



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

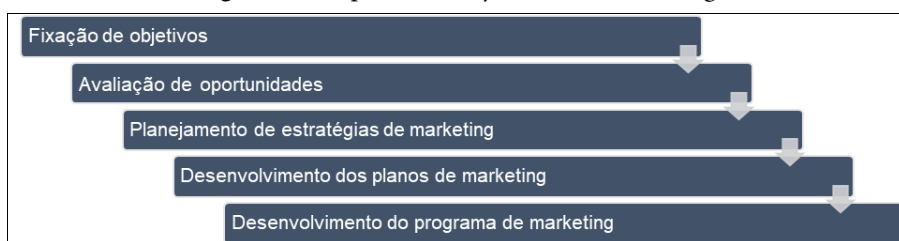
Dessa maneira, o planejamento estratégico de marketing compreende uma análise das oportunidades de negócios e a seleção de estratégias de marketing para o desenvolvimento de programas e projetos que resultem em posicionamento de mercado ou no estabelecimento de diferenciais competitivos (KOTLER; KELLER, 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 Bordô 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 consignação 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
AMBIENTE EXTERNO PONTOS FRACOS	<p>- CUSTOS INTERNOS ELEVADOS EM COMPARAÇÃO COM OS IMPORTADOS: CARGA TRIBUTÁRIA: * 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>- FESTAS TRADICIONAIS DE URUSSANGA: * Falta de investimento em marketing, devido à carência de capital; limitações de RH => dificuldade na área comercial (em função do porte da empresa); <i>mix</i> de produtos.</p>	
	<p>- LOGÍSTICA DE DISTRIBUIÇÃO: * Rede de distribuição; limitações de RH => Dificuldade na área comercial (em função do porte da empresa); capacidade ociosa.</p>	<p>- 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: * Custos internos elevados, em comparação com os importados: economia de escala; rede de distribuição; limitações de RH => 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>- CLASSIFICAÇÃO DO VINHO COMO BEBIDA ALCOÓLICA: * Falta de investimento em marketing devido à falta de capital.</p>	<p>- FACILIDADE DE COMUNICAÇÃO POR MEIO DE REDES SOCIAIS, E-MAIL, HOMEPAGES ETC: * Limitações de RH => dificuldade na área comercial (em função do porte da empresa); dependência de capital de giro de banco.</p>	
	<p>- VINHOS IMPORTADOS E AÇÃO DA CONCORRÊNCIA * Rede de distribuição; limitações de RH => 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>- UVA TÍPICA DA REGIÃO: * Capacidade ociosa.</p>	
	<p>- ENTRAVES BUROCRÁTICOS: * Concentração de atividades de gestão.</p>	<p>- AUMENTO DO PODER AQUISITIVO DA POPULAÇÃO BRASILEIRA: * Custos internos elevados, em comparação com os importados: economia de escala; limitações de RH => 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>- VINHOS IMPORTADOS: * 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>- AUMENTO DO INTERESSE POR VINHOS DIFERENCIADOS E PELO ENOTURISMO: * 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>- AÇÃO DA CONCORRÊNCIA (produtos similares por preços inferiores): * 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>- UVA TÍPICA DA REGIÃO: * 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>- ENTRAVES BUROCRÁTICOS: * Parcerias institucionais (Unesc, UFSC, Epagri, Embrapa, MAPA, Prefeitura).</p>	<p>- AUMENTO DO PODER AQUISITIVO DA POPULAÇÃO BRASILEIRA: * Possibilidade de aumentar produção sem investimento em equipamento; marca; vinhedo e instalações industriais próprias; credibilidade com fornecedores e clientes;</p>
<p>- ASSOCIAÇÃO DO BAIXO PREÇO COM QUALIDADE INFERIOR (cultura nacional): * 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>- EXISTÊNCIA DA PROGOETHE E OUTRAS INSTITUIÇÕES LIGADAS AO VINHO: * Produto com o selo de Indicação de Procedência (Vales da Uva Goethe); cultivo de uva Goethe, típica e única da região.</p>
<p>- FALTA DE UNIÃO ENTRE OS ASSOCIADOS DA PROGOETHE (vinícolas): * Marca; parcerias institucionais (Unesc, UFSC, Epagri, Embrapa, MAPA, Prefeitura).</p>	
<p>- CLASSIFICAÇÃO NACIONAL DA UVA GOTHE COMO UVA HÍBRIDA, SENDO DECLARADA COMO VINHO DE MESA, CONSIDERADO DE BAIXA QUALIDADE: * 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.