

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIENCIAS SOCIAIS E HUMANAS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**PROPOSTA DE MODELO DE PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO PARA ORGANIZAÇÃO
EXPLORADORA DE VINICULTURA**

TRABALHO DE CONCLUSÃO

**Aline Mota Pinheiro
Rosecler Concari**

Santa Maria, RS, Brasil

2009

**PROPOSTA DE MODELO DE PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO PARA ORGANIZAÇÃO EXPLORADORA DE
VINICULTURA**

por

**Aline Mota Pinheiro
Rosecler Concari**

Trabalho de Graduação apresentado ao Curso de Ciências Contábeis,
da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS),
como requisito parcial para a obtenção do grau de
Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Gilberto Brondani

Santa Maria, RS, Brasil

2009

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Curso de Ciências Contábeis**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova o Trabalho de graduação

**PROPOSTA DE MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
PARA ORGANIZAÇÃO EXPLORADORA DE VINICULTURA**

elaborado por
**Aline Mota Pinheiro
Rosecler Concari**

como requisito parcial para a obtenção do grau de
Bacharel em Ciências Contábeis

COMISSÃO EXAMINADORA:

Gilberto Brondani
(Orientador)

Luiz Henrique Figueira Marquezan

Joaquin Luiz Rodrigues Dorneles

Santa Maria, julho de 2009.

RESUMO

Trabalho de Graduação
Curso em Ciências Contábeis
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Universidade Federal de Santa Maria

PROPOSTA DE MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA ORGANIZAÇÃO EXPLORADORA DE VINICULTURA

AUTORAS: ALINE MOTA PINHEIRO, ROSECLER CONCARI

ORIENTADOR: GILBERTO BRONDANI

Data e Local da Defesa: Santa Maria, julho de 2009.

Este trabalho apresenta uma proposta de modelo de planejamento estratégico para uma empresa de vinicultura localizada na cidade de Restinga Sêca – RS. Tem como objetivo desenvolver uma missão e visão para o futuro da organização, bem como analisar o ambiente interno e externo e a elaboração das questões estratégicas até a formalização do planejamento estratégico. Esta pesquisa proporcionará informações suficientes para possibilitar que os gestores possam optar pelas melhores alternativas no que se refere à tomada de decisões. Primeiramente, para elaborar este trabalho, pesquisou-se sobre a organização, os seus tipos e organogramas para depois evoluir para a gestão estratégica nas empresas, por ser esta de grande importância no processo decisório, e por fim chegar ao planejamento estratégico, bem como evidenciar a história da vinicultura até a venda do produto. Para o desenvolvimento deste estudo, utilizou-se o método do estudo de caso baseado em entrevista informal. Portanto o resultado do planejamento estratégico deve atender às principais necessidades da empresa, tendo como principal função criar condições para seu crescimento equilibrado. Com o planejamento estratégico a empresa pode calcular os recursos para que sejam alocados de acordo com determinados objetivos, em um ambiente cada vez mais competitivo e dinâmico, contribuindo para melhorias na produtividade, na qualidade e nos resultados financeiros. Esta contribuição é expressa em planos que anunciam o que a organização pretende fazer para realizar seus objetivos, através do controle e gerenciamento.

Palavras-chave: vinicultura; planejamento estratégico; gestão estratégica

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - Desengaçadeira	32
FIGURA 2 - Tanques de armazenagem e fermentação	33
FIGURA 3 - Prensa	38
FIGURA 4 – Engarrafadeira	39

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A - Lei nº 10.989, de 13 de agosto de 1997.....	48
---	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	9
2.1 Organização	9
2.2 Gestão	11
2.2.1 Gestão Estratégica.....	12
2.3 Planejamento	13
2.3.1 Determinação da missão da empresa.....	17
2.3.2 A visão.....	19
2.3.3 Análise Ambiental.....	21
2.3.4 Identificação dos fatores chave de sucesso.....	21
2.3.5 Análise das variáveis ambientais críticas.....	22
2.3.6 Determinação das diretrizes e dos objetivos estratégicos.....	25
2.3.7 Determinação de estratégias.....	26
2.3.8 Avaliação da estratégia.....	27
2.4 Vinicultura	28
2.4.1 Historia do vinho	29
3 METODOLOGIA	36
4 ESTUDO DE CASO	38
4.1 Apresentação da empresa	38
5 PROPOSTA DE MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATEGICO PARA ORGANIZAÇÃO EXPLORADORA DE VINICULTURA	40
6 CONCLUSÃO	43
REFERÊNCIAS	45
ANEXOS	47

1 INTRODUÇÃO

As organizações estão diariamente realizando negócios e tomando decisões importantes, e por isso necessitam de instrumento de apoio nestas decisões. Uma das ferramentas que tem contribuído de forma eficiente para que gestores tendam sempre a tomar a melhor decisão, é a utilização do planejamento estratégico, favorecendo desta forma e estabelecendo o rumo a ser seguido pela empresa na busca de resultados, com o objetivo de aproveitar melhor o seu potencial.

Muitas empresas possuem dificuldades em prosseguir em seus negócios, pois não possuem planejamento e nenhum tipo de controle. Além disso, as informações em que se baseiam são insuficientes para um bom planejamento, pois faltam informações complementares e essenciais para um bom resultado.

Diante disso, o planejamento estratégico veio para suprir as necessidades de planejamento, visão do futuro e estabelecimento de políticas e diretrizes para as empresas. Torna-se importante planejar o que pode acontecer no futuro, baseando-se naquilo que a empresa já vivenciou. O planejamento estratégico como processo gerencial vem em auxílio da empresa para orientar ou reorientar os negócios e produtos que a empresa oferece de modo a obter o crescimento e aumentar os lucros. Justifica esta pesquisa, pois o planejamento estratégico certamente irá proporcionar subsídios informacionais suficientes para que os gestores tenham possibilidade de escolherem as melhores alternativas no que se refere à tomada de decisões.

O problema que objetivou o desenvolvimento desse trabalho surge da dificuldade das empresas no planejamento e gerenciamento de seus negócios a fim de expandi-los. Com isso pergunta-se: o planejamento estratégico pode ser um instrumento capaz de auxiliar na direção da ampliação do negócio de uma empresa relacionada com a atividade de vinicultura?

No atual cenário econômico em que as empresas estão inseridas, a concorrência aumenta a cada dia e como justificativa para a elaboração deste trabalho, levou-se em consideração que as empresas pretendem manter-se no mercado e atingir os seus objetivos, tornando-se cada vez mais importante planejar, organizar e ter controle da empresa.

A utilização do Planejamento Estratégico é importante, pois prevê antecipadamente, as decisões para o gerenciamento da empresa, inclusive de uma empresa exploradora da atividade de viticultura. Com isso o administrador poderá planejar contra as ameaças e aproveitar as oportunidades.

O trabalho tem como objetivo principal desenvolver uma proposta de modelo de planejamento estratégico como ferramenta para os gestores na tomada de decisões para uma empresa exploradora da viticultura, que possui como atividade a fabricação de vinho, podendo ajudar no controle e gerenciamento, contribuindo para o cumprimento de seus objetivos.

Este trabalho possui cinco capítulos, iniciando pela introdução, que contém informações sobre o tema, a definição do problema, objetivos e a justificativa. Na sequência o segundo capítulo refere-se à revisão bibliográfica, onde serão abordados assuntos sobre organização, gestão, gestão estratégica, planejamento, planejamento estratégico e viticultura. Posteriormente foi identificada a metodologia utilizada para elaboração do trabalho. No quarto capítulo será desenvolvido o estudo de caso, onde se apresenta a descrição da empresa com o levantamento de informações. E por fim a conclusão do estudo realizado.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Organização

Organização é a forma como a empresa está estruturada para classificar os seus objetos, documentos e informações. O fato de organizar compreende em atribuir responsabilidades às pessoas sendo estas orientadas a atingir um objetivo em comum.

De acordo com Chiavenato (1994, p.54), “qualquer organização é composta de duas ou mais pessoas que interagem entre si, por meio de relações recíprocas”

Para Crepaldi (2002), pode-se definir organização como sinônimo de empresa no sentido de empreendimento criado para a elaboração de seus objetivos, através de sua estrutura organizacional. Foi-se o tempo em que a administração de uma empresa era feita através de práticas aprendidas no dia-a-dia ou transmitidas verbalmente por pessoas mais experientes.

Os constantes avanços tecnológicos, a globalização, o aperfeiçoamento das técnicas administrativas de estoques, legislação, e o fisco mais complexo e detalhado estão exigindo cada vez mais complexo e detalhado conhecimento sistematizado de organização e método.

Antes de comentar-se sobre as organizações, o que são e como funcionam, deve-se entender como as empresas estão divididas de acordo com os ramos da economia ou de atividades, ou seja: a indústria, o comércio, os serviços e empresas mistas.

a) Indústria: é o tipo de empresa que agrega mão-de-obra ao seu produto, transformando um insumo (ou matéria-prima) em produto final para venda ou até mesmo intermediando acréscimos de mão-de-obra para outra indústria o que envolve certos controles de custos diferenciados de uma empresa comercial. A transformação de insumo em produto, seja produto final ou intermediário, caracteriza a empresa como indústria. Toda indústria é também uma empresa comercial, pois tem que vender seus produtos. Mas prevalece sua definição como indústria.

b) Comércio: é o tipo de empresa que vende o produto do mesmo jeito em que foi comprado, sem agregar nenhum valor ou serviço a esse produto. Por ser uma empresa intermediária, será sempre comercial.

c) Serviços: empresas de serviços como já diz seu nome, não comercializam produtos e sim, prestam serviços. No entanto, nada impede que o façam, classificando-se em serviço ou comércio, de acordo com seu maior faturamento.

d) Empresas mistas: São consideradas empresas mistas, aquelas que incorporam ao seu negócio mais de uma característica. Temos assim empresas que podem ser além de comércio e indústria, prestadores de serviços.

Mas, por outro lado, nem o mercado e nem o fisco reconhecem a empresa mista, sendo classificada pelo volume de maior faturamento. Ou seja se a empresa presta serviços e também tem comércio como atividade ela será classificada pela sua maior receita. Como exemplo pode-se usar uma empresa de comércio de jóias, onde tem como seu maior faturamento a comercialização de jóias e tem também a parte de serviços, que pode ser consertos das peças, com um menor faturamento, sendo classificada como comércio.

A organização é uma associação presente em toda a terra. Nela nascemos, vivemos e morremos, pois, se alguém não veio ao mundo em alguma delas, o hospital, logo vai estudar em outra, a escola, para depois trabalhar em fábricas ou escritórios, comprar em lojas e supermercados, freqüentar clubes e igrejas, assistir a espetáculos em teatros, comer em restaurantes a acabar enterrado em cemitério público ou partículas. Bernardes (1988 apud Etzioni, 1967, p.7).

Pode-se dizer que a empresa moderna é uma evolução da organização que surgiu com a revolução industrial. A empresa contribuiu para um estágio de mundo moderno como conhecemos hoje, pois permitiu:

- a) A substituição do trabalho braçal pelo trabalho mecânico, liberando o homem para pensar;
- b) A criação do conceito de subdivisão do trabalho, favorecendo a especialização e o desenvolvimento das tecnologias;
- c) A produção em grande escala com a correspondente criação do conceito de mercado, de satisfação das necessidades e, assim, da evolução da sociedade.

De acordo com Bernardes (1988), a organização pode ser definida como uma associação de pessoas caracterizada por:

- a) Ter a função de produzir bens, prestar serviços à sociedade e atender necessidades de seus próprios participantes;
- b) Possuir uma estrutura formada por pessoas que se relacionam colaborando e dividindo o trabalho para transformar insumos em bens e serviços;

c) Ser perene no tempo.

Esta é uma explicação funcional, pois sua base está no pressuposto de que a organização existe porque tem uma função a cumprir, que é de satisfazer as necessidades básicas e suas derivadas, tanto da sociedade quanto de seus próprios membros.

2.2 Gestão

As empresas no atual mercado financeiro devem estar dispostas a implantar um processo de gestão nas suas rotinas de trabalho de modo que o grau de satisfação e eficiência torne-se a cada dia superior ao dia anterior.

O modelo de gestão tem como visão de acordo com Junior, Pestana e Franco (1997) identificar a razão de ser de uma organização e contribuir para a eficiência e eficácia de suas operações, assegurando sua continuidade no negócio e geração de resultados e empregos.

A gestão deve proporcionar aos administradores orientação no processo de planejamento, tomada de decisões e controle. E o utilizado controle gerencial é o processo pelo qual os administradores verificam se os outros membros da organização obedecem às estratégias adotadas.

Segundo Anthony, Govindarajan (2002, p.34) as atividades do controle gerencial são:

O controle gerencial inclui varias atividades, como: planejar o que a organização deve fazer; coordenar as atividades de varias partes da organização; comunicar a informação; avaliar a informação; decidir se deve ser tomada uma decisão, ou que decisão tomar; e influenciar as pessoas que alterem seu comportamento.

A contabilidade é uma ferramenta útil para a gestão dos negócios das empresas, sendo que a contabilidade gerencial vai auxiliar nas decisões dos administradores. Ludícibus (1998, p. 21) afirma que “a contabilidade gerencial, num sentido mais profundo, está voltada única e exclusivamente para a administração da empresa, procurando suprir informações que se “encaixem” de maneira válida e efetiva no modelo decisório do administrador”.

Segundo Lacerda (2006, p. 44) “a contabilidade gerencial se difere da contabilidade habitualmente utilizada nas micro e pequenas empresas, as quais se restringem à preocupação com o fisco e as rotinas trabalhistas”.

De acordo com Crepaldi (2002) o objetivo da contabilidade gerencial é auxiliar as funções gerenciais, fornecendo instrumentos aos administradores. Ela também auxilia na utilização dos recursos econômicos da empresa, através de um adequado controle dos insumos efetuado por um sistema de informação gerencial.

As informações obtidas pela contabilidade gerencial devem estar de acordo com as necessidades de cada gestor, para obter decisões corretas e assim proporcionar a continuidade da empresa.

2.2.1 Gestão estratégica

A gestão estratégica organiza os atributos que as diversas áreas têm a oferecer à organização, servindo como linha orientadora à integração dos esforços desenvolvidos pelos vários especialistas, dispersos pela organização.

De acordo com Nildo Leite (2009), um grande desafio para as empresas é a alta competitividade. Uma das “ferramentas” para sustentar essa capacidade de desafio permanente é a gestão estratégica. Esta deve ser compartilhada com todos os níveis de gerência, buscando o envolvimento e comprometimento no planejar, no gerenciar, no executar.

A implementação da gestão estratégica deve considerar as necessidades de cada tipo de empresa a partir do momento em que se decide programar a gestão estratégica. O segundo passo é a elaboração do plano.

Após esta análise, elaboram-se as declarações da “visão” e da “missão” da empresa, ou seja, deve-se estabelecer a posição que se deseja ter no futuro e as atividades nas quais se concentrarão os esforços para alcançar tal posição.

Tanto a visão quanto a missão, devem ser definidas de forma simples e clara. É preciso que todos na empresa entendam, partilhem e sintam-se motivados. Na missão dentre os tópicos que podem ser abordados, citam-se os seguintes: tecnologia, qualidade, responsabilidade social, compromissos com os clientes internos e externos e com a sociedade. Deve-se evidenciar na “missão” o conceito do negócio.

2.3 Planejamento

Em todo processo administrativo, a função inicial é o planejamento estratégico, cuja função é organizar, liderar e controlar. O planejamento feito pela empresa deve sempre estar em perfeita integração para que a missão seja cumprida e a continuidade seja mantida. Em sentido mais restrito, é o processo que envolve avaliação e tomada de decisão em cenários prováveis, visando definir um plano para atingir uma situação futura desejada, com base nas informações sobre as variáveis ambientais, crenças e valores, missão, modelo de gestão e estrutura organizacional preestabelecida.

É uma função importante, pois contribui para o sucesso da organização como um todo e também possibilita que a organização adote um comportamento pro ativo em relação ao futuro. Também contribui para melhorias na produtividade, na qualidade e também nos resultados financeiros. Esta contribuição é expressa em planos que anunciam o que a organização pretende fazer para realizar determinados objetivos.

Ainda em se tratando de planejamento dentro das organizações Chiavenato (1999, p.9), diz que “planejamento não é fruto de uma ou poucas cabeças, é rigorosamente um pensar e um agir coletivos, para passar credibilidade e gerar comprometimentos”. O objetivo do planejamento é produzir um estado futuro desejável e os caminhos para que se possa atingi-lo.

Antes de conceituar-se planejamento estratégico, precisamos definir o que é estratégia. Para Rebouças (2007, p.5), “estratégia é definida como um caminho, ou maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os resultados da empresa, representados por seus objetivos, desafios e metas. E uma situação pode ser considerada como estratégia quando existe interligação entre os aspectos internos e externos da empresa”.

Pode-se dizer então que o planejamento é um processo complexo e abrangente, envolvendo uma série de elementos ou estágios que se superpõem e entrecruzam. Pode-se dizer que equivale a catalogar informações de maneira que se consiga localizar a empresa dentro de seu ambiente de relacionamento direto e indireto.

De acordo com Pereira (2004), o planejamento pode ser definido como “o processo consciente e sistemático de tomar decisões sobre os objetivos e atividades que uma pessoa, um grupo, uma unidade de trabalho ou uma organização buscarão no futuro”.

O planejamento estratégico pode ser o estabelecimento de planos gerais que moldam o destino da organização. É realizado no nível institucional, e apresenta um programa de longo prazo e uma abrangência global. Não envolve decisões futuras mas sim como as decisões atuais irão influenciar no futuro. O que interessa ao administrador são os efeitos que sua decisão hoje terá no futuro. As conseqüências e os efeitos futuros desejados são o que impulsionaram o ato de decisão de hoje.

O planejamento estratégico consiste em ajudar a organização a ingressar em mercados emergentes ou a planejar o futuro.

O planejamento estratégico é um processo organizacional compreensivo de adaptação organizacional pela aprovação, tomada de decisão e avaliação. Procura responder a algumas questões básicas, como: por que a organização existe, o que ela faz, e como ela faz. O resultado do processo é um conjunto de planos altamente flexível que serve para guiar a ação organizacional por um prazo de 3 a 5 anos pela frente (Chiavenatto, 1999, p.29).

A atual competitividade dos negócios e as constantes mudanças nos diversos ambientes das empresas exigem a maximização do desempenho e do controle empresarial, Assim, a controladoria exerce papel preponderante na empresa, dando apoio aos gestores no planejamento e controle de gestão, através da manutenção de um sistema de informações que permita integrar as várias funções e especialidades.

A documentação destas informações é feita através de um documento chamado planejamento estratégico, que deve considerar toda a empresa e não apenas uma de suas partes.

Para Almeida (2003) planejamento estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as idéias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia). Depois de ordenar as idéias, são ordenadas as ações, que é a implementação do Plano Estratégico, para que, sem desperdício de esforços, caminhe na direção pretendida.

Djalma conceitua planejamento estratégico como uma “metodologia administrativa que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa e que visa o maior grau de interação com o ambiente, no qual estão os fatores externos não controláveis pela empresa”.

O passo inicial do planejamento estratégico é estabelecer preliminarmente os objetivos (em algumas empresas, missão, propósitos, definição de negócios etc.) e estratégias que a empresa ou grupo deseja seguir. O planejamento estratégico define a empresa no momento do início dos planos, o que é, o que faz, onde e como está e estabelece o que a empresa quer ser, o que quer fazer, como quer estar e onde quer estar em determinado momento do futuro.

O planejamento estratégico muda a maneira e o estilo de operar da empresa. Ao trabalhar com objetivos e metas indica-se o rumo e instrumentaliza-se a caminhada, com indicadores que viabilizam apurações e correções imediatas. Com metas quantificadas, a radiografia dos sucessos e insucessos é visível à análise, proporcionando uma perfeita visão crítica sobre a realidade empresarial (Chiavenato, 1999, pg. 13)

Para que se tenha uma estratégia, deve-se seguir um “roteiro” para a sua determinação. Conforme Perez Junior (1995) é estabelecida uma visão da situação atual da empresa ou negócio pelas pessoas que comandam a organização.

- O que a empresa é?
- O que a empresa faz?
- Onde a empresa está?

Também são feitas previsões sobre as condições que a empresa encontrará no futuro próximo, para determinar os objetivos do futuro.

- O que vem por aí?
- Como vai afetar a empresa?

Da resposta a estas perguntas surgem as prioridades e os desafios a responder (e a serem ignorados) e as decisões estratégicas que vão fixar o futuro da organização.

- O que a empresa será?
- O que a empresa fará?
- Como e onde a empresa estará?

Este conjunto define o futuro desejado pela estrutura de poder da organização. As formas de se chegar a este futuro serão as estratégias propostas.

Sua finalidade é estabelecer quais os caminhos a serem percorridos para se atingir a situação desejada.

De acordo com Chiavenato (1999, p.30), o planejamento estratégico possui cinco características fundamentais:

- a) O planejamento estratégico está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável. Está voltado para as relações entre a organização e seu ambiente de tarefa, portanto, sujeito à incerteza a respeito dos eventos ambientais. Por se defrontar com a incerteza tem suas decisões baseadas em julgamentos e não em dados concretos. Reflete uma orientação externa que focaliza as respostas adequadas às forças e pressões que estão situadas do lado de fora da organização.
- b) O planejamento estratégico é orientado para o futuro. Seu horizonte de tempo é o longo prazo. Durante o curso do planejamento, a consideração dos problemas atuais e é dada apenas em função dos obstáculos e barreiras que eles possam provocar para um desejado lugar no futuro. É mais voltado para os problemas do futuro do que daqueles de hoje.
- c) O planejamento estratégico é compreensivo. Ele envolve a organização como uma totalidade, abarcando todos os seus recursos, no sentido de obter efeitos sinérgicos de todas as capacidades e potencialidades da organização. A resposta estratégica da organização envolve um comportamento global, compreensivo e sistêmico. O papel das pessoas é fundamental neste aspecto. O planejamento estratégico não deve ficar apenas no papel, mas na cabeça e no coração das pessoas. São elas que o realizam e o fazem acontecer.
- d) O planejamento estratégico é um processo de construção de consenso. Dada a diversidade dos interesses e necessidades dos parceiros envolvidos, o planejamento oferece um meio de atender a todos eles na direção futura que melhor convenha a todos. Consenso dos parceiros envolvidos: dirigentes, acionistas, pessoas, fornecedores, enfim todos aqueles que contribuem para que a organização possa alcançar os seus objetivos. Mais que isso aceitação ampla e irrestrita para que o planejamento estratégico possa ser realizado através das pessoas em todos os níveis da organização.
- e) O planejamento estratégico é uma forma de aprendizagem organizacional. Como está orientado para a adaptação da organização ao contexto ambiental, o planejamento constitui uma tentativa constante de aprender e ajustar-se a um ambiente complexo, competitivo e mutável. Internamente, a construção do

consenso, das negociações para tanto, das interdependências, das interações, das recompensas, constituem novas maneiras de aprender a conviver em conjunto e, principalmente, cooperar para que a união faça a força da organização. A sinergia está por trás disso tudo.

Ainda de acordo com Chiavenato, o planejamento estratégico se assenta sobre três parâmetros básicos: a visão do futuro, os fatores ambientais externos e os fatores organizacionais internos. Começa com a construção do consenso sobre o futuro que se deseja: a missão é o pano de fundo e é a visão que descreve o futuro da organização em um estado ideal. A partir daí examina-se as condições externas do ambiente (as oportunidades e as ameaças exógenas) e as condições internas (pontos fortes e fracos endógenos).

A seqüência básica para a elaboração de um planejamento estratégico compreende:

- a) A determinação da missão da empresa
- b) A análise ambiental, que inclui:
 - a identificação dos fatores-chave (ou fatores críticos de sucesso) de sucesso;
 - a análise das variáveis ambientais críticas internas e externas;
- c) O estabelecimento de diretrizes e objetivos estratégicos;
- d) A determinação de estratégias;
- e) A avaliação dessas estratégias.

2.3.1 Determinação da missão da empresa

Definir a missão é uma tarefa difícil para as organizações, e ainda mais para os indivíduos. A missão é aquilo que a empresa quer ser, uma definição permanente sobre o que pretende fazer e ser, e sobre quais demandas quer atender, ou qual o valor que gera para a sociedade ou o mercado.

As empresas existem para satisfazer às necessidades das pessoas, por isso sua referência essencial é o cliente. Sem ele a empresa deixa de ser útil e se conhecê-lo, suficientemente, condena-se à estagnação e ao obsolescimento. AS empresas devem satisfazer adequadamente às necessidades do cliente e ter seus funcionários voltados a isto. Assim, para que se possa atender corretamente a estes requisitos é que a empresa tem sua missão.

A missão da empresa, seu objetivo essencial, é atender a uma necessidade, e portanto, “É a finalidade ou o motivo pelo qual a organização foi criada e para o que ela deve servir”, Chiavenato (1999, p. 35). Missão significa finalidade, objetivo ou propósito básico e permanente da existência de uma empresa; está sempre ligada ao oferecimento de produtos e serviços para satisfação das necessidades do consumidor.

Tachizawa e Rezende (2002) definem a missão como sendo “a razão de ser da organização, para que ela serve, qual a justificativa de sua existência para a sociedade, ou seja, qual a função social exercida”.

Esta é a primeira etapa da elaboração do planejamento estratégico, uma vez que ela atua como referencia na orientação de todo o processo de planejamento empresarial e decisório em seu sentido mais amplo. A missão escrita deve proporcionar visão explícita da natureza do negocio da empresa e de seu âmbito e forma de atuação.

Na definição da missão pode-se optar por um âmbito de maior ou menor abrangência. Quanto mais abrangente for o âmbito de sua atuação, maiores serão as ameaças e também as oportunidades ambientais. “A definição da missão organizacional deve responder a três perguntas básicas: Quem somos nós? O que fazemos? E porque fazemos o que fazemos?” (Chiavenato 1999, p.36).

A missão deve refletir uma preocupação fundamental com as necessidades do mercado, permitindo à empresa adaptar-se rapidamente à suas exigências e oferecer produtos a preços competitivos e com uma rentabilidade adequada. Através desta abordagem, a empresa atua em harmonia com o ambiente onde vive, conciliando, através de seleção adequada dos produtos e serviços a serem vendidos, as necessidades de mercado com sua capacidade tecnológica, financeiro e mão-de-obra.

Assim, de acordo com Perez Junior (1995, pg. 42), os seguintes aspectos devem ser considerados avaliados na definição da missão da empresa:

- a) A relação pretendida entre o mercado e produto, incluindo:
 - A definição do bem ou serviço a ser produzido ou comercializado;
 - A proporção entre sua atuação e presença no mercado interno e no mercado externo.
- b) A natureza das operações e sua forma de comercialização e distribuição:
 - Agricultura, pecuária, beneficiamento, industrialização, comercialização;

- Vendas a indústria, consumidor final, atacado, varejo.
- c) Os benefícios esperados pelos mercados e clientes da empresa e os benefícios reais (vantagens diferenciais) oferecidos pela entidade.
- d) A capacidade e a competência técnica, operacional e administrativa que a empresa possui a disponibilidade de recursos para o reforço dessa capacidade, e a segurança quanto ao suprimento de bens, serviços, mão-de-obra e tecnologia necessários.
- e) As limitações ambientais internas e externas,
- f) A imagem da empresa junto a seus fornecedores e clientes, funcionários e comunidade
- g) A estrutura física e organizacional da entidade, bem como seus pontos fortes e fracos
- h) As políticas empresariais existentes, as crenças e os valores dos dirigentes e funcionários, o histórico da empresa, sua cultura e filosofia de atuação.

Tendo definido a missão você pode identificar também sua visão de futuro - seu alvo, prático e alcançável: como quer ser visto, aonde quer chegar. E você completa a fase de definições quando registram também os seus valores, os princípios que vão balizar as suas ações enquanto pratica a Missão, em busca de atingir ou manter a Visão.

Em um ponto de vista pessoal, determinadas missões e visões individuais podem ser vistos sob luzes completamente diferentes, dependendo dos valores escolhidos. Por exemplo, buscando as mesmas visões de sucesso pessoal, algumas pessoas escolhem privilegiar a qualidade de vida, o convívio familiar, o prestígio, a fama ou o acúmulo econômico - e assim as definições de princípios e valores acabam diferenciando de forma clara as escolhas que elas farão.

2.3.2 A Visão

Na gestão estratégica, a visão refere-se aos objetivos de mais longo prazo e mais gerais. A visão descreve as aspirações para o futuro sem especificar os meios para alcançar. As visões com mais efeito são aquelas que criam inspiração e esta inspiração é normalmente querer mais, maior e melhor. Isso pode ser, por exemplo, prestar o melhor serviço ou desenvolver um produto mais resistente, e deve ser sempre inspirativo.

“Visão é a imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do seu futuro. É o ato de ver a si própria no espaço e no tempo” Chiavenato (1999, p.41).

Conforme Costa (2002, p. 35) “Visão é um modelo mental, claro, de um estado ou situação altamente desejável, de uma realidade futura possível”. A visão estratégica enfatiza o alcance de resultados através de um contínuo processo de antecipar mudanças futuras, tirando vantagens das oportunidades que vão surgindo e corrigindo cursos de ação a longo prazo,

A visão, geralmente está mais voltada para o que a organização pretende ser do que como ela é realmente. Neste pensamento as organizações colocam a visão como o projeto que elas gostariam de ser dentro de certo prazo de tempo e qual o caminho futuro que pretendem adotar para chegar até lá. “O termo visão é geralmente utilizado para descrever um claro sentido do futuro e a compreensão das ações necessárias para torná-lo rapidamente um sucesso. A visão representa o destino que a empresa pretende transformar em realidade” (Chiavenato, 1999, p.).

Então se as visões são para inspirar, elas têm que ser comunicadas e se possível para muitas pessoas. A comunicação da visão pode ser feita de duas maneiras: uma mais óbvia, através da missão e outra menos óbvia usando a liderança. Apesar de poder parecer menos óbvia a segunda maneira é talvez a melhor, pois baseia-se na capacidade de persuasão da liderança, através do comportamento dos líderes na exposição da visão.

Para uma visão compartilhada tem valor inestimável para a organização, pois sua função é explicitar o que a empresa quer ser; unificar as expectativas; dar um sentido de direção; facilitar a comunicação; ajudar o envolvimento e o comprometimento das pessoas; dar energia às equipes de trabalho; inspirar as grandes diretrizes; e balizar as estratégias e demais ações da empresa (Costa 2002, pg. 36).

A falta de visão dos negócios é muito prejudicial, pois desorienta a organização e os seus membros quanto às suas prioridades em um ambiente altamente mutável e fortemente competitivo. “A visão somente é atingida quando todos dentro da organização – e não apenas alguns membros dela – trabalham em conjunto e em consonância para que isso aconteça efetivamente” (Chiavenato 1999, p. 42).

2.3.3 Análise ambiental

Esta análise objetiva avaliar a situação da empresa relativamente ao ambiente interno e externo. Esta avaliação é realizada através da determinação dos fatores-chave de sucesso para a empresa, que orientam a identificação e a análise das variáveis ambientais críticas internas e externas. Segundo Djalma (1991), “ambiente empresarial é o conjunto de todos os fatores externos à empresa que, de forma direta ou indireta, proporcionam ou recebem influencia da referida empresa”.

Kotler (1996, p.42), diz que muitas empresas não consideram as mudanças ambientais como oportunidades de negócio, ignoram ou resistem a elas até quando isso for muito tarde. “Suas estratégias, suas estruturas, seus sistemas e sua cultura empresarial crescem de forma obsoleta e desordenada”.

De acordo com Djalma (1991) “o ambiente pode oferecer para a empresa oportunidades e ameaças. Neste contexto, as empresas devem procurar aproveitar as oportunidades do ambiente, bem como procurar amortecer ou absorver as ameaças ou simplesmente adaptar-se a elas”.

Análise ambiental é um processo de monitoração do ambiente organizacional para identificar os riscos e oportunidades, tanto presentes como futuros, que possam influenciar a capacidade das empresas de atingir suas metas. Em geral seu propósito é avaliar o ambiente organizacional de modo que a administração possa reagir adequadamente e aumentar o sucesso organizacional.

2.3.4 Identificação dos fatores chave de sucesso

Um fator chave de sucesso é um atributo necessário a entidade para ser bem sucedida em seu ramo de negócios. A especificação destes fatores depende de forma direta da definição da missão da empresa. Estes fatores correspondem a uma técnica em que se identificam e analisam os atores ou aspectos que cada executivo considera como mais importante para a organização ser bem sucedida.

Pode-se dizer que é um levantamento e estudo dos principais fatores que poderão influenciar no desempenho da empresa perante o mercado e também no sucesso ou fracasso que este planejamento estratégico terá na organização. A identificação de fatores essenciais para obtenção de sucesso consiste basicamente na análise do ambiente interno e externo da empresa e formulação das metas e

objetivos. “Os fatores chave de sucesso são os fatores considerados como chave, ou seja, cujo desenvolvimento será determinante e principal responsável para que uma entidade se sobressaia em relação a outras entidades” Almeida (2003, p. 16).

Os fatores chave de sucesso são fundamentais para a identificação e análise das variáveis ambientais críticas internas e externas, razão porque a eles se procura vincular objetivos e estratégias. Este processo é fundamental para a eficácia do planejamento, à medida que vinculam estes fatores chave as alternativas para a alocação dos recursos disponíveis.

Após identificados, os fatores chave de sucesso deve ser ordenados em ordem decrescente de importância.

2.3.5 Análise das variáveis ambientais críticas

Uma variável ambiental crítica representa um fator interno ou externo à entidade, cujo comportamento afeta de forma positiva ou negativa um ou mais fatores chave de sucesso. O ambiente empresarial não é um conjunto estável, uniforme e disciplinado, mas sim um conjunto bastante dinâmico onde atuam constantemente grande quantidade de forças, de diferentes dimensões e naturezas, em direções diferentes, as quais mudam toda hora, pelo fato destas forças estarem em constante interação com as demais forças do ambiente.

a) Variáveis ambientais críticas externas:

Estas são representadas por fatores econômicos, políticos, sociais e tecnológicos cujo comportamento pode afetar um ou mais fatores-chave de forma positiva ou negativa e gerar oportunidades ou ameaças para a empresa.

“Tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, bem como a sua atual posição produto-mercado e prospectivamente, quanto a sua posição produto-mercado desejada no futuro”, (Oliveira, 1991, p.89). Para Almeida (2003, p. 18) “O ambiente de uma entidade é tudo aquilo que influencia em seu desempenho sem que ela pouco ou nada possa fazer para mudar tais fatores ou variáveis”.

Ameaça, neste contexto, é definida como uma situação desfavorável oriunda do ambiente externo existente, que poderá prejudicar de forma quantitativa ou qualitativa o desempenho da entidade em relação a um ou mais fatores-chave.

“Ameaças são forças ambientais incontroláveis pela empresa, que criam obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderão ou não ser evitadas desde que conhecidas em tempo hábil” (Oliveira, 1991, p. 64).

Ao contrário, oportunidade “são forças ambientais incontroláveis pela empresa, que podem favorecer a sua ação estratégica, desde que conhecidas aproveitadas satisfatoriamente enquanto perduram” (Oliveira, 1991, p.64). Consiste numa situação favorável decorrente do ambiente externo, que a entidade poderá aproveitar de forma eficaz para melhorar quantitativamente ou qualitativamente seu desempenho relativamente a um ou mais fatores-chave.

O ambiente externo passa por mudanças constantes, muitas vezes repentinas, que influenciam diretamente as empresas e seus planos e estratégias. As empresas que irão de desenvolver, ou mesmo, sobreviver, serão as que tiverem a capacidade de se adaptar rapidamente às características diferentes em que o meio ambiente em mudança for apresentando.

O ambiente externo, tal qual o clima, pode trazer muitas surpresas e intempéries. É ele que deveria orientar o planejamento para a tomada de providências imediatas para o aproveitamento das oportunidades ou para se evitar as conseqüências negativas das ameaças. Costa (2002, p. 81)

Para que a análise externa atenda integralmente suas finalidades, ela deve ter caráter tanto retrospectivo quanto prospectivo. Como em planejamento a análise do futuro é mais importante que a do passado, a avaliação retrospectiva é útil à medida que possibilita entendimento mais acurado da realidade, facilitando a identificação dos prováveis estados futuros do ambiente externo.

b) Variáveis ambientais críticas internas

Certo (2007), define o ambiente interno como o que está dentro da organização e normalmente tem implicação imediata e específica na administração da empresa. Para Oliveira (1991, p. 100), a análise interna objetiva colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos que deverão ser determinados diante da posição atual de seus produtos perante seu mercado de atuação. Esta análise deve tomar como perspectiva para comparação as outras empresas do seu setor de atuação, sejam elas concorrentes diretas ou apenas concorrentes potenciais.

Nesta atividade de análise dos aspectos internos são identificados, inicialmente os fatores de sucesso de uma empresa em seu ramo de atividade, de uma unidade de empresa ou de um profissional, que levam a entidade ao cumprimento de sua missão (razão de ser) ou vocação. (ALMEIDA, 2003, p. 16)

Representam fatores ligados aos processos de operação, administração e decisão (formal e informal) de uma empresa, à sua estrutura organizacional, à forma de distribuição de seus produtos, a seus recursos materiais, humanos e tecnológicos etc. O comportamento dessas variáveis pode afetar um ou mais fatores-chave de forma positiva ou negativa, constituindo-se em pontos fortes (potencialidades) ou pontos fracos (vulnerabilidades) da organização. Almeida (2003, p. 17) afirma que “para os pontos fortes, será indicada a estratégia que possa tirar vantagem dessa condição e, para os pontos fracos, a estratégia deverá ser de reduzi-las”.

De acordo com Perez Junior (1997, p. 44), pontos fortes podem ser definidos como características intrínsecas à empresa, que a colocam em posição estrategicamente favorável para um desempenho eficaz relativamente a um ou mais fatores-chave. Ao contrário, pontos fracos são características existentes na organização que a colocam em posição estrategicamente desfavorável para um desempenho eficaz em relação a um ou mais fatores-chave.

O diagnóstico interno é composto das análises do grupo diretivo ou controlador e das áreas funcionais. No grupo diretivo serão analisados as motivações básicas, as crenças e os valores, sua origem e passado, suas expectativas em relação ao futuro, a liderança exercida. Em resumo, o comportamento dos responsáveis pelas definições estratégicas.

O diagnóstico das áreas funcionais nos permite saber a real situação em termos da adequação ou não da estrutura organizacional, assim como a qualidade, a motivação, os valores, as crenças e a cultura dos recursos humanos. Na área de produção, deverão ser analisados itens como localização, layout, instalações e equipamentos, etc.

Na área da tecnologia, são analisados tópicos como volume de investimentos, tecnologias de processo e de produtos, vida útil das tecnologias, integração existente entre as áreas da empresa e a capacidade que a área tenha de dar respostas rápidas às necessidades do mercado.

Dentro do diagnóstico de marketing, deve conter tópicos como a composição da linha de produtos ou serviços, taxa de crescimento da demanda, ciclo de vida do produto ou serviço, promoção etc. É através do marketing que as pessoas conhecem melhor a organização, ou quando já a conhecem, são apresentadas a produtos novos ou renovados. Também pode-se estabelecer uma maior base de clientes, um melhor sistema de distribuição dos seus produtos e melhorar os serviços ao consumidor, dentre outros.

Por último, com a área financeira, mostra-se a habilidade de conseguir levantar empréstimos de curto e longo prazo, mas de baixo custo. Deve também ter habilidade de maximizar o valor do investimento do acionista, financiar a diversificação, etc. Mostra também como a organização “vai das pernas”, em termos econômicos-financeiros, analisando para isso seus demonstrativos.

Assim, Tachizawa e Rezende (2002, p. 56), defendem que é sobre os pontos fortes e fracos, a potencialidade ou as habilidades fundamentais que está centrada parte da formulação da estratégia, que, cruzada com as ameaças e as oportunidades, que vem do ambiente externo, enseja a explicitação da estratégia para atender aos objetivos definidos.

Em geral, o objetivo da análise do ambiente interno é identificar as potencialidades e vulnerabilidades da empresa, permitindo complementar a plataforma iniciada quando da análise externa, que se constituirá na base a partir da qual serão escolhidos os objetivos e formuladas as estratégias para sua consecução. Para Almeida (2003, p. 18) “a análise dos aspectos internos visualiza o presente e medidas que só dependem da entidade”. A formulação de estratégias sem a identificação prévia das potencialidades e vulnerabilidades pode redundar em conhecimento incorreto ou parcial da realidade, levando à escolha de alternativas que dificultam a exploração adequada da empresa.

2.3.6 Determinação das diretrizes e dos objetivos estratégicos

As diretrizes e os objetivos estratégicos constituem benefícios tangíveis e mais duradouros da análise da situação. Ambos são formulados com base no quadro referencial resultante da avaliação do ambiente interno e externo da empresa, conforme Perez Junior, (1997, p. 45).

“Ressalta-se que os conceitos de estratégia e objetivos estão intimamente ligados, pois enquanto a estratégia dá o caminho, o objetivo mostra aonde se quer chegar” Almeida (2003, p. 30).

a) Diretrizes estratégicas: as diretrizes estratégicas influenciam e são influenciadas pela análise da situação, já que envolvem, aspectos amplos de atuação da empresa que servem como base para o direcionamento dos objetivos estratégicos globais.

b) Objetivos estratégicos: devem ser estabelecidos com o intuito de alcançar ou conservar níveis de desempenho pelo menos satisfatórios em relação a cada fator-chave de sucesso identificado na empresa. Por objetivos estratégicos entendem-se os alvos a serem atingidos pela organização no período considerado. “Os objetivos devem expressar em termos concretos as metas que a empresa quer atingir e dentro de qual prazo, já que essas metas irão atuar como parâmetros para se avaliar o grau de atingimento dos objetivos relacionados”, para Perez Junior (1997, p. 46).

2.3.7 Determinação de estratégias

Para Perez Júnior (1997) as estratégias são escolhidas de acordo com as opções que a empresa tem de “produto-mercado-tecnologia”. Neste caso, temos como exemplos:

a) estratégia de penetração de mercado (crescimento)

Para que a empresa tenha crescimento, ela pode aumentar o lucro e investir o excedente, buscando maiores volumes de vendas, ou pode também manter o lucro igual e investir mais na empresa. Na visão de Bethlem, (2004), a empresa pode procurar o crescimento do faturamento sem aumento do lucro total, visando a maior presença no mercado a à melhoria da posição competitiva. Ainda de acordo com Bethlem, existem estratégias para obter maior volume de vendas.

b) estratégia de desenvolvimento de produto

Esta estratégia está ligada ao desenvolvimento de novos locais de distribuição para os produtos da empresa.

c) estratégia de desenvolvimento de mercado (segmentação)

O exemplo mais típico desta estratégia é a expansão geográfica dos mercados interno e externo. As estratégias que provocam alteração na demanda incluem a manutenção de estoques próprios, o incentivo às demanda fora das safras e o desenvolvimento de atividades complementares (integração).

Em princípio, as estratégias devem ser planejadas a partir de situações que atendam plenamente ao propósito, ao ambiente à capacitação da organização. Essas são situações ideais de implementação mais fácil e rápida, sem necessidades de grandes e custosas transformações. (COSTA, 2002, p. 44)

2.3.8 Avaliação da estratégia

De acordo com Perez Junior (1997, p.47), existem quatro critérios que podem ser utilizados no processo de seleção de estratégias, onde para reduzir as alternativas, basta eliminar as que:

- a) Não aproveitam as potencialidades da organização, nem exploram suas oportunidades;
- b) Não reduzem as vulnerabilidades;
- c) Não eliminam as ameaças do ambiente externo e interno.

Dentro destes três critérios, pode ser incluído um quarto:

d) Manter o risco associado às operações dentro dos limites aceitáveis. Os critérios para avaliação deste risco podem ser enunciados na forma do seguinte conjunto de perguntas:

- Pode-se demonstrar que a estratégia não coloca o risco associado à empresa fora de limites aceitáveis:
- Será a empresa capaz de implantá-las?
- A estratégia contribui para a eliminação ou redução das vulnerabilidades existentes:
- A estratégia permite a exploração das oportunidades propiciadas pelos ambientes interno e externo, ou, inversamente, a eliminação ou redução das ameaças oriundas destes ambientes?
- Esta estratégia implica em algum ato condenável do ponto de vista social e moral?
- Pode a empresa auferir vantagens competitivas com a adoção dessa estratégia?
- Qual o potencial sinérgico do curso de ação? A sinergia pode ser buscada por razões defensivas, por exemplo, visando obter uma competência que a entidade não tem ou minimizar os riscos associados a um setor de comportamento cíclico. Por outro lado, a sinergia poderia ser obtida através da utilização do potencial existente nos sistemas de distribuição, na capacidade de distribuição na área disponível etc.

- Quais os resultados operacionais possíveis? Esses resultados são normalmente expressos em termos de valores mínimos para os seguintes tipos de variáveis, entre outros: taxa de crescimento do mercado, volume de produção, retorno sobre o investimento, rentabilidade das vendas associadas às estratégias, produtividade, níveis de lucro, fluxo de caixa, etc.

Perez Junior diz que todos estes critérios constituem a malha através da qual qualquer estratégia proposta deverá passar. “Quanto maior o numero de critérios definidos, menor será o numero de estratégias selecionadas. Após selecionadas as estratégias, elas devem ser relacionadas juntamente com os objetivos estratégicos a que se referem” Perez Junior (1997, p.48). O planejamento estratégico é uma atividade continua. Assim sendo, à medida que as operações são realizadas e seus resultados mensurados e analisados, o plano deve ser revisto para adequar os objetivos e estratégias à realidade verificada.

2.4 Vinicultura

Vinicultura é o conjunto de atividades de produção, conservação, acondicionamento e comercialização de vinhos.¹ Envolve uma série de cuidados e técnicas especiais ao longo do tempo.

As normas que regem a fabricação, comercialização e classificação dos vinhos estão descritos na Lei nº 10.989, de 13 de agosto de 1997.

Neste trabalho, será dada ênfase no processo de produção, especificadamente.

2.4.1 História do vinho

Conforme estudo desenvolvido pela Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA (2004), Dionísio, filho de Zeus e da mortal Sêmele, princesa do Egito, levou para o Monte Olimpo, a morada de todos os deuses gregos, as sementes de uma planta. Dessa planta, chamada vinha, eram colhidos deliciosos frutos, com os quais Dionísio fazia uma bebida que dava prazer e alegria, minimizando o sofrimento humano.

¹ <http://pt.wikipedia.org/wiki/Vinicultura>

Na versão romana da religião grega antiga, o deus Dionísio dá lugar a Baco, que promovia grandes festivais. Em seus bacanais, eram servidos vinhos às suas sacerdotisas. Embragadas, as bacantes entravam em transe e festejavam a bebida. Com a permissão de homens nos festivais, estes acabavam se transformando em orgias sexuais. Esses eventos também deram origem ao teatro.

A Torah judaica e a Bíblia cristã contam a história de Noé, que, por ordem de Deus, construiu uma arca para salvar os espécimes animais e vegetais do grande dilúvio eminente. Cessada a inundação, após 40 dias e 40 noites de chuva, No  soltou os casais de animais e replantou as mudas das plantas. Da vinha, ele colheu os frutos e fez o vinho, com o qual, de tão gostoso, embebedou-se até cair.

a) O surgimento do vinho

Segundo a Embrapa (2004), o vinho surgiu provavelmente na Ásia Menor, região de origem da videira. Essa região se estende das montanhas do C cazo, na República da Geórgia, ao norte, até os montes Zagros no sul do Irã, e o mar Cáspio, a leste. Pesquisas arqueológicas no Irã, e análises químicas garantem que o vinho já existia entre 5.000 e 5.500 anos antes de Cristo.

A bebida surgiu, acidentalmente, pelas mãos de um camponês. Como naquela região chovia pouco no verão, ocasionando escassez de água, as uvas eram colhidas e espremidas para se obter o suco. Uma porção de suco foi abandonada, por algum tempo, e quando foi novamente verificada, havia fermentado, se transformando em uma nova e deliciosa bebida.

Ainda, segundo pesquisas realizadas pela Embrapa (2004), com o passar dos séculos, as mudanç s de videira da Ásia Menor foram sendo gradativamente levadas para outras regiões do mundo, tanto no Ocidente quanto no Oriente. Caravanas da China, da  ndia e de outras regiões da Ásia negociavam especiarias e viram, na videira, uma mercadoria rentável. Na Fen cia, região do atual Líbano, as mudas eram adquiridas pelo povo local. Os fenícios, exímios navegadores, e os grandes comerciantes da Antigüidade levaram as mudas para todas as regiões ao redor do mar mediterr neo. Na parte européia, foi onde elas tiveram maior adaptação e desenvolvimento.

O primeiro local onde as videiras da Ásia Menor se desenvolveram bem foi no Egito. Pinturas em tetos de tumbas descrevem detalhadamente todas as fases da produção do vinho feito pelos antigos egípcios, desde a colheita, a extração do

mosto, até a fermentação e a filtragem. Em 1992, foram encontradas ânforas de vinho no túmulo do faraó Tutanka-mon, com selo de indicação de safra e procedência, como é feito na produção até os dias atuais, conforme informações da Embrapa (2004).

b) Classificação do vinho entre as bebidas

Segundo a Embrapa (2004), a mais nobre das bebidas alcoólicas é o vinho. Países como a Itália, França e Espanha são os grandes produtores mundiais dessa bebida e, também, os maiores consumidores.

Conforme estudos realizados pela Embrapa (2004), o Brasil não é tradicionalmente um grande produtor de uva e vinho. O consumo anual não passa de 2 litros por pessoa. A produção, aqui, se concentra no Rio Grande do Sul, aonde o consumo anual chega a 8 litros por pessoa, alcançando 30 litros por pessoa na serra gaúcha.

Em quantidade moderada, durante as refeições, o consumo do vinho apresenta efeitos benéficos à saúde humana. Diversas pesquisas e publicações de inúmeros autores afirmam que o vinho favorece a digestão dos alimentos, pois apresenta uma constituição ácida que aumenta a salivação e a liberação do suco gástrico. Também inibe o desenvolvimento de certos microrganismos patogênicos, por ter efeito anti-séptico, conforme Embrapa (2004).

Ainda, conforme estudos do departamento de pesquisa da Embrapa (2004) o consumo do vinho contribui também para redução de problemas cardiovasculares, pois alguns componentes têm ação vaso-dilatador sobre as veias coronárias e ação anticoagulante sobre o sangue. Alguns autores atribuem ao vinho a capacidade de favorecer a formação do bom colesterol (HDL). O elevado teor de potássio lhe atribui poder diurético e o conteúdo alcoólico pode fornecer 700 cal/L, conferindo ao vinho efeito energético.

c) Vinícola como atividade empresarial

Segundo a Embrapa (2004), muitos empresários brasileiros não conseguem manter seus empreendimentos funcionando e encerram suas atividades. Outros apenas mantêm seus negócios, sobrevivendo no mercado. Estima-se que no Brasil, aproximadamente 80% de todos os empreendimentos fecham suas portas nos primeiros dois anos e muitos não chegam nem mesmo a completar um ano de

atividade, sendo um dos fatores preponderantes para tal evento a alta carga tributária imposta às empresas.

Por outro lado, tem-se o crescimento de uma atividade que, nas décadas de 80 e 90, não era vista como uma atividade empresarial. Já na atualidade, essa atividade está se desenvolvendo cada vez mais; diversas vinícolas estão sendo formadas, o que faz com que o Brasil seja ainda mais conhecido como produtor de vinho.

d) A Vinicultura no Brasil

As agroindústrias de vinho são conhecidas como cantinas, e estas chegaram ao Brasil junto com os primeiros imigrantes italianos, que plantavam a uva e preparavam a bebida nos fundos de quintal, com a técnica e o ritual próprios de sua rica cultura. Algumas cantinas artesanais transformaram-se em agroindústrias de médio e até grande porte, dedicando-se à produção de um vinho mais popular - o vinho de mesa.

Ao contrário de outras atividades industriais, o ritmo de produção de uma cantina rural, ou seja, uma agroindústria especializada na elaboração de vinho, não é constante, mas depende dos períodos de safra e entressafra. O que significa alternar períodos de hiperatividade com quase ociosidade. Não é difícil concluir que, para enfrentar essa situação, é necessário um planejamento muito cuidadoso, tanto para o plano de produção, como para as instalações, quadro de pessoal e mesmo para distribuição do produto. Caso contrário, os riscos de prejuízos são muito grandes.

Por caminhos transversos, que passaram por uma profunda crise no setor depois da abertura do mercado, no início da década de 90, pequenos agricultores, que antes abasteciam as grandes vinícolas, montaram suas próprias cantinas produzindo pouco, mas com muita qualidade.

e) Processo de fabricação

Após a colheita, as uvas são encaminhadas para a cantina, onde são classificadas, separadas por variedade, pesadas e analisadas segundo o grau glucométrico médio do lote.

Em seguida, são despejadas em tanques de recolhimento de aço inoxidável, ou mais frequentemente de concreto revestidos de ladrilhos, distintos para cada tipo

de uva. Esses tanques têm o fundo inclinado com uma abertura na qual se localiza uma rosca sem fim, que encaminha as uvas ao esmagador, onde são imediatamente esmagadas.

Miranda (2001) coloca que a primeira etapa após o recebimento e seleção das uvas é passá-las por um equipamento chamado desengaçadeira, constituído internamente de uma gaiola cilíndrica gradeada de aproximadamente 40 cm de diâmetro por 2 m de comprimento, aberta nas extremidades. As janelinhas da grade são quadradas e permitem a passagem apenas das frutas (conforme a figura1).



Figura 1: Desengaçadeira

Fonte: www.agmmaquinas.com.br

De acordo com Miranda (2001), este equipamento serve para amassar os cachos sem esmagar as sementes, que não devem ser rompidas, pois são amargas. Após esta operação uvas com cascas rompidas caem numa calha funda da máquina. Os engaços saem por uma extremidade da gaiola e terão outras utilidades: serão trituradas e usadas como adubo orgânico de vinhedos ou na indústria química que extrai o tanino para os processos de curtimentos do couro.

Dentre as vantagens do desengaço pode-se citar:

- Gera vinho mais aveludado e em condições de ser bebido mais cedo, pois os taninos do engaço são grosseiros e muito adstringentes.
- Evita o gosto herbáceo do engaço se este se encontrar verde.
- Aumenta ligeiramente o teor alcoólico e a acidez do vinho, porque o engaço retém álcool e cede água ao mosto.
- Origina vinho mais brilhante e límpido.
- Economiza volume na cuba de fermentação.

- Permite que o vinho fermente à temperaturas mais baixas, pois os engaços absorvem calorías.

Já com referência as desvantagens do desengaço, pode-se citar:

- O mosto com engaço tem maior superfície de contato, facilitando a fermentação alcoólica.
- A matéria adstringente contida no engaço, principalmente tanino, gera, quando novo, um vinho duro e desagradável, garantindo-lhe, contudo, longa conservação.
- Facilita a prensagem posterior do bagaço.

No desengaço as uvas são rompidas e primeiramente escorre o suco de melhor qualidade o chamado mosto-flor com o qual se fará o melhor vinho. Após este processo de desengaçamento dos cachos, os grãos das uvas rompidas – mosto, cascas e sementes – seguem juntos para o tanque (figura 2) de no qual ocorrerá a fermentação.

As leveduras selecionadas são inoculadas no mosto para que se inicie a fermentação. Durante a fermentação, acontece o processo de maceração, ou seja, os pigmentos naturais da uva vão passando para o mosto. Quando estiver com a cor desejada, o mosto em fermentação é drenado pela parte inferior do tanque e separado das cascas, que ficam retidas numa peneira interna. Em outro tanque terminará a fermentação sem adquirir mais cor. O tempo total de fermentação é de 10 a 15 dias, dependendo da graduação de açúcares nas uvas.



Figura 2: Tanques de armazenagem e fermentação

Fonte: www.agmmaquinas.com.br

A fermentação vai diminuindo de ritmo e se encerra quando as leveduras morrem após consumir todos os açúcares, restando um vinho completamente seco. Este vinho flor é então filtrado e armazenado em outro tanque, aguardando os processos posteriores.

Quando, por razões climáticas, excesso de chuvas, falta de luminosidade, falta de horas de sol, as uvas não atingem um nível mínimo de amadurecimento, os vinhos resultantes são de acidez agressiva devido à presença de teores elevados de ácido málico. Uma prática utilizada com freqüência é a fermentação malolática, que transforma este ácido agressivo em ácido láctico, através da ação das bactérias Lona, 2006.

Após a fermentação, o vinho flor sofre um processo de classificação onde se utiliza um dos seguintes produtos naturais: cola de peixe, clara de ovo batida em neve, solução de gelatina em vinho branco e caseína do leite. O mais usado é a clara do ovo, pela facilidade de obtenção e por ser de baixo custo. As claras batidas em neve são colocadas sobre toda a superfície do vinho no tanque. Quando entra em contato com o produto, por ação dos taninos e do álcool a clara em neve coagula formando uma espécie de peneira, que desce lentamente e arrasta para o fundo as partículas em suspensão, inclusive as leveduras mortas.

Este processo é o mais natural que existe; não retira pigmentos nem aromas naturais, e também não transmite nenhum gosto ou cheiro para o vinho. Este processo, especialmente nas vinícolas de grande produção, não é utilizado por ser mais demorado e trabalhoso. Utilizam os filtros de placas de celulose, que são mais rápidos, mas retiram um pouco da cor e do aroma. Para corrigir a cor do vinho é utilizado o “vinho de prensa”, que é obtido das cascas, que após a separação, ainda contém vinho, e são colocados em prensa para extração.

De acordo com Miranda (2006), após a fermentação, os vinhos estão muito ácidos, pois possuem taninos, que são substâncias adstringentes e com certo amargor. A acidez reforça esta característica, tornando assim o vinho tinto flor muito difícil de ser bebido. Então deve-se proceder uma desacidificação para torná-lo palatável.

Existe um microorganismo chamado lactobacilo ou leuconox, que são bactérias lácticas, que tem a capacidade de realizar a fermentação chamada de malolática, que transforma o ácido málico em ácido láctico, reduzindo a acidez total do vinho de modo natural. Essa bactéria vem com as uvas, mas ficam inativas até a fase de homogenização à temperatura ambiente, onde entram em atividade. Esta fermentação é mais lenta, e dura aproximadamente entre 15 a 30 dias.

Após a fermentação o vinho já está mais palatável, com acidez mais próxima do equilíbrio.

“A maioria dos vinho tintos, cerca de 95%, são elaborados para serem consumidos jovens, de modo a serem apreciados por seus aromas frutados e florais” Miranda (2001, p. 28). Neste caso, após a fermentação malolática e um período de homogeneização de poucas semanas, estão prontos para serem engarrafados e comercializados.

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste trabalho baseia-se na pesquisa, pois quando o pesquisador não dispõe de informações para a resposta de seu problema ele utiliza este método para a busca de conhecimento para tentar solucionar seu problema.

Cervo e Bervian (2002, p.63) dizem que “a pesquisa parte, pois, de uma dúvida ou problema e, com o uso do método científico, busca uma resposta ou solução”.

Existem inumeráveis tipos de pesquisas, pois cada abordagem admite diferentes aprofundamentos e enfoques específicos conforme o objeto de estudo de acordo com Cervo e Bervian (2002).

De acordo com Lakatos e Marconi (2005, p. 83):

Método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo-conhecimento válidos e verdadeiros-, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

Segundo as bases lógicas de investigação o método utilizado será o dedutivo que para Cervo, Bervian e Silva (2006, p. 46) “a dedução é a argumentação que torna explícitas verdades particulares contidas em verdades universais”. Esta técnica utiliza a relação que todo fator conclusão já estava contido em uma consequência antecedente.

Considerando a abordagem do problema, esta pesquisa será qualitativa, pois serve para descrever a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis.

E a pesquisa descritiva demonstrará o objetivo geral, através da observação, análise e correlação de fatos e fenômenos, mas sem sua manipulação comentam Cervo, Bervian e Silva (2006). Já para Gil (2002, p.42) “As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou então, o estabelecimento de relação entre variáveis.”

E para isto se utilizará a forma referente ao estudo de caso. Segundo Cervo e Bervian (2002, p. 67) “estudo de caso: é a pesquisa sobre um determinado, indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo do seu universo, para experimentar aspectos variados de sua vida”.

Para Gil (2002), o estudo de caso consiste em um exaustivo e profundo estudo de um ou vários objetos a fim de que se tenha um amplo e detalhado conhecimento sobre estes.

O trabalho consiste em coletar informações através da entrevista informal para a elaboração do estudo. Esta fonte de coleta se torna importante, pois estes dados não podem ser encontrados em registros nem em fontes documentais e só podem ser fornecidos por pessoas certas.

Na entrevista o pesquisador registra informações, recolhe dados do entrevistado. Marconi e Lakatos (2002, p. 92) definirão entrevista como: “um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinados assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 Apresentação da empresa

A empresa Vinhos Colonial Concari utilizada para a elaboração do modelo de planejamento estratégico para organização exploradora da viticultura, atua no município de Restinga Sêca - RS.

Esta é uma empresa familiar que vem atuando no mercado desde o ano de 1991, precisamente na região central do Rio Grande do Sul, e tem como objetivo a fabricação de produtos resultantes da uva. Conta com seu proprietários e mais 3 ajudantes, número este que varia por ser sazonal, ou seja nos meses de janeiro a abril, época de recebimento das uvas para a fabricação do vinho até seu envasamento. Como a empresa não está formalizada não segue todas as normas previstas na Lei nº 10.989/97 que dispõe sobre a produção, comercialização e circulação do vinho no Estado do Rio Grande do Sul.

Iniciou suas atividades com uma produção de mil litros, tendo hoje uma produção de 20 mil litros, sendo estes de vinho tinto seco, tinto suave, branco seco e branco suave, como também o suco e o vinagre.

A uva utilizada na fabricação do vinho é adquirida da serra gaúcha, pelo fato da empresa não ter a possibilidade do cultivo próprio. Tal cultura na região central do Rio Grande do Sul não é muito comum devido à climatização da região, a qual não é propícia para este tipo de cultivo.

A empresa se utiliza de bens e equipamentos próprios como: uma cantina que comporta uma máquina desembagaçadeira, dois tanques de fermentação, uma prensa (figura 3), oito pipas de polipropileno com capacidade de dois mil e quinhentos litros cada uma, para armazenagem do vinho, bem como uma engarrafadeira.



Figura 3: Prensa

Fonte: Própria

As embalagens para o acondicionamento do vinho após o seu envasamento são garrafas de poli tereftalato de etila (PET) de 2 litros, sendo que para os sucos são utilizadas garrafas de vidro, na maioria de 500 ml, para uma melhor conservação, conforme figura a seguir.



Figura 4: Engarrafadeira

Fonte: Própria

Com isso, a empresa está estruturada para o recebimento da uva desde a sua moagem até o envasamento, passando pelos seguintes procedimentos: moagem, a fermentação, o amadurecimento do vinho que leva no mínimo 4 meses, para enfim ocorrer o acondicionamento em vasilhame próprio, aguardando a venda do referido produto.

Esta empresa ainda não possui planejamento estratégico, pois o proprietário não tem conhecimento de como planejar sua missão e visão para os seus negócios, bem como não tem facilidade de efetuar a análise interna e externa.

5 PROPOSTA DE MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA ORGANIZAÇÃO EXPLORADORA DE VINICULTURA

Empresa

Vinhos Concari.

Negócio

Fabricação e comercialização de vinhos, sucos e vinagres.

Missão

Disponibilizar bebidas derivadas da uva, com qualidade, sabor e preço que satisfaçam as expectativas dos consumidores.

Visão

Ser em 5 anos uma referência regional na fabricação de produtos derivados da uva.

Análise Externa

Oportunidades

- Cardiologistas direcionando a um consumo diário moderado do produto.
- Grande consumo dos produtos na própria região.
- Invernos cada vez mais rigorosos.
- Nova indústria de vasilhames PET no município de Santa Maria – RS.

Ameaças

- Grande concorrência com outros produtores.
- Rigidez na legislação do trânsito.
- Baixa qualidade da matéria-prima.
- Alto custo de aquisição da matéria-prima.
- Grande distância entre a empresa e o fornecedor da matéria prima.

Análise Interna

Pontos fortes

- Marca já reconhecida na região
- Sem custo de distribuição para o comprador
- Flexibilidade no horário de atendimento
- Flexibilidade nas condições de pagamentos
- Disponibilidade de estoques durante o ano todo
- Diversificação de estoques
- Não utilização de conservantes

Pontos fracos

- Falta de registro nos órgãos competentes
- Falta de divulgação dos produtos
- Área de atuação muito restrita
- Não atualização de técnicas de produção

Questões estratégicas e planos de ações

Questão estratégica 1: Planejar uma maior divulgação dos produtos

Ações:

- a) identificar qual seria o melhor meio para divulgar os produtos
- b) verificar o suporte orçamentário pretendido pela empresa
- c) efetivar o plano considerando o orçamento

Efeito esperado: conquista de novos clientes

Questão estratégica 2: Participação de cursos de aperfeiçoamento

Ações:

- a) verificar necessidades da organização
- b) levantar as disponibilidades de cursos relacionados à área de vinicultura
- c) buscar cursos para aplicação e retorno imediatos

Efeito esperado: melhorar a qualidade dos produtos e o conhecimento técnico dos colaboradores

Questão estratégica 3: Produzir a matéria-prima**Ações:**

- a) verificar o tamanho da área necessária para cultivo das videiras
- b) ver possibilidade de áreas próximas à organização
- c) buscar saber o valor de mercado de áreas para o cultivo de videiras
- d) efetuar a aquisição da área, desde que dentro do orçamento
- e) iniciar cultivo das videiras

Efeito esperado: tentativa de reduzir custos e comercializar a matéria prima excedente

Questão estratégica 4: Conhecer melhor a concorrência**Ações:**

- a) conhecer concorrentes informais
- b) conhecer concorrentes formais
- c) identificar vantagens de uns sobre os outros

Efeito esperado: acompanhar o comportamento da concorrência diante das mudanças climáticas, econômicas e legislativas

Questão estratégica 5: Incentivar o consumo correto dos produtos**Ações:**

- a) identificar que público alvo se quer atingir
- b) produzir informativos em rótulos e panfletos

Efeito esperado: buscar novos clientes e potencializar os já existentes

Questão estratégica 6: Realização de promoções**Ações:**

- a) identificar eventos regionais freqüentado pelo público alvo
- b) divulgar os benefícios que o consumo moderado dos produtos podem trazer para a saúde
- c) proporcionar degustação dos produtos
- d) explorar a não utilização de concorrentes

Efeito esperado: buscar novos clientes e potencializar os já existentes

6 CONCLUSÃO

A visão estratégica está mais preocupada com o futuro do que com o passado ou com o presente. Em um mundo caracterizado por mudanças e transformações repentinas, focalizar o passado pode ser um desperdício de oportunidade que aparecem e desaparecem. As ameaças fazem o mesmo, tendendo permanecer indefinidamente, perturbando a vida das empresas e em muitas vezes afetando sua própria sobrevivência e pondo em risco sua existência. A complexidade e a turbulência do ambiente impõem uma permanente revisão da natureza e orientação da empresa e não apenas a busca da eficiência na condução das operações, mas também na eficácia dos resultados alcançados.

A utilização da ferramenta do planejamento estratégico é de grande importância na gestão e organização das empresas, principalmente na empresa do estudo de caso realizado, por tratar-se de uma organização informal na exploração da viticultura, para que possa aproveitar as oportunidades oferecidas e se defender das possíveis ameaças existentes, bem como se beneficiar dos pontos fortes e se aprimorar onde haja pontos fracos.

No desenvolver do trabalho foi utilizada a revisão bibliográfica a fim de auxiliar na realização do estudo, através da pesquisa e conhecimento de vários autores. Em seguida foram analisados dados de uma empresa que atua na exploração da viticultura na região central do estado do Rio Grande do Sul. Por fim, foi proposto um modelo de planejamento estratégico para esta organização, onde foi estruturado o seu negócio, uma missão e a visão para o seu empreendimento, bem como as oportunidades que devem ser aproveitadas e as ameaças que podem ser combatidas, e também os pontos fortes que podem ser aprimorados e os pontos fracos que devem ser trabalhados a fim de minimizá-los até que se tornem inexistentes. Após a conclusão destas análises foram elaboradas as questões estratégicas para que a empresa as utilize através de ações, visando melhorar o seu desempenho e aprimorar os já existentes.

Devido às dificuldades de controle e gerenciamento que os administradores estão enfrentando na gerência das empresas, a elaboração de um modelo de planejamento estratégico especificadamente para uma organização exploradora da viticultura foi de grande importância. Mesmo que ainda não esteja implantado o

modelo, pode-se perceber que muitas das oportunidades não eram aproveitadas bem como várias de suas ameaças não eram conhecidas como complicadores para o desempenho de suas atividades. Dessa forma a empresa acabava improvisando suas ações que muitas vezes traziam insatisfações nos resultados gerados além de colocarem o negócio em risco.

Diante da proposta de planejamento estratégico, a empresa pode conhecer melhor as variáveis e condicionantes que atuavam internamente e externamente em suas atividades, e a partir das implantações agora provavelmente poderá utilizar-se delas como um dispositivo auxiliador na tomada de decisões.

O planejamento estratégico torna-se ferramenta valiosa na medida em que é elaborada para que os gestores possam utilizá-la a seu favor. Neste caso como o gestor não possui bom conhecimento teórico, tal instrumento vem como um guia a ser utilizado por ele na tomada de decisões. O planejamento estratégico é importante para que as empresas se atenham às mudanças que ocorrem constantemente em seus ambientes interno e externo, para que possam melhor acompanhar estas mudanças, sem se tornarem obsoletas.

REFERÊNCIAS

- AGM, AGM Máquinas. **Máquinas e Equipamentos**. Disponível em: <<http://www.agmmaquinas.com.br>>. Acesso em 15 maio. 2009.
- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de Planejamento Estratégico – Desenvolvimento de um Plano Estratégico com a Utilização de Planilhas Excel**. São Paulo: Atlas, 2003.
- AMARANTE, José Osvaldo Albano do. **Os Segredos do vinho para iniciantes e iniciados**. São Paulo: Mescla, 2005.
- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de Controle Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.
- BERNARDES, Cyro. **Teoria Geral das organizações: os fundamentos da administração integrada**. São Paulo: Atlas, 1988.
- BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia Empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- CERTO, Samuel C. **Administração Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2007.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Pearson, 2006.
- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, processo e prática**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto; MATOS, Francisco Gomes de. **Visão e Ação Estratégica**. 2. ed. São Paulo: ABDR, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto; MATOS, Francisco Gomes de. **Visão e Ação Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1999.
- CREPALDI, S. A. **Contabilidade gerencial: Teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- IBRAVIN, Instituto Brasileiro do Vinho. **Legislação**. Disponível em: <<http://www.ibravin.org.br/admin/UPLarquivos/241020080855372.pdf>>. Acesso em 20 abril. 2009.
- IUDÍCIBUS, S. de. **Contabilidade gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- JUNIOR, J. H. P.; PESTANA, A. O.; FRANCO, S.P.C. **Controladoria de Gestão: Teoria e Prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LACERDA, J. B. A contabilidade como ferramenta gerencial na gestão financeira das micros, pequenas e médias empresas (MPMEs): necessidade e aplicabilidade. **Revista brasileira de contabilidade**. Brasília, Ano XXXV, nº160, p. 39-53, julho/agosto 2006.

LEITE, N. **Conversando sobre gestão estratégica**. Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br/y39.htm>>. Acesso em 29 mar. 2009.

LONA, Adolfo Alberto. **Vinhos: degustação, elaboração e serviço**. 9.ed. Porto Alegre, AGE, 2006.

MIRANDA, Fernando. **Análise sensorial de vinhos**. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil, 2006.

MIRANDA, Fernando. **Arte e vinho**. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia Empresarial: uma abordagem empreendedora**. 2. ed. Ver e atual. São Paulo: Atlas, 1991.

PEREZ JUNIOR, Jose Hernandez; PESTANA, Armando Oliveira; FRANCO, Sergio Paulo Cintra Franco. **Controladoria de Gestão: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

REBOUÇAS, Djalma de Pinho. **Estratégia Empresarial: uma abordagem empreendedora**. 2. ed. Ver e atual. São Paulo: Atlas, 1991.

SOUZA, Antônio. **Gerência financeira para micro e pequenas empresas: um manual simplificado**. Rio de Janeiro: Elsevier: Sebrae, 2007.

TACHIZAWA, Takeshy. **Organização flexível: uma qualidade na gestão por processos**. São Paulo: Atlas, 1997.

TACHIZAWA, Takeshy; REZENDE, Wilson. **Estratégia Empresarial: tendências e desafios – um enfoque na realidade brasileira**. São Paulo: Makron Books, 2000.

WRIGHT, Peter I; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica: Conceitos**. São Paulo: Atlas 2000.

WIKIPÉDIA, a enciclopédia livre. **Vinicultura**. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Vinicultura>>. Acesso em 23 mar. 2009.

ANEXOS

ANEXO A – Lei nº 10.989, de 13 de agosto de 1997.

LEI Nº 10.989, DE 13 DE AGOSTO DE 1997.

Dispõe sobre a produção, circulação e comercialização da uva, do vinho e derivados da uva e do vinho, cria o Fundo de Desenvolvimento da Vitivinicultura do Estado - FUNDOVITIS, e dá outras providências.

O GOVERNADOR DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL.

Faço saber, em cumprimento ao disposto no artigo 82, inciso IV, da Constituição do Estado, que a Assembléia Legislativa aprovou e eu sanciono e promulgo a Lei seguinte:

Capítulo I

Da Política Vitivinícola

Art. 1º - A produção, a circulação e a comercialização da uva, do vinho e de seus derivados, em todo o território do Estado do Rio Grande do Sul, obedecerão às normas fixadas por esta Lei e aos padrões de identidade e de qualidade estabelecidos pelas legislações federal e estadual.

Art. 2º - A execução desta Lei ficará a cargo da Secretaria da Agricultura e Abastecimento, que poderá também celebrar convênios, ajustes ou acordos com órgãos ou entidades de direito público ou privado, com a finalidade de executar ações para o implemento da política vitivinícola do Estado.

Art. 3º - A política vitivinícola estadual tem por fim o desenvolvimento sócio-econômico do setor, buscando a melhoria dos padrões de qualidade, garantia de genuinidade dos produtos vitivinícolas, de competitividade e de ampliação do mercado.

Art. 4º - São objetivos específicos da política vitivinícola estadual:

I - promover a produção e o consumo de uva, de vinho e de seus derivados;

II - controlar, inspecionar e fiscalizar a produção de uva e de vinho e seus derivados;

III - promover o desenvolvimento e a competitividade do setor produtor de uva e de vinho, visando à sua viabilidade técnica e econômica, principalmente, através de apoio à pesquisa, de assistência técnica e fomento, de programas e projetos de infra-estrutura e reconversão.

Art. 5º - As conceituações, definições, classificações de produtos e estabelecimentos, práticas enológicas bem como a metodologia oficial de análises e tolerância analítica para o controle dos produtos abrangidos por esta Lei, além da rotulagem e padrões de identidade e qualidade, são os fixados na legislação federal.

Capítulo II

Do Registro e do Cadastramento

Art. 6º - O vinho e os derivados do vinho e da uva, quando destinados à comercialização e consumo, bem como os estabelecimentos produtores, standardizadores e engarrafadores de vinho e derivados do vinho e da uva, e os importadores destas bebidas estrangeiras, deverão ser registrados no Ministério da Agricultura e Abastecimento, na forma da legislação federal.

Art. 7º - No Estado do Rio Grande do Sul, os estabelecimentos produtores, standardizadores e engarrafadores de vinho e derivados do vinho e da uva deverão cadastrar-se na Secretaria da Agricultura e Abastecimento.

Parágrafo único - Para efetivarem o cadastro, os estabelecimentos referidos no "caput" deste artigo fornecerão, juntamente com o pedido, cópia de todos os documentos que instruíram o procedimento de registro junto ao Ministério da Agricultura e Abastecimento, assim como cópia dos certificados de registro dos estabelecimentos e respectivos produtos.

Capítulo III

Da Circulação e Comercialização

Art. 8º - A circulação de vinhos em elaboração, borras líquidas, bagaço e mosto contendo ou não bagaço, só é permitida nas zonas de produção, entre estabelecimentos da mesma empresa, ou para estabelecimentos de terceiros quando se tratar de simples depósito, com prévia autorização do órgão fiscalizador.

§ 1º - A circulação e a comercialização de borra ou bagaço só será permitida quando destinados a estabelecimentos registrados na zona de produção, para efeito de filtração ou para a produção de ácido tartárico, sais, rações, óleo de sementes, enocianina e adubo;

§ 2º - A "enocianina" não poderá ser extraída no estabelecimento vinificador;

§ 3º - É permitida a filtração de borra no estabelecimento produtor de vinho e derivados de vinho e da uva;

§ 4º - O produto resultante da filtração de borra em estabelecimento de terceiro só poderá retomar à origem como destilado alcoólico;

§ 5º - É permitida a venda ou doação de bagaço de uva ao agricultor.

Art. 9º - A importação de vinhos e derivados do vinho e da uva, bem como sua comercialização no Estado, obedecerão às normas estabelecidas pela legislação federal.

Art. 10 - Os vinhos e derivados do vinho e da uva, quando destinados à exportação, poderão ser elaborados de acordo com a legislação do país a que se destinam, não podendo, caso estejam em desacordo com esta Lei, serem comercializados no mercado interno.

Art. 11 - É permitida a venda fracionada de vinhos e de sucos de uva nacionais, acondicionados em recipientes adequados, nos termos de regulamentação, contendo até 5/ (cinco litros), desde que os produtos conservem integralmente suas qualidades originais.

Art. 12 - A Secretaria da Agricultura e Abastecimento fixará as normas para o transporte da uva destinada à industrialização, devendo também regular o transporte e a comercialização do vinho a granel.

Capítulo IV

Das Infrações, das Penas e da Responsabilidade

Art. 13 - As infrações às disposições legais e regulamentares serão apuradas em processo administrativo, sujeitando os infratores responsáveis à aplicação, isolada ou cumulativa, das seguintes penas:

I - advertência;

II - multa;

III - apreensão do produto;

IV - inutilização do produto;

V - interdição;

VI - suspensão;

VIII - cassação.

§ 1º - As penas previstas neste artigo serão aplicadas de acordo com a natureza e a gravidade da infração, suas circunstâncias e os danos dela resultantes.

§ 2º - A aplicação das penas previstas neste artigo não exime o infrator da responsabilidade civil ou criminal.

§ 3º - Quando a infração constituir crime ou contravenção, a autoridade fiscalizadora deverá representar ao órgão policial, para instauração de inquérito.

Art. 14 - A pena de advertência será aplicada nos casos em que o descumprimento de disposições legais e regulamentares puder ser reparado e não constituir fraude, falsificação ou adulteração.

Art. 15 - A pena de multa, cujo valor variará de 2.500 UFIR a 50.000 UFIR conforme a gravidade da infração, será aplicada independentemente das outras penas previstas nesta Lei, sendo o infrator primário, nos seguintes casos:

I - produzir, padronizar ou engarrafar vinho ou derivados da uva e do vinho sem prévio cadastro na Secretaria da Agricultura e Abastecimento;

II - comercializar vinhos ou derivados da uva ou do vinho não registrados no Ministério da Agricultura;

III - transportar vinho ou derivados do vinho e da uva desacompanhado da documentação definida em regulamento;

IV - reconstruir, ampliar ou remodelar o estabelecimento cadastrado, ou alterar seus equipamentos, sem prévia comunicação à Secretaria da Agricultura e Abastecimento;

V - modificar na sua composição ou rotulagem produto registrado no Ministério da Agricultura, sem prévio exame e autorização desta órgão;

VI - utilizar rótulo em vinho ou derivados da uva e do vinho sem prévio exame e autorização dos órgãos federais e estaduais competentes;

VII - deixar de apresentar os órgãos federais e estaduais competentes, no prazo determinado, as declarações de produção, comercialização de vinho e derivados da uva e do vinho e respectivos estoques;

VIII - produzir, comercializar, engarrafar ou padronizar vinho e derivados do vinho e da uva em desacordo com os padrões de identidade e qualidade da espécie;

IX - falsificar, fraudar ou adulterar vinho e derivados da uva e do vinho;

X - falsificar documentos de liberação e comercialização da uva, vinho e derivados do vinho e da uva;

XI - apresentar produção de vinho e derivados do vinho e da uva em desacordo com a legislação pertinente;

XII - manter em depósito produtos que possam ser usados na falsificação de vinho e derivados do vinho e da uva;

XIII - declarar capacidade inexata de recipiente;

XIV - agir como depositário infiel;

XV - apresentar aos órgãos federais e estaduais responsáveis declaração inexata de produção e comercialização da uva, vinho e derivados da uva e do vinho;

XVI - empregar qualquer processo de manipulação para aumentar, imitar ou produzir artificialmente vinhos e produtos derivados do vinho e da uva.

§ 1º - Em caso de reincidência, a multa será aplicada em dobro, salvo se cominada pena mais gravosa.

§ 2º - Apurando-se no mesmo processo a prática de duas ou mais infrações originárias do mesmo fato, aplicar-se-ão multas cumulativas.

§ 3º - Nas hipóteses tipificadas nos incisos II, V, VI, VII, VIII, XI e XV, a prévia aplicação de penalidade por autoridade federal exclui, em relação ao mesmo fato, a aplicação das penas previstas no "caput" deste artigo.

Art. 16 - Considera-se reincidência, para os fins desta Lei, a repetição de idêntica infração, quando seja administrativamente irrecorrível a decisão que tenha aplicado a pena correspondente à infração anterior.

Art. 17 - Caberá a apreensão do vinho e derivados do vinho e da uva, matérias-primas, aditivos ou rótulos, quando ocorrerem indícios de fraude ou falsificação ou quando estiverem sendo produzidos, elaborados, padronizados, engarrafados ou comercializados com inobservância das normas legais e regulamentares pertinentes.

§ 1º - Os bens apreendidos ficarão sob a guarda do proprietário ou responsável, nomeado fiel depositário, proibida a sua substituição, subtração ou remoção, total ou parcial, exceto em caso de necessidade, a critério da autoridade fiscalizadora;

§ 2º - A apreensão de produtos ou matérias-primas por indícios de fraude ou falsificação não poderá exceder de 45 (quarenta e cinco) dias, a contar da data da lavratura de termo de apreensão.

§ 3º - Procedente a apreensão, a autoridade fiscalizadora lavrará o Auto de Infração, iniciando o processo administrativo, ficando os bens apreendidos até a conclusão do processo.

§ 4º - Apurada administrativamente a improcedência da apreensão, far-se-á a imediata liberação dos produtos apreendidos.

Art. 18 - A pena de inutilização será aplicada a produtos fraudados, falsificados ou adulterados.

Parágrafo único - O procedimento de inutilização obedecerá às disposições do órgão competente, ficando as despesas decorrentes da inutilização sob a responsabilidade do autuado.

Art. 19 - A pena de interdição do estabelecimento será aplicada quando:

I - o estabelecimento produtor, padronizador ou engarrafador estiver operando sem prévio cadastro na Secretaria da Agricultura e Abastecimento; e

II - os equipamentos ou instalações forem inadequados aos seus fins e o proprietário ou responsável, intimado, não suprir a deficiência em tempo hábil.

Parágrafo único - O prazo de interdição será de até 90 (noventa) dias.

Art. 20 - Será suspenso, por até dois anos, o cadastro do estabelecimento:

I - responsável por fraude, falsificação ou adulteração que tornar o produto efetiva ou potencialmente nocivo à saúde pública;

II - reincidente nas infrações tipificadas nos incisos IX, X e XVI do artigo 37.

Art. 21 - A pena de cassação do cadastro será aplicada:

I - ao estabelecimento que cometer sistematicamente as infrações tipificadas neste Capítulo; e

II - ao estabelecimento que, comprovadamente, não possuir condições de atender aos padrões fixados nesta Lei.

Art. 22 - Responderá também pela infração aquele que concorrer de qualquer modo para a prática da infração, ou dela obtiver vantagem.

Parágrafo único - Quando profissional investido da responsabilidade técnica por estabelecimentos ou produtos concorrer para a prática de falsificação, adulteração ou fraude, a autoridade fiscalizadora deverá cientificar o respectivo órgão de classe.

Capítulo V

Do Procedimento Administrativo de Apuração de Infrações

Art. 23 - Lavrado o Auto de Infração, este será protocolado junto à Secretaria da Agricultura e Abastecimento.

Art. 24 - A defesa deverá ser apresentada, por escrito, no prazo de 20 (vinte) dias, contado da data do recebimento da notificação, à autoridade fiscalizadora, devendo ser anexada ao processo.

Art. 25 - Decorrido o prazo sem que haja a defesa, o autuado será considerado revel, procedendo-se a juntada ao processo do termo de revelia, assinado pelo chefe do serviço de inspeção ou órgão equivalente.

Art. 26 - Juntada a defesa ou o termo de revelia ao processo, este será encaminhado ao titular do órgão de fiscalização estadual competente ou quem o substituir, que terá o prazo de 10 (dez) dias úteis para instruí-lo para o julgamento, por meio de relatório fundamentado nos fatos constantes do processo.

Art. 27 - O julgamento dos processos competirá a um conselho, composto pelo titular do órgão de fiscalização competente, ou quem o substituir, por dois servidores indicados pelo Secretário de Estado da Agricultura e Abastecimento e por representantes, um do setor vitícola e outro do setor vinícola, na forma que for definida em regulamento.

Art. 28 - Proferido o julgamento, no prazo máximo de 30 (trinta) dias do recebimento do processo, a autoridade julgadora, se procedente o Auto de Infração, expedirá notificação, encaminhando-a, por ofício, ao autuado, fixando, no caso de multa, o prazo de 30 (trinta) dias, a contar da data do recebimento da notificação, para o respectivo recolhimento.

Art. 29 - A falta do recolhimento da multa acarretará sua inscrição na Dívida Ativa do Estado, com a conseqüente execução fiscal.

Art. 30 - O descumprimento dos prazos de instrução e julgamento importará responsabilidade funcional do servidor, salvo se o retardamento se der por motivo justificável.

Parágrafo único - Quando o retardamento da instrução ou julgamento do processo for provocado pelo autuado, suspende-se o prazo prescricional do processo administrativo.

Art. 31 - No prazo de 20 (vinte) dias, a contar da data do recebimento da notificação, caberá recurso voluntário ao Secretário de Estado da Agricultura e Abastecimento das decisões proferidas em primeira instância, acompanhado do comprovante do depósito correspondente ao valor da multa, quando for o caso.

Art. 32 - A autoridade julgadora de primeira instância remeterá o processo, no prazo de 10 (dez) dias, para o julgamento do recurso.

Art. 33 - O recurso de segunda instância será julgado no prazo de 15 (quinze) dias, contado da data de seu recebimento.

Art. 34 - O Auto de Infração julgado improcedente em primeira instância será submetido à decisão do Secretário de Estado da Agricultura e Abastecimento.

Art. 35 - A inutilização de produtos e matérias-primas deverá ser executada pelo autuado, sob vistas de representante do órgão fiscalizador, respeitadas as disposições e exigências do órgão estadual responsável pelo meio ambiente, após a remessa da notificação ao autuado.

§ 1º - As despesas e meios de execução da inutilização de produtos e matérias primas de que trata o "caput" serão de responsabilidade do autuado.

§ 2º - Em caso de comprovada impossibilidade ou negativa do autuado, a inutilização será executada pelo órgão fiscalizador, que deverá buscar ressarcimento das despesas decorrentes deste procedimento, junto ao autuado.

Art. 36 - Nos casos que não constituam infração, relacionados com a adequação de equipamentos, instalações, bem como a solicitação de documentos e outras providências que não constituam infração, o instrumento hábil

para tais reparações será a intimação, com prazo máximo de 90 (noventa) dias, prorrogável, mediante pedido por escrito e fundamentado do interessado, por igual período.

Art. 37 - Os termos de intimação, de infração, de coleta de amostra, de liberação, de interdição, de apreensão e outros terão seus respectivos modelos e procedimentos definidos em regulamento.

Capítulo VI

Das Disposições Gerais

Art. 38 - Para o cumprimento do disposto nesta Lei, especialmente no que se refere ao exercício da ação fiscalizadora, o Estado do Rio Grande do Sul poderá firmar convênios com a União, na forma da legislação federal.

Art. 39 - Os produtos resultantes da destilação do vinho e derivados deverão ser objeto de controle específico por parte do órgão fiscalizador, e somente elaborados em zona de produção.

Art. 40 - Para os efeitos desta Lei, o Poder Executivo definirá e determinará, por decreto, as zonas de produção vitivinícola no Estado.

Art. 41 - Os viticultores, vitivinicultores e vinicultores deverão declarar, anualmente, ao órgão fiscalizador competente, o que segue:

I - viticultores: as áreas cultivadas, a quantidade da safra, por variedade, destinada à industrialização, por estabelecimento vinícola, e a uva destinada ao consumo "in natura";

II - vitivinicultores: as áreas cultivadas, a quantidade da safra, por variedade, destinada à industrialização, a uva destinada ao consumo "in natura", a quantidade de uva adquirida, por produtor e variedade, e a quantidade de vinho produzido durante a safra, com as respectivas identidades, assim como a uva adquirida e vendida "in natura";

III - vinicultores: a quantidade de uva recebida, por produtor e variedade, e a quantidade de vinho e derivados do vinho e da uva produzidos na safra, com as respectivas identidades, assim como a uva adquirida e vendida "in natura".

§ 1º - Para efeito de controle da produção, o órgão competente fixará as margens de tolerância admitidas no cálculo de rendimento da matéria-prima, bem como os prazos para as respectivas declarações;

§ 2º - Os vinicultores e vitivinicultores deverão comunicar ao órgão fiscalizador, cada entrada de álcool etílico, açúcar ou outros insumos, além de manter registro de entrada e destinação dos produtos.

§ 3º - Para efeito de controle pelo órgão fiscalizador, o vinho e os derivados do vinho e da uva, não poderão apresentar diferenças em seus estoques, a partir de suas respectivas declarações, desde que não sejam provenientes de operações devidamente controladas pelos órgãos competentes.

Art. 42 - Os estabelecimentos produtores, standardizadores e engarrafadores de vinho e derivados do vinho e da uva são obrigados a declarar em documento próprio, que entregarão à autoridade competente, no prazo por ela fixado, as quantidades de produtos existentes em estoque remanescente no último dia do mês correspondente.

Art. 43 - O órgão indicado no regulamento elaborará a estatística da produção e comercialização da uva e do vinho e seus derivados.

Art. 44 - Nas zonas de produção, é facultado ao vinicultor engarrafar ou envasar vinhos e derivados, em instalações de terceiros, sob sua responsabilidade, mediante a contratação de serviços por locação temporária ou permanente, cabendo ao produtor a responsabilidade pelo produto, constando no rótulo o seu nome como se envasador ou engarrafador fosse.

Art. 45 - Para efeito e controle do órgão fiscalizador, os recipientes de estocagem de vinhos e derivados da uva e do vinho a granel, nos estabelecimentos previstos nesta Lei, serão obrigatoriamente cadastrados e numerados com a respectiva identificação de capacidade de estocagem, e o tipo de produto contido.

Capítulo VII

Dos Selos de Controle, de Qualidade e de Genuinidade

Art. 46 - Ficam instituídos selos de controle de qualidade e de genuinidade, que deverão ser afixados, pelo respectivo produtor, em cada recipiente de vinho e derivados da uva e do vinho apresentados ao consumo.

Parágrafo único - A exigibilidade, os procedimentos, os formatos, os requisitos prévios, o prazo de implantação e outras disposições concernentes aos selos referidos no "caput" deste artigo serão fixados na regulamentação desta Lei.

Capítulo VIII

Do Fundo de Desenvolvimento da Vitivinicultura

Art. 47 - Fica criado o Fundo de Desenvolvimento da Vitivinicultura - FUNDOVITIS, no âmbito da Secretaria da Agricultura e Abastecimento, cujos recursos se destinam a custear e financiar as ações, projetos e programas da Política de Desenvolvimento da Vitivinicultura Estadual.

Art. 48 - Constituem-se recursos vinculados ao Fundo de Desenvolvimento da Vitivinicultura - FUNDOVITIS:

I - dotações orçamentárias do Estado e créditos adicionais que lhe forem destinados;

II - recursos provenientes de convênios, contratos e outros ajustes celebrados com instituições públicas ou privadas, nacionais ou estrangeiras;

III - produto das multas aplicadas em razão de infrações previstas em lei;

IV - recursos resultantes de doações de pessoas físicas ou jurídicas;

V - recursos da cobrança de taxas, especialmente os oriundos da Taxa de Serviços Diversos, referente à inspeção, controle, fiscalização e/ou promoção do vinho e de derivados da uva e do vinho, de que trata a [LEI Nº 8.109](#), de 19 de dezembro de 1985, e alterações, até então destinadas ao Fundo Estadual de Apoio ao Setor Primário - FEASP;

VI - recursos auferidos em razão de aplicações financeiras;

VII - outras rendas ou receitas a ele destinadas.

Art. 49 - O FUNDOVITIS terá um Conselho Deliberativo que, além de decidir sobre o uso e destinação dos recursos, conforme a política vitivinícola estadual, terá a atribuição de definir e aprovar políticas, estratégias e diretrizes relativas à vitivinicultura, de modo que venham a ser executadas ações harmônicas para as necessidades do desenvolvimento de toda a cadeia produtiva, bem como o orçamento e o plano de aplicação dos recursos do Fundo.

§ 1º - O Conselho Deliberativo do FUNDOVITIS será composto por:

a) um representante da Secretaria da Agricultura e Abastecimento;

b) um representante da Secretaria da Fazenda;

c) um representante da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais;

d) um representante da Secretaria da Justiça e da Segurança;

e) um representante do órgão da Secretaria da Agricultura e Abastecimento responsável pela fiscalização;

f) um representante dos Prefeitos dos Municípios produtores de uva e vinho;

g) dois representantes dos produtores de uva;

h) dois representantes da indústria vinícola;

i) um representante das cooperativas vitivinícolas.

§ 2º - Os integrantes do Conselho Deliberativo serão designados pelo Governador do Estado, através de indicação do Secretário de Estado da Agricultura e Abastecimento, mediante acordo com representantes da indústria vinícola, conforme regulamento.

§ 3º - Os membros do Conselho Deliberativo serão substituídos em suas faltas ou impedimentos pelos respectivos suplentes, nomeados na forma do parágrafo anterior.

§ 4º - A Presidência do Conselho será exercida pelo Secretário de Estado da Agricultura e Abastecimento ou seu suplente, cabendo-lhe o voto qualificado.

§ 5º - A estrutura administrativa, organização, funcionamento e atribuições do Conselho e do FUNDOVITIS, serão disciplinados em regimento interno, mediante decreto do Poder Executivo, no prazo de 90 (noventa) dias, a contar da publicação desta Lei.

Art. 50 - Os recursos financeiros vinculados ao FUNDOVITIS serão administrados pela Secretaria-Executiva do Fundo, subordinada ao Presidente do Conselho Deliberativo e integrada por três membros, indicados pelo Presidente do Conselho e nomeados pelo Governador do Estado, dentre servidores públicos estaduais da Administração Direta e Indireta.

Parágrafo único - O Presidente do Conselho Deliberativo igualmente incidirá, dentre os membros da Secretaria-Executiva, o Secretário-Executivo, que a dirigirá.

Art. 51 - Caberá à Secretaria-Executiva do FUNDOVITIS, na pessoa do seu Secretário-Executivo, praticar todos os atos necessários à gestão dos recursos financeiros do Fundo, inclusive abrir e movimentar contas bancárias, tudo em conformidade com as diretrizes, os programas, o orçamento e o plano de aplicação de seus recursos financeiros devidamente aprovados pelo Conselho Deliberativo.

Art. 52 - O orçamento do FUNDOVITIS e sua execução dependerão de prévia aprovação do Conselho Deliberativo, mediante apresentação, pela Secretaria-Executiva, do Plano Anual e Plurianual de aplicação dos recursos que compõem o Fundo.

Parágrafo único - Os recursos financeiros do FUNDOVITIS serão depositados em conta bancária denominada "FUNDO DE DESENVOLVIMENTO DA VITIVINICULTURA - FUNDOVITIS".

Art. 53 - Fica o Poder Executivo autorizado a abrir crédito especial, junto à Secretaria da Agricultura e Abastecimento, destinado a consignar dotação orçamentária no montante do ingresso das receitas vinculadas ao FUNDOVITIS.

Art. 54 - O Estado estimulará a criação, pelos segmentos interessados, de entidade sem fins lucrativos, cujos objetivos coincidam com aqueles fixados por esta Lei, efetivamente representativa dos produtores de uva, das cooperativas e das indústrias vinícolas, desde que mantida a paridade entre eles, com o objetivo de implementar ações complementares à Política Vitivinícola do Estado do Rio Grande do Sul.

Art. 55 - Fica o Estado autorizado a utilizar até 75% (setenta e cinco por cento) dos recursos arrecadados com a Taxa de Serviços referida no inciso V do artigo 48 para a cobertura de encargos decorrentes de convênios celebrados com a finalidade de executar disposições desta Lei.

Capítulo IX

Disposições Finais

Art. 56 - O Poder Executivo regulamentará esta Lei no prazo de 90 (noventa) dias, contado da data de sua publicação.

Art. 57 - Na LEI Nº 8.109, de 19 de dezembro de 1985, e alterações, ficam introduzidas as seguintes modificações:

I - o § 5º do artigo 6º passa a vigorar com a seguinte redação:

"§ 5º - O pagamento da taxa prevista no item 7 do Título VI da Tabela de Incidência será efetuado na forma e nos prazos a seguir:

<u>Período de Industrialização da uva</u>	<u>Vencimento</u>
a) dezembro a maio:	em 30 de agosto, 20% do valor do débito;
	em 30 de setembro, 20% do valor do débito;
	em 30 de outubro, 20% do valor do débito;
	em 30 de novembro, 20% do valor do débito;
	em 15 de dezembro, 20% do valor do débito;
b) junho a novembro:	em 15 de dezembro, 100% do valor do débito."

II - fica acrescentado o § 2º ao artigo 8º, com a seguinte redação, remunerando-se o seu atual parágrafo único para parágrafo 1º:

"§ 2º - A taxa prevista no item 7 do Título VI da Tabela de Incidência fica reduzida para 25% (vinte e cinco por cento) do seu valor no caso de uva industrializada para produção de suco concentrado."

Art. 58 - Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação retroagindo seus efeitos a 1º de junho de 1997 em relação aos artigos 47 e 48.

Art. 59 - Revogam-se as disposições em contrário.

PALÁCIO PIRATINI, em Porto Alegre, 13 de agosto de 1997.

ANTOINIO BRITO (Governador do Estado)
 CEZAR SCHIRMER (Secretário da Agricultura e Abastecimento.)
 Cezar Busatto (Secretário da Fazenda)
 MENDES R. FILHO (Secretário Extraordinário para Assuntos da Casa Civil.)