

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EXECUTIVO**

**A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA COMO DIFUSORA DA AÇÃO
ESTRATÉGICA: DIAGNÓSTICO DO SETOR VINÍCOLA DE BENTO
GONÇALVES – RS**

**DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE**

CIRILO MÁRIO ROMAN
Rio de Janeiro-2001

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1 – CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA DA VINICULTURA	12
1.1 – Evolução da Vitivinicultura ao longo da História	12
1.1.1 – Pioneirismo da introdução da Vinicultura de Origem Portuguesa.....	13
1.1.2 – Introdução de uma Viticultura Espanhola.....	14
1.1.3 – A Viticultura Colonial do Séc. XVIII	15
1.1.4 – A Chegada das Primeiras Variedades Americanas	15
1.1.5 – As Correntes Imigratórias Ampliam os Vinhedos Brasileiros	16
1.1.6 – Os Primeiros Vinhos Elaborados	17
1.1.7 – Os Imigrantes no Rio Grande do Sul.....	19
1.1.7.1 – Os imigrantes alemães	19
1.1.7.2 – Os imigrantes italianos e os primeiros vinhedos na Serra Gaúcha.....	20
1.1.7.3 – O vinho dos colonos italianos	21
1.1.8 – As Famílias Portuguesas na História da Vitivinicultura.....	24
1.1.8.1 – Família Moraes.....	24
1.1.8.2 – Família Peterlongo	25
1.1.8.3 – Família Dreher	26
1.1.8.4 – Família Salton	27
1.1.8.5 – Família Mandelli.....	28
1.1.8.6 – Família Franzoni	28
1.1.8.7 – Família Mônaco	29
1.2 – Representatividade da Viticultura Local.....	31
1.3 Justificativa	36

2 - OBJETIVOS	38
2.1 – Objetivo Geral.....	38
2.1 – Objetivo Específico.....	38
3- REFERENCIAL TEÓRICO	39
3.1 – Mudança na Estrutura Competitiva Organizacional	39
3.2 – A Informação.....	43
3.2.1 – Dados, informação, conhecimento.....	44
3.2.1.1 – Dados	45
3.2.1.2 – Informação.....	45
3.2.1.3 – Conhecimento	45
3.2.2 – Planejamento da Informação	46
3.2.2.1 – Um sistema de informação em marketing.....	47
3.2.2.2 – Modelo empresarial de gestão da informação.....	49
3.3 – A Força Motriz	52
3.3.1 – Força-Motriz: Produtos Oferecidos	53
3.3.2 – Força-Motriz: Necessidades de Mercado	54
3.3.3 – Força-Motriz: Capacidade de Produção / Tecnologia	54
3.3.4 – Força-Motriz: Método de Vendas / Distribuição	54
3.3.5 – Força-Motriz: Crescimento/Lucro	55
3.4 – O Modelo de Estratégia	55
3.4.1 – Vantagem Competitiva	57
3.5 – A Inteligência Competitiva.....	59
3.5.1 – A Natureza da Informação Competitiva.....	61
3.5.1.1 – Informações científicas.....	62
3.5.1.2 – Informações técnicas	62
3.5.1.3 – Informações tecnológicas	62
3.5.1.4 – Informações mercadológicas	63

3.5.2 – A Validação da Informação	63
3.5.3 – A Assimilação da Informação	64
3.5.4 – A Tomada de Decisão	68
4 - METODOLOGIA	72
4.1 – Tipo de Pesquisa	72
4.2 – Plano de Coleta de Dados	73
4.3 – Análise de Dados	73
4.4 –População Universo	74
4.5 –Amostra.....	74
4.6 –Limitações Metodológicas.....	74
5- ANÁLISE DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA.....	75
5.1 – Caracterização das Empresas	75
5.1.1 – Destino da Produção	77
5.1.2 – Pesquisa e Desenvolvimento.....	79
5.2 – A Força-Motriz Organizacional das Vinícolas	80
5.3 – Análise da Estratégia Organizacional	82
5.3.1 – As Vantagens Competitivas	82
5.3.2 – Análise do Ambiente das Vinícolas	87
5.3.2.1 – O ambiente interno.....	87
5.3.2.2 – Análise do ambiente externo.....	88
5.3.2.3 – Produtos substitutos	92
5.3.2.4 – Sobre os clientes.....	92
5.3.2.5 – Novos mercados.....	93
5.3.2.6 – Inovações no setor.....	94
5.4 – Informação Direcionada para Ação	94
5.4.1 – Natureza da Informação.....	95
5.4.2 – Validação da Informação	96

5.4.3 – Assimilação da Informação	98
5.4.4 – Tomada de Decisão	100
5.5 –Inteligência Competitiva.....	103
6- CONCLUSÃO	107
6.1 – Recomendações ao Setor.....	109
7- BIBLIOGRAFIA	111
ANEXOS	114

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Tabela nº 1: Representatividade da ind. Vinícola de Bento Gonçalves.....	34
Tabela nº 2: Total de uva vinho, e seus derivados em relação ao estudo	35
Quadro nº 1 : Principais produtos elaborados pelas empresas	75
Quadro nº 2: Análise do ambiente interno.....	88
Quadro nº 3 : Análise do ambiente externo	89
Quadro nº 4 : Inovações no setor vinícola	94
Quadro nº 5 : Itens importantes na composição da Estratégia Organizacional.....	97
Quadro nº 6 : Integração da Estratégia e Informação Direcionada.....	104

LISTA DE FIGURAS

Figura nº 1 : Região da Serra Gaúcha: Municípios Vitivinicultores.....	33
Figura nº 2 : Sistema de Informação em Marketing.....	48
Figura nº 3 : Modelo de Gestão Empresarial.....	50
Figura nº 4 : Forças Competitivas de Porter	56
Figura nº 5 : Modelo de Fluxos de Informação em uma Empresa.....	66
Figura nº 6 : Um novo Modelo de Estrutura Hierárquica	67
Figura nº 7 : O Processo Decisório Segundo Simon.....	69

Figura nº 8 : A Tomada de Decisão e a Ajuda ao Decisor	71
--	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico nº 1 : Representatividade da Ind. Vinícola de Bento Gonçalves em 2000.....	34
Gráfico nº 2 : Segundo Produto	76
Gráfico nº 3 : Sazonalidade de Produtos.....	77
Gráfico nº 4 : Produção Nacional.....	78
Gráfico nº 5 : Produção Nacional e Internacional.....	78
Gráfico nº 6 : Pesquisa e Desenvolvimento.....	79
Gráfico nº 7 : Força-Motriz de cada Empresa	80
Gráfico nº 8 : Primeiro Lugar como Vantagem Competitiva.....	83
Gráfico nº 9 : Segundo Lugar como Vantagem Competitiva.....	84
Gráfico nº 10 : Sétimo Lugar como Vantagem Competitiva.....	84
Gráfico nº 11 : Oitavo Lugar como Vantagem Competitiva	85
Gráfico nº 12 : Classificação das Vantagens Competitivas	86
Gráfico nº 13 : Preocupação quanto a Competição Estrangeira	90
Gráfico nº 14 : Confusão do Ambiente Interno e Externo.....	91
Gráfico nº 15 : Os Produtos Substitutos.....	92
Gráfico nº 16 : Acompanhamento dos Concorrentes Principais	93
Gráfico nº 17 : Conhecimento de Novos Mercados Relacionados a Vendas.....	93
Gráfico nº 18 : Natureza da Informação das Vinícolas	95
Gráfico nº 19 : A Utilização da Informação	97
Gráfico nº 20 : Participação na Estratégia Organizacional da Empresa	98
Gráfico nº 21 : A Sintonização das Informações.....	99

Gráfico nº 22 : A Forma como as Decisões são Tomadas.....	101
Gráfico nº 23 : Orientação da Decisão	101
Gráfico nº 24 : Avaliação para Decisão	102
Gráfico nº 25 : Relação entre as Variáveis Chaves	106

RESUMO

A transformação que ocorre nos cenários atuais das empresas as conduz para um ambiente competitivo, fazendo com que haja mais exigências das organizações, tornando-as mais eficientes. As empresas buscam cada vez mais conhecimentos para acompanhar esta transformação, havendo a preocupação na forma adequada de compor uma Estratégia Organizacional que realmente funcione.

As empresas que conseguem destacar-se através de uma estratégia clara, flexível e evolutiva têm uma força que as conduz, acompanhada de informações direcionadas ao desenvolvimento desta estratégia.

Esta dissertação analisa a inteligência competitiva do setor vinícola (segmento vinhos finos) de Bento Gonçalves, através do estabelecimento das variáveis Força-Motriz, Estratégia Organizacional e Informação Diferenciada. Desta forma, procura-se fazer um estudo deste setor apurando suas peculiaridades.

A dissertação inicia pela definição do problema, caracterizando o setor através de um histórico, problema e tema de estudo. No referencial teórico, há uma evolução através das variáveis consideradas vitais para instauração da Inteligência Competitiva, partindo da Informação, para Força-Motriz, Estratégia Organizacional, até a Informação Estratégica Direcionada para a Ação.

Os resultados desta dissertação estão num capítulo (Análise da Inteligência Competitiva), que tem o objetivo de analisar a pesquisa através de um diagnóstico do setor vinícola. Esta dissertação avalia o setor vinícola na cidade de Bento Gonçalves, com estratégias claras e definidas de acordo com seus objetivos, mas ainda não está conseguindo em sua maior parte estabelecer uma Inteligência Competitiva Organizacional.

ABSTRACT

The transformation that occurs in the scenery of the companies at this moment, leads them to a competitive environment, making exist more demands of the organizations, turning them more efficient. The companies search each time for more knowledge to follow this transformation, existing the concerning in the adequate way of arranging an organizational strategy that really works.

The companies that really get to stand out through a clear, flexible and evolutive strategy have some strength that leads them, followed by directed information to the development of this strategy.

This essay analyses the competitive intelligence of the winegrowing sector of Bento Gonçalves, through the establishment of the variable motive-power, organizational strategy and distinguished information. This way, we seek to make a research of this sector improving its peculiarities.

The essay starts with the definition of the problem, characterizing the sector through a historic, problem and studied theme. On the theoretical reference, there is an evolution through the variable considered vital to the instauration of the competitive intelligence, beginning from the information to motive-power, organizational strategy, to the strategic information directed to the action.

The results of this essay are in a chapter (Competitive Intelligence Analysis), which has the objective to analyze the research through a diagnosis of the winegrowing sector. This essay evaluates the winegrowing sector of Bento Gonçalves, with clear and defined strategies according to its objectives, but it's still not achieving in its greatest part to establish an organizational competitive intelligence.

INTRODUÇÃO

A economia nacional tem sido marcada, desde a última década, pela permanência de um quadro recessivo. Os movimentos para a instauração de um ambiente econômico favorável ao desenvolvimento das empresas têm sido cada vez mais difíceis.

Existem medidas macroeconômicas que sacrificam o desenvolvimento econômico a curto prazo, tendo como perspectiva o longo prazo. Incluem-se entre estas medidas a abertura do comércio internacional e a total integração com o Mercosul.

Estas medidas produziram, no caso da abertura ao comércio internacional, e continuarão produzindo transformações estruturais na economia nacional, verificando um aumento na concorrência, pois as organizações têm como principais rivais as empresas nacionais e as que estão do outro lado de seu hemisfério.

O aumento da intensidade da rivalidade entre os concorrentes exige um maior conhecimento do ambiente do qual a empresa faz parte. Através do monitoramento do ambiente externo pode-se, identificar ameaças e oportunidades possibilitando o reconhecimento de sinais e tendências de mercado importantes para um melhor posicionamento estratégico empresarial (Porter,1991).

A proposta desta dissertação visa a estudar como as empresas do segmento vinícola de Bento Gonçalves analisam informações no ambiente externo e como elas operacionalizam estas informações para o ambiente interno.

O método utilizado pelas empresas, para análise das informações do ambiente externo referentes aos seus concorrentes, é denominado de Inteligência Competitiva. Com as informações informais, a empresa consegue antecipar sinais de seu ambiente e

transforma-los em oportunidades de crescimento. Através destas, consegue-se identificar também os riscos presentes no negócio (Lesca, 1996).

A proposta do trabalho é estudar a Inteligência Competitiva na Indústria Vinícola de Bento Gonçalves, no sentido de verificar de que maneira a indústria local tem analisado as informações sobre as tendências do segmento e de quais instrumentos ela tem se beneficiado.

A escolha do setor vinícola como objeto do estudo baseou-se na importância sócio-econômica que assume principalmente na região e no estado e, em especial, a sua característica de segmento particularmente sensível às integrações internacionais, pois nossos produtos vînicos e derivados podem ser facilmente substituídos por importados. Além dos aspectos setoriais envolvidos, esta dissertação propõe-se também servir de subsídio para o estudo de outros setores e de indicativo da problemática geral a ser enfrentada pelos setores industriais e agro-industriais gaúchos face aos novos desafios interpostos pelas regras de sobrevivência do capitalismo moderno.

Esta dissertação propõe-se a fornecer uma visão diagnóstica e uma perspectiva de gestão empresarial do segmento estudado, fornecendo as ações necessárias, face aos novos desafios criados pelas integrações internacionais.

1 CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA DA VINICULTURA

1.1 A evolução da vitivinicultura ao longo da história¹

A história da videira e do vinho, como sucede a qualquer assunto suficientemente antigo e importante, tem as origens perdidas nas brumas da pré-história e, conseqüentemente, está envolta em lendas, fábulas e mistérios. A videira é anterior ao surgimento do homem, há 300 mil anos. A uva precedeu o homem e a evidência seria a descoberta de fósseis reproduzindo folhas de parreira no período terciário e geológico. Provavelmente, a atual Groelândia é o centro paleontológico de sua origem.

No período quaternário, fortes glaciações encobriram parte do hemisfério setentrional, restando vegetação intacta em alguns refúgios isolados. No caso da videira, parecem ter ocorrido três centros de origem. Um europeu, um americano e um asiático ocidental. Há vestígios de que o homem primitivo se alimentava dos frutos da videira. A viticultura teve sua origem na Ásia Ocidental, na região situada entre a Armênia e a Pérsia, mais precisamente entre os mares Negro e Cáspio e os maciços montanhosos do Cáucaso, do Ararat e do Taurus, no estágio final da Idade do Bronze (3.500 anos a.C.), como atestam vasos e gravuras ali encontrados. Em conformidade com as pesquisas arqueológicas, a própria Bíblia consagra como nascedouro da videira as encostas do Monte Ararat, em plena

Armênia, onde Noé, com seus familiares e a bicharada, aportou com sua arca, após quarenta dias e quarenta noites de aguaceiro. E referem as Sagradas Escrituras que, desembarcando da arca, Noé começou a cultivar a terra, plantou a vinha, fez o vinho e embriagou-se.

¹ O histórico que segue faz uma contextualização da evolução da vitivinicultura, conforme Dal Pizzol (1990).

Da Pérsia, propagou-se o cultivo da videira, inicialmente, por todo o Oriente Médio e Ásia Menor (“Crescente Fértil”), Península Balcânica, na direção sul para Síria e Egito e, posteriormente, para todo o Mediterrâneo. Do Egito, onde foram descobertas jarras de vinho fechadas entre os tesouros reais da 1ª Dinastia (Amenhotep III – 3000 anos a.C.), a videira foi levada pelos brancos fenícios para Creta e todo o arquipélago grego, sendo o vinho citado largamente por Homero, Platão, Xenofonte e Aristófanos. Da Grécia, passou a vitivinicultura, vinte séculos antes de Cristo, ao Império Romano (Gália), onde o vinho foi cantado por grandes poetas – Virgílio, Horácio, Plínio e Ausônio. Catão, em sua célebre obra *De Agri Cultura*, explica detalhadamente como plantar, cuidar e cultivar a videira, bem como a elaboração (não fabricação) do vinho romano. A mitologia e a arqueologia constituem eloqüentes testemunhos do vinho como “néctar dos deuses”.

Os legionários romanos levaram o cultivo da vinha a todo o Império Romano, da Gália para Aquitânia (França), Ibéria (Portugal e Espanha) até Germânia (Alemanha). Já por volta dos séculos I e II a.C., criava-se a viticultura pioneira do Ródano, na Ermitage, Borgonha e Champagne, atingindo pouco depois a Suíça, a Alemanha e a Grã-Bretanha (Souza, 1969). Com o advento do Cristianismo, os religiosos de mosteiros e de conventos passaram a cultivar vinhas e elaborar vinhos para seu consumo e utilização na liturgia. Beneditinos, franciscanos e, especialmente, os cistercienses garantiram e aperfeiçoaram a viticultura e a vinificação na Idade Média.

A videira européia (*Vitis vinífera*) chegou ao nosso continente trazida por Colombo em sua segunda viagem às Antilhas, em 1493, conforme atestam documentos encontrados na sede do arquivo da Companhia das Índias, em Sevilha. Seguiu primeiro para o México e, depois, para a América do Sul hispânica.

1.1.1 O pioneirismo de uma viticultura de origem portuguesa

Nos primórdios do século XVI, os navegantes portugueses introduziram os bacelos nas terras recém-descobertas. No Brasil, foi introduzida em 1532, por Martim Afonso de Souza, através da Capitania de São Vicente, com bacelos trazidos da Ilha da Madeira, dos Açores e de outras partes do Reino Português. Brás Cubas, fundador da

cidade de Santos, que desembarcou com ele, tornou-se o primeiro viticultor do Brasil a plantar videiras nas sesmarias que lhe foram doadas. Porém, devido às condições climáticas adversas existentes no litoral paulista, aquele fidalgo português foi introduzir, por volta de 1551, vinhedos nas cercanias de Tatuapé, no planalto de Piratininga. Fato pitoresco é o registro da proibição da viticultura no Brasil, pelo governo de Portugal numa evidente política protecionista aos vinhos lusitanos, produto já consagrado naquela época (Souza, 1969).

Em 1535, iniciou-se a colonização da costa do Brasil com a expedição de Duarte Coelho a Pernambuco, registrando-se uma segunda entrada portuguesa de videiras na Ilha de Itamaracá, graças ao espírito povoador de João Gonçalves, em 1542. Estes vinhedos pioneiros chegaram a merecer incentivos oficiais no tempo da dominação holandesa iniciada em 1647, pelo conde João Maurício de Nassau. É de destacar que, em pouco tempo, o cultivo da videira passou da ilha para o continente e se difundiu para o interior, alcançando outras regiões mais ao norte de Pernambuco.

Apesar de ser difícil estabelecer quem e quando se introduziu o cultivo de *Vitis* na Bahia, em 1551, o padre Manoel da Nóbrega se refere à existência de parreiras desde 1549: “porque vejo que dão uvas, e até duas vezes por ano, apesar de serem poucas devido às formigas”. Somente na segunda metade do século XVII nasce a viticultura na Ilha de Itaparica, formada de enxertos trazidos de Portugal, “da uva graúda de Leiria plantada na chácara de Fontina por Afonso Guimarães” (Souza, 1969), alcançando produções econômicas até 1818, quando entraram em decadência.

1.1.2 Introdução de uma viticultura de origem espanhola

Investigações arqueológicas mais recentes realizadas por Oldemar Blasi (1963) e Igor Chmyz (1964) comprovaram a existência de uma viticultura de origem espanhola, a partir da fundação da Cidade Real de Guairá, em 1557, nas margens do rio Paraná, por colonizadores espanhóis entrados por Buenos Aires. Esta viticultura implantada em terras paranaenses durou até 1631, quando a população foi aniquilada por Raposo Tavares. Em 1626, o missionário jesuíta Roque González de Santa Cruz constituiu-se no precursor e pioneiro da viticultura no extremo sul do Brasil. Graças a sua ação catequizadora,

missionária e agrícola, fundou a Redução Cristã de São Nicolau, na margem esquerda do rio Uruguai, introduzindo ferramentas e externos de videiras trazidas diretamente de Espanha, via Buenos Aires. Morto o padre Roque Gonzáles pelos indígenas Caparaós, prosseguiram os catequizadores da Companhia de Jesus a obra de expansão, fundando os Sete Povos das Missões, onde se cultivaram diversas lavouras, inclusive videiras e outras frutas de origem européia e se fabricaram doces, conservas, roupas, pão e vinho, como figura nos escritos do padre Luiz Gonzaga Jaeges (1939). Os Sete Povos das Missões, considerados a cunha da viticultura sul-riograndense, terminaram como ruínas históricas por obra de aventureiros entre dominadores espanhóis e portugueses.

1.1.3 A viticultura colonial no século XVIII

A viticultura no período colonial não chegou a ter importância econômica, e a videira se manteve como uma planta de cultivo doméstico. Seu renascimento ocorreu no Rio Grande do Sul graças aos imigrantes das ilhas Açores que povoaram a faixa litorânea, desde Rio Grande e Pelotas, até Porto Alegre no período compreendido entre 1732 e 1773. Ao redor de 1720, a costa do Estado de Santa Catarina foi povoada igualmente por açorianos e madeirenses que, provavelmente, introduziram videiras portuguesas. Também no final do século XVII a videira chegou ao sul de Minas Gerais. Em 1785, uma ordem de D.Maria I determinou a proibição da instalação de indústrias no Brasil e, como consequência, do cultivo da videira e da elaboração de vinhos, para não prejudicar a produção portuguesa. A viticultura colonial no Brasil, representada por vinhedos localizados em São Paulo, Pernambuco, Bahia, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Minas Gerais, põe em evidência o desejo dos colonizadores de elaborar vinho com as mesmas cepas que colhiam nos cálidos verões portugueses.

1.1.4 A chegada no Brasil das variedades americanas

Na primeira metade do século XIX, dado o fracasso da *Vitis vinífera* por ataques criptogâmicos em zonas propensas, iniciou na América do Norte a formação de vinhedos com videiras nativas, rústicas e produtivas; em primeiro lugar, com a ‘Alexandre’

(ou ‘Cape’), em 1801, seguida da ‘Isabella’, em 1861, da ‘Catawba’, em 1823, e de muitas outras que rapidamente se disseminaram pelo mundo. No Brasil, a primeira variedade americana introduzida foi a ‘Isabella’, uma *Vitis labrusca* que chegou, com pouca diferença temporal, a São Paulo e Rio Grande do Sul. A introdução em São Paulo se produziu entre os anos 1830 e 1840, na Fazenda Morumbi. No Rio Grande do Sul, foi introduzida entre 1839 e 1842, plantando-se na Ilha dos Marinheiros.

O surgimento do míldio (Doença causada pelo fungo *Prasmopara vitícúla* e que ataca a videira, frutas, ramos e folhas) transformou totalmente o panorama da viticultura brasileira e, especialmente, a do Rio Grande do Sul, onde graças a sua rápida aclimação, produtividade e expansão passou a ser denominada “uva nacional”. Depois da ‘Isabella’, chegaram outras *labruscas*, como ‘Concord’, ‘Catawba’, ‘Martha’, ‘Delaware’ e ‘York Madeira’, além de algumas *Vitis bourquina*, como ‘Jacquez’ e ‘Herbemont’, e diversas *Vitis aestivalis*, como ‘Black July’, ‘Rulander’, ‘Clinton’ e ‘Norton’s Virginia’. Em 1894, foi introduzida por Benedito Marengo, de São Paulo, a ‘Niágara Branca’, produtora de uva de mesa muito apreciada, que rapidamente se estendeu pelas regiões brasileiras de Minas Gerais, Rio Grande do Sul e Santa Catarina, passando a ter expressão comercial por volta de 1910 e, inclusive, sobrepujando a Isabel como uva de mesa, nos anos subseqüentes.

Em 1933, surgiu, no vinhedo do Sr. Antonio Carbonari, no município de Louveira, uma mutação somática da Niágara Branca que resultou conhecida como Niágara Rosada, dada à cor de suas bagas. Sua rápida propagação e aceitação, em menos de dez anos, converteram-na na mais importante uva de mesa do Brasil.

1.1.5 As correntes imigratórias ampliam os vinhedos brasileiros

Durante o século XIX, foi muito importante a contribuição à viticultura do sul do Brasil pelos imigrantes europeus. A partir de 1824, começaram a chegar ao Rio Grande do Sul imigrantes alemães, muitos dos quais conhecedores e apreciadores de vinho, que se constituíram em propagadores do cultivo de videiras nos municípios de São Lourenço do Sul e São Leopoldo. Também se deve aos agricultores das colônias alemãs de São Francisco do Sul e Joinville, em Santa Catarina, a expansão da viticultura entre 1850 e

1870, no Vale do Rio Negro e, mais tarde, até Curitiba-PR e Blumenau-SC, com sarmentos de ‘Isabella’, procedentes do Rio Grande do Sul.

A colonização portuguesa iniciou oficialmente a viticultura a partir de 1860 em Santa Catarina, introduzindo videiras nos municípios de São Bento do Sul e Campo Alegre, no litoral norte próximo à fronteira paranaense.

A imigração de origem francesa também esteve associada à expansão da vitivinicultura sul-brasileira. Ao redor de 1865, se estabeleceram nos arredores de Curitiba cem agricultores franceses chegados da Argélia, formando os primeiros grupos de viticultores com interesses comerciais no Paraná. No Rio Grande do Sul, a presença francesa foi notória a partir de 1880, difundindo a viticultura em Pelotas, onde foram formados vinhedos com 340 mil cepas de ‘Isabella’, ‘Concord’ e ‘Barbera’, na região de Santo Antônio.

A imigração italiana no Brasil se iniciou lentamente a partir de 1820, principalmente em São Paulo, expandindo-se de forma crescente no final do século XIX. Aficionados à viticultura por tradição e por vocação, estes imigrantes vieram cultivar a videira em suas terras e, provavelmente, trouxeram espécies de *Vitis vinífera* que, ou secaram durante a longa travessia, ou não chegaram a crescer e desenvolver-se satisfatoriamente, assoladas com enfermidades e pragas já introduzidas anteriormente com as variedades americanas. Com o correr do tempo, efetivamente, os imigrantes peninsulares e seus descendentes levaram a videira para outros lugares do Rio Grande do Sul e promoveram sua expansão geográfica rumo ao norte, implantando centros vitivinícolas em Santa Catarina, no Vale do Rio do Peixe, no Paraná, em União da Vitória, Curitiba e Londrina, alcançando, recentemente, as regiões do sul-médio São Francisco (Juazeiro, Irecê e Curaça/BA e Petrolina, Santa Maria da Boa Vista e Casa Nova/PE e do Centro-Oeste do Brasil).

1.1.6 Os primeiros vinhos elaborados

Alguns anos após o desembarque e das primeiras atividades dos colonizadores de São Vicente(SP), verifica-se a existência dos florescentes vinhedos de Piratininga, originando muito vinho na região. Brás Cubas, primeiro vitivinicultor do Brasil, donatário

de vastas terras cultiváveis, mandou trazer do Porto (Portugal) seu pai e irmãos, em 1540, e nas terras incultas de Jeribatiba, em plena serra de Piratininga, na então modesta vila de São Paulo dos Campos, cultivou vinhedos que já estavam em franca produção em 1551, produzindo vinhos que supriam a falta do produto português. Com bastante veracidade, pode-se inferir que estes primeiros vinhos brancos brasileiros foram elaborados com uvas ‘Malvasia’, provenientes do Douro ou de ‘Verdelho’, uma das mais cultivadas na Ilha da Madeira, ou, ainda, da ‘Galego’ de Alentejo; os tintos, com a ‘Bastardo’, ‘Tinta’ e ‘Alvaralhão’, provenientes da Ilha Madeira e do Douro. As referências históricas enumeram ainda variedades como ‘Ferraes’, ‘Boaes’, ‘Bastardo’ e ‘Dedo de Dama’ como as uvas mais destacadas.

De procedência também portuguesa, registra-se, a partir de 1542, a plantação de vinhedos em Pernambuco e, em 1549, na Bahia, na região litoral do Nordeste do Brasil, com uvas ‘Ferral’, ‘Moscatel’ e ‘Dedo de Dama’ usadas para elaboração de vinho.

A vitivinicultura no Brasil iniciou praticamente com o descobrimento, quando chegou Don Martim Afonso de Souza, enviado por Don João III, rei de Portugal que trouxe da Ilha da Madeira as primeiras vinhas. Na cidade de Santos o cavaleiro Brás Cubas, plantou vinhas e se transformou no primeiro viticultor do Brasil. Os primeiros vinhos deste senhor apareceram em 1551, como comprova o “inventário dos Bens”, que foram deixados em documento guardado no Convento do Carmo na cidade de Santos, no Estado de São Paulo.

Com a colonização do Nordeste do Brasil, se produziu uma segunda introdução portuguesa vitícola na Ilha de Itamaracá, com os vinhedos constituídos por ‘Ferral Moscatel’ e ‘Dedo de Dama’, e, desde então, se difundiu ao continente, inclusive merecendo incentivos oficiais durante a dominação holandesa, iniciada em 1647.

A vitivinicultura no período colonial não chegou a ter importância econômica, e a videira se manteve como uma planta de cultivo mais bem doméstico.

Sem dúvida, destaque-se seu renascimento na província do Rio Grande do Sul, graças aos imigrantes das Ilhas Açores, no período compreendido entre 1732 e 1773, que, além das variedades de uvas já citadas anteriormente, introduziram as variedades ‘Bastardo’, ‘Alvaralhão’ e ‘Malvasia’.

Cabe destacar que no ano 1785, por ordem de D.Maria I, se proíbe a instalação de indústrias no Brasil e, como consequência, o cultivo da vinha e a elaboração de vinhos foram de proteção e produção portuguesas.

Na primeira metade do século XIX, dado o fracasso das *Vitis vinífera* pelos ataques criptogâmicos nas zonas propensas, se iniciou na América do Norte a formação de vinhedos com vinhas nativas e produtivas: primeiro, a “Alexandre” (O Cape), seguida pela ‘Isabella’ e ‘Catawba’.

No Brasil, a primeira variedade americana introduzida foi a ‘Isabella’, uma *Vitis-labrusca*. Logo depois, chegaram outras, como a ‘Concord’, ‘Martha’, ‘Delaware’, ‘York Madeira’, ‘Catawba’ e também algumas *Vitis Bourquina*, como ‘Jacquez’ e ‘Hebermont’, e diversos *Vitis aestivales*, como ‘Blanc Jolly’, ‘Rulander’, ‘Clinton’ e ‘Norton Virgínia’.

Em 1824, chegaram ao Rio Grande do Sul os imigrantes alemães, muitos deles, conhecedores e apreciadores de vinhos que rapidamente difundiram a cultura da vinha, aproveitando as plantas existentes, ou seja, a ‘Isabella’. Os agricultores franceses, ligados à viticultura chegaram no estado do Paraná em 1865, provenientes da Argélia. Como teriam grandes dificuldades em produzir uvas, devido às incidências de doenças, nas variedades que trariam, voltaram-se a produzir uvas de mesa em estufas, como ‘Moscatel de Hamburgo’, ‘Frankenthal’, ‘Alphonse Lavalée’ e ‘Olivette Blanche’.

A imigração italiana iniciou lentamente a partir do ano 1820, principalmente no estado de São Paulo. Conhecedores da viticultura, os imigrantes introduziram as *Vitis vinífera* que trouxeram de seus países, mas seus objetivos de produção foram dificultados pelas doenças e pragas introduzidas anteriormente com as variedades americanas.

Com a segunda imigração italiana, em 1875, ao Estado do Rio Grande do Sul, iniciou na realidade a vitivinicultura brasileira: os imigrantes italianos iniciaram o cultivo da vinha na Encosta Superior do Nordeste do Rio Grande do Sul, denominada hoje “Serra Gaúcha”.

1.1.7 Os imigrantes no Rio Grande do Sul

1.1.7.1 Os imigrantes alemães

Deve-se, também, registrar que o interesse pela viticultura evidenciou-se com a chegada dos imigrantes alemães, muitos dos quais conheciam e apreciavam o vinho e a vitivinicultura.

Assim, em 1825, um ano após a chegada dos alemães, fora enviado, com carta autografada por D. Pedro I para incentivar a cultura da videira, o cidadão João Batista Orsi, que trazia consigo bacelos em sua bagagem.

Estabelecendo-se nos limites dos então municípios de São Leopoldo e São Sebastião do Caí, próximo à atual Nova Petrópolis, em vários lotes coloniais, cumpriu perfeitamente sua missão, tornando-se um dos precursores da vitivinicultura gaúcha. Suas terras subdivididas deram lugar à Linha São Jacob, no município de São Sebastião do Caí, como marco de uma atividade que prosperou, sendo mérito de Orsi a fundação da viticultura na região de colonização alemã.

Não progrediu, porém, como seria de desejar, limitando-se a produzir vinhos para consumo doméstico. Só muito mais tarde começou o vinho a aparecer na pauta de exportação em quantidades pequenas, sob o título de VINHO NACIONAL DE SÃO LEOPOLDO. Em 1872, há anotações de 8 barris e, em 1881, de 23 barris.

1.1.7.2 Os imigrantes italianos e os primeiros vinhedos na Serra Gaúcha

Como tivemos ocasião de observar, a viticultura tornou-se expressiva com a introdução das *Vitis* americanas, particularmente, a ‘Isabella’.

Do litoral do Rio Grande, ela subiu a Lagoa dos Patos, sendo cultivada com certa expressão em Pelotas e também nos arredores de Porto Alegre. Por onde ela se expandia, por exuberância, resistência e produtividade, a ‘Isabella’ ia desestimulando e substituindo os poucos vinhedos de viníferas européias que ainda existiam.

De Porto Alegre, a uva ‘Isabella’ seguiu o rumo dos rios afluentes do Guaíba, levada particularmente por imigrantes alemães, que iniciaram a povoar os vales dos rios dos Sinos, Taquari e Caí, entre outros, a partir do ano de 1824.

Vale dizer que, do ano de 1824, início da colonização alemã, até o ano de 1875, início da chegada dos italianos na serra, a uva foi cultivada pelos alemães na região de São Leopoldo e levada até Montenegro, São Sebastião do Caí, Bom Princípio, Feliz e outros

povoados, de onde os imigrantes italianos obtiveram os bacelos, que plantaram a partir do ano de 1875 nas terras que foram desbravando, em substituição às florestas que foram derrubadas.

O imigrante italiano, afeiçoado à viticultura por tradição e por vocação, obrigatoriamente viria a cultivar a videira em sua terra, como já haviam feito os imigrantes que se estabeleceram em outras regiões da América e da Ásia.

É bem provável que os primeiros imigrantes chegados a esta região trouxeram consigo bacelos de videiras. Não está bem claro o que aconteceu com este material, uma vez que existem duas hipóteses sobre o assunto: a primeira indica que, em virtude da diferença de hemisfério e pelos navios não terem muitas condições de conservação, os bacelos teriam secado durante a viagem. A segunda aponta que os bacelos por eles trazidos, por serem provavelmente de *Vitis vinífera*, não chegaram a vegetar satisfatoriamente aqui.

O fato é que o colono imigrante, recém-chegado, ficou por longos meses preocupado, pois não conseguia material vegetativo para iniciar os primeiros vinhedos, até que, descendo a Serra para levar seus produtos e trazer gêneros para seu suprimento, desde os municípios de São Sebastião do Caí e Montenegro, descobriu nos vales do rio Caí as lindas pérgolas da videira Isabel, que os agricultores alemães cultivavam há algum tempo para seu consumo, como fruta, e também faziam vinho.

Nesse episódio de transferência de mudas de videiras dos colonos alemães para os italianos da Serra, conhecem-se casos concretos. Entre eles, merece destaque o ocorrido com as famílias Ruschel e Radaelli, sendo provavelmente a primeira e mais antiga transferência de videiras dos alemães para os italianos nessa região.

1.1.7.3 O vinho dos colonos italianos

O plantio dos pequenos vinhedos de cada família era feito em terreno já cultivado, ou logo após o desmatamento, ainda com a superfície coberta de toras e tocos da floresta recém-queimada.

A fertilidade do solo virgem, a umidade e o sol quente do verão da Serra, aliados ao vigor natural da videira ‘Isabella’, faziam as plantas se desenvolverem e crescerem admiravelmente, com seus longos galhos e enormes folhas robustas. O colono,

prazerosamente, vinha tendo o espelho de uma nova e promissora cultura para toda a região colonial italiana. E o tempo demonstrou que ele não se havia equivocado.

A frutificação e as primeiras colheitas eram abundantes, e as videiras se desenvolviam sadias e vigorosas, a tal ponto que, às vezes, em certos lugares, eram apanhadas por geadas tardias e, mesmo assim, voltavam a brotar com novos e abundantes cachos de uvas.

O vinho era bem diferente daquele a que os imigrantes estavam habituados na terra de origem e, embora deficiente, era muito gostoso. Foi utilizado, de início, para consumo doméstico das famílias dos colonos italianos, contribuindo enormemente para refazer as energias e, principalmente, para manter a moral e a coragem desses bravos desbravadores da floresta densa que dominava a Serra Gaúcha.

O entusiasmo era muito grande e, seguramente, a videira foi o bálsamo e o reencontro do imigrante com sua terra de origem, que lhe deu ânimo e vontade para construir aqui sua nova pátria.

Os vinhedos, no início, eram pequenos, porque a mão-de-obra, escassa na época, em virtude das famílias serem jovens e pequenas, tinha de ser utilizada prioritariamente para a derrubada da mata, a construção de casas, benfeitorias, igrejas, moinhos coloniais, estradas e produção de gêneros alimentícios: trigo, feijão, cevada, batatas, hortaliças e criação de animais, como aves, suínos e gado leiteiro.

As primeiras casas construídas com a chegada dos colonos italianos, a partir de 1875, eram de um piso ao rés do chão. A madeira era serrada a mão e o telhado de tabuinhas (scandole), obtidas de toras de pinho radiadas a mão, com ferramenta especial, a um comprimento de 60 centímetros.

O aquecimento era feito por um fogão primitivo (fogolar ou larin), desprovido de qualquer chapa metálica. Na verdade, era uma caixa de madeira de mais ou menos 1,5 x 1,5 metros, cheio de terra e de barro endurecido pelo calor do fogo. As panelas eram penduradas por uma corrente de ferro, especialmente fabricada para este fim, e a fumaça saía livremente pelo telhado da rústica e pequena casa.

Com o aumento das famílias, a melhoria das condições de vida e o desenvolvimento da promissora cultura da videira tornaram necessária e possível a construção de novas casas, com maior espaço e mais comodidade. Continuavam sendo de

madeira serrada e cobertas de tabuinhas, tendo, entretanto, uma nova figura: o porão (la cantina) e, em algumas, o sótão (il sótano).

O porão, construído de muros de pedra marcada ou de pedra natural, com porta grande e janelas de madeira, passou a ser o local onde a família produzia os seus gêneros artesanais, como o salame, as copas, a banha. Lá funcionavam também as rudimentares ferraria e marcenaria familiares.

O porão foi um dos locais preponderantes do surgimento do vinho: a elaboração, o envelhecimento e a guarda do vinho nas pipas, que deveria durar e abastecer o consumo da família até a colheita do ano seguinte.

As pipas de madeira e as operações de trasfega do vinho exigiam espaço relativamente grande. Daí a institucionalização do porão da casa como um elemento característico da vida colonial e dos hábitos dos imigrantes italianos, imitando, na nova terra, os costumes da pátria de origem e facilitando, assim, a assimilação do novo País.

A uva era colhida, colocada em balaies feitos pelos colonos com cipós de mato, e esmagada, no princípio da colonização, com os pés dentro de esmagadoras de madeira, construídas por eles mesmos. A fermentação se processava em pipas de madeira instaladas no porão da casa, e todas as operações de vinificação eram feitas pela própria família.

Logo após o esmagamento da uva, o mosto doce era bebido por todos, inclusive pelas crianças e também era muito habitual comer-se o pão molhado no mosto doce da uva, e não raro reuniam-se as famílias, especialmente no dia 6 de janeiro, para comemorar a festa do pão e do vinho, aproveitando o mosto obtido das uvas mais precoces.

Fermentado o mosto e transformado no tão esperado néctar, o colono aguardava os primeiros frios de abril e maio para já iniciar o consumo do vinho, que, embora jovem, era muito delicioso e deveria durar até o advento da colheita seguinte.

O imigrante havia encontrado, finalmente, um fator importante e decisivo para a sua fixação e adoção definitiva da nova Pátria, e uma vez mais a vitivinicultura evidenciava-se como elemento de fixação do homem numa região, por ser ela um componente da civilização humana, ligada à cultura e com características universais.

As pipas e o vasilhame utilizados para a elaboração do vinho, no porão das residências coloniais, eram construídos por alguns imigrantes conhecedores desta arte, utilizando ferramentas rudimentares e madeiras da região.

O vinho produzido era praticamente todo ele tinto de uva Isabel e, aos poucos, iam sendo plantadas outras variedades americanas, particularmente a Oberlim, introduzida pelos imigrantes alemães na zona da Alta Feliz.

Alguns colonos conseguiram instalar seus alambiques rudimentares e já se iniciara a produção da primeira grappa ou graspa (bagaceira), que logo passou a ser também comercializada, juntamente com o vinho.

1.1.8 Famílias pioneiras na história da vitivinicultura

1.1.8.1 Família Moraes

Foi em 1918 que Penna de Moraes, a mando de Borges de Medeiros, Presidente do Estado do Rio Grande do Sul, empreendeu uma viagem de 3 meses ao Rio de Janeiro e a São Paulo, com o objetivo de desfazer boatos e propaganda pejorativa do vinho gaúcho, acusado que era de fraudes e falsificações.

Durante a viagem, acompanhado pelo experiente técnico Alberto Albertini, descobriu que falsificado era o vinho português, na época importado em barris, e quem levava a má-fama era o vinho gaúcho. Com muita habilidade, convenceu as autoridades consulares portuguesas a influírem na moralização de tal comércio.

O amor e o trabalho pela vitivinicultura gaúcha que Penna de Moraes dedicava foram reconhecidos por todos os negociantes de vinho da região.

De sua viagem, além da melhora do conceito do vinho gaúcho, ele trouxe muitas informações e recomendações que propiciaram a elevação da qualidade do vinho aqui produzido. Mais tarde, em 1932, em Caxias do Sul, deve-se lembrar o trabalho incansável e pioneiro do Prefeito Municipal Dante Marcuci e de Joaquim Pedro Lisboa, que em fevereiro daquele ano realizaram, junto com a comunidade da região, a primeira Festa da Uva, evento que se consagrou e projetou a nossa vitivinicultura dentro e fora do país. A Festa da Uva, na verdade, foi motivadora de outros eventos promocionais à vitivinicultura que surgiram na região, tais como a Festa Nacional do Vinho — Fenavinho, em Bento Gonçalves, a Festa da Vindima, em Flores da Cunha, e a Festa Nacional do Champanha,

em Garibaldi, além de outras de menor porte, em diferentes localidades, todas promovendo o folclore vitivinícola e incentivando o turismo e o consumo de vinho e derivados.

1.1.8.2 Família Peterlongo

Devemos mencionar o nome de Emanuele Peterlongo Filho, em Garibaldi (RS), incentivador do plantio de castas destinadas a vinhos brancos, tendo sido o pioneiro na produção de champanha pelo processo de fermentação na garrafa.

O nome Emanuele Peterlongo Filho está ligado às origens da produção de champanha e outros espumantes no Brasil. Natural de Trento (Tirol), era engenheiro agrimensor e chegou à região de Garibaldi, tendo realizado medições de terras na região e, particularmente, o traçado da atual cidade de Garibaldi.

Foi nomeado coletor estadual de Garibaldi, dado seu grande talento e capacidade de trabalho. Era grande apreciador de vinhos brancos e aficionado dos espumantes, que, a título amadorista, começou a produzir em sua casa.

Em 1913, ainda em caráter doméstico, numa casa de madeira que construiu, iniciou de fato a produção de um espumante, pelo processo Asti, obtido a partir da uva Moscato de Canelli, ali cultivada. Foi um sucesso e, naquele ano, na exposição de uvas de Garibaldi, conquistou medalha de ouro, cuja gravação é uma frase do poeta Aurélio Porto: “Bendita a terra que este sangue aquece”. Assim, iniciou o trabalho pioneiro da produção de espumantes com fermentação na própria garrafa.

Armando Peterlongo, filho do casal Emanuele e Regina, nascido em 1899, estudou Farmácia em Porto Alegre e exerceu tal profissão em Vacaria, por alguns anos, até que, em 1921, foi chamado pelo pai a incorporar-se na atividade de elaboração de champanha. Na verdade, de 1913 a 1921, produziu espumante de Moscato Canelli fermentado na própria garrafa e, a partir desse ano, com os conhecimentos de bioquímica, passou efetivamente a elaborar o champanha fermentado na garrafa com o vinho branco que ele elaborava. Era, efetivamente, o primeiro champanha brasileiro obtido pelo processo original do abade francês Don Perignon.

Numa visita à região, o então Presidente do Estado, Getúlio Vargas, por volta de 1929, esteve na Casa Peterlongo e, entusiasmado com aquele pioneirismo e trabalho,

passou a guardar na memória tal exemplo e, após a Revolução de 1930, que o conduziu à Presidência da República, num jantar oferecido às Forças Armadas, no Rio de Janeiro, mandou buscar e serviu champanha Peterlongo. A partir dali, o sucesso foi cada vez mais crescente, e a iniciativa de produzir champanha no Brasil passou a ser uma realidade.

1.1.8.3 Família Dreher

Outra figura invulgar é a do pioneiro do vinho branco no Brasil, Carlos Dreher Filho, que iniciou seu trabalho em Bento Gonçalves, sendo a ele atribuída a introdução da cepa Malvásia de Vicenza, ou Peverise, mais conhecida por Peverela, que provavelmente foi trazida pelo tirolês Inácio Giordani, morador da Linha Leopoldina, em Bento Gonçalves, numa viagem à Itália, a pedido de Carlos Dreher Filho.

Consta do Álbum Comemorativo do 75°. Aniversário da Colonizado Italiana, às páginas 133 e seguintes:

Foi em 1906 que Carlos Dreher Filho ingressou na vinicultura gaúcha, como participante da firma Oreste Braghirolli & Cia. Dois anos após, no entanto, retirou-se da firma, a fim de se dedicar de corpo e alma à produção exclusiva e ao engarrafamento de vinhos brancos. A vida empresarial não era fácil, porque, na época, apenas um vinicultor possuía um pequeno parreiral de uvas brancas. Esse agricultor, João Valério, trouxera as mudas da Itália, mas mostrava-se inclinado a abandonar o cultivo de uvas brancas, por serem pouco lucrativas. Carlos Dreher Filho persuadiu-o, não só a conservar o parreiral, mas também a ampliá-lo, garantindo-lhe que lhe seriam pagos bons preços pelas uvas.

A promessa foi cumprida, e o parreiral de João Valério deu origem ao cultivo de uvas brancas no município de Bento Gonçalves, que hoje é o maior produtor de uvas brancas do Brasil. Pagando preços compensadores por essas uvas, Carlos Dreher Filho foi o verdadeiro animador de seu cultivo. Convicto de que podia produzir no Brasil vinhos brancos comparáveis aos estrangeiros, soube vencer com galhardia a indiferença e a descrença com que, no começo, seus produtos foram acolhidos por um público então habituado somente com os vinhos brancos do Reno e de Mosela, que eram os dominadores absolutos do mercado.

Ele apresentou ao mercado nacional um autêntico vinho branco brasileiro, que hoje substitui os importados e que, sem sombra de dúvida, é o favorito do consumidor brasileiro.

Já em 1908, Carlos Dreher Filho obteve para o seu vinho branco uma medalha de ouro na Exposição do Rio de Janeiro. Em todas as exposições de que participou, invariavelmente, obteve os primeiros lugares. Em 1930, ganhou o primeiro lugar no Brasil, em vinhos brancos, na Exposição Ibero-Americana de Sevilha, Espanha, e na Exposição Internacional de Autuérpia, Bélgica. Convém frisar que o vinho exposto nesses dois certames foi remetido pelo governo do Estado e por ele adquirido na praça de Porto Alegre.

Em 1927, sem auxílio algum, levando somente uma carta de apresentação do Ministério das Relações Exteriores, visitou as zonas vinícolas de Alemanha, Suíça e norte da Itália, vendo de perto a colheita de uvas e a produção de vinhos daquelas regiões. Nessa oportunidade, adquiriu moderno maquinário para o seu estabelecimento vinícola.

Com o falecimento de Carlos Dreher Filho, em 1932, o estabelecimento passou a funcionar sob a direção de seus dois filhos, Carlos Dreher Neto e Erny Hugo Dreher, com o mesmo lema: "Produzir pouco, mas qualidade."

1.1.8.4 Família Salton

Antônio Salton, natural de Cison di Valmareno, então província de Pádova, chegado ao Brasil em 1884, foi, juntamente com seus filhos, carreteiro, que fazia o percurso até Montenegro (cidade comercial mais próxima, onde os carreteiros eram os transportadores de produtos para subsistência das famílias). Foi contemporâneo e companheiro de lutas e profissão de Giacomo Lotti e Romano Padovan, de Garibaldi, e de Giuseppe Mandelli e Fernando Nardon, de Bento Gonçalves.

Negociantes de vinhos, queijos e produtos suínos, em 1910, montaram seu próprio estabelecimento industrial em Bento Gonçalves, já sem a presença do patriarca Antônio. Foram seus fundadores os irmãos Paulo, Luiz, Angelo, José, Antonio, Cezar e João.

Paulo foi o grande líder que levou adiante o empreendimento, secundado por José, que mais tarde se desligou e instalou uma serraria movida a vapor em Passo Fundo-

RS. Outros foram para São Paulo, inicialmente em sociedade com os Pasquali e, mais tarde, desligando-se e montando seu próprio negócio na capital paulista.

1.1.8.5 Família Mandelli

Giuseppe Mandelli, nascido em 15 de maio de 1874, em Verona, chegou a Bento Gonçalves em 1883, com apenas oito anos. Começou trabalhando como manual de pedreiro e depois como carreteiro, sendo companheiro e contemporâneo dos Salton, Lotti e outros. Abandonou as lides de carreteiro e iniciou uma fabricação caseira de cerveja, que passou a comercializar, tendo sido com segurança a primeira fábrica de cerveja da região. Passou a produzir vinhos, fundando em 1921 seu próprio estabelecimento em Bento Gonçalves, que prosperou em virtude de sua operosidade e tenacidade, sendo seus vinhos comercializados com a marca COMETA, rapidamente conhecida em todo o Brasil.

1.1.8.6 Família Franzoni

Oreste Franzoni nasceu em 10 de outubro de 1872, em San Danielle Ripa Pó, na então província de Cremona, chegando em Bento Gonçalves em 1879, com sete anos de idade. Estabeleceu-se em Monte Belo, 2º Distrito de Bento Gonçalves, com uma completa casa comercial, comprando produtos coloniais e fornecendo toda a linha de artigos para os colonos da região.

Além do comércio, Oreste Franzoni dedicou-se à indústria, montando uma bem equipada queijaria e uma serraria movida a vapor. Montou, também, em 1913, uma cantina de vinhos em Monte Belo, tendo-a vendido mais tarde a Romano Simoneto, depois incorporada à Sociedade Vinícola Rio-Grandense, e, por fim, em 1964, passou para a Cooperativa Vinícola Aurora Ltda., que a mantém até hoje como posto de vinificação.

Oreste Franzoni continuou no ramo de vinhos, montando então uma moderna e grande cantina no 15 da Graciema, distrito de Monte Belo, onde produzia vinhos de alta qualidade e os vendia a todo o Estado, com a marca FLOR DE VINHO.

Quem tomou conta dessa cantina foi o irmão Carlos, que instalou três piletas revestidas internamente com uma resina vitrificada, tendo sido provavelmente das

primeiras no gênero. A maior tinha capacidade de 60 mil litros, e as outras duas, de 20 mil litros.

1.1.8.7 Família Mônaco

Em junho de 1907, Lourenço Monaco, enólogo formado pela Real Escola Superior de Vitivinicultura de Catânia, Itália, e que dirigira durante sete anos importantes estabelecimentos vinícolas em Mendoza, República Argentina, visitou o Estado do Rio Grande do Sul, tendo ocasião de observar o primitivismo da vinicultura no Brasil.

Nessa oportunidade, conheceu Ricardo Machado, então Diretor-Geral de Higiene, que o apresentou a Borges de Medeiros, Presidente do Estado, para quem Lourenço Mônaco trazia uma carta de apresentação do ministro plenipotenciário Assis Brasil, chefe da delegação brasileira em Buenos Aires. Borges de Medeiros dispensou a melhor acolhida ao visitante, oferecendo-lhe o cargo de enólogo fiscal da Diretoria de Higiene do Estado, para os municípios de Caxias e Garibaldi.

Bem impressionado com as possibilidades que encontrara no Brasil, Lourenço Mônaco, juntamente com sua família, transferiu residência para a nossa Pátria em 1908. Assumindo o posto que lhe confiara o governo do Estado, iniciou uma série de conferências sobre viticultura em Caxias, demonstrando aos colonos a modesta qualidade da videira Isabel, por eles cultivada. Explicou-lhes que com essa uva seria quase impossível obter bons vinhos. Passou também a escrever para os jornais de Porto Alegre convincentes artigos, em que pôs a nu os defeitos da videira ‘Isabella’, a nem sempre correta forma de cultivo e o mau beneficiamento dessa uva. Recriminando a falta de higiene na vinificação, afirmava que 50% dos vinhos produzidos naqueles tempos se deteriorariam completamente.

A safra de 1908 veio encontrar o enólogo Lourenço Mônaco com grande evidência para dirigir a vinificação em várias adegas. Lourenço Mônaco, que se fizera acompanhar ao Brasil por seu pai, José Mônaco, e por seu irmão Horácio — aquele antigo exportador de vinhos na Itália e também formado em enologia — resolveu fazer uma distribuição do trabalho, a fim de atender a todos os que solicitavam seus serviços. Dessa forma, o técnico Horácio Mônaco assumiu a responsabilidade de vinificação na adega de

Oreste Franzoni & Cia., em Monte Belo, município de Bento Gonçalves; a José Mônaco coube dirigir a vinificação na adega de Pedro Andreazza, em Caxias do Sul.

Nesse ano, Caxias do Sul recebeu a visita do diretor-geral de Higiene do Estado, Ricardo Machado, que com seu prestígio, auxiliou na vinificação de quase 12 milhões de quilos de uvas caxienses. O vinho resultante causou excelente impressão, pois pela primeira vez no Brasil era posta em prática na vinicultura a técnica ensinada nas escolas superiores de enologia da Itália e a experiência adquirida em sete anos de prática no campo vinícola de Mendoza, por Lourenço Mônaco, melhorando muito o tipo de vinho nacional e provando que, com técnica adequada, higiene absoluta, correções enológicas bem aplicadas, além de um bom parque industrial, o Rio Grande do Sul, apesar da insuficiente qualidade das uvas, poderia em pouco tempo produzir excelentes vinhos, em condições de rivalizar com os importados. Assim, o precursor dessa indústria conseguiu introduzir nas diversas adegas as primeiras esmagadoras de uva, acabando com o velho costume de esmagá-la com os pés. Introduziu as primeiras bombas de trasfegar vinhos. Instalou os primeiros filtros e colocou diante do colono assustado os primeiros aparelhos para analisar mosto e vinhos. Instalou, também, os primeiros alambiques retificadores. Introduziu as correções científicas, tais como a adição de açúcar puro e de tanino, a fim de obter maior graduação alcoólica e garantir a conservação dos vinhos.

Por essa época, tendo Lourenço Mônaco realizado várias viagens a Buenos Aires e Mendoza, a fim de comprar maquinário vinícola, aproveitou o ensejo para trazer também para o Brasil grande quantidade de mudas de uvas de casta fina, tais como a Malbec e a Cabernet, ambas francesas; Moscatel, Barbera e Bonarda, de origem italiana, as quais, plantadas em Monte Belo, se expandiram rapidamente e muito têm contribuído para melhorar o vinho nacional.

Em 1916, Lúcio Lopes dos Santos, diretor do Banco Pelotense, propôs a Lourenço Mônaco o arrendamento de uma cantina de propriedade do banco e abriu o crédito necessário à firma que então se formou, sob a razão social de L. Mônaco & Cia., para fazer esse arrendamento.

Já na safra desse ano, Lourenço Mônaco, na direção de sua firma, realizou o que tanto sonhara fazer no Brasil: aplicar com largueza as melhores condições enológicas, embora dispendiosas, a fim de apresentar um vinho excelente, sem o característico odor da

uva Isabel. Terminada a safra e executado o corte geral, formou um tipo de vinho especial que foi chamado ÚNICO, por se tratar de um vinho homogêneo, com caracteres e dados analíticos perfeitamente definidos.

Registrada a marca, o exigente mercado da capital paulista foi o seu primeiro consumidor, adquirindo toda a produção desse ano. Essa foi a chave para que todos os mercados brasileiros se abrissem para os apreciados vinhos ÚNICO.

Com o extraordinário desenvolvimento dos negócios e conseqüente aumento da produção, Lourenço Mônaco, em 1918, convidou seu irmão Horácio, que havia dirigido diversas cooperativas vinícolas e adegas, a participar da firma.

Em 1920, para atender aos consumidores de todo o Brasil e expandir a produção, a firma toma nova denominação — Lourenço, Horacio Mônaco — e compra ao Banco Pelotense uma grande adega em Bento Gonçalves, começando a trabalhar em larga escala e exportando em barris para outros Estados o vinho de sua produção.

Em pouco tempo, percebeu que seus vinhos, que saíam da adega excelentes, estavam sendo impiedosamente desdobrados e adulterados nos mercados consumidores. Para acabar com essas falsificações, o diretor da firma retorna à Itália a fim de estudar o que havia de mais moderno em matéria de engarrafamento, adquirindo as máquinas mais aperfeiçoadas, de modo a só vender daí em diante vinhos engarrafados.

Instala, então, uma filial no Rio de Janeiro para fiscalizar a colocação dos seus produtos. Inaugura outra filial em São Paulo e nomeia agentes depositários em todos os Estados do Brasil. A partir de então, transporta seus vinhos engarrafados elegantemente e centenas de milhares de caixas são consumidas por ano em todos os recantos do Brasil. Lourenço Mônaco percorre todos os anos o país inteiro, visitando seus agentes, sua vasta clientela, auscultando-lhe as preferências, melhorando e aperfeiçoando sempre seus vinhos, de modo que o nome ÚNICO continuasse único.

1.2 Representatividade da vitivinicultura local

No Brasil, verdadeiro país continente, a área de terras é muito grande, passando por uma diversidade de temperaturas e climas durante o ano e, por isso, temos uma grande variação de consumo nas diversas regiões do país. No Nordeste, o consumo de vinho é

muito pequeno, pelo fato de ser um clima quente e a bebida trazer calor, e também não ter tradição em consumo em clima de temperaturas elevadas. Há um consumo maior no Centro do país, onde as temperaturas são mais amenas e, embora o consumo caia um pouco no período do verão, aumenta consideravelmente no período de inverno. Na região Sul e, particularmente, no Rio Grande do Sul, o consumo é bem maior do que em qualquer outra região brasileira, devido ao fato de termos o clima mais frio do país, e a tradição de consumo favorecer muito o consumo de bebidas quentes, como o vinho.



No Brasil, temos diversas regiões vitivinícolas: Serra Gaúcha, Campanha, Serra do Sudeste, Jaguarí, São José do Ouro, Rolante (RS), Alto do Rio do Peixe (SC), Urussanga (SC), Colombo (PR), São Roque (SP), Caldas-Andradas (MG), Médio Vale do Rio São Francisco (PE).

No Rio Grande do Sul, concentra-se mais de 90% da produção vinícola do país, onde estão as melhores e maiores vinícolas brasileiras (em torno de 400). Situada na área montanhosa do Nordeste do estado, a região da Serra Gaúcha é a grande estrela da vitivinicultura brasileira, destacando-se os municípios de Bento Gonçalves, Flores da Cunha, Caxias do Sul, Garibaldi e Farroupilha, pelo volume e pela qualidade dos vinhos que produzem, além de outros municípios com produções menos expressivas.

A maior parte das vinícolas está localizada na Serra Gaúcha, região da serra ao norte no estado, destacando-se em ordem alfabética as cidades de Alto Feliz, Antônio Prado, Barão, Bento Gonçalves, Campestre da Serra, Carlos Barbosa, Casca, Garibaldi, Caxias do Sul, Cotiporã, Dois Lajeados, Fagundes Varela, Flores da Cunha, Farroupilha, Guaporé, Ipê, Monte Belo do Sul, Nova Bassano, Nova Pádua, Nova Prata, Nova Roma do Sul, Santa Tereza, São Jorge, São Marcos, São Valentin, Vacaria, Veranópolis, Vila Flores.(Figura 1).

Figura 1 – Região da Serra Gaúcha: Municípios Vitivinícolas
Fonte: UVIBRA – União Brasileira de Vitivinicultura

SERRA GAÚCHA		
1-Alto Feliz	11-Fagundes Varela	21-Nova Roma do Sul
2-Antônio Prado	12-Farroupilha	22-Santa Tereza
3-Barão	13-Flores da Cunha	23-São Jorge
4-Bento Gonçalves	14-Garibaldi	24-São Marcos
5-Campestre da Serra	15-Guaporé	25-São Valentin do Sul
6-Carlos Barbosa	16-Ípê	26-Vacaria
7-Casca	17-Monte Belo do Sul	27-Veranópolis
8-Caxias do Sul	18-Nova Bassano	28-Vila Flores
9-Cotiporã	19-Nova Pádua	
10-Dois Lajeados	20-Nova Prata	

Fonte: Adaptação

A indústria vinícola é um setor muito importante para o desenvolvimento do Estado do Rio Grande do Sul e da Cidade de Bento Gonçalves. Percebendo esta importância, procura-se ressaltar a representatividade deste setor, comparando-o com outros setores da indústria.

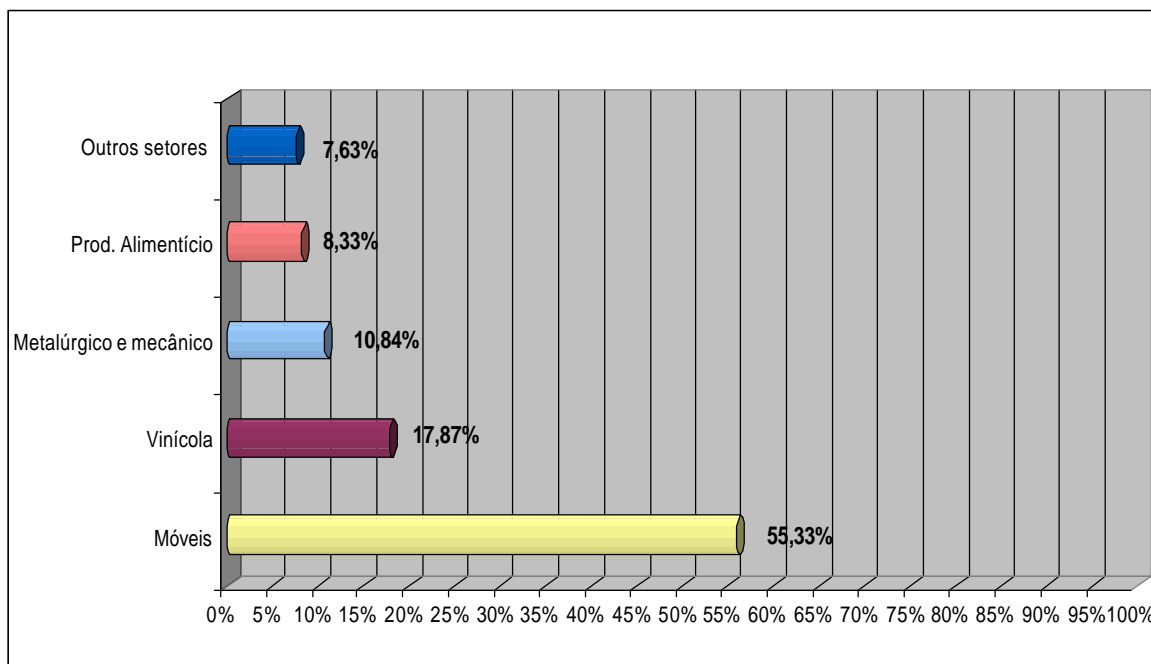
O Rio Grande do Sul é responsável por 90% dos vinhos elaborados, e 70% das uvas produzidas no país. Desta totalidade, 20% estão inseridas na cidade de Bento Gonçalves. A indústria vinícola tem uma parcela representativa na participação da indústria de Bento Gonçalves:

Tabela n° 1: Representatividade da Indústria Vinícola em Bento Gonçalves

Ano	Móveis	Vinícola	Metalúrgico e mecânico	Prod. Alimentício	Artef. plástico	Couro e artefatos	Art. borracha	Artes gráficas	Setor químico	Ind. têxtil
2000	55,33	17,87	10,84	8,33	3,91	2,11	0,33	0,81	0,08	0,39
1999	52,89	17,71	9,25	11,29	3,92	2,85	0,4	0,94	0,17	0,58
1998	54,84	19,72	8,92	8,91	2,86	1,87	1,75	0,72	0,06	0,35
1997	56,02	17,77	8,91	8,34	3,47	2,17	1,74	0,75	0,44	0,42
1996	57,43	17,65	8,37	8,04	2,68	2,25	1,28	1,48	0,52	0,3
1995	57,31	19,51	11,06	8,53	-	2,11	1,75	0,96	1,36	0,31
1994	51,46	20,55	11,2	8,88	-	2,43	3,01	0,94	1,15	0,38
1993	51,19	24,49	10,26	7,23	-	2,65	2,14	0,94	1,1	-
1992	46,65	24,53	9,94	8,21	-	3,92	4,39	0,87	1,49	-
1991	40,77	30,4	9,58	7,23	-	3,97	5,91	1,04	1,06	-
1990	50,72	21,27	11,24	5,78	-	3,55	4,81	0,99	1,64	-

Fonte: Hierarquia Sócio-Econômica 2000 – CIC (Centro da Indústria e Comércio de Bento Gonçalves)

Gráfico n° 1 : Representatividade da Ind. Vinícola em Bento Gonçalves em 2000



Fonte: Hierarquia Sócio-Econômica 2000 – CIC (Centro da Indústria e Comércio de Bento Gonçalves)

Conforme o gráfico n° 1, estão distribuídas as indústrias dos setores mais representativos de Bento Gonçalves, em 2000, sendo o setor de vinhos o segundo mais representativo, com uma parcela de 17,87% sobre o total da indústria de Bento Gonçalves.

Trata-se de uma região da Serra Gaúcha em que predomina a pequena propriedade, cuja superfície total de área plantada é de 23.500 hectares de vinhedos, dando suporte como atividade principal de 16.000 famílias. Esta cadeia produtiva direta e indireta de uva, vinho e seus derivados, movimenta 300.000 pessoas (Lapolli, 1995).

A agroindústria do vinho se diferencia das outras atividades industriais, pois o vinho representa um ingrediente cultural importante, além de estar diretamente relacionado com o turismo e a gastronomia na região.

A agroindústria do vinho e derivados se caracteriza por um período bem definido de safra, por isso os produtos elaborados a partir da uva variam sua composição em função do clima e do solo a cada safra anual. O vinho como fator econômico para a Serra Gaúcha, mais especificamente Bento Gonçalves e cidades circunvizinhas, tem uma representatividade em torno de 20% do PIB, além disso, sendo o vinho o produto que mais agrega valor à propriedade agrícola.

Os indicadores da tabela n° 2 mostram a importância da indústria de vinhos e seus derivados para o Estado.

Tabela n° 2 Total de uva, vinho e seus derivados em relação ao Estado

Ano	Total Uvas RS (kg)	Total Uvas BG (kg)	% Em relação ao estado	Total vinhos,sucos, derivas, etc RS (litros)	Total Vinhos,sucos, derivados, etc BG (litros)	% Em relação ao estado
1990	442.014.586	121.912.862	27,58	310.852.196	72.115.706	23,2
1991	305.548.651	89.108.862	29,16	203.964.281	53.403.550	26,18
1992	358.378.267	102.674.618	28,65	256.128.761	61.597.855	24,05
1993	361.456.070	83.337.652	23,06	257.606.873	60.778.840	23,59
1994	409.600.474	91.202.190	22,27	290.204.367	69.035.278	23,79
1995	410.329.543	84.565.327	20,61	298.445.592	62.361.428	20,9
1996	317.292.670	68.144.016	21,48	220.187.527	56.081.976	25,47
1997	384.554.609	78.582.892	20,43	267.766.792	72.405.570	27,04
1998	313.671.277	64.035.752	20,41	213.311.110	48.791.619	22,87
1999	427.266.329	88.090.121	20,62	311.305.882	70.112.361	22,52
2000	435.895.866	89.417.806	20,51	296.577.759	73.345.842	24,73

Fonte: UVIBRA – União Brasileira de Vitivinicultura

De acordo com os dados da tabela, em 2000, Bento Gonçalves representou 24,73% de toda a produção de vinhos e seus derivados do Estado. Verifica-se a importância que tem este segmento da indústria para a produção de riqueza e desenvolvimento do Estado do RS.

A década de 90, para a indústria vinícola, foi marcada por dificuldades, assim como os demais setores da indústria. A causa principal foi uma mudança na atividade político-econômica dos órgãos governamentais, que causou uma dispersão na cadeia produtiva entre os vinicultores, cooperativas e vinícolas. Houve, então, uma migração para outras culturas de plantio, afetando consideravelmente o segmento.

No Rio Grande do Sul, nos últimos dez anos de safras irregulares, podemos verificar quedas bastante acentuadas nos anos de 1991, 1996 e 1998. Essas quedas na produção formaram as turbulências no setor, principalmente no que se refere ao preço da uva/kg, ao período de estiagem que nossa região teve em 1995, à troca de cultivo vinícola pelo cultivo de outros tipos de fruticultura, afetando diretamente o total da produção do município, como podemos verificar na Tabela 2.

Conforme visto até o momento, a indústria vinícola vem se destacando pelo desempenho obtido em relação à indústria de transformação nacional. A análise destes dados revela a importância do setor para a economia nacional e regional. Verificando-se tais características do setor, surgem as questões que a pesquisa pretende responder:

- As empresas do setor vinícola buscam informações do processo sistematizado do seu ambiente concorrencial?
- Como o setor vinícola está organizando e difundindo as informações importantes para seu desenvolvimento?

1.3 Justificativa

Há, atualmente, uma ampliação do nível de competitividade, que vem se estendendo no país, devido ao movimento de liberalização advindo dos programas de privatização, desregulamentações setoriais, quedas nas barreiras tarifárias e não-tarifárias e,

também, por causa das exigências do consumidor, cada vez mais rapidamente informado sobre as novidades de mercado (FECAMP,1993).

Existe uma evolução no foco de gestão, exigindo que as empresas sejam cada vez mais efetivas em seu modo de interação com o ambiente. A função da empresa é promover o sucesso do cliente, buscando este destaque mesmo através do aumento do grau de concorrência.

Atualmente, não é só necessário a empresa atingir um bom grau de competitividade, porque o conceito de vantagem competitiva vem sendo testado pelo ambiente de negócios. Este, rapidamente, produz flutuação na busca de preços de energia e nas taxas de câmbio, modificações geopolíticas, deslocamento de capital de novas áreas, surgimento acelerado de novas tecnologias, causando reflexos para todas as indústrias e suas cadeias produtivas. Não mais existe, assim, espaço para vantagens competitivas estáticas (FECAMP,1993).

Desta forma, é cunhado o termo Inteligência Competitiva, que é de extrema importância para a empresa que esteja atenta a seu ambiente externo. As informações constituem o principal recurso para atualização de suas estratégias. A busca de informações, de forma sistemática, proporciona a formação de valor significativo, possibilitando agilidade na definição de novos campos competitivos e na tomada adequada de decisões ágeis.

A vinicultura, como foi analisado anteriormente, é de significativa importância para Bento Gonçalves, sendo uma das mais representativas deste segmento no país. Para que esta se desenvolva no município estudado, é necessário que se atualize junto às novas práticas de gestão, assumindo, assim, a Inteligência Competitiva, principal gerador do desenvolvimento.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

- Verificar como está sendo utilizada a Inteligência Competitiva na Ação Estratégica da indústria vinícola de Bento Gonçalves, no segmento de vinhos finos.

2.2 Objetivos Específicos

- Analisar as informações que são consideradas relevantes para a ação estratégica do setor vinícola de vinhos finos, em Bento Gonçalves.

- Verificar a utilização da Inteligência Competitiva na gestão deste setor, em Bento Gonçalves.

- Verificar se as empresas relacionam a informação estratégica à tomada de decisão.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 A mudança na competição organizacional

Existem desafios cada vez mais numerosos para as organizações, e multiplicam-se os esforços para compreender a variedade da mudança organizacional. Há uma corrida para buscar as respostas suficientes e eficazes para acompanhar as mudanças sociais, políticas, tecnológicas, econômicas características do ambiente atual.

Os desafios são crescentes, uma vez que as alterações observadas em uma determinada organização, por exemplo, podem ter origem em situações diversas, não claramente identificadas, assim como podem ocasionar outros movimentos aleatórios, difíceis de serem previstos, tanto dentro como fora da organização.

Existe uma dificuldade nas empresas em analisar a mudança de forma adequada, fazendo uma leitura que possa proporcionar oportunidades de crescimento. Para que se possa entender melhor a questão, Oliveira (1995) classifica três formas principais de lidar com esta complexidade instalada, de maneira que a mudança pode ser, linear, caótica ou abrupta.

A linear é gradual, evolucionária ou progressiva e pode ser melhor percebida ao se estudar detalhadamente as alterações de uma organização ao longo do tempo, porque costuma representar ajustes ou correções de gestores diante das pressões do dia-a-dia.

A mudança caótica costuma alterar radicalmente o modo operante de uma empresa, uma vez que pressupõe a revisão dos objetivos e a adoção de novas estratégias organizacionais. Esta tende a ser menos freqüente, mas torna-se mais comum em ambientes turbulentos e competitivos. Existe uma certa suposição de que a mudança caótica

compreenda um tipo de mudança difícil de ser prevista ou planejada e de pouco controle gerencial dos seus agentes. Caracteriza-se, assim, por movimentos decorrentes de práticas ou ações diferenciadas, sem qualquer tipo de padrão de comportamento previamente identificado.

O tipo de mudança abrupta ocorre a partir de circunstâncias especiais ou de fatos esporádicos advindos, por exemplo, de uma inovação de produto ou de processo, de uma nova legislação, ou mesmo da entrada de novas lideranças ou governantes. Neste caso, a possibilidade de previsão é restrita, pois a mudança tende a estar diretamente relacionada a um acontecimento totalmente novo ou inusitado, à descoberta de uma nova tecnologia ou de uma nova tendência no mercado. Esta forma de mudança também costuma impulsionar alterações radicais no rumo dos negócios.

Há outras formas de analisar a mudança organizacional, a partir de um nível mais profundo, através de um conjunto de características que moldarão a cultura organizacional, o que determinará o resto da estrutura. Segundo autores como Schein (1982), a variação no comportamento humano é explicada apenas em parte pelas necessidades e pelos motivos internos. Outros fatores, como o ambiente externo e interno e a cultura, influenciam semelhantemente o comportamento, afetando a capacidade de uma organização obter sucesso ou fracasso com a mudança. A crítica predominante recai, portanto, na relativa negligência ou desconsideração de outras dimensões organizacionais, como, por exemplo, a cultura e os seus componentes (valores, crenças, hábitos, costumes, ritos e rituais), os arranjos de poder, as estratégias, as tecnologias, a divisão do trabalho ou a distribuição de funções.

A mudança é constantemente aliada à revolução na forma com que uma empresa atua. Slater (1995) comenta que as empresas colocam-se numa posição muito extremista: de um lado, encontram-se as empresas onde a previsibilidade e a estabilidade são muito valorizadas, sendo as mudanças pouco frequentes; no outro, estão as empresas que atuam num ambiente de instabilidade, sendo comuns os esforços para a mudança, produzindo relacionamentos estratégicos constantes.

Segundo Slater (1995), qualquer uma das posições que ande em extremos não é aconselhável. A empresa que vive mudando corre o risco de perder a direção, e a que vive estagnada pode reagir muito lentamente a situações imprevistas. As organizações bem

sucedidas tendem a fazer adaptações e a atuar num ponto de equilíbrio, onde alguns elementos tornam-se estáveis, para outros estarem aptos a se alterar, sem danos para o desempenho.

Em certas empresas, a dificuldade em estabelecer um ponto de equilíbrio reside no entendimento da estratégia que, muitas vezes, é mal compreendida ou elaborada de forma inadequada. Existe uma concentração nas decisões e um constante medo de perda de poder por parte dos dirigentes.

A própria palavra estratégia, de origem militar, sugere que haja tal concentração de poder. Se explorado o termo grego, origina-se das batalhas entre macedôneos e gregos, onde a vitória de Alexandre originou a formação de um imenso império da Antigüidade. Asnoff (1977) define a origem histórica militar do termo estratégia e sua transposição para a teoria das organizações, no final da década de 40, com o predomínio de dois significados: como uma orientação decisória de apoio a cursos gerais de ação e como um conjunto de manobras específicas.

A definição neoclássica, usada por Asnoff (1977), assume, por vezes, a concepção de uma estratégia de manobra. Ao definir estratégia como um meio deliberado para maximização do retorno sobre os investimentos, há uma definição do comportamento estratégico como interação das empresas com seu ambiente, onde existem oportunidades ou obstáculos a serem vencidos.

Existe, além do significado da palavra estratégia, o problema de erro de conceituação, de modo que, muitas vezes, estes termos são usados pelos administradores como sinônimos. As políticas costumam referir-se a guias que orientam as escolhas estratégicas, dirigindo as ações para o alcance dos objetivos (Asnoff, 1990).

A constante interação com o meio proporcionou uma reformulação na estratégia organizacional, existindo uma intensidade maior entre a mudança ambiental e a reformulação de estratégias organizacionais. Porter (1992) refere-se às estratégias que envolvem uma reação ou adaptação da empresa, perante as pressões ambientais, com o intuito de se adaptar às contingências diversas, para obter vantagens comparativas.

Há uma descentralização na formulação da estratégia, conduzida por uma forma mais científica na organização. A estrutura linear para composição da estratégia é

abandonada, adotando-se os fatores abruptos e caóticos, caracterizados por Oliveira (1995), na gestão da organização. Há uma mudança no termo estratégia, sendo aliada à competição e que demonstra a importância da conquista da vantagem competitiva (Porter, 1992).

As empresas devem buscar mais retornos econômicos sobre a criação e modificação das características de mercado, inovando constantemente. Hamel e Prahalad (1994) destacam, através de uma pesquisa na década de 80, as características do pensamento gerencial do ocidente. Eles supõem que a aplicação de conceitos, como adequação estratégica de recursos, oportunidades e hierarquia entre objetivos, estratégias e táticas, devem desencadear imitações entre as organizações, que são muito importantes para estratégias bem sucedidas.

Segundo Hamel e Prahalad (1994), competição global exige adoção de modelos que assimilem as mudanças e contemplem as intenções estratégicas. Na formulação de estratégias, buscam-se inovações competitivas por meio do acúmulo de decisões eficazes, da procura de espaços e de oportunidades perdidas, no estabelecimento de acordos e contratos de cooperação e da criação de barreiras à imitação. Esta estratégia deliberada depende não apenas do exame das condições ambientais específicas, como também da capacidade inventiva dos membros organizacionais em perceber e analisar as oportunidades e as ameaças, inclusive de estabelecer ações consistentes de curto prazo.

A mudança organizacional poderia ser analisada desde o aspecto cultural, até a formação do Planejamento Estratégico das empresas. Todavia, esta dissertação abordará um nível intermediário de mudança, monitorando a formação da estratégia através da informação. Seria, como sugere Shein (1982), uma análise da mudança através do conjunto de valores da organização abordado anteriormente.

Esta dissertação buscará uma referência na formação da estrutura, através da cultura organizacional, para não desviar-se do objetivo, com base na informação gerida de forma adequada. Esta informação irá compor o que Tregoe e Zimmermann (1984) chamaram de a Força Motriz. Então, será gerada a Estratégia Competitiva da empresa, que buscará as suas armas de competição para chegar à Inteligência Competitiva.

3.2 A informação

O ambiente atual sugere que haja atenção, que as empresas fiquem vigilantes na identificação de novos caminhos, gerando as oportunidades. Existe uma constante quebra de paradigmas, gerando um clima de extrema incerteza. Quando a empresa buscar quebrar seus paradigmas, deve conhecer o ambiente onde está inserida, aumentando, assim, as oportunidades de sucesso de suas estratégias. A identificação dos novos paradigmas, portanto, é acompanhada de dificuldades, e a informação é o requisito essencial para prevenção do fracasso e obtenção do êxito.

A informação é a chave que norteia a tomada de decisões estratégicas das empresas e precisa ser considerada como um recurso de extrema importância para a gestão do negócio. Conforme Santos (1996), a obtenção de informações sobre mercado, concorrência, tendência de negócios, consumidores, política e tecnologia pode transformar-se em vantagem competitiva.

O cenário mundial da década de 90 tem demonstrado aceleradas e profundas transformações. Há uma pressão externa manifestando toda sua força, levando as organizações a identificar as melhores informações, de acordo com suas necessidades.

Até pouco tempo, as organizações estavam protegidas através das barreiras comerciais. Então, ficava disfarçada a incapacidade de lidarem com as informações de seu mercado. O ambiente competitivo, caracterizado por empresas que atuavam nacionalmente, teve que se adaptar às mudanças generalizadas, com o aumento da intensidade da rivalidade de seus mercados (Porter, 1991).

O mercado interno ficou restrito, pois foi explorado pela concorrência externa. Surgiu um novo tipo de concorrência: a necessidade da busca de informações. Esta forma de organização sugere uma nova forma de administrar, mais complexa e, ao mesmo tempo, mais profissional (Caldas, Fachin, Fischer et al, 1999).

Porter (1986) foi um dos primeiros a indicar as fontes das informações que permitem gerar vantagem competitiva. A origem das informações pode ser formal ou informal, o que permite que se evite o excesso de dados de qualquer uma delas. Assim, uma organização extremamente formal teria muitos documentos formais, atitudes pré-definidas,

tornando-se muito rígida. As fontes somente informais não dariam segurança nem estrutura para a empresa utilizar de forma adequada suas informações.

Algumas organizações costumam confundir dado, informação e conhecimento. A definição destes conceitos é muito importante para entendimento da Inteligência Competitiva. Segue, então, uma exposição dos conceitos, demonstrando a sua importância.

3.2.1 Dados, informação e conhecimento

A Inteligência Competitiva está ligada ao processo decisório nas ações de uma organização com relação a seu mercado. Há, nas organizações, um entendimento errôneo de conceitos, onde dado, informação e conhecimento são confundidos e, muitas vezes, levantados pelo impulso da tomada de decisão rápida. Então, ocorre uma precipitação, em que a ação é tomada com base simplesmente em dados isolados, criando mais consequências negativas para organização.

A confusão entre dado, informação e conhecimento gera concentração de iniciativas estratégicas em pontos errados da organização. Isto reflete na insatisfação com resultados alcançados, pois, quando não se consegue esta diferenciação, fica também presente a construção de idéias erradas. Há a formulação de uma estratégia difusa, onde são desperdiçados recursos importantes. Com a formulação de uma estratégia errada, segue-se também para um Planejamento Estratégico, que sacrifica a visão da organização a médio e longo prazos (Davenport, 1998).

Reduzir a gestão de uma organização a estes conceitos seria de extrema comodidade para os executivos, pois poderia se afirmar que a idéia de Inteligência Competitiva está ligada ao conhecimento sobre o mercado, reduzindo as incertezas a um único conceito. Mas, para adquirir conhecimento, é preciso partir de informações que nascem através de dados. Existe uma ligação entre os conceitos, tornando-se importante a diferenciação entre eles. Segue, então, a diferenciação de cada conceito, segundo Garber (2000)

3.2.1.1 Dados

Os dados são o elemento básico a partir do qual percebe-se uma realidade, conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos. São os registros estruturados das transações, feitos pela organização. Ainda pode-se dizer que é toda e qualquer representação de fato ou situação, não submetida à metodologia para a produção de informação, sendo, no entanto, sua base.

Os dados não têm objetivo de informar, visto que nem todos têm utilidade para organização. Eles podem ser ilimitados e, portanto, escolhidos, para que haja utilidade na formulação da informação. Notícias sobre a queda da bolsa podem ser úteis, visto que são um dado importante para as empresas localizadas no Brasil. Porém, precisam ser aliadas a outro dado, que é a bolsa brasileira. No entanto, o comentário de um funcionário de que vai abrir uma nova empresa de alimentos não é um dado importante para uma empresa que fabrica borracha. Os dados apenas descrevem parte daquilo que aconteceu, não fornecendo julgamento e interpretação necessários para tomada de decisão.

3.2.1.2 Informação

Os dados coletados, capazes de diminuir o nível de incerteza na tomada de decisão, caracterizam-se como informação. Esta é extraída através do processamento dos dados obtidos, com a utilização de uma metodologia, na qual há ênfase na avaliação e conclusão sobre os fatos ou situações. A informação é obtida através da seleção dos dados estabelecidos no contexto, otimizando, assim, os resultados, diminuindo a incerteza e aumentando a eficiência da tomada de decisão.

3.2.1.3 Conhecimento

A intensidade da concorrência vivida pelas organizações atuais faz com que haja uma busca por diferencial competitivo, onde há cada vez mais dados e, conseqüentemente, a necessidade de transformá-los em informação relevante num período menor de tempo. A coleta dos dados, sua análise e transformação vão dando à organização

uma visão sistêmica do comportamento do mercado, identificando, assim, suas tendências. A isto se chama conhecimento, ou seja, o conjunto de informações sobre o ambiente competitivo, adquirido através de informações diferenciais (Garber,2000).

Davenport (1998) conceitua conhecimento como um conjunto de experiências, valores, informação contextual e *insight*, proporcionando uma estrutura para assimilação e avaliação de novas informações. É a informação resultante de um raciocínio elaborado, servindo como base para elaboração de uma estratégia consistente.

O conhecimento, quando aproveitado, representa um diferencial, sendo utilizado como vantagem competitiva. O aproveitamento de maneira adequada da vantagem leva à inteligência competitiva. O reconhecimento do ambiente competitivo não significa que a organização é inteligente, tornando-se necessário que o conhecimento seja fonte de consulta para tomada de decisão. A utilização de informações relevantes para seu mercado, traduzidas na ação, gera conhecimento e diferencial competitivo (Davenport,1998).

A boa utilização da informação constrói o ambiente em que existe a geração do conhecimento. Sabendo da importância da informação e que nem todos os dados são aproveitados para sua constituição e nem toda informação é relevante para formulação de uma boa estratégia competitiva, segue uma análise mais profunda sobre o assunto, onde há um planejamento para utilização da informação.

3.2.2 Planejamento e Informação

Segundo Davis e Olsen (1987), a informação reduz a incerteza, tendo um grande valor para o processo decisório, ampliando as possibilidades de se atingir os resultados esperados. Ela só tem importância no momento em que afeta o processo decisório. As principais características da informação resumem-se nos seguintes pontos:

- A informação tem um valor de surpresa.
- A informação reduz a incerteza.
- A informação somente tem valor, se altera uma decisão.
- À medida que a forma da informação se aproxima aos requisitos do decisor, seu valor aumenta.

A informação tem utilidade maior para o decisor, quando está disponível e for aliada à boa capacidade de transformá-la em diferencial competitivo. A seguir, há um exemplo de um sistema de informação em Marketing, onde as informações são normatizadas e conduzidas de forma efetiva.

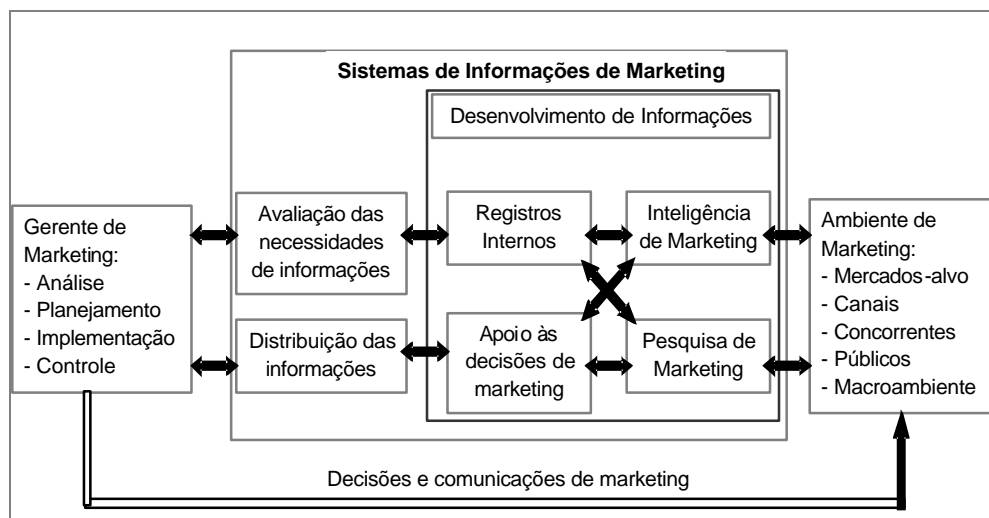
3.2.2.1 Um sistema de informação em marketing

Ao longo da história das empresas, a administração dedicou a maior parte de seu tempo em administrar dinheiro, matérias, máquinas e pessoas. Atualmente, as informações são reconhecidas e há a exigência de uma melhor qualidade no seu manuseio.

Há uma dificuldade em detectar as informações críticas, e muitas empresas estão se adaptando ainda às exigências da era da informação, algumas não conseguindo entender o que é um sistema de informação. Segundo Kotler (1995),

um sistema de informações de marketing consiste de pessoas, equipamentos e procedimentos para reunir, classificar, analisar, avaliar e distribuir as informações necessárias, oportunas e precisas para os tomadores de decisões de marketing.

Kotler (1995) propõe um esquema de troca de informações da empresa com seu meio. O esquema explicativo exposto de forma normativa mostra como a empresa deveria manter uma interação adequada ao seu ambiente.

FIGURA 2. Sistema de informações de marketing

Fonte: Kotler, 1995, p. 122.

O sistema da figura 2 propõe relacionar os dois elementos principais, o ambiente de marketing e o gerente de marketing. Os dois estão interligados pelo sistema proposto, onde o gerente é responsável pelo processamento das informações. Ele analisa as oportunidades, pesquisa a seleção de mercados-alvo, prepara as estratégias, planejamento de programas e organização, implementação e controle do esforço de marketing” (Kotler, 1995, p. 95).

O sistema de informações fornece os elementos, os fatores críticos de sucesso normatizado, facilitando a vida do administrador de marketing, gerando uma agilidade na tomada de decisões. A utilização das informações irá gerar um impacto sobre o ambiente competitivo da empresa.

No esquema, é possível observar, também, o ambiente de marketing composto pelos mercados-alvo, os canais de marketing utilizados pela empresa e pelos concorrentes, pelos públicos e as forças ambientais .

O SIM (Sistema de Informações em Marketing) é que promove a troca entre o gerente e o ambiente, sendo subdividido em subsistemas de geração, avaliação de necessidades e distribuição de informações.

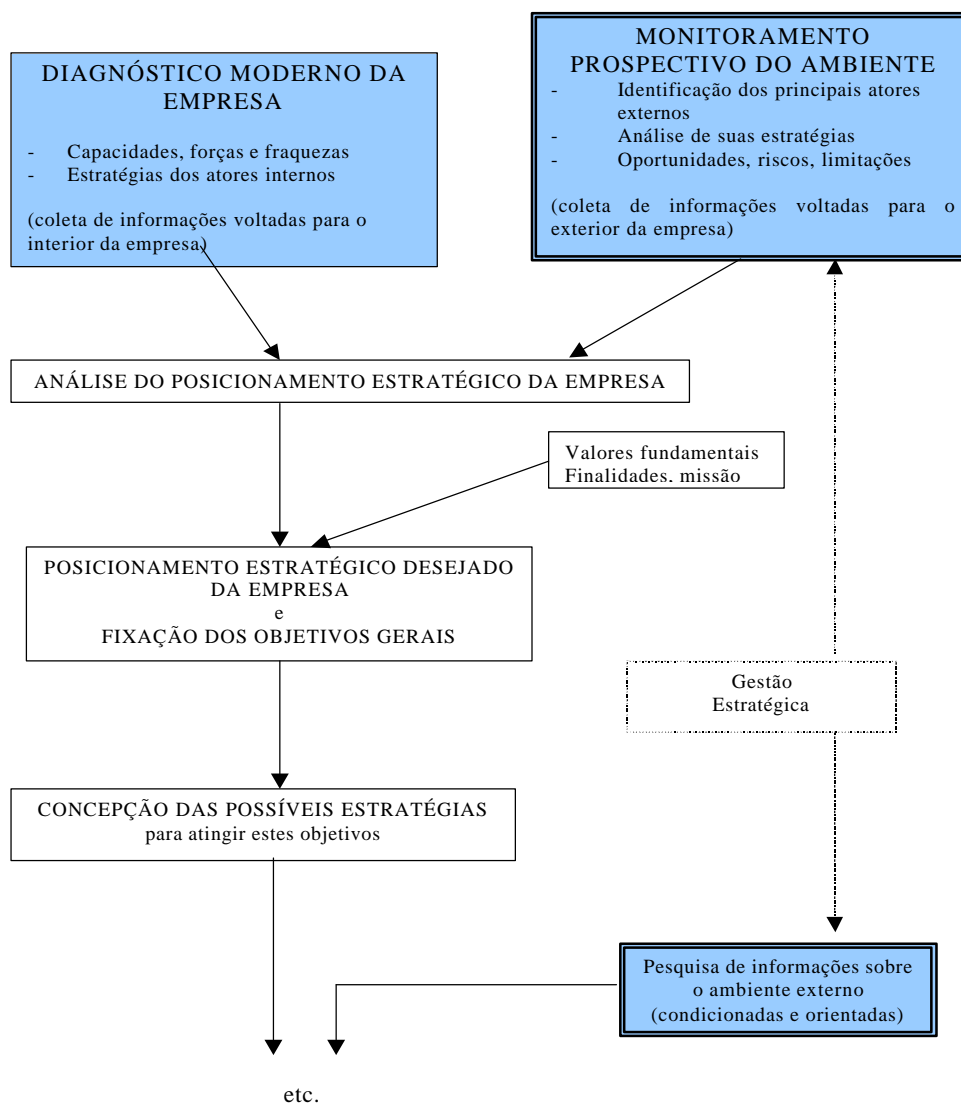
Os fragmentos de informações são coletados pelos subsistemas e, através da pesquisa de inteligência em marketing, fornecem os dados que são interessantes ao sistema. Esta pesquisa passa por planejamento, coleta, análise e apresentação sistemática de dados e descobertas relevantes sobre uma situação específica de marketing enfrentada por pela empresa (Kotler, 1995).

3.2.2.2 O modelo empresarial de gestão da informação

Existe, hoje, na organização uma abordagem bastante difundida e chamada de abordagem sistêmica da administração. Neste contexto, a organização funciona como um organismo, onde todas as partes devem estar em harmonia.

A empresa precisa desenvolver suas habilidades, agregando-as como competência, o que serve como gerador de valor. Lesca (1994) propõe um modelo de gestão da informação, para análise e posicionamento. Isto se torna possível através de um diagnóstico interno da organização e de um monitoramento do ambiente. Segue o modelo proposto na figura:

Figura n° 3: Modelo de gestão empresarial



Fonte: Lesca, (1996).

Lesca (1996) destaca a importância da informação interna e externa para a gestão estratégica. É possível observar que a informação externa proporciona uma análise do posicionamento da empresa no cenário econômico. As informações proporcionam um realinhamento da estratégia, se necessário, mostrando os possíveis caminhos a serem escolhidos.

Lesca (1986) utiliza um enfoque de gestão fundado no método dos erros, onde se levam em conta os erros cometidos em períodos anteriores, para não cometê-los no presente. As informações retrospectivas, históricas, introspectivas, quantitativas e certas não apontam para o futuro, sendo o centro das informações à empresa. A visão do interior é influenciada pelos aspectos do ambiente externo, mas a inteligência do aproveitamento da informação é do decisor.

A informação ajuda na composição da estratégia, que é de extrema importância para saber de que forma a organização vai dar o próximo passo em relação às mudanças que ocorrem no ambiente competitivo. A ausência da informação adequada para composição da estratégia causa uma organização que, provavelmente, não concentrará suas energias em pontos adequados, causando um desperdício de recursos e idéias (Daveport, 1998).

Para que haja uma boa utilização das informações em relação à estratégia, é preciso que se estabeleçam filtros, de modo a se saber quais informações servem para a organização. Há uma espécie de filtro utilizado pela alta gerência de uma organização, onde a empresa necessita de uma força guiadora, algo que tem extrema relevância na criação de uma estratégia. Dessa forma, a informação alimentará esta força, sendo depois repassada para a estratégia.

Ela foi chamada de Força Motriz por Tregoe e Zimmermann,(1984). Através dela, é possível criar uma estratégia capaz de compreender com clareza o que constitui o produto final da organização. Ela cria a visão dirigida ao que a organização deve ser, sendo a estrutura que guia as escolhas que determinam a natureza da direção de uma organização. As escolhas devem estar relacionadas ao âmbito dos produtos e serviços da organização, seus mercados, capacidades básicas, crescimento, retorno e alocação de recursos (Mitzmberg et.al, 2000).

A Força Motriz leva à criação de uma estratégia consistente, quando se utiliza a informação estratégica. Portanto, a organização compõe sua força, através da qual serve como filtro para a informação relevante que auxiliará na composição da estratégia.

Segue-se o trabalho com a explicação a respeito da Força Motriz, onde são caracterizadas cinco forças, dentre as quais uma será a força principal de uma organização.

As outras ficam presentes, mas somente uma servirá como base da composição da estratégia.

3.3 Força Motriz

As empresas costumam confundir estratégia com planejamento estratégico. Algumas costumam fixar sua direção, sem terem base para andarem até o horizonte estratégico por elas fixado. Para planejar algo, há a necessidade de se ter uma estratégia consciente. Existe a confusão também entre a estratégia e as operações, pois, muitas vezes, as operações são bem definidas, mas falta uma estratégia clara. Neste sentido, é preciso ter uma estratégia clara e operações eficientes (Tregoe e Zimmermann, 1984).

Existe, portanto, a necessidade de a empresa separar pensamento estratégico, planejamento a longo prazo e pensamento operacional.

A empresa deve tomar o primeiro passo para a formulação de uma estratégia, de forma que haja congruência entre a estratégia empresarial e as unidades da organização. Há a necessidade de um enfoque estratégico, para a estratégia não ficar vaga e permanecer somente na cartilha da empresa. Esta estratégia deve observar a necessidade da mudança, ser adaptável as mudanças que estão surgindo e sendo estabelecida pelos cenários.

Todavia, como a empresa define uma estratégia apoiada nestes pontos, visando ser realmente efetiva? Esta questão foi debatida por Tregoe e Zimmermann (1984), que chegaram a um conceito central unificador, para guiar a formulação de estratégias do mais alto nível empresarial e divisional, chamada Força Motriz. Esta foi usada para descrever as facetas importantes no núcleo da cultura de uma organização.

A força motriz foi influenciada pelos valores da cultura organizacional que, por sua vez, veio do mito que constitui o impulso inicial. Reconhecê-la é a chave para a orientação para as principais escolhas relacionadas a produtos e mercados que a organização terá que fazer.

Desconhecer a força-motriz significa não entender, de fato, o que está acontecendo, pois ela é o delineador da definição de uma estratégia clara, congruente e adaptável à mudança. O seu desconhecimento gera, então, uma disfunção na criação da estratégia que irá definir um planejamento falho a longo prazo.

O conhecimento da força-motriz permite entender o processo de desenvolvimento da empresa, origem de suas crenças e valores, podendo auxiliar a empresa a se concentrar no que é realmente sua vocação.

A força-motriz é usada para desenvolver as dimensões da estratégia, seguindo-se em áreas capazes de influenciar a natureza da direção de qualquer empresa. Seguem as áreas capazes de mudar esta direção:

1. Produtos oferecidos.
2. Necessidade de mercados.
3. Capacidade de produção/tecnologia.
4. Método de venda/distribuição.
5. Crescimento/lucro.

Todas estas áreas são críticas para qualquer empresa, mas deve haver apenas uma delas como força-motriz da organização como um todo. Esta é uma opção real e prática, levando-se em conta os pontos fortes e fracos (internos), as oportunidades e ameaças (externas) da organização. Há o predomínio da característica de decisão da empresa, existindo uma caracterização cultural específica. Seguem as características das variáveis que influenciam o processo de tomada de decisão na escolha da força-motriz:

3.3.1 Força Motriz: Produtos Oferecidos (PO)

A organização é motivada por seus produtos oferecidos ao mercado, dando importância chave aos mercados futuros. Esta, motivada pela oferta de produtos, continuará a produzir produtos semelhantes aos que já tem. Ela buscará a penetração dos mercados geográficos que já atende, além de segmentos de mercados específicos. Essa organização buscará formas de melhorar ou ampliar sua linha de produtos. Os profissionais valorizados são aqueles que conseguem elaborar séries históricas e estatísticas sobre seus produtos/serviços. Destacam-se profissionais de produção e vendas.

3.3.2 Força Motriz: Necessidades de Mercado (NE)

A organização é motivada pelo atendimento a necessidades já existentes ou em aparecimento no mercado. Sempre buscará maneiras alternativas de satisfazer as necessidades de que já se incumbe. Seus recursos significativos são aplicados em análise de pesquisas mercadológicas, publicidade e áreas correlatas. Este tipo de organização tem necessidade de pessoas atuantes que acompanham tendências no consumo e mudança de hábitos de clientes, desempenho de novos produtos/serviços da empresa. Aqui os profissionais de marketing serão bem valorizados.

3.3.4 Força Motriz: Capacidade de Produção/Tecnologia (CP/T)

A organização motivada por suas técnicas produtivas, tecnologia e equipamentos. Tenderá a fabricar produtos que sejam acessíveis à sua tecnologia e Know-how. Buscará a inovação e adaptação tecnológica. Dará ênfase a análises de custos dos produtos e técnicas produtivas. Este tipo de organização exigirá profissionais de primeira linha, nas áreas de planejamento e controle da produção, processos fabris, suprimentos, suprimentos e custos de fabricação, dentre outros.

3.3.4 Força Motriz: Método de Vendas/Distribuição (MV/D)

Organização motivada pelo uso de sua estrutura de vendas e de distribuição de produtos. Procura atuar com produtos que possam ser comercializados através de seus métodos de vendas e de distribuição. Poderá comercializar produtos de terceiros. Dará ênfase à propaganda e à assimilação de técnicas de vendas semelhantes às atuais e ao fortalecimento de seus canais de distribuição. Este tipo de organização valorizará os esforços para captar e manter profissionais competentes nas áreas de logística e nas funções de revendedores, agentes de vendas e entrega, dentre outras.

3.3.5 Força Motriz: Crescimento/Lucro (CL)

Organização motivada, acima de tudo, pelo retorno financeiro de seus investimentos. Tenderá a decidir com base em estudos econométricos e de lucratividade. Buscará produtos rentáveis e, inclusive, poderá diversificar suas atividades. Este tipo de organização buscará excelência no pessoal ligado aos sistemas de gestão financeira, controle orçamentário e informações sobre o retorno de investimentos. Serão apreciadas, também, pessoas altamente capacitadas na área financeira, orçamentária, de custos e afins.

3.4 Modelo da Estratégia

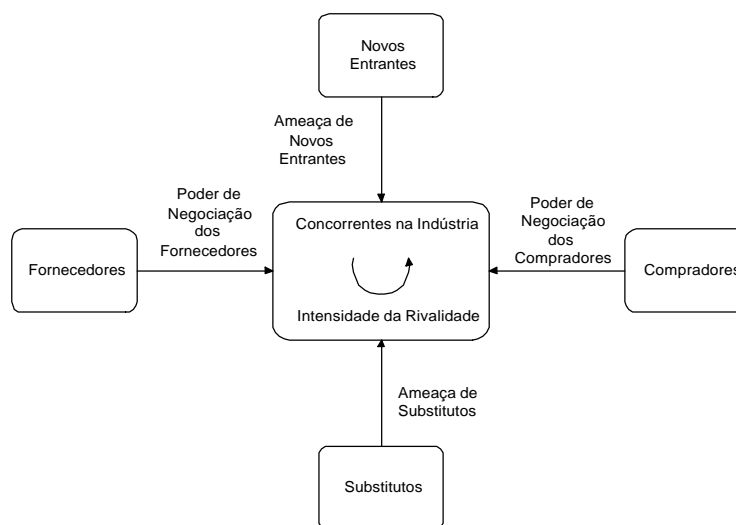
Para Porter (1991), uma **estratégia competitiva** é a busca de posição competitiva favorável e sustentável em uma indústria. A atratividade da indústria é o primeiro determinante fundamental da rentabilidade de uma empresa. O segundo determinante é a estratégia competitiva, que indica a posição relativa de uma empresa dentro de sua indústria. O posicionamento determina se a rentabilidade de uma empresa está abaixo ou acima da média da indústria. Assim, a estratégia competitiva tem como meta final, modificar as regras do mercado, ou seja, criar assimetrias em favor da empresa.

O modelo proposto por Porter (1991), apresentado na figura nº 3, fundamenta-se nas estruturas básicas da indústria, com um conjunto de forças competitivas que proporcionam um monitoramento do ambiente concorrencial da empresa. O conhecimento das forças da empresa proporciona uma análise dos pontos fortes e fracos. Há um esclarecimento das áreas estratégicas, destacando as tendências da indústria e identificando as ameaças e oportunidades.

Porter (1992) aponta as **cinco forças competitivas** que determinam a atratividade de uma indústria e suas causas subjacentes, além do modo como estas forças modificam-se com o passar do tempo e podem ser influenciadas pela estratégia. Em qualquer indústria, as regras da concorrência estão englobadas nestas cinco forças competitivas, mencionadas por Porter, quais sejam: a entrada de novos concorrentes; a

ameaça dos substitutos; o poder de negociação dos compradores; o poder de negociação dos fornecedores; e a rivalidade entre os concorrentes existentes (Figura 4, a seguir).

Figura nº 4 Forças competitivas de Porter



Fonte: Porter (1991)

As cinco forças existentes determinam a intensidade na rivalidade entre os concorrentes na indústria, a rentabilidade, sendo as forças principais determinantes na escolha da estratégia.

O conjunto das cinco forças determina a habilidade das empresas em obter taxas de retorno sobre investimento superiores ao custo do capital. Estas, no entanto, não eliminam a capacidade de criatividade de inovar-se que a empresa tem que ter, através de novas formas de concorrência na indústria.

Conforme Porter (1992), a satisfação das necessidades do comprador pode ser um pré-requisito para a rentabilidade da indústria, mas não pode ser um fator isolado e que vá determinar o sucesso da estratégia. Há, portanto, uma estrutura industrial que determina a vantagem através da análise de um conjunto de valores presentes.

Na obra *Estratégia competitiva: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência*”, Porter (1991) identifica três estratégias genéricas e amplas para conseguir vantagem competitiva: liderança no custo, diferenciação, enfoque (no custo ou na diferenciação).

Na obra “Vantagem Competitiva”, Porter (1992) explica de que modo uma empresa pode realmente criar e sustentar uma vantagem competitiva em sua indústria, ou seja, de que modo ela pode implementar as estratégias genéricas amplas. Neste livro, Porter tenta construir uma ponte entre a estratégia e sua implementação.

Para Porter, a vantagem competitiva surge do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que este valor ultrapasse o custo de fabricação pela empresa. Ou seja, a vantagem competitiva sustentável é a base fundamental do desempenho acima da média no longo prazo.

Existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: liderança de custo, diferenciação, que se originam da estrutura industrial. A combinação destes dois tipos, com o escopo de atividades para os quais uma empresa procura obtê-los, leva às três estratégias genéricas, já mencionadas.

A vantagem competitiva está no centro de qualquer estratégia, mas a empresa precisa fazer uma escolha sobre o tipo de vantagem competitiva que busca obter e sobre o escopo dentro do qual irá alcançá-la.

O conceito de estratégias genéricas está baseado na premissa de que há uma série de maneiras pelas quais a vantagem competitiva pode ser alcançada, dependendo da estrutura industrial onde a empresa está inserida.

3.4.1 A vantagem competitiva

Os novos cenários trazem consigo a incerteza e depende da empresa criar continuamente as oportunidades de negócios. Surgem novas abordagens sobre a administração, procurando colocar as empresas em estado de euforia. A administração mudou, mas existem os princípios que geram o negócio e que permanecem.

Jack Welch, considerado o executivo do século, diz que o principal é não permanecer omissos. Existe uma estratégia muito mais ofensiva das indústrias, na guerra pela permanência no mercado. A capacidade de aprendizado da organização refere-se a sua vantagem competitiva. A internet é apenas uma tecnologia, que depende de uma estrutura sólida e eficiente de administração (Welch, 2000).

Existem mudanças ocorrendo, mas há um cenário dramático instalado. Surge, então, de um lado, a ideologia administrativa e, de outro, a real. O fato é que as empresas necessitam de uma boa estratégia competitiva, que identifiquem as oportunidades e gerem as iniciativas para aproveitá-las.

Segundo Porter (1991), a leitura dos sinais do mercado exige técnicas. É preciso determinar uma metodologia para decisão sobre os dados que serão utilizados e a forma como serão empregados. Esta análise pode levar a uma melhor compreensão de determinada indústria e de seus concorrentes.

Alguns dados são sutis e de difícil obtenção, sendo sua compilação uma análise sofisticada, exigindo maior volume de dados.

Para que os dados informativos sejam adequados, exige-se um mecanismo organizado, um sistema inteligente. As informações seriam utilizadas através de uma determinação das necessidades críticas, conforme a posição de mercado. Isto leva à chamada vantagem competitiva.

Para chegar à vantagem competitiva, a empresa necessita de uma estratégia competitiva. Esta é “a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência”. A posição competitiva favorável refere-se a uma posição lucrativa e sustentável dentro da estrutura da indústria.

A vantagem competitiva foi cunhada por Michel Porter, em 1980, sendo um prolongamento de seu livro *Estratégias competitivas*. O autor discute o planejamento através de um modelo clássico de competição e elabora um modelo de análise da estratégia.

Vantagem competitiva é uma análise da empresa e de todo seu ambiente. Ela leva em conta todas as atividades que a empresa executa no ambiente. São vistas as ameaças e oportunidades, diagnosticando-se os riscos presentes. Esta é uma visão sobre o macro-ambiente e os interesses que podem criar mudanças significativas para a indústria (Porter, 1992).

3.5 A inteligência competitiva

O ritmo em que a competição das empresas avança, intensificado pelo processo de globalização, faz com que se estabeleça um clima de incerteza cada vez maior. A capacidade de competir, através de atributos diferenciados, faz com que uma organização se destaque. O modo como a empresa reconhece esse diferencial, através da assimilação do conhecimento chamado sensível, é que faz ela se destacar.

À medida que as organizações evoluem na história, as ferramentas de gestão utilizadas também se transformam ao longo da Administração Moderna. Nas últimas duas décadas, há uma transformação de uma economia industrial para uma economia do conhecimento. A ciência vem influenciando esta transformação, com a mudança de um conhecimento evolutivo, para um epistemológico. Esta é a caracterização de um novo ambiente organizacional (McGee e Prusack, 1996).

A Inteligência Competitiva (IC) tem o objetivo principal de proporcionar aos executivos uma sistemática de coleta e análise de informações públicas sobre os concorrentes, e o mercado em geral, sendo empregada na tomada de decisões. A IC é uma atividade de gestão estratégica da informação, que permite que os tomadores de decisão se antecipem às tendências de mercado, e a evolução da concorrência.

A IC começou a ser usada no mundo empresarial, através dos métodos desenvolvidos pelos órgãos de informação governamental. Estes tinham o propósito de identificar as informações ligadas à defesa nacional. Com o fim da guerra fria, os órgãos de organização governamental começaram a prestar informações para organizações privadas. A intensificação da competitividade fez aumentar a necessidade por IC, sendo intensificado, também, o movimento por parte do governo para suprir as necessidades de suas empresas (Parker, 1994).

As empresas devem desenvolver formas de buscar informações consideradas críticas e não somente informações rotineiras, que sustentem uma atividade regular da empresa. Em contrapartida, devem criar um melhor posicionamento estratégico.

As informações e conhecimento formam um recurso estratégico vital para as empresas num ambiente de extrema concorrência. O estabelecimento de uma

competitividade durável na empresa reside na forma como são utilizadas as informações (Freitas, 1993).

A Inteligência Competitiva é o conjunto de atividades que ajuda a controlar o ambiente de uma empresa e ajuda a definir as estratégias futuras. É possível observar isto através do modelo de experiência do time do MIT (Massachusetts Institute of Technology), que sugere um modelo com os fatores de sucesso crítico. Este modelo inteligente de utilização das informações ajuda os executivos a definir as necessidades de informação significantes.

Existe um emaranhado de dados sobre a organização, porém o que interessa é um número reduzido de informações críticas. É um número limitado de áreas, em que os resultados são satisfatórios e asseguram o bom desempenho (Rockart, 1979).

O modelo de gerenciamento da informação que o MIT utiliza leva em conta as seguintes características :

- Estrutura da indústria particular. Cada indústria, por sua natureza, tem um jogo de fatores de sucesso crítico que é determinado pelas características da própria.
- A estratégia competitiva, posição da indústria e localização geográfica. Cada companhia, em uma indústria, numa situação individual, determina sua história e suas estratégias competitivas atuais.

Este sistema de informações leva em conta a estratégia da empresa, para que haja um controle sobre seu desenvolvimento. Existe uma importância muito grande em como são utilizadas as informações. O gerenciamento eficaz das informações, como forma de controle da organização, sugere melhorias na estratégia. A coleção e análise das informações de mercado, informações tecnológicas, informações sobre clientes e concorrentes, como também informações relativas às tendências externas, políticas socioeconômicas, podem ser definidas como Inteligência Competitiva (Castano, et al., 1995).

As empresas não devem confiar em suas fontes de informações tradicionais: elas necessitam estender sua busca. Há uma necessidade de desenvolver mecanismos de pesquisa para as informações consideradas críticas, não só em seus mercados regionais, mas a nível mundial, para que assim haja uma ampliação da visão do negócio.

A seguir serão apresentadas a forma de estruturação de inteligência e as técnicas utilizadas para coleta de informações.

3.5.1 A natureza da informação competitiva

A leitura das informações inteligentes exige técnicas. É necessário determinar uma metodologia para a decisão sobre os dados interessantes a serem recolhidos e o roteiro para serem analisados. Segundo Porter (estr. compet.), a análise que pode levar a informações profundas sobre determinada indústria e seus concorrentes exige um grande volume de dados.

Entendendo a dificuldade no relacionamento com as informações, a IC vai se desenvolver como um sistema. A busca de informações, através da IC, é o recurso fundamental para obtenção de estratégias e, conseqüentemente, da vantagem competitiva.

Através de um sistema de inteligência, é possível inserir dados importantes como base das decisões estratégicas, criando estratégias que servirão de estímulo para o negócio. Isto mantém a empresa informada em relação aos seus concorrentes, tornando-a uma organização que consegue enxergar melhor, de forma sistêmica.

Na era da informação, administrar uma organização requer planejamento cuidadoso. As decisões devem ser baseadas na probabilidade e não na necessidade lógica. O administrador deve aceitar a incerteza e planejar de acordo com ela, usando as diversas formas.

Existem diversas formas para coletar informações, sendo que o uso através do desempenho dos concorrentes é chamado Benchmarking. Essa técnica verifica, de forma perfeitamente legal, como os outros elementos da indústria estão executando determinada tarefa, conduzindo-a, assim, à diferenciação. Assim, verifica-se, através do

Benchmarking, como é possível chegar ao mesmo resultado do concorrente e até superá-lo, usando uma das ferramentas de maior utilidade na organização (Araújo, 2001).

Quando surge a necessidade do aprimoramento no processo de coleta de informações, estas são conduzidas de forma adequada, através de um planejamento cuidadoso, sendo classificadas segundo sua natureza.

A apreciação de outro método, conhecido como método de vigília de informações, constitui a inteligência competitiva. Este é composto por um sistema misto de informações científicas, técnicas, tecnológicas e mercadológicas (Castano et al., 1995).

3.5.1.1 Informações científicas

Este tipo de informação resulta de modelos ou experimentações realizados nas universidades, grandes escolas e organismos de pesquisa. Ela vem despertando o interesse das organizações, que buscam uma linguagem mais científica para integrar-se à economia do conhecimento. Há uma necessidade no domínio de informações científicas, pois a tecnologia é cada vez mais relacionada com este tipo de linguagem.

3.5.1.2 Informações técnicas

Estas informações são obtidas, principalmente, sob a forma de patentes. As empresas desenvolvem políticas industriais eficazes e processos que aumentam consideravelmente seu rendimento, usando-os como armas concorrenciais, pois aumentam o poder de eficácia da organização.

3.5.1.3 Informações tecnológicas

Esta é orientada para aplicações industriais, onde a informação interna assume grande importância. Antes da normatização das informações, empresas procuram obtê-la. Elas buscam a matéria da informação, pois esta assume papel importante no mercado, onde se torna uma política comercial.

3.5.1.4 Informações mercadológicas

É um monitoramento sobre o que está acontecendo com o mercado. São as informações sobre os clientes, fornecedores, mercados. As empresas buscam diversas informações, que podem ser buscadas de acordo com o meio de obtenção.

3.5.2 A validação da informação

A transformação da informação em recurso fundamental para a força motriz é o primeiro passo para uma organização inteligente. Encontrar sinais fracos, sem muito significado, e transformá-los em algo representativo.

Alguns executivos de organizações expressam toda sua ansiedade, partindo de informações diretamente para a composição de uma estratégia. Por vezes, não existe um rumo, não há um objetivo central que a equipe da administração possa seguir. Existe um trabalho em conjunto, mas com divisões que parecem estar concorrendo entre si. É preciso que haja um objetivo central, que a informação alimente a força que guiará para a composição da estratégia (Tregoe e Zimmermann, 1984).

As fontes de informação podem ser controvertidas, e a empresa estar com sua força motriz em método de venda e distribuição, buscando fontes científicas para o seu suprimento, quando na verdade necessitaria de informações mercadológicas.

Para que a organização realmente trabalhe em conjunto, deve haver congruência entre a informação, força-motriz e a estratégia. Muitas organizações não têm o fio condutor para manter suas atividades interligadas, dando ênfase muitas vezes somente para a estratégia. À medida que se expandem, as organizações vão se tornando mais complexas, aumentando, assim, o risco de confusão na utilização das informações. É preciso selecionar as informações críticas, mas permanecer atento aos sinais que podem parecer fracos, porque alimentam a força-motriz da organização.

As organizações, por vezes, não utilizam a congruência entre os três itens citados anteriormente, usando de forma inadequada a formulação da estratégia, atribuindo-lhe um significado de plano de resolução de circunstâncias isoladas. Isso vem refletir na

maneira como são interpretados os problemas, na insegurança com que se decide. A concepção da estratégia como um plano serve como uma manobra, um padrão que alimenta uma perspectiva ilusória (Mintzberg, 2000).

Da mesma forma que um plano, a estratégia refere-se à escolha intencional de cursos de ação para lidar com situações predeterminadas. No entanto, a estratégia supõe algo consciente e deliberado, que atende aos gestores e dirigentes na tomada de decisões na organização. O plano é um dos instrumentos que resulta do processo de planejamento de estratégias, chamado, também, de planejamento estratégico. Desta forma, é necessário que não se confundam os dois, não se tratando de uma instrução básica. Existe uma instrução diferenciada de conceber estratégias. A noção de estratégia, a partir do que é possível delinear em um processo de planejamento formal, tende a promover um certo tipo de reducionismo na gestão empresarial (Hamel e Prahalad, 1994).

A mesma confusão que é feita entre planejamento e estratégia, pode ser verificada no uso da informação. Esta, muitas vezes, alimenta a estratégia, mas deve primeiramente ser filtrada pela força motriz. Assim, portanto, haverá a certeza de que a informação, ao integrar o processo de inteligência, estará sendo realmente efetiva.

A informação é o subsídio essencial para a força-motriz organizacional, sendo responsável pelo direcionamento adequado da estratégia. Após, pode-se partir para o planejamento organizacional, decidir através dela as armas de competição adequadas para o sucesso competitivo da organização. A visão isolada de qualquer uma das três - informação, força-motriz e estratégia - conduz a uma visão somente sob uma perspectiva, uma visão reducionista, que não é adequada ao relacionamento com o ambiente organizacional proposto nas empresas inseridas no cenário atual.

3.5.3 A assimilação da informação

A estrutura organizacional é um importante meio pelo qual a empresa aceita ou rejeita a informação inteligente. Existem certos rumores nas organizações quanto ao tamanho da empresa e às informações. A IC é quase sempre atribuída a grandes

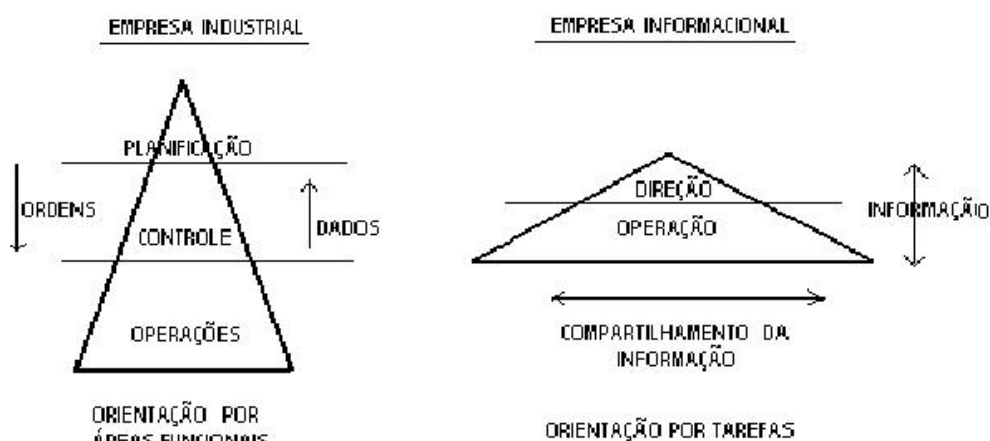
organizações, quando esta seria melhor desenvolvida nas organizações menores, devido à complexidade existente nas grandes corporações. Os recursos financeiros podem fazer a diferença, com relação ao tamanho e competitividade, mas a informação não. Desta forma, fica cada vez mais importante a informação como recurso estratégico para o sucesso da pequena e média empresa (Drucker, 1993).

A questão do tamanho ideal para gerenciamento da informação não existe. O que há é um direcionamento adequado. Se a estrutura organizacional de determinada empresa tem um método de assimilação da informação, vale a eficácia que este consegue atingir. Há, no entanto, um realinhamento constante das organizações em seus processos internos, sendo exigidas respostas cada vez mais rápidas. Torna-se, então, cada vez mais necessária a revisão das estruturas organizacionais, sendo a gestão constantemente testada.

O óbvio parece ser que todos os membros da organização utilizam a informação, em maior ou menor escala, diferindo somente na forma como são usadas. Mitzberg (2000) afirma que as principais formas de comunicação, através da estrutura organizacional, se dão de forma efetiva nas relações interpessoais. Assim, é possível estabelecer ligações entre todos os níveis de atividade organizacional.

É necessário sintonizar as informações com os vários níveis hierárquicos da empresa, o que gera dinamismo e flexibilidade para tomada de decisões. Cada nível hierárquico requer informações com suas características adequadas, e a capacidade de resposta está diretamente ligada com uma estrutura organizacional que não seja complexa. Cornella (1994) sugere um modelo de fluxo de informações que substitua a rigidez dos modelos de estrutura tradicional:

Figura: 5- Modelo de Fluxos de informação em uma empresa



Fonte: Marchand (ApudCornella, 1994)

A complexidade existente na empresa requer a distribuição da capacidade de decisão, sendo disposta entre os membros da empresa. Isto requer um achatamento da pirâmide hierárquica, uma conexão entre a direção estratégica e os níveis operativos. Depende da empresa efetivar a ação, conduzindo à melhoria no processo de comunicação.

O modelo representado na figura acima representa uma estrutura tradicional, havendo um fluxo de informações em dois sentidos, de cima para baixo e de baixo para cima. O primeiro possui filtros hierárquicos que reduzem a quantidade de dados em um quadro sintético, sendo utilizado pelos níveis hierárquicos na formulação de estratégias e políticas organizacionais. O segundo é responsável pelo processamento da informação, limitada pela estrutura hierárquica.

Este modelo apresenta deficiências, porque a coleta de informações está localizada somente no topo da pirâmide, restrita à direção. Isto vem a acomodar os demais membros da organização, retardando o processo de criatividade como um todo.

Quando existe uma validação das informações, anteriormente mencionada através da contextualização e submetida à força-motriz, esta vem de todos os níveis organizacionais. As informações podem ser geradas a partir da direção ou do nível

operacional, mas é filtrada pelo objetivo comum proposto a todos, que determinará a estratégia competitiva. A congruência anteriormente mencionada deve ser respeitada pela estrutura organizacional (Tregoe e Zimmermann, 1984).

A proposta de um novo modelo é feita pela figura nº 6, que propõe uma estrutura organizacional, onde existe a incorporação das diversas áreas antes colocadas como distintas na coleta de informação. Aí se propõe um resumo de quatro funções básicas da empresa: produção, finanças, vendas e recursos humanos. Para cada uma delas existe algum tipo de direção estratégica ou tática, algum tipo de conhecimento, tudo relacionado com a produção dos bens da empresa.

Figura Nº6 - Um novo Modelo de Estrutura Hierárquica



Fonte: Laudon e London (Apud Cornella, 1994)

Este novo modelo refere-se a organizações com estrutura hierárquica não tradicional, o que possibilita uma melhor distribuição e aplicação da informação. Este tipo de estrutura permite uma otimização no processo de informação operacional. Uma empresa bem organizada, baseada na informação, propicia o desenvolvimento da criatividade e do aprendizado organizacional, aumentando consideravelmente as oportunidades de ser uma empresa inteligente.

3.5.4 A tomada de decisão

A informação possui valor estratégico na tomada de decisão. Após a coleta, validação, e assimilação, ela é utilizada pelo decisor como base para seu julgamento. Sua maneira sistematizada proporciona valor para a organização. A informação possui caráter de utilidade, por isso deve estar disponível para os membros da organização. Sua qualidade, acessibilidade e apresentação dependem da sistematização (cornella,1994).

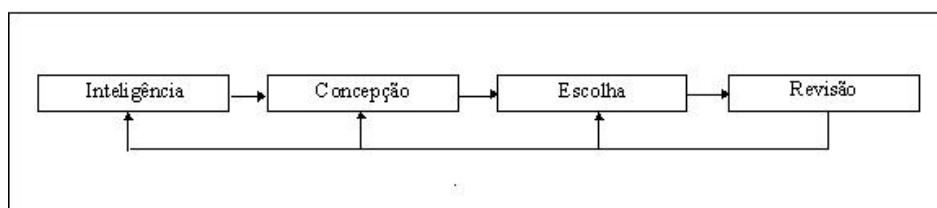
O processo decisório é extremamente importante, pois faz parte da rotina do indivíduo e da organização. Sempre que exercitado, é baseado num objetivo elaborado através de processos administrativos que isolam certos elementos da empresa para a tomada de decisão (Simon, 1965).

McGee & Prusak (1994) comentam que a informação não tem qualquer valor para uma organização, até não ser colocada em prática. Isto é tão importante quanto a transformação que origina a informação estratégica. Na maior parte das organizações, não mais de 10% das informações são tratadas por computador. 90% das informações são tratadas fora do sistemas automatizados de informação, sendo registradas em memória de altos executivos e funcionários.

A decisão é um tema totalmente relacionado com o ser humano, sendo estudada pelas mais diversas áreas da ciência. Há um interesse da organização sobre este tema que, por vezes, pode gerar para a empresa, em questão de segundos, valores representativos. O pensamento e a ação são os componentes do processo decisório, porque avaliam as alternativas de um determinado problema, para chegar à decisão certa.

Simon (1947) enfatiza a questão da resolução de problemas, onde se verifica o problema, levantam-se as informações a seu respeito, os objetivos a serem alcançados, sendo apresentadas as alternativas viáveis para sua resolução. Na tomada de decisão através das ações alternativas apresentadas, escolhe-se a mais adequada para implantação. O autor propõe um modelo de processo decisório distribuído em quatro fases, conforme a figura nº 7 .

Figura Nº7: O processo decisório segundo Simon



Fonte: Macadar(1998) apud. Simon (1947)

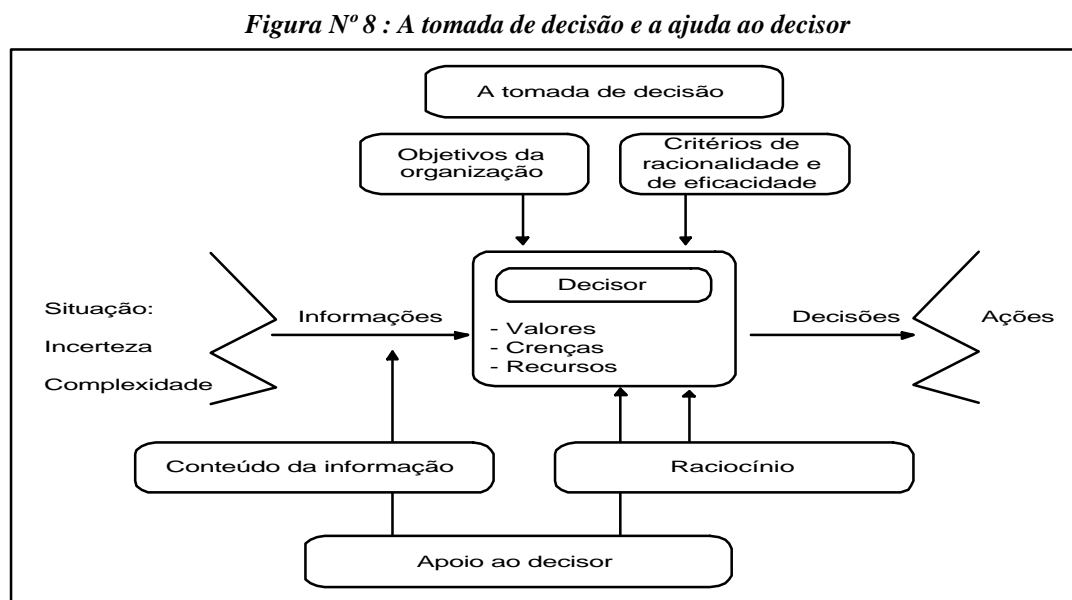
Nesta figura, a fase da inteligência acontece na exploração do ambiente, na busca de dados que possam identificar problemas ou oportunidades. O segundo passo é a concepção, onde são analisados os possíveis cursos da ação. Logo, segue-se a escolha, selecionando as alternativas que ficaram disponíveis com base no potencial de probabilidade. A última fase é a revisão, onde são feitas avaliações da decisão passada.

É possível observar, no modelo de Simon (1947), que cada uma das etapas tem uma sequência de feedback. Isto se deve à tentativa de reduzir ao mínimo a possibilidade de erro na tomada de decisão.

A busca de sistemas para informação é um importante artifício para a redução à uma visão somente do indivíduo. Kotler (1995), usado anteriormente para explicar a informação colocada em forma de sistema pelo SIM, permite ao gerente identificar as oportunidades e problemas, bem como comparar resultados positivos anteriormente conquistados. Este possui o perfil de sistema de inteligência para marketing, permitindo à organização estabelecer e manter relações dinâmicas com seu mercado.

Toda medida para melhorar um processo é desejada. Freitas (1993) destaca que não se deve criar um modelo, uma fonte mágica. Ele propõe um modelo multifuncional que permite maior apoio ao decisor, através do fornecimento rápido e fácil de informações.

Na figura nº 8, que segue, vêem-se os esforços feitos para ajudar o usuário final. Normalmente, a organização é sempre analisada sob o prisma de níveis hierárquicos, como foi visto no processo de assimilação da informação: níveis estratégico, tático, e operacional. Esta figura demonstra como a informação consegue chegar ao decisor através de uma visão mais científica



Fonte: Freitas (1993, p.74)

Existem, no entanto, certas limitações na condição do decisor. Conforme Simon (1947), as pessoas que tomam uma decisão são limitadas em seus conhecimentos e suas atitudes de resolver problemas. Há uma dissonância cognitiva na estrutura dos indivíduos, que premeia este tipo de comportamento.

Para ajudar a limitação que permanece no processo decisório, há uma capacidade de memória suplementar representada através da informação estruturada que ajuda o raciocínio não estruturado, conforme Freitas (1993).

A informação estruturada reduz a incerteza, onde quanto mais dados dispersos, mais complicadores se tornam presentes. Os redutores da incerteza estão presentes no processo desenrolado anteriormente para tomada de decisão. O trabalho aqui proposto faz com que chegue ao decisor a informação inteligente. Ela é avaliada pela Força-Motriz e pela estratégia, que nutrem as armas de competição.

A informação poderia ser filtrada pelos fatores críticos de sucesso, mas estes não seriam, em seu todo, a solução para a pró-ação, através da identificação de possíveis sinais que poderiam integrar a organização.

4 METODOLOGIA

O presente capítulo tem por objetivo definir e descrever a metodologia que foi utilizada na realização da pesquisa.

4.1 Tipo de pesquisa

Como foi citado anteriormente, o trabalho tem por objetivo analisar como estão sendo utilizadas as informações no ambiente das empresas vinícolas, verificando se estas estão utilizando inteligência competitiva ou não. Para isto, foi utilizado o método diagnóstico, com a escolha de várias empresas.

De acordo com Roesch (2000), qualquer tipo de projeto pode ser abordado de forma qualitativa ou quantitativa, embora seja utilizado um enfoque mais quantitativo na avaliação de resultados, e mais qualitativo na avaliação formativa. Segundo a autora, a pesquisa-diagnóstico permite a observação de várias condições contextuais, sem perder a qualidade das informações e, ao mesmo tempo, privilegiando os dados qualitativos e quantitativos.

Bonoma (1985) apresenta um problema que se constitui nos estudos científicos, onde existem elementos que, quando retirados de seu contexto social, tendem a não ser interpretados de forma adequada. Assim, elementos, quando colocados em laboratório, proporcionam o máximo entendimento em termos de integridade de dados, pelo fato de o ambiente ser totalmente controlado pelo pesquisador. Quando estes elementos são levados a

uma validade externa, num contato mais intenso com seus elementos reais, encontra-se uma situação de prejuízo à veracidade da pesquisa.

Bonoma (1985) sugere que alguns pesquisadores têm adotado abordagens de pesquisa indutivas, qualitativas e clínicas como um caminho alternativo para a diminuição deste tipo de problema e, assim, melhorando o caminho para a aprendizagem científica. Neste sentido, a pesquisa-diagnóstico aparece como adequada para este estudo.

4.2 Plano de coleta de dados

As principais fontes que constituem este trabalho estão sob dados primários, com entrevistas estruturadas. Segundo Roesch (2000), o seu objetivo é atender o significado que os entrevistados atribuem a situações que não foram estruturadas anteriormente, a partir da suposição do pesquisador.

A entrevista pessoal, como instrumento de aquisição de dados, sugere certas decisões quanto à estrutura disfarce. Segundo Mattar (1996), a entrevista caracteriza-se como estruturada, quando há uma lista de perguntas formais a serem feitas a todos os entrevistados, e não-estruturada, quando o roteiro de questões pode variar de acordo com a entrevista. Esta pode ser também disfarçada, quando o objetivo não está definido para o entrevistado, e não-disfarçada, quando o objetivo está claramente definido. Neste trabalho, foi escolhida a entrevista estruturada, não-disfarçada, e os testes aplicados usam estrutura disfarçada.

A entrevista começa com uma análise da estratégia, passa para aplicação dos testes de força-motriz, e análise da aplicação das informações. Todos os instrumentos utilizados para a pesquisa foram gerados a partir da análise da literatura. Estes instrumentos trazem consigo aspectos que procuram entender como a empresa vem utilizando suas informações.

4.3 Análise de dados

A análise de dados, num diagnóstico setorial, é uma tarefa muito complexa que exige análise estatística e estudos qualitativos, tornando mais eficiente o processo. As

descrições aqui são feitas através dos dados coletados por meio de proposições teóricas, fatos do dia-a-dia, relacionados com a prática do setor.

O trabalho buscou entender como as empresas pesquisadas estão lidando com a inteligência competitiva, desde a busca de informações até a sua prática. As técnicas utilizadas são comparações com padrões e construção de explicações.

Neste trabalho, existe uma comparação de padrões, através dos quais foram constituídos num referencial teórico, e do resultado da pesquisa das informações entre as empresas. As informações obtidas nas empresas foram confrontadas, para se chegar a um diagnóstico mais preciso.

4.4 População/universo

As sete empresas que participaram da pesquisa são de pequeno ou médio porte do setor vinícola. Estão localizadas em Bento Gonçalves, no Rio Grande do Sul. Elas foram selecionadas segundo a tradição que representam, a importância de sua marca e o destaque que vêm obtendo através de premiações nacionais e internacionais.

4.5 Amostra

As pessoas selecionadas para amostra na entrevista são três de cada empresa, ligadas à administração do negócio. São indústrias que representam 80% do setor vinícola (vinhos finos) de Bento Gonçalves.

4.6 Limitações metodológicas

As pesquisas-diagnóstico caracterizam-se por serem de baixo custo para o pesquisador, porém encontram certas resistências por parte das empresas em prestar informações que estão ligadas à estratégia empresarial (Roesch,2000).

5 ANÁLISE DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Este capítulo apresenta o resultado dos estudos efetuados através do método disposto no capítulo 4. Mostra as características das organizações do setor vinícola de Bento Gonçalves, onde se procura fazer um diagnóstico através das variáveis estudadas e relacionadas ao Referencial Teórico do capítulo 3, de acordo com os objetivos propostos pelo estudo no capítulo 2.

5.1 Caracterização das empresas

Considera-se importante citar algumas características iniciais das empresas estudadas, relacionadas no questionário de pesquisa. Elas serão apresentados a seguir, com seus principais produtos, mercados de destino, investimento em pesquisa e desenvolvimento nos últimos anos.

Principais produtos:

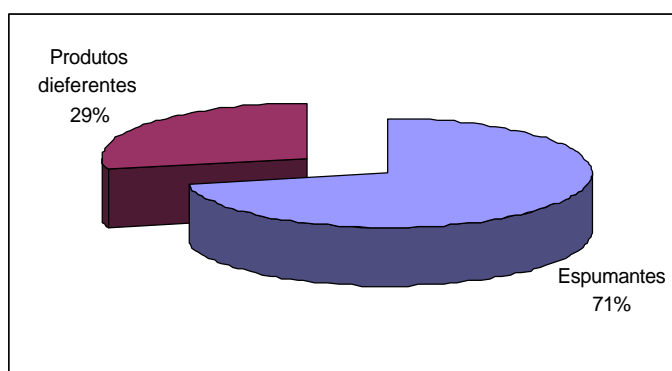
Quadro nº 1: Principais produtos elaborados pelas empresas

<i>Empresa</i>	<i>Produto 1</i>	<i>Produto 2</i>	<i>Produto 3</i>	<i>Produto 4</i>	<i>Produto 5</i>
<i>A</i>	Vinhos	Espumantes			
<i>B</i>	Vinhos	Espumantes			
<i>C</i>	Vinhos	Sucos	Espumantes	Wine Cooler	Brandy
<i>D</i>	Vinhos	Whisky			
<i>E</i>	Vinhos	Espumantes			
<i>F</i>	Vinhos	Espumantes			
<i>G</i>	Vinhos	Espumantes			

Através da análise do quadro nº 1, é possível verificar que as empresas têm como principal produto o vinho. Aparecem, em segundo plano, com maior frequência os espumantes, sendo que apenas uma empresa possui mais de dois produtos em seu portfólio de produtos principais.

Os gráficos a seguir mostram a característica do segundo produto das empresas pesquisadas e a incidência de fabricação de produtos que contêm efeito sazonal.

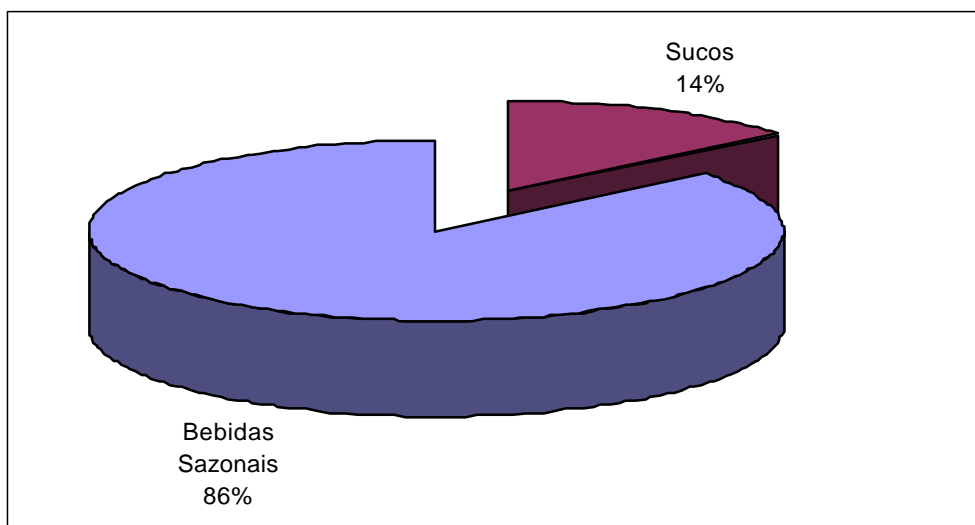
Gráfico nº 2 : Segundo Produto



É possível verificar, através do gráfico nº 2, que, das empresas pesquisadas, 29% possuem produtos diferentes, enquanto 71% têm espumantes como seu segundo produto. Além de as empresas se concentrarem em vinhos como primeiro produto, elas possuem um percentual bastante elevado para um segundo produto, conforme o gráfico nº 2 .

Todas as empresas colocaram como prioridade o vinho, sendo seu segundo produto, com exceção de duas empresas, os espumantes. Isto demonstra que as empresas não procuram o desenvolvimento de um novo produto fora das características do vinho e dos espumantes.

Gráfico nº 3 : Sazonalidade de produtos



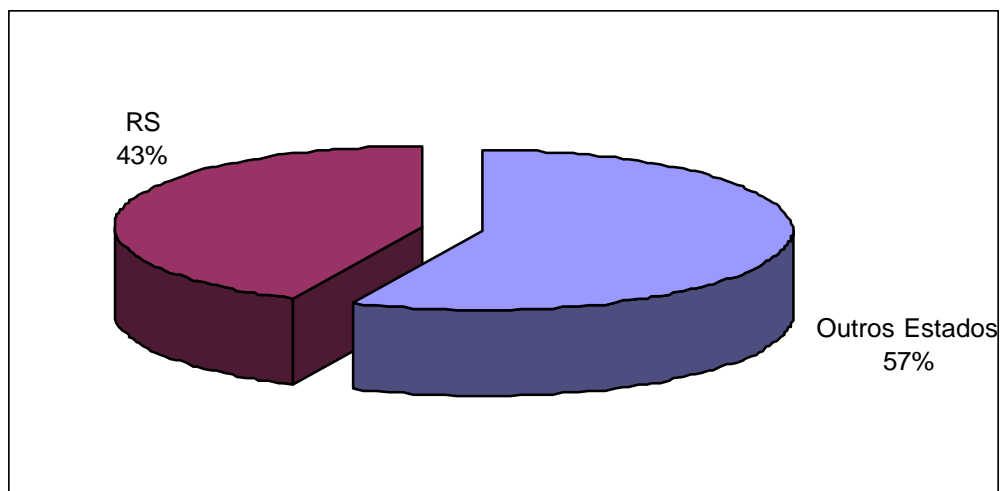
O gráfico nº 3 mostra a distribuição das bebidas consideradas sazonais e não sazonais. É possível verificar que os vinhos, que possuem um alto índice de sazonalidade, em função do clima e hábito de consumo, têm o maior percentual na participação do portfólio dos produtos, com 86% dos produtos produzidos, restando os sucos, com 14%.

O vinho é uma bebida muito consumida em estações frias, ao passo que os sucos são muito consumidos no verão. Apenas 14% das empresas oferecem a bebida alternativa, ficando 86% delas com a fabricação de bebidas que não minimizam o efeito sazonal.

5.1.1 Destino da produção

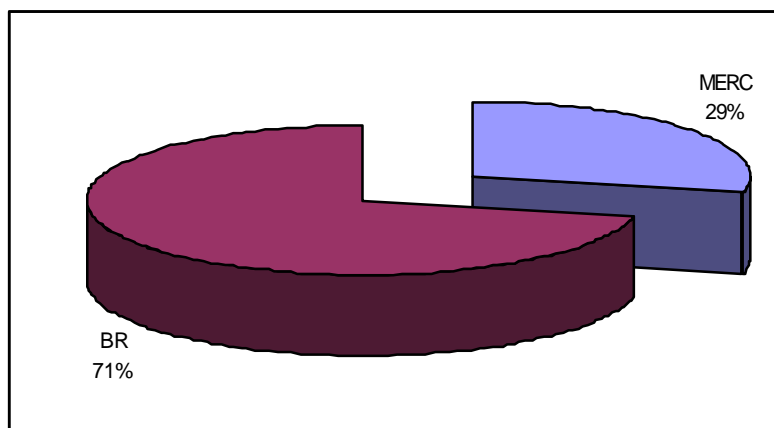
Nas empresas pesquisadas, é possível verificar uma distribuição dos produtos dentro do território nacional, onde 57% dos produtos são destinados aos outros estados brasileiros, sendo 43% deles consumidos no Rio Grande do Sul (RS), conforme se verifica no gráfico nº 4.

Gráfico nº 4 : Produção Nacional



Das empresas pesquisadas, 71% afirmam que exploram somente o mercado nacional, sendo que 29% atuam no mercado nacional e internacional, não havendo exportações para fora do Bloco do Mercosul (conforme gráfico nº 5). Os executivos das vinícolas atribuem o fato de não exportarem para fora do Mercosul a alguns fatores: marca fraca dos produtos brasileiros no exterior, alta qualidade dos vinhos internacionais e tradição.

Gráfico nº5 : Produção Nacional e Internacional

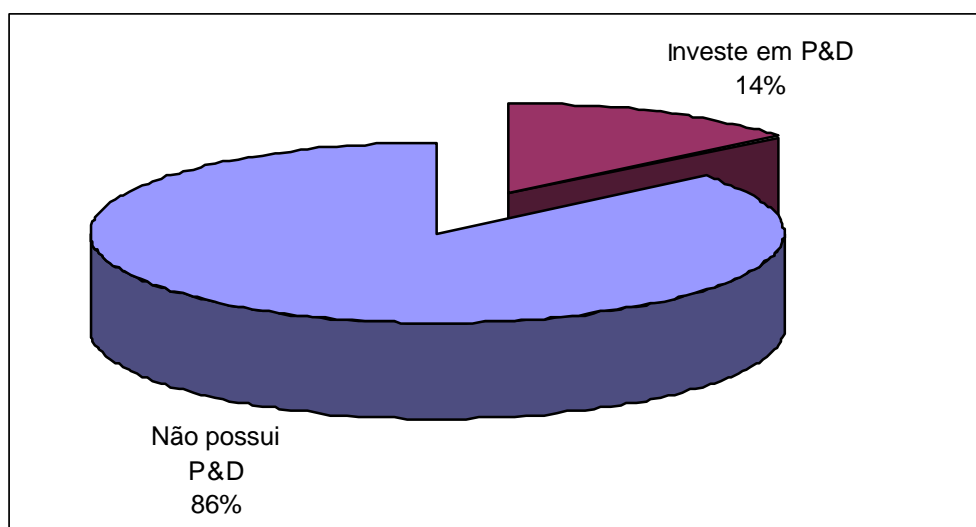


Há, no entanto, nos últimos quatro anos, segundo relatos dos empresários do vinho, um crescimento das exportações e das empresas exportadoras, devido à mudança econômica e ao aumento da qualidade dos vinhos. Este aumento na qualidade dos produtos ocorreu principalmente na década de 90, devido à pressão econômica, quando havia uma economia que favorecia a entrada de produtos estrangeiros.

5.1.2 Pesquisa e desenvolvimento

Quando questionadas sobre pesquisa e desenvolvimento de novos produtos nos últimos cinco anos, 86% das empresas responderam não terem investido no desenvolvimento de novos produtos, não relacionando nenhum investimento neste fator. Há, sim, aprimoramento tecnológico, através da modernização das plantas que produzem a matéria prima. A minoria que investe em P&D (14%), conforme gráfico nº 6, acredita que é importante o desenvolvimento de novos produtos, como fator de vantagem competitiva.

Gráfico nº 6 : Pesquisa e Desenvolvimento



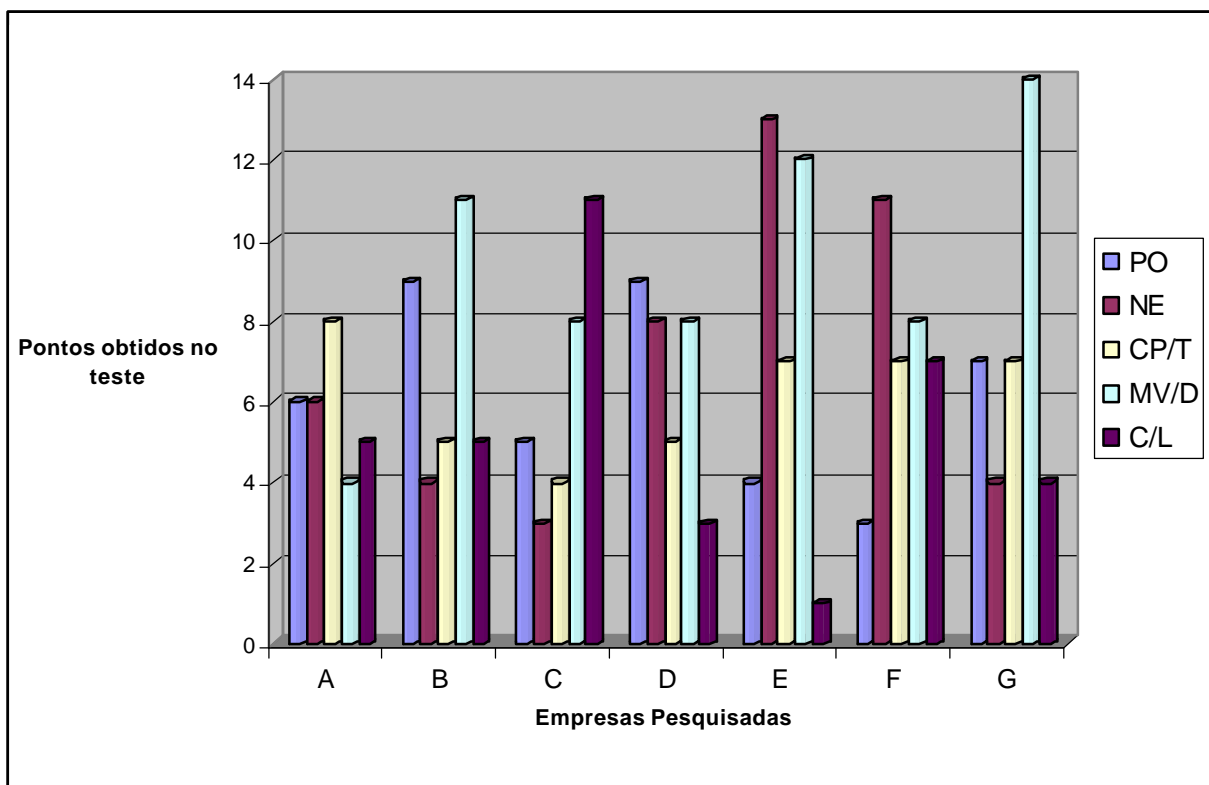
A inexistência de investimentos P&D por parte significativa das empresas reflete uma concentração no aprimoramento dos produtos já existentes, o que explica o fato

de todas terem, como seu primeiro produto, o vinho e, como segundo, um produto semelhante.

5.2 A Força-Motriz organizacional das vinícolas

A Força-Motriz é elemento fundamental para constituição de uma Estratégia Organizacional clara e eficiente. Ela ajuda a empresa a não cair na síndrome estratégica, onde a organização fica sem rumo, faltando o objetivo central. Tregoe e Zimmerman(1984) consideram-na o elemento fundamental para o alcance do chamado Q.I. estratégico bem desenvolvido, onde a organização constitui um enfoque, com congruência, reagindo de maneira adequada ao ambiente de mudança.

Gráfico n° 7 : Força-Motriz de cada empresa



O gráfico nº 7, obtido através de teste em anexo, mostra a Força-Motriz das organizações pesquisadas, onde é possível verificar que não existe um perfil único de Força, pois cada organização define sua Força, de acordo com suas características próprias.

Conforme o gráfico nº 7, pode-se verificar, por exemplo, que a Força-Motriz da organização *A* é Capacidade de Produção de Tecnologia (*CP/T*). Este tipo de organização tem como características, segundo Tregoe e Zimmerman(1984), técnicas produtivas, tecnologia e equipamentos como motivadores. Seus produtos são desenvolvidos de acordo com a tecnologia existente e técnicas de produção apuradas.

Foi possível verificar estas características na empresa *A*, que tem tradição na fabricação de seus produtos, aliada ao fator tecnologia. Porém, o fator produção passa por uma certa transformação, pois a organização está com sua produção insatisfatória para atender o mercado. Isto tem ocorrido nos últimos quatro anos, visto que as vendas têm aumentando significativamente.

Se for analisada a empresa *E*, é possível verificar que ela possui a mesma Força-Motriz da empresa *F*, sendo nas Necessidades de Mercado(*NE*) que as empresas têm procurado nos últimos anos fazer estudos apurados em relação a seu mercado. Há, por parte destas empresas, investimento em publicidade e propaganda, procurando investimentos na imagem de seus produtos e da sua organização. Comprova-se uma valorização da área de Marketing, que é normalmente terceirizada nas empresas deste setor. Existe, portanto, a preocupação por parte destas empresas em destacar o Marketing, mas de uma forma correta, por meio de especialistas, visto que nestas organizações há ainda uma adaptabilidade de conhecimentos e estruturas adequadas para o estudo e desenvolvimento de Marketing.

As empresas *B* e *G* apresentam Método de Vendas e Distribuição (MV/D) como principal Força Motriz. Estas organizações têm seu sistema de distribuição e uma carteira de representantes e vendedores bem estruturados, onde se procura distribuir os produtos em mercados ainda não explorados. Há, portanto, por parte da empresa *G*, principalmente, o estabelecimento de grupos de vendas especializados, buscando também grandes varejos, para que haja uma parceria na distribuição do produto. Seguem ainda as empresas *C*, com Crescimento e Lucro(*CL*), e *D*, com Produtos Oferecidos(*PO*) como Força-Motriz.

Todas as empresas possuem Força-Motriz, mostrando que há objetivos claros que guiam a Estratégia Organizacional, através do levantamento das características fortes da organização, que estão presentes em sua realidade prática.

A seguir, será analisada a Estratégia das organizações pesquisadas, onde se procurará fazer uma relação com a Força-Motriz Organizacional.

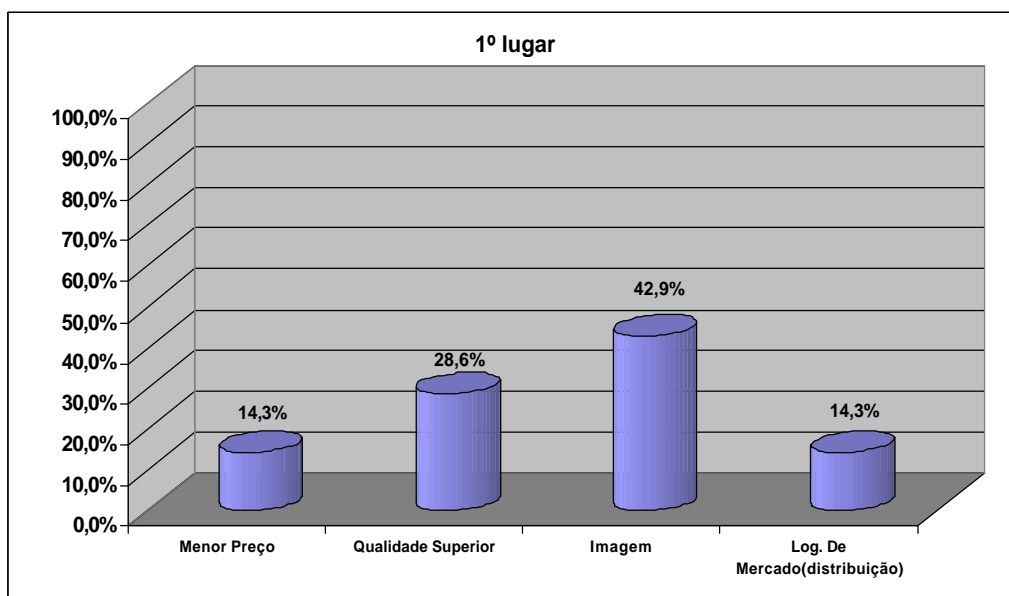
5.3 Análise da Estratégia Organizacional

Através do Modelo Porter, procurou-se fundamentar as estruturas da composição das estratégias das Indústrias Vinícolas. Procura-se, nesta parte do trabalho, estruturar, portanto, as Vantagens Competitivas, a abordagem dos concorrentes principais, a análise das oportunidades e ameaças, os produtos substitutos e a busca de tipos de informação concorrencial.

5.3.1 As Vantagens Competitivas

Perguntou-se para as empresas sobre as vantagens que elas possuíam em relação a sua concorrência, sendo colocadas oito alternativas para serem classificadas, segundo seu grau de importância. São elas: menor preço, qualidade superior, imagem, inovação, condições de pagamento, segmentação de mercado, diferenciação, logística de mercado (distribuição). Segue a análise através da ordem de classificação atribuída a cada item, através de sua importância como vantagem competitiva

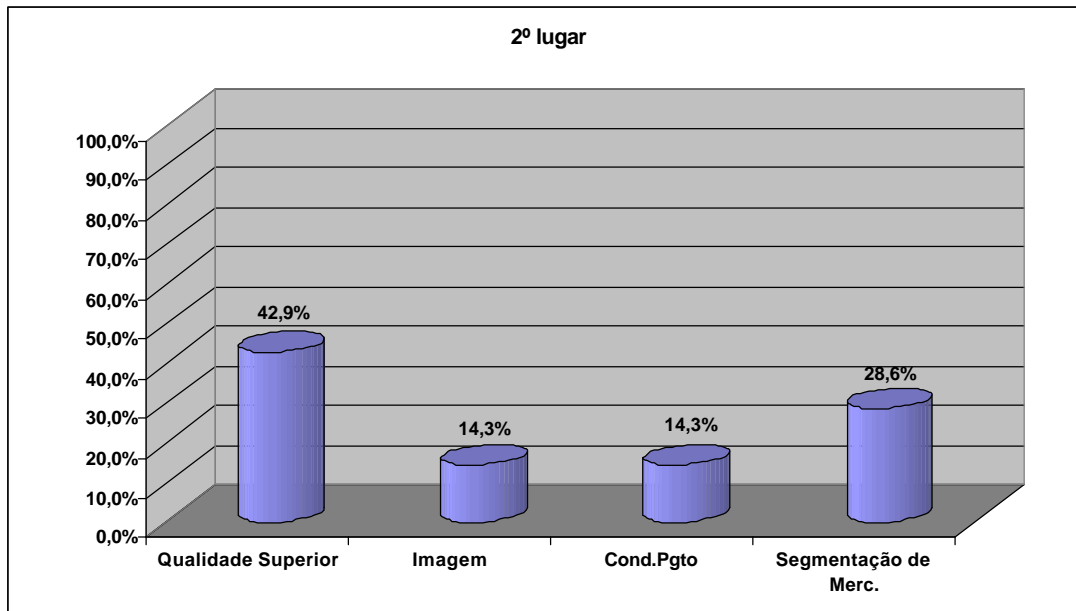
Gráfico nº 8 : Primeiro lugar como Vantagem Competitiva



As empresas, quando questionadas sobre o primeiro lugar em sua Vantagem Competitiva, responderam que Imagem seria o primeiro fator a ser observado, com 42,9% das preferências. Aparecem, após, Qualidade Superior, com 28,6%, acompanhadas de Logística de Mercado (distribuição) e Menor Preço, com 14,3%. Portanto, as empresas acreditam que a Imagem da organização aparece em primeiro plano, como a principal Vantagem Competitiva, conforme gráfico nº 8.

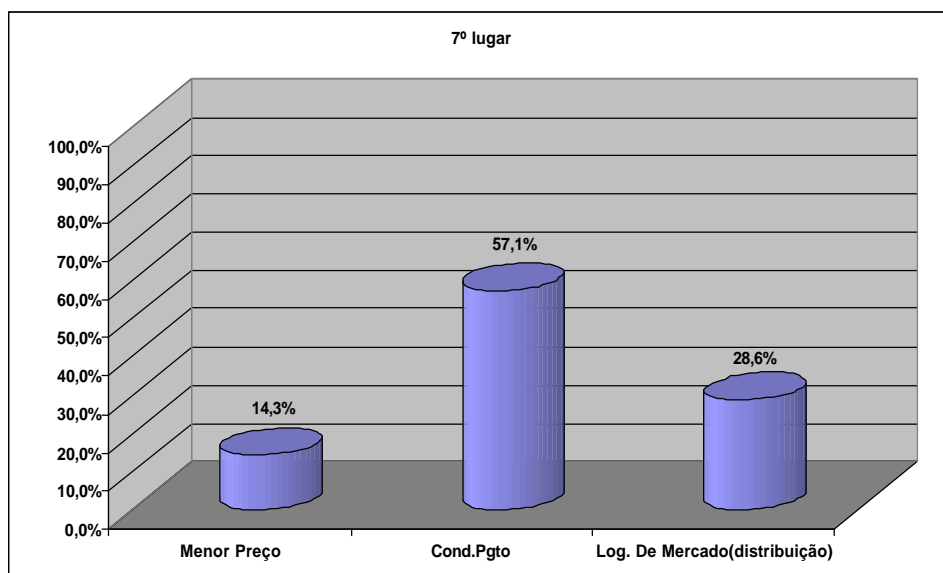
Quando questionadas sobre o que apareceria em segundo lugar, como Vantagem Competitiva, as empresas responderam que Qualidade Superior seria o principal item a ser destacado, a qual aparece com 42,9%. Ela é seguida de segmentação de Mercado, com 28,6%, e Condições de Pagamento e Imagem, com 14,3%, conforme o gráfico nº 9.

Gráfico nº 9 : Segundo lugar como Vantagem Competitiva



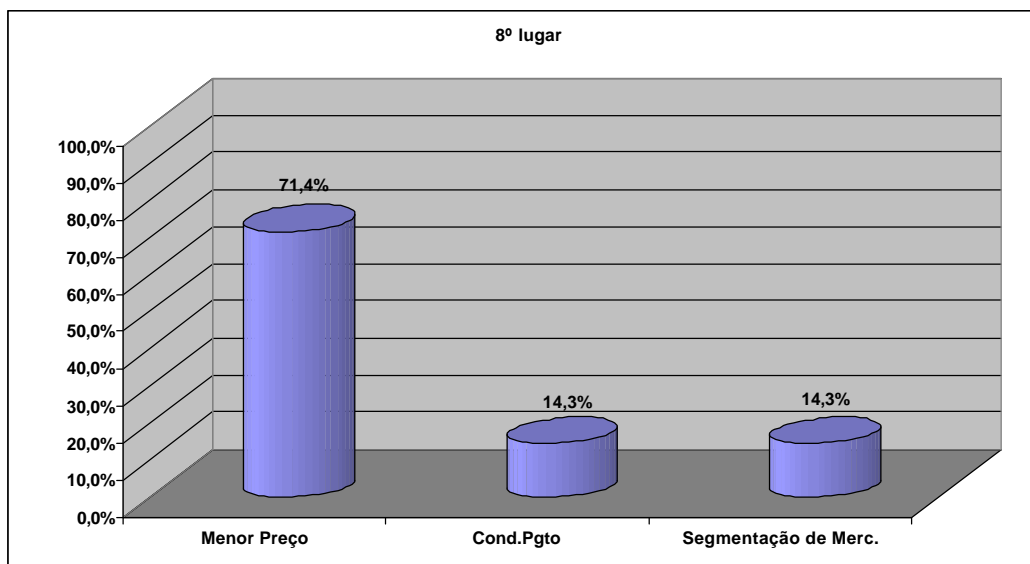
Algo que merece destaque, é o fato de os executivos do vinho colocarem que deveria aparecer, como sétimo lugar, a Vantagem Competitiva e as condições de pagamento. Aparecem, conforme gráfico nº 10, com 57,1%, as vinícolas dizendo que este fator não seria muito importante para o desenvolvimento da organização. Segundo tais empresas, isto se deve ao fato de elas operarem com capital próprio, não buscando em sua maioria capital de terceiros.

Gráfico nº 10: Sétimo Lugar como Vantagem Competitiva



Quando perguntadas sobre o que elas colocariam em último lugar na em sua Vantagem Competitiva, elas responderam que colocariam o menor preço, aparecendo com uma significativa preferência (71,4% das empresas pesquisadas), conforme o gráfico nº 11.

Gráfico nº 11 : Oitavo Lugar como Vantagem Competitiva

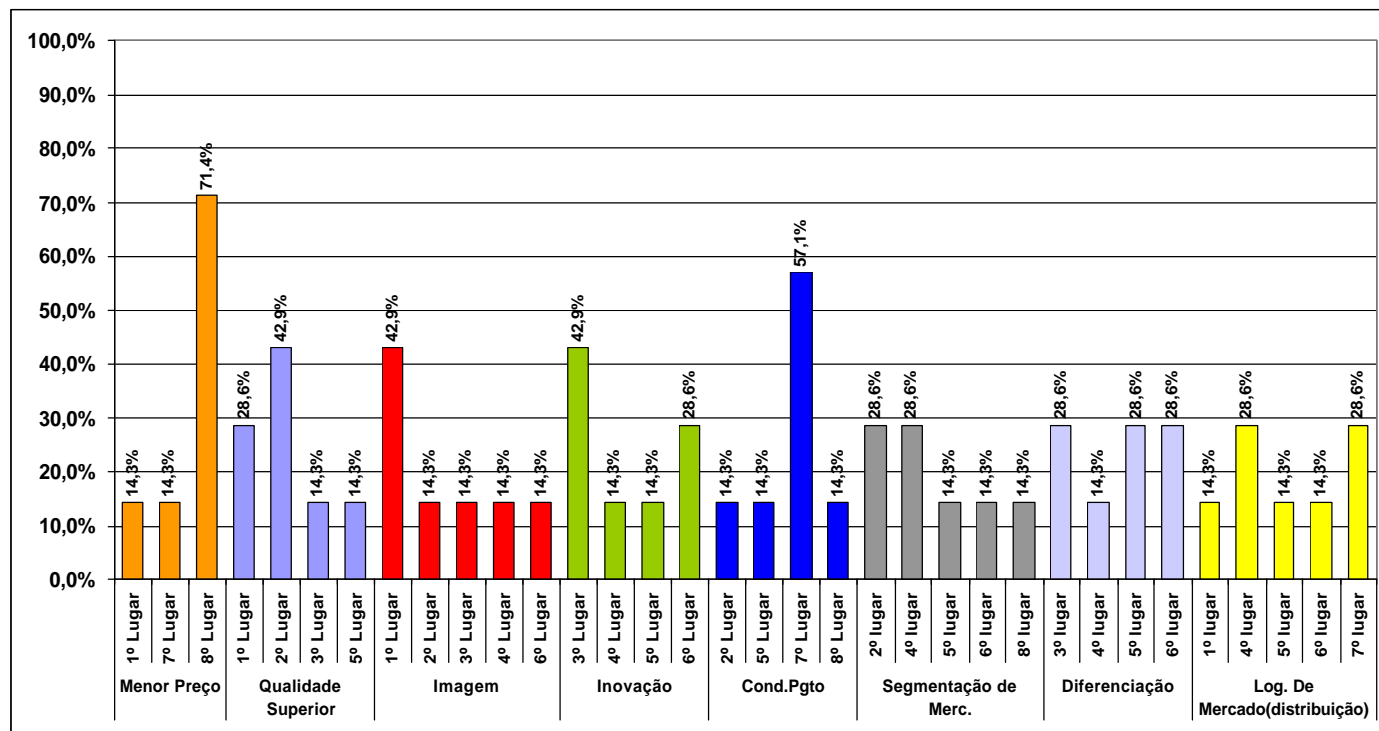


O fator preço é importante na composição de um produto, na competição estabelecida pelas organizações, mas através da abordagem do conjunto de itens expostos para serem classificados, os demais itens aparecem com maior força, ficando o menor preço considerado como uma vantagem competitiva, mas em último lugar .

Num primeiro momento, tem-se a idéia de que o preço não é algo muito considerado pelas indústrias vinícolas em sua estratégia, mas deve-se ficar alerta para o fato de que se abordam Vantagens Competitivas, e que as empresas não estão competindo pelo preço, o qual fica de fora dos fatores atrativos de competição. Segundo Porter (1992), a Vantagem Competitiva leva em conta todas as atividades que a empresa executa no ambiente competitivo, entre os fatores que podem criar mudanças significativas. No mercado vinícola de vinhos finos atual, o menor preço, portanto, não representa algo significativo.

Através da análise do gráfico nº 12, pode-se ter uma visão mais ampla sobre as Vantagens Competitivas.

Gráfico nº 12 : Classificação das Vantagens Competitivas



É possível observar, no gráfico nº 12, as Vantagens Competitivas importantes, através de sua classificação quanto à prioridade. Pode-se observar que existem pontos de destaque, onde as empresas concordam em percentual bastante significativo, como é o caso da imagem, com 42,9% das empresas concordando que ela deve aparecer em primeiro lugar. Observa-se, também, uma parcela bastante significativa que concorda que qualidade superior deve ficar em segundo lugar, seguido de inovação, em terceiro. Observa-se, em destaque no gráfico, também, que o menor preço é colocado em último lugar e, em penúltimo, as condições de pagamento.

Um fator relevante para quem não tem como prioridade preço, nem condições de pagamento, deveria ser diferenciação, segundo Porter (1992). Mas nenhuma vinícola pesquisada coloca em destaque o fator diferenciação, aparecendo somente entre o terceiro e sexto lugar, conforme gráfico nº 12.

5.3.2 Análise do ambiente das vinícolas

As empresas foram questionadas sobre seus concorrentes principais, e procuraram citar dois pontos fortes e dois pontos fracos. Eles seguem no quadro nº 2, que procura demonstrar tal situação.

5.3.2.1 O ambiente interno

No quadro nº 2, é possível visualizar os pontos fracos e pontos fortes de cada empresa concorrente. A empresa **A** e **F** colocam o Marketing como o principal ponto forte; a Distribuição aparece, nas empresas **F**, em segundo lugar e, na empresa **B**, em primeiro lugar. O restante das empresas escolhe diferentes fatores que colocam como pontos fortes da concorrência, aparecendo saúde financeira e promoção de vendas, na empresa **C**, imagem do produto e segmentação de mercado, na empresa **D**, escala produtiva e boa imagem do produto, na empresa **E**. Existem pontos similares entre as empresas com referência ao marketing e à imagem dos produtos, mas, numa pequena parte, ficando a maioria das empresas com visão dos pontos fortes diferentes da concorrência.

Quadro nº 2 : Análise do ambiente interno

Empresa	Ordem	Pontos Fortes	Pontos Fracos
A	1º	Marketing	Qualidade
	2º	Prod. Importados	Produtos com baixa diferenciação
B	1º	Distribuição	Qualidade
	2º	Preço	Atendimento
C	1º	Saúde financeira	Baixa segmentação
	2º	Promoção e vendas	Distribuição
D	1º	Imagem do produto	Preço
	2º	Segmentação de mercado	Distribuição
E	1º	Escala produtiva	Preço
	2º	Boa imagem do produto	Origem do produto
F	1º	Marketing	Distribuição
	2º	Distribuição	Inovação
G	1º	Comunicação	Falta padrão de produção
	2º	Agressividade	Pouca credibilidade

Conforme quadro nº 2, é possível verificar os pontos fracos citados pelas empresas com relação à concorrência, onde duas empresas citam qualidade como principal ponto fraco do concorrente. Para a empresa **A**, qualidade na primeira colocação como ponto fraco; e a empresa **B** coloca, como ponto principal. A empresa **G** cita, ainda, a falta de padrão na produção, que pode ser associada à falta de qualidade.

Ainda com relação aos pontos fracos, é possível verificar que aparece o fator distribuição afirmado por três empresas: as empresas **C** e **D** colocam como fator secundário, e a empresa **F**, em primeiro, conforme quadro nº 2.

A seguir, faz-se uma análise do ambiente externo das vinícolas, onde ficam representadas as ameaças e oportunidades do setor, para cada empresa em relação à concorrência.

5.3.2.2 Análise do ambiente externo

Questionadas sobre as principais ameaças que as empresas conseguem visualizar em seus mercados, elas responderam conforme o quadro nº 3. A empresa **A** coloca como ameaça produtos estrangeiros, seguidos de abordagem errônea de novos produtos (blefe quanto ao lançamento de novos produtos). A empresa **B** coloca a falta de

conhecimento dos brasileiros a respeito da qualidade de seus vinhos. As empresas pesquisadas colocaram ameaças diferentes, não estabelecendo uma visão sintetizada.

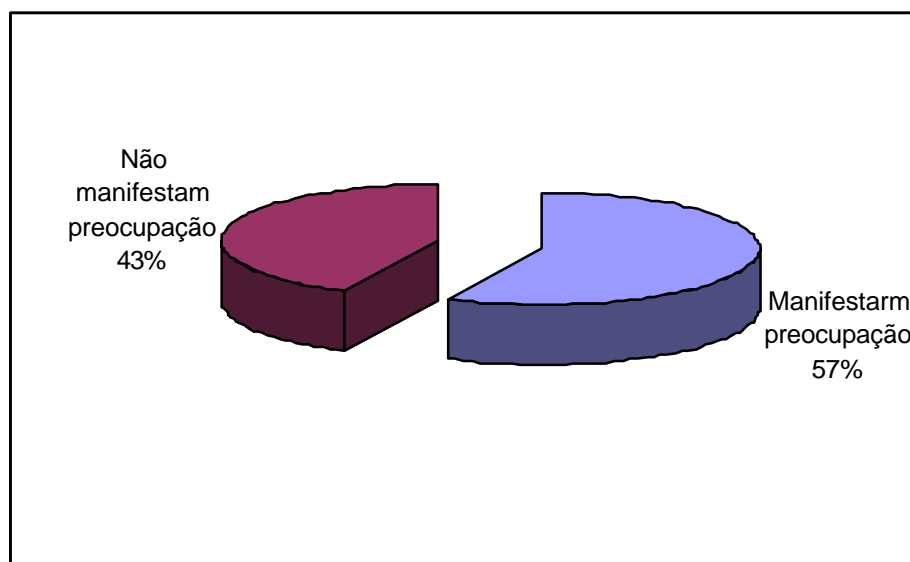
Quadro nº 3: Análise do Ambiente Externo

Empresas	Ameaças	Oportunidades
A	Produtos estrangeiros	Aceitação de novos produtos
	Falta de qualidade em alguns produtos	Qualificação nas vendas de novos produtos
	Abordagem irônea(blefagem de novos produtos)	Maior abertura de mercado
B		
	Dar mercadoria em consignação	Diferenciação do produto
	Descontos mirabolantes	Produtos com qualidade diferenciada
C	Falta de conhecimento do consumidor da qualidade dos vinhos brasileiros	
	Vinhos de pequenas cantinas	Capacidade produtiva
	Vinhos importados	Tecnologia do parque industrial
	Potencial de investimento de alguns concorrentes	Logística
D	Poder de compra e negociação das grandes redes	Qualidade
E	Preços	Aumento nas vendas
		Distribuição de produtos
F	Situação econômica Argentina	Plano econômico(em função da alta do dolar
	A ameaça de sobretaxa dos produtos brasileiros na Argentina	Qualidade
		Diferenciação
G	Pouca diferenciação de produtos	Preço baixo com aumento da qualidade
	Sistema de distribuição	
G	Falta de matéria-prima	Crescimento de mercado

É possível verificar uma preocupação das empresas com os produtos internacionais, a invasão em seus mercados nacionais e a perda de mercado no Mercosul. Está comprovado tal fato através da afirmação das empresas no quadro nº 3. As empresas **A** e **C** têm sua preocupação diretamente com os produtos estrangeiros, acompanhados da empresa **E**, com sua preocupação com o mercado argentino. A empresa **B** relata sua preocupação sobre a falta de conhecimento do brasileiro em relação a sua indústria de vinhos, de onde se pode levantar a hipótese de uma preocupação com os vinhos estrangeiros já reconhecidos mundialmente.

Desta forma, pode-se dizer, conforme o gráfico nº 13, que 57% das empresas pesquisadas manifestaram preocupação quanto a empresas estrangeiras fabricantes de vinhos, enquanto 43% não se manifestaram a respeito desta situação.

Gráfico n° 13: Preocupação quanto a competição estrangeira



As empresas que não se manifestaram a respeito de concorrentes internacionais estão preocupadas com tal fato, mas possuem outras preocupações latentes referentes às ameaças no momento.

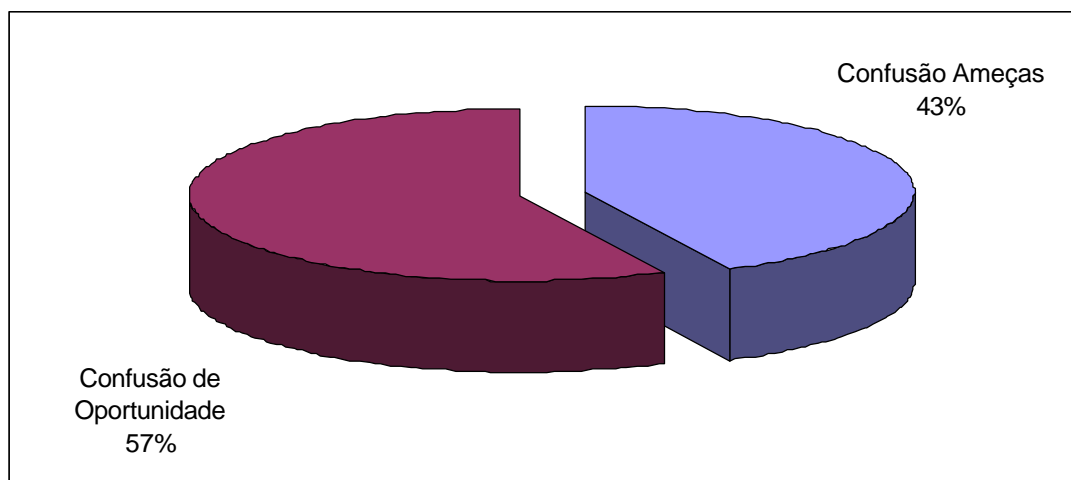
Das oportunidades visadas, existem algumas sintetizadas pelas empresas vinícolas. As empresas **A** e **G** acompanham o crescimento e a abertura de mercado, acreditando ser uma oportunidade para se desenvolverem, conforme o quadro nº 3. As empresas **A**, **E** e **G** fazem um discurso dos produtos como um ponto forte. As empresas **B** e **E** falam em diferenciação destes produtos, enquanto para a empresa **A** é importante o fator “novos produtos”. O restante das empresas identifica pontos fortes diferentes.

Fazendo uma análise sobre a visão que as vinícolas têm de seu ambiente externo, usando como referência Porter (1992), é possível comprovar, através do quadro nº 3, pontos fortes e pontos fracos, ao invés de ameaças e oportunidades, existindo uma confusão entre análise do ambiente interno e externo. Estão marcados no quadro com a cor amarela os itens que fazem este tipo de confusão.

As vinícolas confundem a visão externa com a visão interna, de modo que atribuem fatores internos como ameaças e oportunidades. Pode-se dizer que 57% das

empresas pesquisadas confundem ameaças com pontos fracos, sendo que as outras 43% confundem oportunidades com pontos fortes, conforme o gráfico nº 14.

Gráfico nº 14 : Confusão do ambiente interno e externo



Como exemplo, pode-se observar a empresa *A*, que relata a falta de qualidade em alguns produtos como uma ameaça. Conforme Porter (1992), isto é considerado um ponto fraco. A mesma confusão é feita pela empresa *C*, que coloca todos os itens como se fossem oportunidades, mas na verdade são pontos fortes.

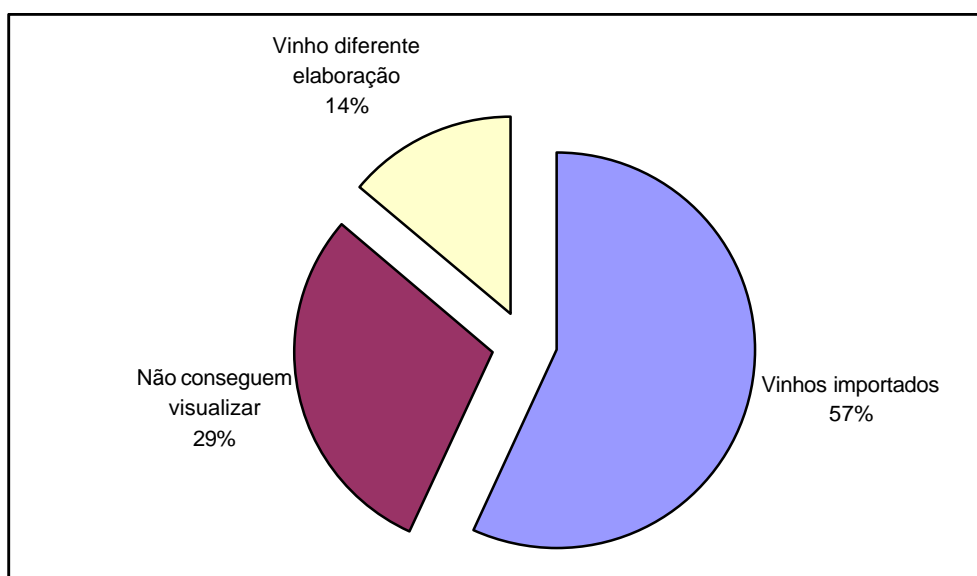
Esta confusão feita pelas empresas pode dificultar o estabelecimento de uma estratégia consistente e atuante. Conforme Tregoe e Zimmerman (1984), pode haver uma dificuldade na ligação da estratégia com a prática. Neste caso, pode-se contar com a possibilidade de haver um discurso como estratégia-base da empresa, mas no seu ambiente prático a realidade organizacional pode não estar efetivamente de acordo com o planejamento dos executivos.

Mesmo com esta confusão sendo apontada, pode-se ainda compor uma boa estratégia, mas que a médio ou longo prazo pode ser sacrificada pela falta de uma estrutura adequada para seu desenvolvimento. Desta forma, as empresas correm o risco de estar fazendo um Planejamento Estratégico mais arriscado, com o uso de bases que podem ser eficientes apenas em parte (Mintzerg, 2000).

5.3.2.3 Os produtos substitutos

As empresas foram questionadas sobre quais produtos elas consideravam que poderiam tornar-se substitutos e responderam conforme o gráfico nº 16. 57% das empresas acreditam ser os vinhos importados; 29% não conseguiu visualizar os produtos substitutos; 14% vêem o vinho com uma elaboração diferente, ou seja, com características de produto diferente do atual.

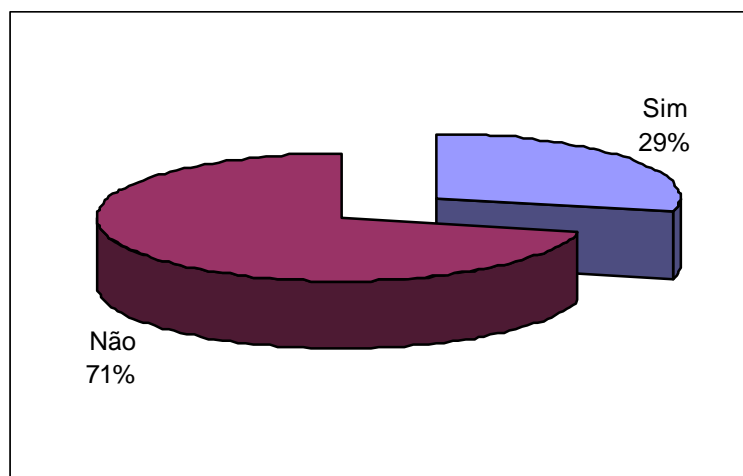
Gráfico nº 15: Os produtos substitutos



5.3.2.4 Sobre os clientes

Foi perguntado para as empresas vinícolas se elas fazem algum tipo de monitoria sobre seus concorrentes principais. Do total das empresas pesquisadas, 71% delas responderam não fazer nenhum tipo de monitoramento sobre seus concorrentes principais, e 29% respondeu que sim, através de degustações, área técnica, e serviço de atendimento ao consumidor, conforme o gráfico nº 16.

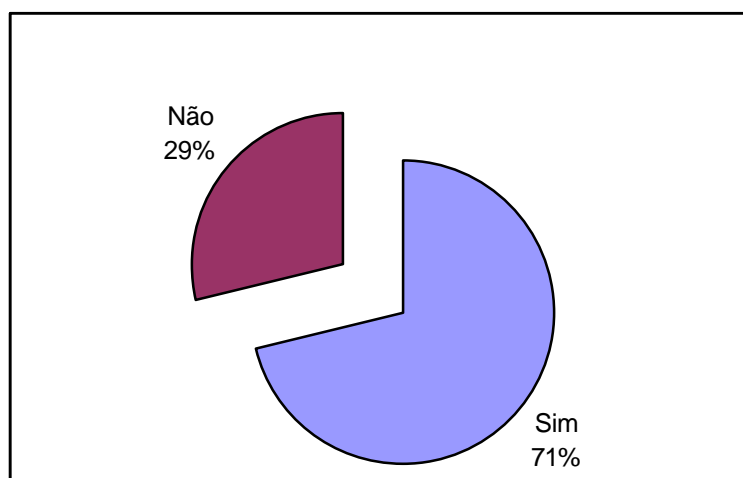
Gráfico n º 16: Acompanhamento dos concorrentes principais



5.3.2.5 Novos mercados

As empresas foram questionadas a respeito de novos mercados que estariam afetando suas vendas e se elas os conheciam. Do total da empresas pesquisadas, 71% disseram que sim , fazem acompanhamento, usando seus vendedores e representantes como fonte de informação; 29% disseram que desconhecem esta informação, conforme se pode verificar no gráfico nº 17, que segue.

Gráfico n º 17 : Conhecimento de novos mercados relacionados a vendas



5.3.2.6 Inovação no setor

Foi perguntado para as empresas, se existe algum tipo de inovação no setor que merecia algum comentário. Conforme o quadro nº 4, é possível verificar as inovações sugeridas pelas empresas pesquisadas.

Quadro nº 4 : Inovações no setor vinícola

A	Cultivo de vinhas, aumentando a qualidade do produto
B	Plantio de novas vinhas, aumentando qualidade do produto
C	Qualificação matéria prima(viníferas)/ aprimoramento tecnológico
D	Busca incessante pela qualidade
E	Qualificação matéria prima(viníferas)
F	Marketing através da degustação do produto
G	Busca de novas tipicidades de vinhos em novas regiões

Através da análise deste quadro, pode-se verificar que as empresas mencionam muito o aprimoramento da matéria-prima essencial para a elaboração do vinho. O cultivo de novas vinhas é destacado, pois existe um investimento das vinícolas no seu cultivo, através do repasse de tecnologia para os produtores (fornecedores), e nas áreas de cultivo das próprias empresas. Existe uma preocupação por parte das empresas em buscar, através da elaboração destas vinhas de maior qualidade e diversidade, a fabricação de novos produtos (Lapoli et. al, 1995).

A empresa **D** manifesta uma busca incessante pela qualidade, seguida da empresa **F**, que faz referência ao fator Marketing, através da degustação. Estas empresas manifestaram características diferentes em relação às empresas pesquisadas.

5.4 A informação direcionada para ação

A informação é a base para qualquer tomada de decisão, sendo de extrema importância para as estratégias da organização, pois, conforme Santos(1996), ela é chave que norteia a organização.

A seguir, procura-se traçar o cenário das empresas pesquisadas, através do fator informação como principal variável de movimentação para o desenvolvimento organizacional, usando-se um roteiro para melhor aproveitamento das informações e suas análise.

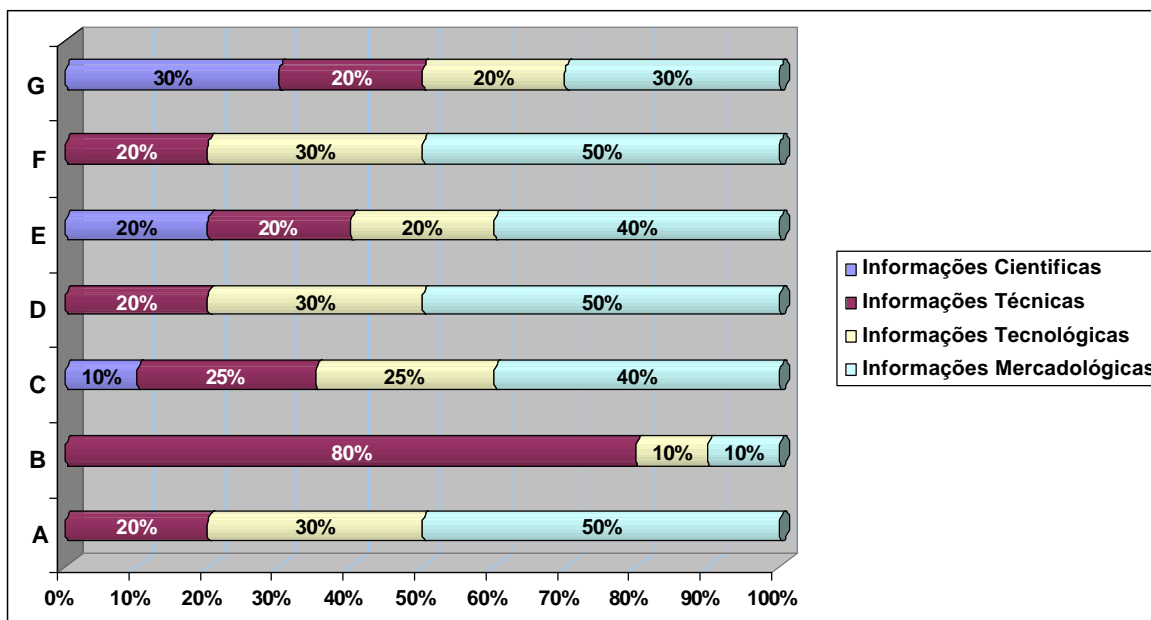
A abordagem em relação à informação começa com a natureza da informação, onde são analisados os seguintes tipos: científicas, técnicas, tecnológicas e mercadológicas. Procura-se, enfim, traçar o perfil da natureza da informação das empresas vinícolas.

O trabalho segue com a validação da informação, onde é analisado de que forma as empresas utilizam a informação. Após, é visto como a empresa assimila as informações, através de sua estrutura organizacional. Por último, procura-se analisar como a empresa utiliza as informações na sua prática, ou seja, na tomada de decisão.

5.4.1 A natureza da informação

A natureza da informação é importante para saber se a organização está utilizando a fonte certa de acordo com sua estratégia. Em meio à diversidade de informações que surgem diariamente, a organização precisa saber a fonte de onde elas partem. A seguir, o gráfico nº 18 mostra as principais fontes utilizadas pelas indústrias vinícolas.

Gráfico nº 18: Natureza da informação das vinícolas



O gráfico nº 18 mostra que as vinícolas pesquisadas utilizam as informações mercadológicas como principal fonte, com exceção da empresa B, que utiliza informações técnicas como sua principal fonte, numa porcentagem bastante significativa de 80%, e a empresa G, que atribui a informações científicas o mesmo percentual de 30%, que dá para informações mercadológicas.

A maioria das empresas pesquisadas procura, portanto, por informações que estão disponíveis no mercado, através de seus clientes, fornecedores e mercados específicos. Este tipo de fonte, segundo Castano et al. (1995), costuma trazer para a organização acontecimentos atuais, informações quase que instantâneas. Costumam dar um retorno mais objetivo, sendo de grande utilização para o desenvolvimento de um novo produto, por exemplo.

Através da análise do gráfico nº 18, é possível observar também que as empresas não utilizam somente uma fonte de informação. Existe a fonte que se destaca, mas há um leque de fontes que favorecem um desenvolvimento estratégico mais adequado, segundo Castano et. al. (1995). Portanto, as vinícolas não estão presas somente a um tipo de informação mercadológica, mas a outras fontes que desenvolvem a estrutura organizacional.

5.4.2 A validação da informação

A organização precisa de informações que alimentem sua estratégia organizacional que foi elaborada através de uma Força-Motriz. A validação da informação depende de quais informações são necessárias à estratégia, o que a organização considera mais importante.

Perguntou-se para as empresas o que elas consideravam importante para a estratégia, o que tem maior importância na composição da Estratégia Organizacional. Conforme quadro nº 5, é possível obter esta informação.

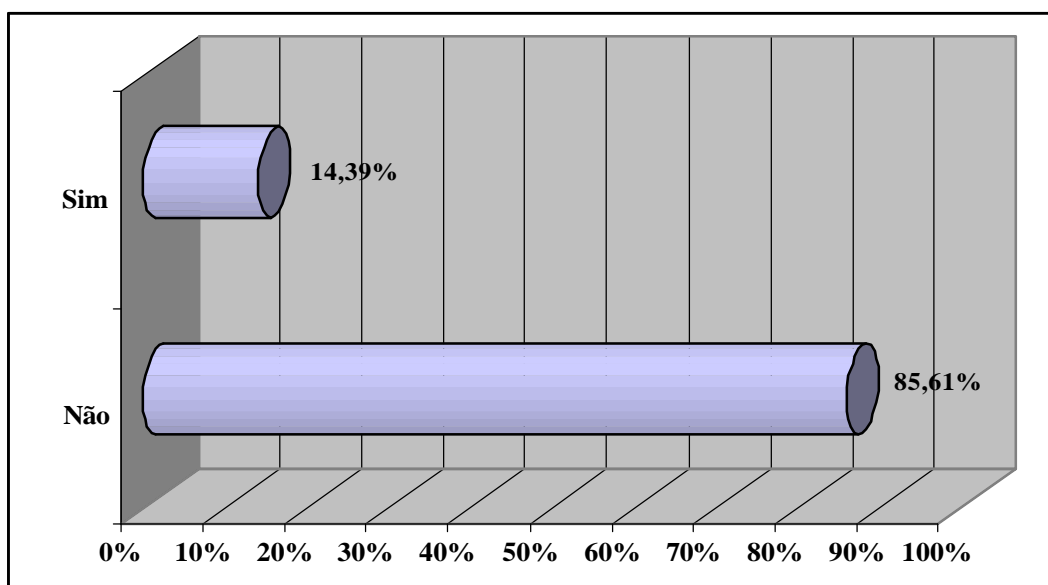
Quadro nº 5: Itens importantes na composição da Estratégia Organizacional

Empresa	Itens Importantes
A	Qualidade, tecnologia, mercado consumidor
B	Continuidade no que está certo
C	Informações de mercado e tecnologia
D	Metas propostas
E	Decisão e aplicação das informações
F	Diferenciação do produto
G	Conhecimento e capacidade profissional

A empresa **A** considera mais importante para sua organização a qualidade, a tecnologia e o mercado consumidor. As empresas **B** e **D** afirmam questões relativas a planejamento. Somente a empresa **E** comenta a informação como fator determinante da estratégia, que auxilia a decisão, através da aplicação dos conhecimentos adquiridos com a informação.

Foi perguntado para as empresas, ainda, sobre a validação da informação, se elas achavam que a utilização da informação como diferenciação era algo utilizado somente para grandes empresas. Conforme o gráfico nº 19, é possível verificar os resultados.

Gráfico nº 19 : A utilização da informação



A maior parte das organizações pesquisadas, 85,61%, afirma que a informação é determinante não somente para as grandes empresas. Algumas comentam que a informação é que gera a base para o crescimento e o desenvolvimento. Uma pequena parte das empresas afirma que a utilização de informações é para estruturas grandes, com poder econômico suficiente para determinar que a informação seja o diferencial.

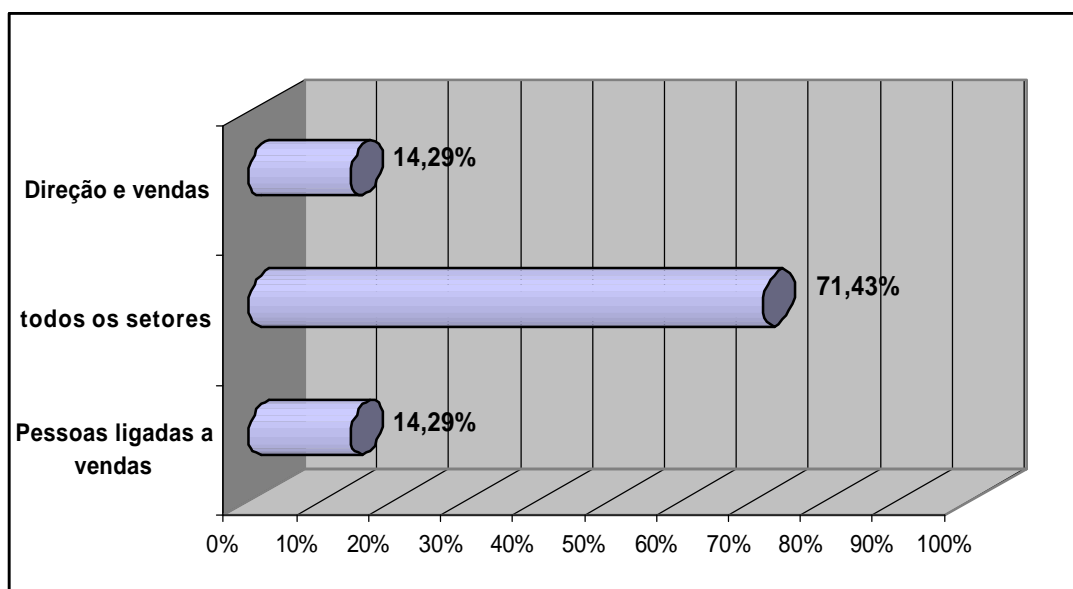
5.4.3 Assimilação da informação

A organização, reconhecendo a natureza de sua informação, validando-a através do reconhecimento de sua importância para Força-Motriz e passando para a Estratégia Organizacional, também precisa assimilar a informação.

Isto acontece segundo Mitzmberg (2000), através da forma como são utilizadas, através das relações entre as pessoas que trabalham na organização. Estas relações são favorecidas por uma estrutura, segundo Cornella (1994), utilizada de forma adequada, através de um fluxo de informações flexível.

Foi, ainda, perguntado sobre quem participa da organização da estratégia empresarial. A seguir, no gráfico nº 20, aparecem algumas alternativas que foram colocadas para as vinícolas pesquisadas. Aparece cada opção sugerida com seu devido percentual de preferência.

Gráfico n º 20: Participação na Estratégia Organizacional da empresa

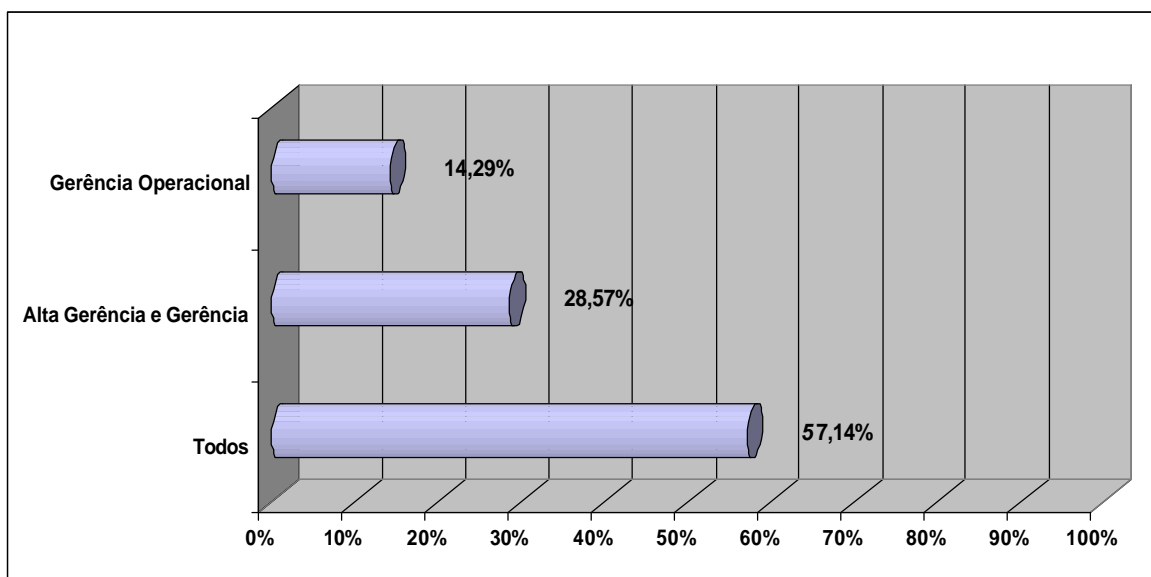


Das empresas pesquisadas, 71,43% dizem que todos os setores participam da elaboração da Estratégia Organizacional da empresa; 14,29% afirmam que é direção e vendas; e com igual percentual de 14,29%, ara pessoas ligadas a vendas.

Conforme Cornella (1994), a descentralização das informações é parte importante para o desenvolvimento organizacional. A participação na elaboração da estratégia - cada setor com as habilidades que lhe compete - é parte integrante do movimento em relação à eficiência estratégica. As indústrias vinícolas, em sua maioria, procuram, portanto, democratizar a estratégia, sendo mais eficiente a assimilação das informações.

Foi perguntado para as vinícolas a respeito das informações que elas consideravam estratégicas para sua organização, questionando por quais níveis organizacionais elas circulam, se pela alta gerência, pela gerência, pela gerência operacional ou por todos os setores da organização. As respostas seguem com a apresentação do gráfico nº 21.

Gráfico nº 21 : A sintonização das informações



A maior parte das empresas pesquisadas, 57,14%, afirma que a informação circula por todos os níveis organizacionais; 28,57% diz que pela alta gerência e gerência; e 14,29%, pela gerência operacional, conforme gráfico nº 21. Através destes percentuais estabelecidos, pode-se dizer que existe, por parte da maioria das vinícolas, uma assimilação da informação, através da disposição das informações estratégicas de um modo democrático. Pode-se dizer, também, que existe uma divisão das informações estratégicas em setores considerados como elaboradores da estratégia, ou seja, alta gerência e gerência, por parte de 28,57% das empresas pesquisadas.

A afirmação feita por 14,29% das empresas pesquisadas, que dizem ser a gerência operacional o lugar por onde as informações estratégicas circulam, faz pensar também que as operações internas de tecnologia e produção desta parte pesquisada é prioridade. Mas também pode parecer uma centralização das informações, não obtendo a assimilação de informações em todo corpo organizacional. Conforme Cornella (1994), as informações precisam circular pelos diversos níveis organizacionais, gerando dinamismo e flexibilidade, havendo uma maior assimilação da informação.

5.4.4 A tomada de decisão

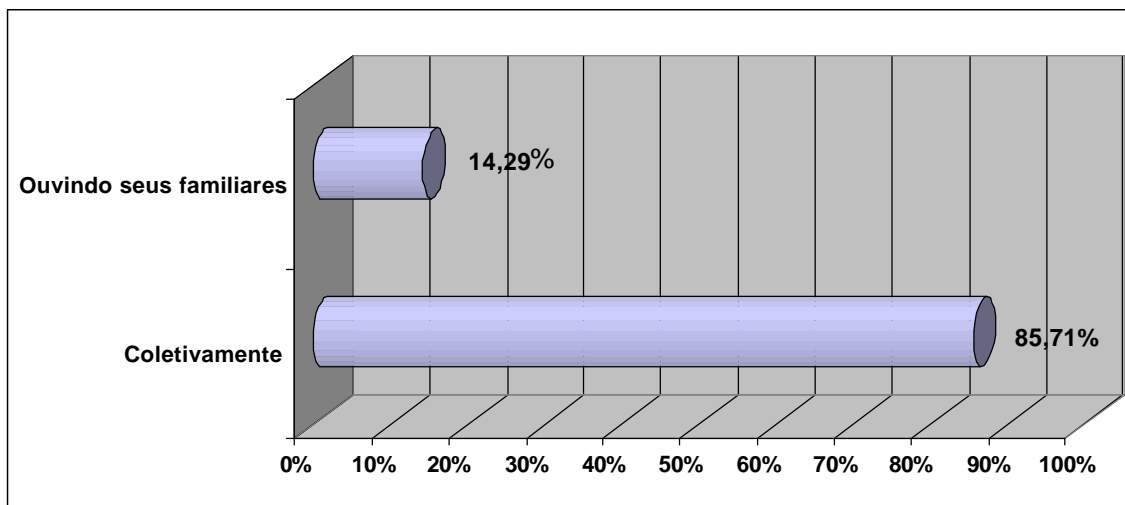
A informação auxilia na tomada de decisão, sendo estratégica para a obtenção da eficiência decisória. Após assimilar a informação com base no julgamento, através de uma estrutura organizacional democrática, há a criação do valor para a organização. Um valor de utilidade que cria qualidade e acessibilidade, através da sistematização da informação.

Segundo McGee & Prusak (1994), a decisão passa por um julgamento feito com base nas informações obtidas pelos executivos da organização. A eficiência da decisão depende da boa informação, que, por sua vez, depende de boa utilização.

A utilização destes conceitos, por parte das vinícolas pesquisadas, segue com a análise da tomada de decisão.

As vinícolas foram questionadas sobre suas decisões, para saber como elas são normalmente tomadas. Foi perguntado se as decisões eram individuais, coletivas, familiares ou de outras formas. O gráfico abaixo demonstra o posicionamento destas empresas.

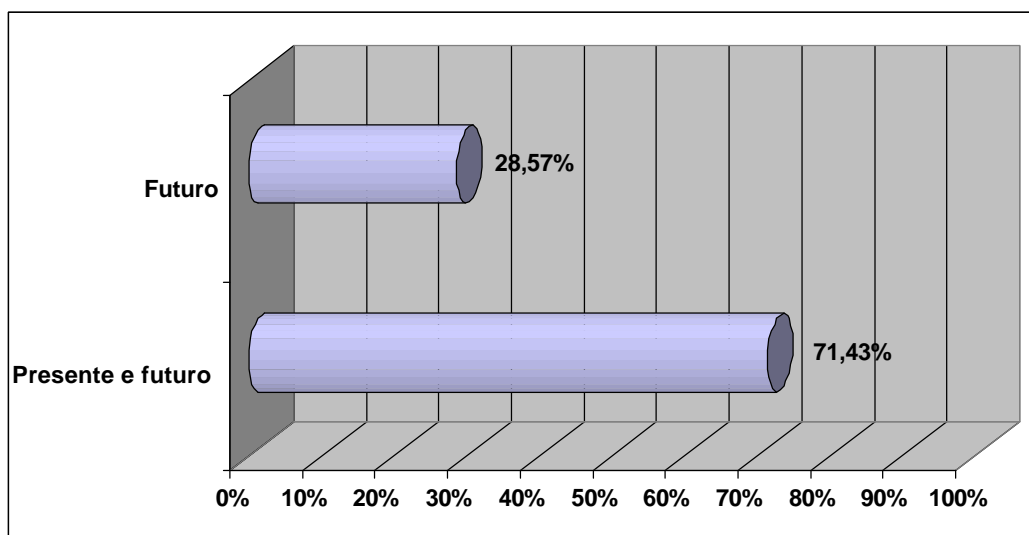
Gráfico nº 22: A forma como as decisões são tomadas



85,71% das vinícolas responderam que, normalmente, suas decisões são tomadas com base na coletividade da organização. As pessoas são consultadas, de forma que existe uma análise conjunta das informações para a tomada de decisão. Segundo Cornella (1994), isto vem a aumentar a efetividade da ação tomada pela organização.

As empresas ainda responderam de que forma suas decisões são orientadas para o futuro, para o presente ou para as duas opções. No gráfico nº 23, está a forma com elas orientam sua decisão.

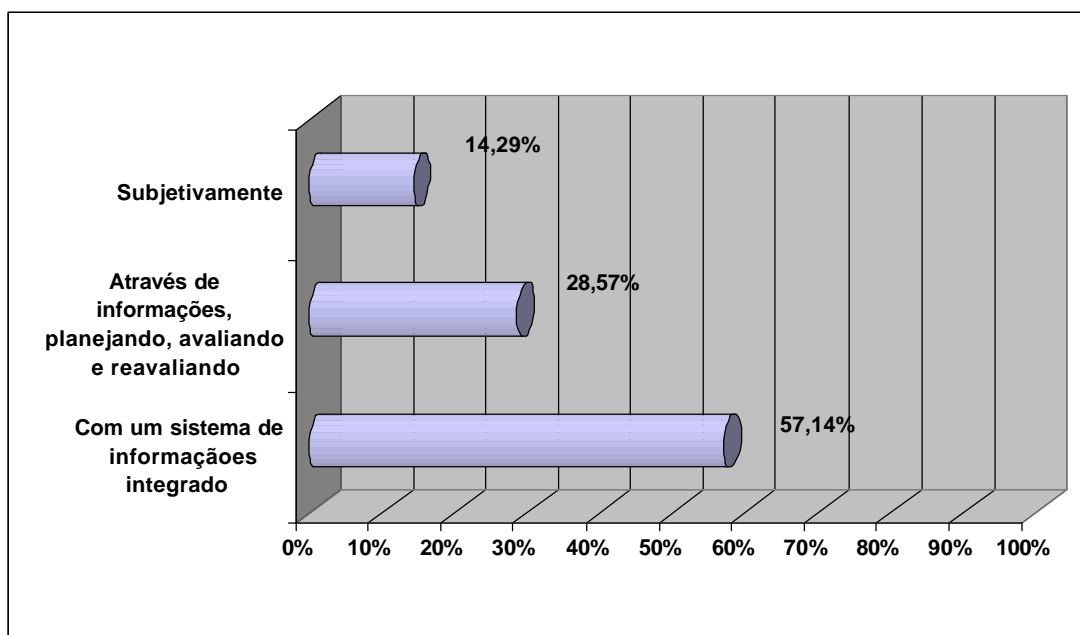
Gráfico nº 23 : Orientação da decisão



Das empresas pesquisadas, 71,43% responderam que suas decisões são orientadas para o presente e para o futuro, sendo que 28,57% visam somente o futuro, conforme o gráfico nº 23. Há a predominância no setor de decisões orientadas para a estratégia e o planejamento, sendo que a menor parte das empresas visualiza somente o horizonte estratégico.

Complementando a questão, foi perguntado para as empresas vinícolas de que forma as decisões são tomadas, se objetivamente, subjetivamente, através de informações, planejamento, avaliando e reavaliando, ou se por um sistema de informações integrado a todos os setores. O gráfico a seguir demonstra como isto ocorre:

Gráfico nº 24: Avaliação para decisão



Verifica-se, através da análise do gráfico nº 24, que 57,14% das empresas têm uma forma de decisão através do uso de informações, planejando, avaliando e reavaliando sua ação, ao passo que 28,57% o fazem através de um sistema de informações integrado. Apenas 14,29% responderam que a decisão é feita subjetivamente.

Conforme Simon (1947), é preciso que a empresa faça uma verificação dos problemas, levantando informações a seu respeito e os objetivos a serem alcançados. As variáveis de solução são apresentadas de acordo com as informações apuradas para a resolução do problema. Das vinícolas pesquisadas, 57,14% fazem esta análise, sendo que 28,57% fazem uma análise mais apurada, através de um sistema integrado de informações. Um sistema integrado de informações permite, segundo Freitas(1993), o apoio ao decisor, com o fornecimento de informações, com mais agilidade e flexibilidade.

5.5 A inteligência competitiva

A inteligência competitiva, ao longo do desenvolvimento do trabalho, procura se estabelecer na ação estratégica inteligente. Para que haja esta ação, é preciso que as organizações possuam a congruência afirmada por Tregoe e Zimmerman (1984), onde existe uma forma sistêmica de conduzir a Estratégia Organizacional, através da Força-Motriz, que analisa os diversos pontos condutores da organização. Esta força é que determina o tipo de informações a serem assimiladas, onde as empresas podem se posicionar com ações mais ágeis quando a respeitam, compondo uma estratégia estruturada de forma adequada, conforme sugerida por Porter (1992).

No setor vinícola, será agora analisado o todo, evidenciando a eficiência organizacional do conjunto que conduz a organização para uma ação organizacional inteligente, através da sistematização da Força-Motriz, Estratégia Organizacional e Informações, sendo que as três devem estar de acordo, cada uma completando a outra.

Foram cruzadas as informações das vinícolas a respeito de sua Força-Motriz (Gráfico nº 7) e ad Natureza da informação (gráfico nº 18), além de um quadro integrativo sobre a Informação direcionada e Estratégia Organizacional(quadro nº 6). Através desta junção de variáveis pesquisadas, é possível apurar as características de inteligência competitiva.

Quadro nº 6: Integração Estratégia e Informação

Gráfico nº 7: Força Motriz de cada empresa

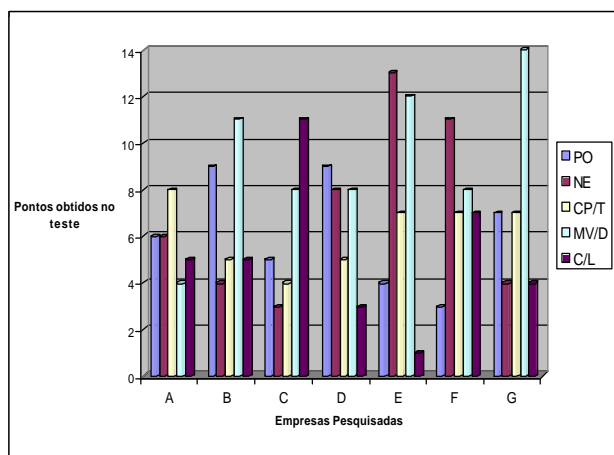
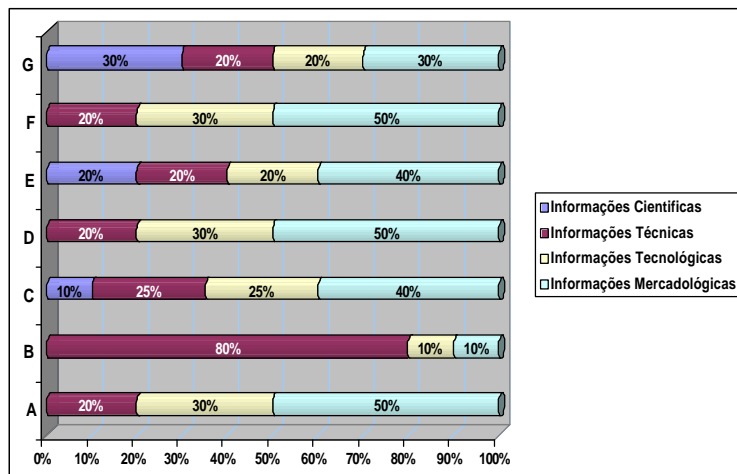


Gráfico nº 18: Natureza das informações vinícolas



ESTRATÉGIA					INFORMAÇÃO DIRECIONADA		
Empresas	Ambiente Interno		Ambiente Externo		Validação	Assimilação	Tomada decisão
	Pontos fortes	Pontos fracos	Ameaças	Oportunidades			
A	1º Marketing	Qualidade	Produtos estrangeiros	Aceitação de novos produtos	Informação é diferencial para todas	Estratégia elaborada por direção e vendas	Decide coletivamente
	2º Produtos. Importados	Produtos Baixa diferenciação	Falta de Qualidade em alguns produtos	Qualificação na venda de novos produtos		Informações circulante todos níveis	Orientado para futuro e presente
			Abordagem irônica de produtos	Maior abertura de mercado			Através de análise profunda
B	1º Distribuição	Qualidade	Mercadoria consignada	Diferenciação do produto	Informação é diferencial para todas	Estratég. Todos os setores	Decide coletivamente
	2º Preço	Atendimento	Descontos merabolantes			Informações circulante todos níveis	Orientado futuro e presente subjetivamente
			Conhecimento do consumidor nos vinhos brasileiros				
C	1º Saúde Financeira	Baixa segmentação	Vinhos pequenas cantinas	Capacidade Produtiva	Informação é diferencial para todas	Estratég. Elaborada por todos	Decide coletivamente
	2º Promoção e vendas	Distribuição	Vinhos importados	Tecnologia do parque industrial		Informações circulante gerência	Orientado para futuro e presente
			Potencial investimento alguns concorr.	Logística			Sistema informações integrado
			Poder compra e negociação das redes	Qualidade			
D	1º imagem do produto	Preço	Preço	Aumento nas vendas	Inf. Depende potencial econômico	Estrat. Elabo. Por todos setores	Decide coletivamente
	2º Segmentação de mercado	Distribuição		Distribuição dos produtos		Informações circulante todos níveis	Orientado para futuro e presente
							Através de análise profunda
E	1º Escala produtiva	Preço	Situação econômica argentina	Plano Econômico(dolar alto)	Informação é diferencial para todas	Estrat. Elabo. Por todos setores	Decide coletivamente
	2º Boa Imagem do produto	Origem do produto	Ameça sobretaxa prod. Brasil. Na Argent.	Qualidade		Informa. Circulante pela gerência	Orientado para futuro e presente
				Diferenciação			Através de análise profunda
F	1º Marketing	Distribuição	Pouca diferenciação de produtos	Preço baixo e aumento da qualidade	Informação é diferencial para todas	Estrat. Elab. Pessoas de vendas	Decide coletivamente
	2º Distribuição	Inovação	Sistema de distribuição			Informa. Circulante ger. Operacional	Orientado para o futuro
							Sistema de informa. Integrado
G	1º Comunicação	Falta de padrão de produção	Falta matéria-prima	Crescimento de mercado	Informação é diferencial para todas	Estrat. Elabo. Por todos setores	Decide ouvindo familiares
	2º Agressividade	Pouca credibilidade				Informações circulante todos níveis	Orientado para o futuro
							Através de análise profunda

Analisando de forma conjunta os gráficos nº 7 e 18, é possível verificar que a empresa A possui, como Força-Motriz, a CP/T e sua natureza de informação mercadológica. Estas duas variáveis integram-se, havendo uma relação direta entre a Força e natureza da informação. Portanto, há uma harmonia entre os dois elementos, o que favorece o desenvolvimento de uma Estratégia Organizacional eficiente.

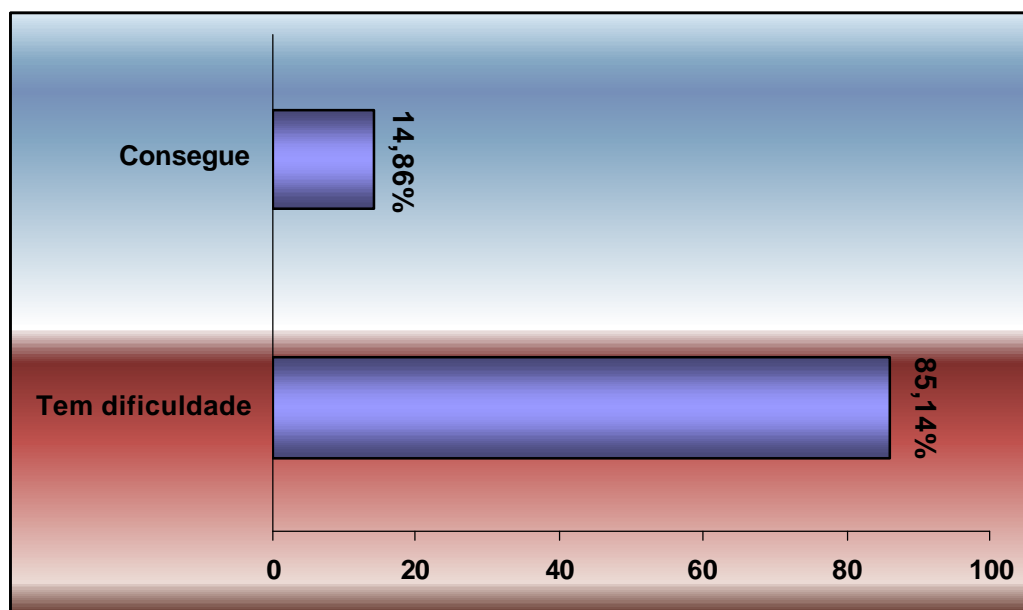
Com relação à estratégia, a empresa A apresenta, através da análise de seu ambiente interno e externo, uma relação com a Força-Motriz da empresa. Existe uma facilidade para aplicação da estratégia, como sugere Tregoe e Zimmerman (1984), pela relação de combinação existente.

Ainda em relação à empresa A, analisando a informação direcionada, é possível verificar, no quadro nº 6, que existe uma dificuldade da validação da informação. Esta empresa acredita que a informação, como diferencial, é próprio das empresas de grande porte. Conforme sugere Cornella (1994), a informação é vital para toda organização, sendo diferencial no cenário atual das empresas. Nesta empresa, a estratégia é elaborada pela direção e pelas vendas, porém, a informação circula por todos os níveis organizacionais, havendo uma democratização da informação, de modo que a empresa assimila em parte a informação. A tomada de decisão é realizada com auxílio da coletividade, orientada para o futuro e para o presente, através de uma análise profunda.

Há, portanto, uma relação entre Força-Motriz, Estratégia e Informação Direcionada satisfatória na empresa A. Existe uma certa dificuldade desta empresa em validar a informação, através da percepção de sua importância, juntamente com falta de democratização para composição da Estratégia Organizacional.

A exemplo do que ocorre com a empresa A, podem ser analisadas as outras empresas, onde se procuram as variáveis chaves Força-Estratégia, Informação. Conforme o quadro nº 6, é possível visualizar quais empresas possuem uma integração destas variáveis. Uma boa parte das empresas possui algum tipo de dificuldade, havendo um percentual que não consegue estabelecer a relação entre as variáveis principais, conforme segue no gráfico nº 25.

Gráfico n° 25 : Relação entre as variáveis chaves



Conforme o gráfico, 85,14% das empresas pesquisadas têm dificuldades em estabelecer relação entre Força-Estratégia-Informação, sendo que apenas 14,86% apresentam uma boa relação. 85,71% das empresas têm dificuldades em conciliar as variáveis que determinam a instauração de uma estrutura de Inteligência Competitiva voltada para a ação.

6 CONCLUSÃO

No capítulo que segue, são destacados os pontos importantes que merecem ser avaliados. O primeiro passo foi delimitar o projeto, sendo estabelecidas questões de pesquisa e objetivos. Percebendo-se a amplitude que adquiriu o projeto, foram constituídas as fases para sua aplicação.

O principal objetivo da dissertação foi analisar a Inteligência Competitiva da Indústria de vinhos finos de Bento Gonçalves, através da Ação Estratégica. Para atingir o objetivo proposto, foi desenvolvida uma metodologia de estudo validada através de um diagnóstico, que forneceu as informações necessárias para analisar o setor pesquisado.

A dissertação considerou a definição das variáveis-chaves para constituir um diagnóstico consistente. Estas variáveis foram devidamente explicadas no Referencial Teórico: Força-Motriz, Estratégia Organizacional e Informação Estratégica Direcionada para a Ação. Através da utilização destas variáveis, foi possível diagnosticar o setor pesquisado.

Após a definição das variáveis para o estudo, houve o processo de pesquisa, onde foram coletadas as informações necessárias para a obtenção do diagnóstico do setor pesquisado. Com as informações obtidas na pesquisa, foi possível constatar que a maioria das empresas, como demonstra o capítulo 4, não apresentam características bem definidas de Inteligência Competitiva.

A pesquisa demonstrou que as empresas realizam esforços na busca de informações junto aos seus consumidores e concorrentes, mas somente no sentido de modificar os processos de elaboração dos produtos existentes. Constatou-se que as empresas investem pouco no desenvolvimento de novos produtos.

O setor pesquisado tem uma baixa disposição para a solução da sazonalidade, que afeta de modo significativo o desenvolvimento das empresas. Tal fato é verificado pela pouca incidência de produtos que possam diluir o efeito sazonal.

Analisando as vantagens competitivas classificadas pelo setor, foi possível verificar que existe uma grande importância para a imagem da empresa e seus produtos. Esta característica, teoricamente, deveria estar aliada ao fator diferenciação, mas este é apontado como um dos últimos itens citados pelas prioridades das empresas pesquisadas.

Constatou-se, ainda, com relação à Estratégia Organizacional, que a maioria dos dirigentes se esforçam na resolução dos problemas, mas confundem ambiente interno e externo. Existe uma grande preocupação com os produtos substitutos, não sendo visualizadas outras bebidas alternativas que poderiam estar substituindo o vinho dentro da cadeia vinícola. A dificuldade de visualização de produtos substitutos pode estar aliada à baixa inovação do setor.

Com relação às informações que a maioria das vinícolas estão buscando, destacam-se informações mercadológicas como fonte principal. Estas, no entanto, não estão utilizando a informação de forma adequada à Estratégia Organizacional, havendo também uma baixa democratização das informações.

As decisões das vinícolas são tomadas coletivamente, havendo uma análise conjunta de seus membros, sendo elas orientadas para o presente e para o futuro da organização. Há uma avaliação das informações para a tomada de decisão, abrangendo os diversos níveis da organização.

Com referência ao setor pesquisado, é possível visualizar um setor em que as empresas, em sua maioria, possuem uma Força-Motriz clara. No entanto, a maioria das empresas não consegue estabelecer estratégias organizacionais consistentes que atendam ao conjunto organizacional. As vinícolas não estabelecem uma Gestão Sistêmica, através da sintonização entre Força-Estratégia-Infomações, para tomada de decisão.

Com base no aprendizado constituído ao longo da pesquisa, é possível observar um enorme esforço das empresas pela busca incessante da qualidade de seus produtos. Há uma preocupação com a competitividade em destacar-se no mercado. As empresas buscam aprofundar-se no campo tecnológico, dentro das perspectivas que o setor vem exigindo:

* As empresas esforçam-se continuamente para compreender seus clientes, para transformar seus produtos de acordo com as necessidades do mercado.

* Há um intenso movimento na busca da modernização da atividade produtiva, buscando recursos técnicos e sua acumulação, de modo a acompanhar a evolução do segmento de vinhos finos.

* As empresas entrevistadas reconhecem que existem deficiências, que deveriam estimular mais a participação de seus funcionários, qualificando seu quadro funcional.

6.1 Recomendações ao setor

Analisando-se o investimento em pesquisa e desenvolvimento nos últimos anos, observou-se que as empresas deveriam dar mais valor ao desenvolvimento de novos produtos. Se o setor vinícola de Bento Gonçalves (vinhos finos) valorizasse mais novos produtos, buscaria o diferencial necessário com referência a outros mercados concorrentes. Haveria uma melhor disposição para exportações, se houvesse um leque de produtos com características mais diferenciadas.

Com referência à Estratégia Organizacional, constatou-se que a maioria das vinícolas busca a imagem como principal diferencial. Estas organizações deveriam buscar também diferenciação, como outra característica fundamental.

São feitas, ainda, as seguintes recomendações ao setor pesquisado:

* Diversificar a linha de produtos como forma de reduzir a fragilidade frente aos concorrentes internacionais.

* Buscar esclarecimento na análise do ambiente, evitando a confusão feita na análise da estratégia, entre ambiente interno e externo.

* Aliar ao alto conhecimento técnico das vinícolas o fator inovação, não ficando preso somente ao fator interno de produção.

Analisando-se a informação direcionada para a ação, fazem-se as seguintes sugestões:

* Esclarecer melhor as Estratégias Organizacionais aos membros da organização, para que eles participem das decisões, sabendo o sentido que move a organização.

Os resultados da pesquisa às vinícolas identificaram que elas precisam de uma gestão mais sistêmica. É preciso integrar a visão da Força-Motriz à Estratégia Organizacional e esta, por sua vez, às Informações. É indispensável que as decisões sejam tomadas com base nas informações estratégicas, baseadas na Estratégia Organizacional.

Com referência aos estudos analisando este segmento, verificou-se que não existe um número expressivo. É importante que este trabalho seja testado por outros estudos posteriores, dando qualidade aos resultados aqui obtidos.

Neste sentido, faz-se uma referência para que haja estudos mais freqüentes no setor pesquisado por esta Dissertação. É muito importante que outras pesquisas sejam efetuadas, pois possibilitará testar os instrumentos de pesquisa utilizados, observando os resultados obtidos sob uma perspectiva mais ampla.

Considerando-se os objetivos propostos por esta Dissertação, acredita-se que eles foram plenamente alcançados, já que os fatos apresentados durante o estudo vieram a contribuir para um melhor entendimento do setor pesquisado.

7 BIBLIOGRAFIA

ARAÚJO, Luis César G. *Organização sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional: arquitetura, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia*. São Paulo: Atlas, 2001.

ANSOFF, H. I. *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

_____. *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas, 1990.

BONOMA, Thomas V. (1985) “Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and a Process” *Journal of Marketing Research*. (5) 22: 199-208 (May).

CALDAS, Miguel, FACHIN, Roberto, FISCHER, Tânia (org). *Handbook de Estudos Organizacionais – Modelos de análises em estudos organizacionais*. V.1. São Paulo: Atlas, 1999.

CASTANO, E., DUMAS S., H & HASSANALY, P. *Vers une Démarche de Veille Mixte... Influence de la Structure de L’entreprise*. Humanisme & Entreprise, 1995.

CENTRO DA INDÚSTRIA E COMÉRCIO. *Hierarquia sócio econômica de Bento Gonçalves*, 2000. RS: Bento Gonçalves, 2001.

CORNELLA, A. *Los recursos de información*. Madrid: McGraw-Hill, 1994.

DAL PIZZOL, Reinaldo. A história da uva e do vinho no Rio Grande do Sul. *Revista do Vinho*. Bento Gonçalves, p. 26-45, jan./fev. 1990.

DAVIS, G. B.; OLSON, M. *Sistemas de información gerencial*. Bogotá: McGraw-Hill, 1987.

DAVENPORT, Thomas H. Prusak, Laurence. *Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DRUCKER, Peter F.. *As novas realidades: no governo e na política, na economia e nas empresas, na sociedade e na visão do mundo*. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

- FREITAS, H. M. R. *A informação como ferramenta gerencial*. Porto Alegre: Ortiz, 1993.
- FULD, Leonard M.. *The complete resource for finding analyzing, and using information about your competitors*. New York: John Wiley Sons. Inc., 1995.
- FUNDAÇÃO DE ECONOMIA DE CAMPINAS – FECAMP. *Um estudo sobre a competitividade na indústria brasileira*. Belo Horizonte: Nota Técnica, 1993.
- HAMEL, G., PRAHALAD, C. K. Strategic intent. In: _____. *Global strategies: insights from the world's leading thinkers*. Harvard: Harvard Business Review Book, 1994. p.3-28.
- JOHANN, Sílvio Luiz, VANTI, Adolfo Alberto. *Gestão da Cultura Organizacional*.(apostila). São Leopoldo: Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2000.
- KOTLER, P. (1995) *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. (Trad. A. B. Brandão). 4. ed. São Paulo: Atlas.
- LAPOLLI, J.N et. al.. *A competitividade da Vitivinicultura Brasileira: Análise setorial e programa de ação com destaque para o Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: BANRISUL/EMBRAPA-CNPUV/SEBRAE/RS, 1995.
- LESCA, H. *Système d'information pour le Management Stratégique de L'Enteroruse*. Parusm McGraw-Hill, 1986.
- LESCA, H; FREITAS, H&CUNHA, M. *Instrumentalizando a Decisão Gerencial*. Revista Decidir, Ano III, n.25, Agosto 1996a, p. 6-14.
- LESCA H.; FREITAS, H.; CUNHA, Jr. Marcus. *Como produzir um senso útil para as ações dos dirigentes*. READ, Revista Eletrônica de Administração, PPGA, UFRGS, n.3, 1996.
- MACADAR, Marie A. *Concepção, desenvolvimento e validação de instrumentos de coleta de dados para estudar a percepção do processo decisório e as diferenças culturais*. Porto Alegre: UFRGS, Dissertação de Mestrado, PPGA/EA/UFRGS, 1998.
- MATTAR, Frauze N. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas, 1996.
- McGEE, James; PRUSAK, Laurence. *Gerenciamento Estratégico da Informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- MINTZBERG, Henry et. al. *Safari de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- OLIVEIRA, M. A. (coord.). *A dinâmica da mudança: fatos geradores de fatos nas empresas*. São Paulo: Nobel, 1995.

PARKER, Edward. *The Like Fighters: learn from the master competitive intelligence*. Success, April, 1994.

PORTER, Michael E.. *Estratégias Competitivas: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 5.ed.. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

_____. *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desenvolvimento superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

_____. *A vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ROCKART, J.F. *Chief Executives define Their Own Data Needs*. Havard Business Review, mar/abr 1979. p. 81-85.

SANTOS, Dilson Gabriel dos. *Globalização e competitividade*. São Paulo: Makron Books Informa, n. 85, abr/mai 1996.

SOUZA, Julio Seabra Inglez de. *Uvas para o Brasil*. Piracicaba: Ed. FEALQ, 1996, pg. 783.

SIMON, Hebert A. *Comportamento Administrativo: Estudo dos Processos Decisórios nas Organizações Administrativas*. Rio de Janeiro: Aliança para o Progresso, 1947.

_____. *A Capacidade de Decisão e de Liderança*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura. 1972.

SLATER, S. F. *Learning to change*. Business Horizons, v.38, n.6, p.13-19, Nov./Dec.1995.

SHEIN, Edgar H. *Psicologia Organizacional*. Rio de Janeiro: Prengice-Hall, 1982.

TREGOE, Benjamin B. *A Estratégia da Alta Gerência – O que é como fazê-la funcionar*. Rio de janeiro: Zahar, 1982.

Welch, Jack. *A administração depois da internet*. HSM Management, São Paulo, nº 22, 06-12, Set/Out. 2000.

ANEXOS

1- ROTEIRO DE ENTREVISTA

Data: _____ Início: ____ h ____ min Término: ____ h ____ min

Nome: _____ Telefone: _____ Cargo: _____

E-mail: _____

Razão Social da Empresa: _____

Data da Fundação: _____

Premiações nos últimos cinco anos:

2- CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Principais produtos produzidos pela empresa:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Qual o destino da produção?

Indicar a participação percentual de cada mercado?

<i>Mercados de destino</i>	<i>%</i>
Rio Grande do Sul	
Outros Estados	
Exterior Mercosul	
Outros	

Possui Laboratório de P&D: () sim Há quanto tempo: ____ Não () Por quê?

Quanto a Empresa investiu em P&D nos últimos 5 anos:

P&D Últimos anos	\$
1996	
1997	
1998	
1999	
2000	

A Empresa possui um Planejamento Estratégico para suas atividades:

- () Existe um Planejamento estratégico formalizado
 () Existe apenas planejamento estratégico informal
 () Não há uso de planejamento estratégico
 () Outras formas: _____

3 ANÁLISE DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

3.1 Quais as Vantagens Competitivas que sua empresa apresenta em relação à concorrência? Assinale as alternativas em ordem de importância (1 a 9):

- | | |
|------------------------|--|
| () Menor Preço | () Condições de Pagamento |
| () Qualidade Superior | () Segmentação de Mercado |
| () Imagem | () Diferenciação |
| () Inovação | () Logística de Mercado(distribuição) |
| () Outra | |

3.2 Sobre o seus concorrentes principais:

Dois pontos fortes

Dois pontos fracos

1º _____

1º _____

2º _____

2º _____

3.3 Quais as oportunidades e ameaças que você identificou em relação à concorrência que afeta sua empresa:

Oportunidades:

Ameaças:

3.4 Quais os produtos que você observa que poderão tornar-se substitutos aos seus produtos ofertados hoje no mercado?

3.5 Que tipo de informação concorrencial sua empresa tem buscado? Dê um exemplo:

3.6 Sobre seus clientes:

3.6.1 Número de clientes:

3.6.2 A empresa faz algum tipo de monitoria de seus consumidores, avalia seu desempenho em relação ao concorrente principal? () sim () não

Como? _____

3.6.3 A empresa tem conhecimento sobre novos mercados que estão afetando suas vendas?

() sim () não

Qual a fonte da informação? _____

3.7 Existe algum tipo específico de inovação no setor que possa ser comentado?

4- A INFORMAÇÃO

4.1 Quais as fontes de informação que a empresa tem buscado, para destacar-se no ambiente concorrencial?

<i>Natureza</i>	<i>%</i>
Informações Científicas	
Informações Técnicas	
Informações Tecnológicas	
Informações Mercadológicas	

4.2 A validação, assimilação da informação e a tomada de decisão

A seguir, é apresentado um questionário que considera sua opinião a respeito de como as informações são geridas na sua empresa.

Validação

4.2.1 Quando sua empresa compõe a estratégia organizacional, o que você acha que tem maior importância?

4.2.2 No seu ponto de vista, as empresas que utilizam a informação como forma de diferenciar-se são grandes empresas?

Assimilação

4.2.3 Quem participa da elaboração da estratégia empresarial na sua empresa?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> as pessoas ligadas ao setor técnico | <input type="checkbox"/> todos os setores |
| <input type="checkbox"/> as pessoas ligadas a direção | <input type="checkbox"/> outras opções: _____ |
| <input type="checkbox"/> as pessoas ligadas ao setor financeiro | _____ |
| <input type="checkbox"/> as pessoas ligadas a vendas | |

4.2.4 As informações que você considera estratégicas para sua organização circulam por quais níveis organizacionais?

- ☐ Alta gerência
- ☐ Gerência
- ☐ Gerência operacional
- ☐ todos

Tomada de decisão

4.2.5 Normalmente, suas decisões são tomadas:

- ☐ Individualmente
- ☐ Coletivamente
- ☐ Ouvindo seus familiares
- ☐ Outros:

4.2.6 Normalmente, suas decisões são:

- ☐ Orientadas para o futuro
- ☐ Orientadas para o presente
- ☐ Os dois são importantes

4.2.7 Normalmente, as decisões são tomadas:

- ☐ objetivamente, sem voltar atrás
- ☐ subjetivamente (com base em impressões)
- ☐ através de informações planejando, avaliando e reavaliando
- ☐ através de um sistema de informações integrando todos os setores

Identificação da Força-Motriz Organizacional

Para cada questão abaixo , selecione duas opções que você considerar mais adequadas à realidade da sua empresa. A opção que você julgar mais representativa da sua organização deverá receber dois pontos, cabendo um ponto à segunda alternativa escolhida:

- 1a. opção - dois pontos
- 2a. opção - um ponto

Este teste não procura identificar o que você faria em determinadas circunstâncias, mas sim definir as peculiaridades da sua empresa. Ele não contém respostas certas ou erradas.

1. Na sua empresa, as pessoas que dispõem de melhores oportunidades de crescimento profissional detêm certa influência na tomada das decisões, usufruem de algumas regalias e são relativamente valorizadas, de uma forma geral desempenham atividades ligadas a:

- 1.a () Marketing, Vendas, Promoções, Publicidade, Distribuição de Produtos e áreas afins.
- 1.b () Produção, Suprimentos, Operações Fabris, Controle de Qualidade, Métodos e Processos, Planta Industrial, Tecnologia e áreas correlatas.
- 1.c () Finanças, Controladoria, Estudos Estratégicos, Projeções Orçamentárias, Contabilidade, Centros de Custos, Fluxos e Previsões Financeiras e áreas do gênero.

2. Numa transitória situação de redução de custos, qual o projeto que normalmente seria menos atingido na sua empresa?

- 2.a () Destinação de recursos para melhoria do processo produtivo e adoção de nova tecnologia.
- 2.b () Destinação de recursos para abertura de novas filiais, canais de distribuição e fortalecimento de equipes de vendas.
- 2.c () Destinação de recursos para busca de outros produtos para atender novas necessidades do mercado.
- 2.d () Destinação de recursos para aprimoramento dos atuais produtos.
- 2.e () Destinação de recursos para admissão de novas pessoas e compra de equipamentos para aperfeiçoamento da sistemática de controles financeiros.

3. Considere que a sua empresa obteve um lucro líquido elevadíssimo e muito acima das melhores previsões. Normalmente, a tendência seria destinar esse lucro para:

- 3.a () Aperfeiçoar os produtos atualmente oferecidos, fortalecendo sua presença nos mercados onde a empresa já atua.
- 3.b () Produzir e/ou comercializar novos produtos que atendam outras necessidades do mercado consumidor.
- 3.c () Aumentar os seus pontos de venda ou sua forma de distribuição dos produtos aos clientes.
- 3.d () Aumentar a sua capacidade instalada, investindo na qualificação da sua técnica de produção, sistemas, processos e equipamentos.
- 3.e () Investir em produtos e mercados que possibilitem altos lucros, em índices previamente projetados.

4. De uma forma geral, a médio e longo prazo, terá melhores possibilidades de êxito profissional na sua empresa uma pessoa que:

- 4.a () Possa contribuir para o fortalecimento da forma de atuação mercadológica da empresa.
- 4.b () Possa contribuir, com seus conhecimentos técnicos, para a melhoria da tecnologia e dos processos produtivos da empresa.
- 4.c () Possa contribuir para a instituição, melhoria e manutenção de eficazes controles e projeções econômico-financeiras.

5. A decisão de produzir/comercializar um novo produto, na sua empresa, muito possivelmente deverá atender ao principal requisito de:

- 5.a () Estar ao alcance da tecnologia e da capacidade de produção da empresa.
- 5.b () Trazer um substancial retorno financeiro, precedido de cuidadosas análises de custos e viabilidade econômica.
- 5.c () Ser uma variação de algum tipo de produto atualmente produzido/comercializado pela empresa, permitindo um atendimento melhor aos atuais mercados geográficos e de clientes.
- 5.d () Atender uma necessidade de mercado ainda inexplorada, potencial ou latente.
- 5.e () Poder enquadrar-se na forma de comercialização da empresa, vindo a ser distribuído através dos atuais canais de vendas.

6. Considere que a alta cúpula da sua empresa determinou um drástico corte no quadro de pessoal em quase todos os setores/departamentos. Normalmente, as atividades pouco atingidos por essas medidas seriam:

- 6.a () Os controle financeiros, a contabilidade e a apropriação de custos.
- 6.b () As vendas dos produtos que a empresa oferece.
- 6.c () A produção e a inovação tecnológica.
- 6.d () A introdução de produtos que atinjam outras necessidades e novos mercados.
- 6.e () A introdução de novos produtos para consumidores e mercados já atingidos pela estrutura de vendas e distribuição da empresa.

7. Na hipótese de associação da sua empresa com uma organização estrangeira, possivelmente o fator de mais forte influência seria:

- 7.a () Possibilidade de obter know-how e atualização tecnológica.
- 7.b () Possibilidade de obter elevado retorno financeiro.
- 7.c () Possibilidade de atender novas necessidades do mercado, outros produtos e outros clientes.
- 7.d () Possibilidade de fortalecer os atuais produtos/mercados da empresa.
- 7.e () Possibilidade de distribuir e de vender os produtos da empresa associada, através da atual rede de distribuição e estrutura de vendas.

8. Considere que a sua empresa contratou os serviços de um escritório de consultoria de renome internacional, que atua em várias áreas. Numa situação normal, os consultores possivelmente seriam solicitados a dedicar sua atenção para:

- 8.a () Analisar os produtos que a empresa oferece, procurando implementar aperfeiçoamentos que venham a atender ainda melhor os mercados a que se destinam.
- 8.b () Pesquisar novas necessidades no mercado consumidor atendido pela empresa, procurando

introduzir novos produtos e atingir nichos de mercado.

- 8.c () Verificar a possibilidade da empresa oferecer outros produtos compatíveis com a sua atual forma de distribuição e vendas.
- 8.d () Propor medidas que visem melhorar a tecnologia e aumentar a capacidade operativa da empresa.
- 8.e () Melhorar ainda mais os controles financeiros da empresa, projetando e acompanhando ambiciosos índices de retorno do capital investido.

9. Caso você perguntasse aos integrantes da alta cúpula da sua organização por que eles insistem nesse tipo de empresa e não em outra, de outro ramo, possivelmente a resposta seria:

- 9.a () Porque dominamos a tecnologia exigida para permanecermos no ramo.
- 9.b () Porque há a possibilidade de termos bom retorno financeiro e fazermos a empresa crescer.
- 9.c () Porque montamos uma boa estrutura de vendas e de distribuição dos produtos, da qual nos orgulhamos.
- 9.d () Porque oferecemos produtos a um determinado mercado e tipo de consumidor que conhecemos adequadamente.
- 9.e () Porque temos a oportunidade de, constantemente, lançarmos novos produtos, inclusive para novos mercados e para outros tipos de consumidores.

10. Dada uma decisão de multiplicar a rentabilidade da sua empresa, nos próximos cinco anos, qual o caminho mais aceitável para atingir esse objetivo:

- 10.a () Atualização tecnológica e capacidade produtiva.
- 10.b () Análises de retorno financeiro na maioria das decisões.
- 10.c () Intensificação das atividades de melhoria dos produtos atuais, destinando-os ao mesmo segmento de mercado.
- 10.d () Identificação de novos produtos e mercados a serem produzidos e atingidos, em face de potenciais necessidades dos consumidores.
- 10.e () Busca de linhas adicionais de produtos, que sejam adequados à atual estrutura de vendas e de distribuição.

Grade de Respostas -

PO = 1.a() 2.d() 3.a() 4.a() 5.c() 6.b() 7.d() 8.a() 9.d() 10.c() _____

NE = 1.a() 2.c() 3.b() 4.a() 5.d() 6.d() 7.c() 8.b() 9.e() 10.d() _____

CP/T = 1.b() 2.a() 3.d() 4.b() 5.a() 6.c() 7.a() 8.d() 9.a() 10.a() _____

MV/D = 1.a() 2.b() 3.c() 4.a() 5.e() 6.e() 7.e() 8.c() 9.c() 10.e() _____

C/L = 1.c() 2.e() 3.e() 4.c() 5.b() 6.a() 7.b() 8.e() 9.b() 10.b() _____

Atenção: Os pontos das alternativas 1.a e 4.a devem constar mais de uma vez na grade de respostas

Autor: Silvio Johann