Tabela 14 – DR – Projeção 2018/2019**

DR	2018	%	2019	%
<b>Faturamento Bruto</b>	<b>R\$ 599.124,92</b>	<b>112,54%</b>	<b>R\$ 716.553,41</b>	<b>127,56%</b>
(-) ICMS ST	R\$ 66.758,72	12,54%	R\$ 154.797,47	27,56%
<b>(=) Venda total</b>	<b>R\$ 532.366,20</b>	<b>100,00%</b>	<b>R\$ 561.755,94</b>	<b>100,00%</b>
(-) Custos Variáveis	R\$ 324.691,53	60,99%	R\$ 392.065,02	69,79%
(-) Simples Nacional/Despesas Variáveis	R\$ 58.502,09	10,99%	R\$ 64.820,00	11,54%
<b>(=) Margem de Contribuição</b>	<b>R\$ 149.172,59</b>	<b>28,02%</b>	<b>R\$ 104.870,92</b>	<b>18,67%</b>
(-) Custos Fixos	R\$ 99.940,68	18,77%	R\$ 104.937,71	18,68%
(-) Despesas Fixas	R\$ 103.433,17	19,43%	R\$ 108.604,82	19,33%
<b>(=) Prejuízo</b>	<b>-R\$ 54.201,25</b>	<b>-10,18%</b>	<b>-R\$ 108.671,61</b>	<b>-19,34%</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

A projeção de resultados para 2018 e 2019 não é satisfatória, desde que as premissas utilizadas neste estudo sejam atingidas. A vinícola apresentará um prejuízo de R\$ 54.201,25 em 2018 e, em 2019, de R\$ 108.671,61. Em pontos percentuais, esse indicador apresenta melhorias, principalmente para o ano de 2018, que diminuiu para 10,18%.

Apresenta-se, na tabela 15, o ponto de equilíbrio econômico, informando o valor esperado de lucro, que equivale a 10% sobre as vendas totais.

**Tabela 15 – Ponto de Equilíbrio Econômico – Projeção 2018/2019**

Ponto de Equilíbrio Econômico	2018	2019
(+) Custos Fixos	R\$ 99.940,68	R\$ 104.937,71
(+) Despesas Fixas	R\$ 103.433,17	R\$ 108.604,82
(+) Lucro desejado	R\$ 53.236,62	R\$ 56.175,59
<b>(=) Total Custos e Despesas Fixas</b>	<b>R\$ 256.610,46</b>	<b>R\$ 269.718,13</b>
Margem de Contribuição (IMC)	0,28020672	0,18668414
<b>Ponto de Equilíbrio Econômico</b>	<b>R\$ 915.789,82</b>	<b>R\$ 1.444.783,31</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Para atingir o lucro esperado, a vinícola precisará vender R\$ 915.789,82 em 2018 e R\$ 1.444.783,31 em 2019. Nota-se que é um valor

extremamente superior ao que a empresa vem obtendo em suas vendas. A organização precisará aumentar suas vendas, reduzir seus gastos fixos e rever seus preços de vendas, pois o reajuste de preço foi muito pequeno em comparação ao aumento repassado aos gastos, ocasionando a redução de sua margem de contribuição.

Observa-se que a organização precisa estabelecer estratégias tanto de caráter comercial quanto no que concerne ao planejamento de produção, pois os produtos mais vendidos pertencem à linha G, vinhos de mesa, que correspondem a 42,15% das vendas totais. Contudo, no período analisado esse tipo de vinho apresentou margem de contribuição equivalente a 19%, inferior aos percentuais de custos e despesas fixos.

Os vinhos da linha F e H, espumantes, por passarem por etapa de produção terceirizada, que incorre em altos custos, necessitam de análises mais acuradas para decisão de continuar sua produção ou suprimi-la, visto que apresenta margem de contribuição muito pequena e até mesmo negativa. Os produtos mais lucrativos são das linhas E, A e D, vinhos secos, que merecem atenção para o incremento da produção e venda.

Outro fator a ser observado é a necessidade de aquisição da uva de outras regiões, ocasionando custos mais elevados com a logística de abastecimento. Esse fato, difere do estudo de Gargioni e Ben (2008), pois empresa pesquisada localiza-se em uma grande região produtora de uvas, o que propicia menor custo de aquisição da matéria-prima e preço mais competitivo no mercado.

Ademais, é preciso revisar a política de preços de vendas utilizada pela empresa, uma vez que os preços são estabelecidos pelo mercado.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A contabilidade de custos contribui com a realização de planejamento e controle dos gastos das empresas, além de fornecer subsídios ao processo decisório. Nesse contexto, é imprescindível para os pequenos e médios produtores de vinho conhecer os custos envolvidos na produção, para buscar alternativas de reduzi-los e alcançar resultados positivos. Porém, os gestores das indústrias vinícolas localizadas no sul de

Santa Catarina, geralmente, não possuem conhecimento suficiente para o gerenciamento do negócio e não dispõem de tempo para esse processo, uma vez que estão envolvidos principalmente com trabalho produtivo, por serem empresas de pequeno porte e com gestão familiar.

Diante disso, o objetivo geral desse trabalho consistiu em analisar os resultados com a aplicação do custeio variável em uma vinícola localizada no sul catarinense.

Inicialmente, foi identificada a estruturação do processo produtivo e, depois de classificar os custos e despesas em fixos e variáveis, observou-se em relação às vendas totais que os custos variáveis representam 65,81%, as despesas variáveis 14,04%, os custos fixos 26,79% e as despesas fixas 27,72%. Nota-se que o faturamento obtido pela organização não é suficiente para cobrir esses gastos.

Verificou-se que os produtos mais representativos da empresa são os seguintes: os da linha E, com margem de contribuição de 45%, e os da linha A e D, que apresentaram 40% de margem de contribuição. A margem de contribuição total é de R\$ 68.203,19, que representa 20,15% das vendas totais sem IPI e ST e, com isso, a vinícola não atingiu o ponto de equilíbrio nesse período. Um dos motivos para incorrer em prejuízo de R\$ 116.262,88 no ano de 2016 é o elevado valor de gastos fixos, além de utilizar preços de vendas que não são suficientes para cobrir os gastos. Ademais, os produtos mais vendidos são da linha G, que possui preço de venda com baixo valor agregado, por serem vinhos de mesa.

Após apurar os resultados de 2016, foi realizada projeção de dados para 2017, sendo a vinícola ainda tributada pelo Lucro Presumido e, em 2018 e 2019, enquadrando-se no Simples Nacional.

Considerando as premissas elencadas pelo gestor, em 2017, a empresa apresentará margem de contribuição total de R\$ 64.829,42 e, comparando com o ano anterior, diminuiu 4,95%. Consequentemente, a organização ainda não atinge seu ponto de equilíbrio e aumentou seu prejuízo em aproximadamente 11% em valores monetários. Um dos fatores que ocasionaram esse resultado é o preço de venda, que não foi reajustado pelo menos ao indicador aplicado aos gastos fixos e variáveis de 5%.

Em 2018 e 2019, mesmo a empresa enquadrando-se no Simples Nacional, não apresenta melhoria nos resultados e continua ainda incorrendo em prejuízo ao final da projeção de 2019, no valor de R\$ 108.671,61. Com isso, conclui-se que a vinícola precisa rever suas premissas orçamentárias, analisar seus custos e despesas e, considerando que o preço de venda seja definido de acordo com a concorrência, a organização precisa verificá-lo, pois não está cobrindo seus custos e despesas e não está gerando lucro.

Sugere-se dar continuidade ao estudo para comparar se os resultados realizados estão de acordo com os projetados; analisar os custos e despesas, buscando reduzi-los no intuito de proporcionar lucro. Além disso, sugere-se realizar o cálculo do preço de venda com base nos custos para observar a diferença entre o praticado e o que realmente irá cobrir os custos e despesas e ainda gerar resultados positivos.

É importante, também, realizar estudos com as demais vinícolas da região para verificar se esse cenário é peculiar a esse tipo de atividade.

Destaca-se como limitação da pesquisa que, em virtude da organização não apresentar lucro, não foi possível calcular a margem de segurança.

## REFERÊNCIAS

- BOMFIM, E. A.; PASSARELLI, J. **Custos e formação de preços**. 4. ed. São Paulo: Thomson, 2006.
- BRASIL. **Lei Complementar n. 155, de 27 de outubro de 2016**. 2016. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp155.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp155.htm)>. Acesso em: 12 jun. 2017.
- BRUNI, A. L. **A administração de custos, preços e lucros: com aplicações na HP12C e Excel**. São Paulo: Atlas, 2006.
- CREPALDI, S. A. **Curso básico de contabilidade de custos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- DUBOIS, A.; KULPA, L.; SOUZA, L. E. de. **Gestão de custos e formação de preços: conceitos, modelos e instrumentos: abordagem do capital de giro e da margem de competitividade**. São Paulo: Atlas, 2006.

- DUCATI, E.; BERNARDI, V. O uso do custeio variável em uma indústria vinícola. *In: Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*. 2005. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/1894/1894>>. Acesso em: 24 mar. 2017.
- FERREIRA, R. J. **Contabilidade de custos: teoria e questões comentadas**. 4. ed. Rio de Janeiro: Ferreira, 2007.
- GARGIONI, L.; BEN, F. Análise dos custos envolvidos na implantação de uma empresa vinícola no Estado do Rio Grande do Sul. *In: Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*. 2008. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/1196/1196>>. Acesso em: 24 mar. 2017.
- GRESSLER, L. A. **Introdução à pesquisa: projetos e relatórios**. 2. ed. rev. atual. São Paulo: Loyola, 2004.
- LEONE, G. S. G. **Curso de contabilidade de custos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MEGLIORINI, E. **Custos: análise e gestão**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- OLIVEIRA, S. L. de. **Tratado de Metodologia Científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. 2. ed. São Paulo: Thomson Pioneira, 1999.
- PANDINI, T. O. *et al.* Apuração de custos e precificação em uma vinícola do estado Catarinense. *In: Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*. 2016. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/viewFile/4165/4166>>. Acesso em: 24 mar. 2017.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SCHWERT, L. D. *et al.* Apuração de custos: uma análise em uma propriedade rural produtora de vinho e suco de uva. *In: Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*. 2013. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/16/16>>. Acesso em: 15 ago. 2016.
- WERNKE, R. **Análise de custos e preços de venda: ênfase em aplicações e casos nacionais**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- ZUIN, L. F. S.; QUEIROZ, T. R. (Coord.) **Agronegócios: gestão, inovação e sustentabilidade**. São Paulo: Saraiva, 2015.

VOLTAR AO SUMÁRIO

## PÓS-FÁCIO

O projeto de extensão, denominado “Ações direcionadas à capacitação em empreendedorismo e gestão empresarial, por meio do desenvolvimento do Plano de Negócios para empreendimentos rurais de vitivinicultores dos Vales da Uva Goethe de Urussanga – SC”, foi desenvolvido pelos membros do Grupo de Pesquisa Propriedade Intelectual, Desenvolvimento e Inovação (PIDI) e teve por objetivo desenvolver atividades de extensão universitária para capacitar os produtores rurais – vitivinicultores – na gestão de suas propriedades ou empreendimentos, por meio do desenvolvimento do Plano de Negócio, considerando a agregação de valor aos produtos pela incorporação da Indicação de Procedência no Vales da Uva Goethe (IPVUG).

O público-alvo do projeto é representado pelos empreendimentos rurais da região dos Vales da Uva Goethe, localizados nos municípios de Urussanga, Pedras Grandes, Morro da Fumaça, Cocal do Sul, Treze de Maio, Nova Veneza, Içara e Orleans, todos no sul de Santa Catarina, caracterizadas como vinícolas, produtores de vinhos artesanais ou produtores de uva Goethe.

A maioria das propriedades de uva e vinho da região é caracterizada por pequenos empreendimentos familiares. Nesse sentido, havia a necessidade de capacitar e assessorar esses produtores para a gestão de seus negócios, possibilitando agregar valor aos seus produtos e processos, permitindo que os mesmos tivessem uma visão holística de seus empreendimentos. São famílias tradicionais em suas localidades, que vivem da produção agrícola com pouco acesso aos conhecimentos associados à área da Gestão Empresarial, carecendo de capacitação para transformar o registro da IPVUG em oportunidades de negócios.

O trabalho de extensão do projeto foi configurado na forma de consultoria, onde os bolsistas (estudantes dos cursos de graduação da Unesc), orientados pelos professores, desenvolveram semanalmente junto

ao público-alvo os Planos de Negócios dos empreendimentos rurais de vitivinicultura.

Face a isso, permitiu-se a integração do ensino, da pesquisa e da extensão neste projeto, uma vez que: a) as ações de extensão foram pautadas nos conhecimentos adquiridos pelos acadêmicos extensionistas nos seus respectivos cursos de graduação; b) durante a execução do projeto e durante as reuniões semanais, os professores discutiram com os acadêmicos a integração entre esses conhecimentos e a aplicação prática junto ao público-alvo; c) nessas reuniões, foram apontadas também a necessidade de complementação de conhecimentos e a busca de dados e/ou informações, cabendo aos acadêmicos organizar estudos sobre esses temas; d) foram utilizados os dados dos relatórios de atividades semanais e do diário de campo dos extensionistas como base para a pesquisa e a elaboração de artigos, articulando ensino, pesquisa e extensão; e) foram encaminhadas aos Núcleos Docentes Estruturantes (NDEs) dos Cursos envolvidos no projeto, as experiências de campo associadas às ementas de disciplinas, principalmente as de Empreendedorismo e Planos de Negócios, em função dos resultados que serão obtidos neste projeto.

Diante dos dados alcançados, foi organizado o presente e-book, compilando os resultados do período em que foi elaborado o projeto.

**Os organizadores**

VOLTAR AO SUMÁRIO

# SOBRE AUTORES ORGANIZADORES DO E-BOOK

## JULIO CESAR ZILLI

Doutorando em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Mestre em Desenvolvimento Socioeconômico (2015), MBA em Gestão Empresarial (2003), Especialização para o Magistério Superior (2007) pela Universidade do Extremo Sul Catarinense (Unesc) e Graduado em Ciências Contábeis (1997) pela Universidade do Vale do Itajaí (Univali). Atua no Laboratório de Transportes e Logística (LabTrans) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), desenvolvendo pesquisas em gestão do conhecimento aplicada à governança do sistema portuário brasileiro. Gerente de Negócios do Programa de Extensão Industrial Exportadora – PEIEX, convênio realizado entre a Unesc e a APEX Brasil. Autor de capítulos de livro, artigos científicos publicados em revistas e anais de congressos/seminários/simpósios nacionais e internacionais. Como professor, tem experiência nos Cursos de Graduação em Administração e Comércio Exterior da Unesc, envolvendo as disciplinas de Legislação Aduaneira, Logística Internacional, Transportes e Seguros Internacionais, Práticas Gerenciais de Exportação e Importação, Negociações Internacionais, Administração Estratégica, Introdução ao Comércio Exterior, Projeto de Pesquisa e Trabalho de Curso (TCC). Na pós-graduação, professor do MBA em Comércio Exterior e Negócios Internacionais/Unesc e Gestão da Produção/Unochapecó. Organizador dos seguintes e-books: *Perspectivas Contemporâneas em Administração e Comércio Exterior/Unesc* e *Estratégias de Gestão e Comércio Exterior: os desafios do mundo globalizado do século XXI*. Coordenador e editor da revista que comporta os Anais do Congresso Sul Catarinense de Administração e Comércio Exterior/Unesc e do Programa Sicad (Simulado Integrado de Conhecimentos de Administração)/Unesc. Membro do Núcleo

Docente Estrutura (NDE) do Curso de Administração-Comércio Exterior/Unesc. Líder do Grupo de Pesquisa Gestão e Estratégia em Negócios Internacionais – Genint/Unesc e professor colaborador dos Grupos de Pesquisa Engenharia da Integração e Governança do Conhecimento (UFSC) e do Grupo de Estudos Propriedade Intelectual em perspectiva interdisciplinar (UFRGS). Na gestão empresarial de empresas do ramo cerâmico e agroindustrial, profissional com experiência em todas as áreas relacionadas ao comércio internacional (comercial, logística, financeiro e documental) com destaque para os mercados da Europa, Ásia e África. Tem experiência na área de Administração, com ênfase no Comércio Exterior, atuando principalmente nos seguintes temas: comércio exterior, negócios internacionais, gestão portuária, estratégia, competitividade, inovação, desenvolvimento, políticas governamentais, governança e governança multinível.

## **RICARDO PIERI**

Possui graduação em Administração de Empresas pela Universidade do Extremo Sul Catarinense (1983). Especializações nas Áreas de Administração, Gestão Empresarial e Contabilidade Gerencial. Mestrado em Ciência Ambientais. Atualmente é Professor Titular da Universidade do Extremo Sul Catarinense (Unesc). Representante da Unesc no Conselho Municipal de Desenvolvimento Econômico de Criciúma (CMDE), no Conselho Municipal do Turismo de Criciúma e no Conselheiro do Bairro da Juventude. Voluntário do Bairro da Juventude desde 2003. Experiência na área de Administração, com ênfase em Gestão Estratégica, Gestão de RH, Controladoria e Custos. É consultor de empresas.

## **ADRIANA CARVALHO PINTO VIEIRA**

Possui graduação em Direito pela Universidade Estadual de Ponta Grossa (1993), mestrado em Direito pela Universidade Metodista de Piracicaba (1999) e doutorado em Desenvolvimento Econômico pela Universidade Estadual de Campinas (2009) e fez parte do doutorado,

com Bolsa Santander, na Universidad Politécnica de Madrid/Escuela UPM, com orientação dos professores Prof. Ignacio Trueba, Julián Briz e Isabel de Felipe. Realizou o Pós-Doutorado em Política Científica e Tecnológica pelo Instituto de Geociências pela Universidade Estadual de Campinas (2012), com Bolsa da Capes PNPd. Pós-doutorado no Programa de Agronegócio e Desenvolvimento da Universidade Estadual Julio de Mesquita Filho, Campus de Tupã (2018/2019), com bolsa Capes PNPd. Atualmente é pesquisadora colaboradora da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro pelo projeto INCT/PPED. É líder do Grupo de Pesquisa cadastrado no CNPq, denominado Propriedade Intelectual, Desenvolvimento e Inovação (PIDI). É colaboradora do Grupo de Pesquisa Gestão e Estratégia em Negócios Internacionais (Genint), que tem como líder o Prof. Me. Julio Cesar Zilli, e colaboradora do Grupo Interdisciplinar de Pesquisa em Propriedade Intelectual/GIPPI, que tem como líder a prof. Dra. Kelly Lissandra Bruch/UFRGS. É membro da Sociedade Brasileira de Economia, Sociologia e Administração Rural (Sober). Tem experiência na área de Direito e Administração, atuando principalmente nos seguintes temas: sistema de propriedade intelectual, indicação geográfica, estudos jurídicos (direito consumidor), gestão da inovação, sucessão familiar, agronegócio, cadeias alimentares e biotecnologia, comércio exterior e negócios internacionais. Integra o conselho consultivo e conselho editorial dos seguintes periódicos: *Anais Workshop de Comércio Exterior*, *Revista Desenvolvimento Socioeconômico em Debate* e editora da Universidade Estadual de Goiás. Membro da Comissão de Estudos Especiais de Indicações Geográficas da Associação Brasileira de Normas Técnicas/ABNT/Sebrae. Membro do Conselho Regulador da Indicação de Procedência dos Vales da Uva Goethe.

## MICHELE DOMINGOS SCHNEIDER

Possui graduação em Administração de Empresas pela Universidade do Extremo Sul Catarinense (2003) e mestrado em Desenvolvimento Socioeconômico pela Universidade do Extremo Sul Catarinense (2016). Atualmente, é professora titular da Universidade do

Extremo Sul Catarinense. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Logística empresarial, atuando, principalmente, nos seguintes temas: educação a distância, logística, educação, gestão e competitividade

## **VOLMAR MADEIRA**

Possui graduação em Administração de Empresas pela Universidade do Extremo Sul Catarinense (1995) e graduação em Engenharia: Habilitação Engenharia Elétrica pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (1990). Atualmente é Coordenador de Curso e Professor da Universidade do Extremo Sul Catarinense. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração.

O PROJETO DE EXTENSÃO DA UNESCO, DESENVOLVIMENTO PELO GRUPO DE PESQUISA PROPRIEDADE INTELECTUAL, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO (PIDI), TRABALHOU NOS VALES DA UVA GOETHE NOS ANOS DE 2012 A 2017, E FOI UMA ATIVIDADE COM UM GRANDE SIGNIFICADO PARA TODOS OS INTEGRANTES DA ASSOCIAÇÃO.

O TRABALHO PROPORCIONOU ÀS VINÍCOLAS, A PARTIR DOS PLANOS DE NEGÓCIOS REALIZADOS, UMA NOVA VISÃO SOBRE OS EMPREENDIMENTOS, PODENDO DESENVOLVER E PLANEJAR UM FUTURO MELHOR E MAIS PRÓSPERO.

NA MINHA VISÃO, A CONTRIBUIÇÃO DA UNIVERSIDADE É BENÉFICA PARA AMBOS OS LADOS: PARA OS ACADÊMICOS, QUE PUDERAM OBTER CONHECIMENTO A PARTIR DE UMA REALIDADE, VISTO QUE OBSERVAM UMA NOVA EXPERIÊNCIA DE PRODUTO, E PARA AS EMPRESAS ASSOCIADAS, QUE PUDERAM ALCANÇAR DESENVOLVIMENTO COM INOVAÇÃO.

DESSA FORMA, AGRADECEMOS À UNESCO, EM ESPECIAL AO PIDI, QUE PROPORCIONOU AOS VALES DA UVA GOETHE NOVOS HORIZONTES E NOVAS PERSPECTIVAS DE GESTÃO A PARTIR DOS TRABALHOS REALIZADOS NA REGIÃO PELOS ACADÊMICOS E PROFESSORES QUE INTEGRAM O GRUPO DE PESQUISAS.

RENATO DAMIAN

