

BENCHMARKING: uma percepção estratégica do setor vitivinícola na cidade de Veranópolis-RS¹

BENCHMARKING: a strategic perception of the wine sector in the city of Veranópolis-RS

Cristiane Aléssia Portela²
Manoella Treis³

Resumo:

A Vitivinicultura é uma atividade econômica de produção de uvas e vinhos, com maior concentração na região da serra gaúcha. Com isso, há uma necessidade de se tornar competitivo no mercado, assim, necessitando de estratégias e práticas como o Benchmarking, que possibilita a medição contínua de práticas da empresa em relação aos padrões dos melhores concorrentes. Nesse contexto, o estudo tem o objetivo de analisar a percepção enquanto uso do Benchmarking pelas vinícolas de Veranópolis. Assim, buscou-se compreender a estratégia e competitividade, enquanto negócio; apresentar a ferramenta de Benchmarking; descrever a percepção das vinícolas sobre o benchmarking; e identificar as diferenças nas percepções em relação ao uso da ferramenta. A presente pesquisa trata-se de uma pesquisa qualitativa, sendo descritiva. A estratégia de coleta de dados foi por meio de entrevista semiestruturada, em 3 vinícolas em Veranópolis. Assim, sendo feita uma análise de conteúdo com o intuito de captar a percepção delas sobre o uso do benchmarking. Pode-se perceber nas entrevistas realizadas que há um desconhecimento da ferramenta e o uso de estratégias para competitividade no cenário das vinícolas de Veranópolis, se apresenta informal e voltado para preços.

Palavras-chave: Benchmarking; Estratégia; Competitividade; Vitivinicultura; Veranópolis.

Abstract:

Vitiviniculture is an economic activity for the production of grapes and wines, with greater concentration in the Serra Gaúcha region. With this, there is a need to become competitive in the market, thus requiring strategies and practices such as Benchmarking, which enables the continuous measurement of the company's practices in relation to the standards of the best competitors. In this context, the study aims to analyze the perception of the use of Benchmarking by Veranópolis wineries. Thus, we sought to understand strategy and competitiveness as a business; present the Benchmarking tool; describe wineries' perception of benchmarking; and identify differences in perceptions regarding the use of the tool. This

1 Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Processos Gerenciais, pelo Curso de Tecnologia em Processos Gerenciais do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul - Campus Avançado Veranópolis.

2 Graduando(a) em Tecnologia em Processos Gerenciais. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul - Campus Avançado Veranópolis.

3 Professor(a) Orientador(a). Curso de Tecnologia em Processos Gerenciais. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul - Campus Avançado Veranópolis.

research is qualitative research, being descriptive. The data collection strategy was through semi-structured interviews, in 3 wineries in Veranópolis. Thus, a content analysis was carried out in order to capture their perception of the use of benchmarking, if they use it. It can be seen in the interviews that there is a lack of knowledge about the Benchmarking tool. And the use of strategies for competitiveness in the scenario of wineries in Veranópolis is informal and focused on prices.

Keywords: Benchmarking; Strategy; Competitiveness; Viticulture; Veranópolis.

1 INTRODUÇÃO

A Vitivinicultura é uma atividade econômica e social, que está relacionada às produções de uva e vinhos, localizadas em diversas regiões brasileiras, com maior concentração na região da serra gaúcha. O processo produtivo da vitivinicultura inicia no campo, através de muda de videiras plantadas por produtores, conhecidos como viticultores, possuindo uma cadeia principal e uma cadeia de suprimentos que contribuem diretamente para a obtenção do produto final, desde o cultivo de matéria-prima (uva) até a venda do vinho engarrafado ao consumidor final.

Segundo o Instituto Brasileiro do Vinho (IBRAVIN), no Brasil há mais de 700 vinícolas, sendo que o estado do Rio Grande do Sul é responsável por 80% da produção de uvas. Entre 2016 e 2017, o volume total de vinhos comercializados pelas vinícolas gaúchas apresentou um crescimento de 2,2%, aumento que foi limitado pela concorrência com os vinhos estrangeiros. O cenário do mercado de vinhos no Brasil cresce consideravelmente a cada ano, em termos de volume de produção, qualidade dos produtos e taxas de crescimento no consumo, na soma da comercialização das vinícolas nacionais com as importações de vinhos e espumantes, o mercado apresentou redução de 5% neste primeiro bimestre de 2022 em relação ao mesmo período de 2021 (UVIBRA-Consevitis, *online*)

Os espumantes nacionais apresentaram crescimento de 41% no volume comercializado e os espumantes importados, de 4%. Os vinhos de mesa tiveram redução de 6% em sua comercialização, enquanto os vinhos finos nacionais mantiveram a tendência de crescimento, com alta de 13%. Os importados tiveram redução de 10%." (UVIBRA-Consevitis, *online*)

A cadeia produtiva da uva se destaca pela forte presença de agricultores familiares na condução da atividade, muitos destes, organizados em cooperativas agroindustriais (CONAB, 2019). Conforme estudos da CONAB (2019) em 2018 na serra gaúcha realizaram um rastreamento dos aspectos de organização e mercado da cadeia vitivinícola. De acordo com a Ideal Consulting (2021) em 2020, a venda de vinhos cresceu até 31% em relação a 2019. Isso significa um total de 501,1 milhões de litros de vinho, entre os vendidos pelas vinícolas nacionais e os trazidos pelas importadoras.

As empresas buscam constantemente atingir seus objetivos cada vez mais rápido, atuando em ambientes altamente competitivos, com redução de custos e satisfazendo as necessidades de seu público-alvo, o que não é diferente no ramo de vitivinicultura. A competitividade na área, sugere estratégias que busquem a excelência, e com elas estabelecendo objetivos amplos, direcionando a sua meta final. Também planejando e enfatizando caminhos e objetivos a longo prazo para chegar nessa meta.

E na busca por melhores práticas no mercado, é possível verificar por meio de ferramentas estratégicas, como as empresas executam seus processos, estratégias e posicionamentos, a fim de tornar-se competitivo no âmbito do mercado. O Benchmarking poderá sugerir ideias e procedimentos mais eficazes para se obter um melhor desempenho na

empresa, segundo Camp (2002), a maturidade estratégica da ferramenta ocorre quando o Benchmarking se torna uma faceta permanente, essencial e auto desencadeadora do processo gerencial. Quanto à questão da escolha de uma estratégia competitiva, podem-se estruturar as decisões orientando-as com base no contexto do ambiente externo, e assim adquirir as vantagens competitivas através de um diferencial de custos, diferenciação ou de enfoque (PORTER, 1986).

Com o Benchmarking, a medição é contínua dos produtos, serviços, processos e práticas da empresa em relação aos padrões dos melhores concorrentes e outras empresas reconhecidas como líderes (Chiavenato, 2008). Sendo assim, permite analisar as experiências de seus concorrentes, observando seus próprios níveis de desempenho em relação aos mesmos. Possibilitando ter a percepção melhorada de como se relacionar com alto e baixo desempenho. Esta técnica começou a ser utilizada há cerca de 20 anos, em muitos casos mais teoricamente do que praticamente. Mas foi só no final da década de 1990 que as principais empresas do mundo começaram a se interessar pelo assunto. A intenção da ferramenta basicamente é obter aprendizados e experiências em termos de organização, planejamento, inerentes ao campo de organização. Sempre buscando a maximização de competitividade, é uma ferramenta que não pode ser desprezada, pois contribui para repensar os processos e estratégias da organização, além de, impactar na visão sistêmica da empresa, assim podendo ser um gerador de mudanças que contribui para competitividade, para visão estratégica da organização.

Assim, as organizações necessitam ajustar suas estratégias em relação ao planejamento e suas ações futuras, ajustando planos para poder resolver seus problemas em curto prazo, formulando um conjunto de princípios e assim aumentando a competitividade nos seus setores.

Este trabalho busca estudar percepções sobre o uso da ferramenta de Benchmarking pelo setor vitivinícola na cidade de Veranópolis, enquanto estratégia de negócio, tendo como questão norteadora: Qual a percepção sobre o Benchmarking pelas vinícolas de Veranópolis? Para isso, busca-se analisar a percepção enquanto uso do Benchmarking pelas vinícolas de Veranópolis. Assim, compreender a estratégia e competitividade, enquanto negócio; apresentar a ferramenta de Benchmarking; descrever a percepção das vinícolas sobre o Benchmarking; e identificar as diferenças nas percepções em relação ao uso da ferramenta.

Justifica-se esse estudo diante de um cenário em que as organizações se tornam cada vez mais competitivas, gestores precisam se valer de concepções mais eficientes e eficazes para administrarem seus negócios. Formular estratégias força as organizações a se adaptarem aos desafios diários, às ameaças, às oportunidades do mercado (Ansoff, 1990). Com a globalização, a queda de barreiras comerciais, o rápido avanço tecnológico, a maior disponibilidade de informações está fazendo com que as organizações tomem atitudes mais favoráveis à competitividade para que não percam lugar no mercado. Tornando-se indispensável, as mudanças em todos os níveis, para que não fique no esquecimento e desapareça.

Na busca incessante de melhorias, as organizações utilizam ferramentas que auxiliem em sua totalidade a melhoria contínua. Onde o Benchmarking, é uma das que mais se sobressaem na estratégia e auxilia na competitividade, mas também nos faz querer entender melhor como administrar com eficácia e auxiliar, neste contexto, com quais e as melhores estratégias, considerando as práticas de atuação em outros segmentos do mercado construindo uma visão ampla, de futuros melhoramentos. Analisando seus pontos fortes e pontos fracos, as organizações atribuem estratégias eficazes, com retorno certo.

Segundo IBRAVIN (2018), desde 2017 o setor vitivinícola expressa um grande crescimento em sua comercialização, deste produto (vinhos e espumantes) quanto o setor de enoturismo. O crescimento do setor vitivinícola vem se tornando um grande participante do crescimento do estado do Rio Grande do Sul, principalmente na Serra Gaúcha. Impulsionando a economia e a ampliação da inovação das estruturas vinícolas, coincidindo com época de férias (dezembro a março) a vindima favorece a grande procura de enoturismo, relacionando

gastronomia, fortalecendo o atendimento de visitantes, restaurantes, meios de transportes e hospedagem. Baseando-se nesse contexto, o fortalecimento da marca, a torna conhecida e competitiva diante do mercado atual.

Com o Benchmarking, ocorrem alternativas para sobrevivência de qualquer segmento e sucesso, dependendo de sua capacidade de analisar as oportunidades e ameaças que o ambiente impõe. E elaborando seu planejamento estratégico poderá alcançar os objetivos estabelecidos, fazendo comparações entre organizações e uma importante coleta de dados para obter sucesso na fase de execução, surgindo relevantes informações, vindo identificar novas formas de gestão para fortalecimento de vantagens competitivas.

O Benchmarking não poderá ser usado somente para coletar dados, pois é uma ferramenta que contribui para análise das melhores práticas do mercado, gerando o aprendizado dessas e possíveis mudanças nas organizações que faz uso, assim contribuindo para a implementação de melhorias nas organizações, e a partir do momento que se identifica pontos fortes e fracos de seus concorrentes, podendo adotá-los em seu benefício.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Competitividade e Estratégia

A competitividade, de acordo com Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1995), é a capacidade da empresa em formular e implementar estratégias competitivas, que lhes permitam ampliar ou conservar, de forma longínqua, uma posição sustentável no mercado. A organização adquire vantagem competitiva quando há implementação de estratégias de criação de valor, que sejam superiores para atrair seu consumidor e seus concorrentes considerando inviável a competição. Os retornos são superiores e acima da média. Para Mañas (2001), se manter competitivo propõe às organizações umas novas formas de pensar a estruturação, sendo desde tecnologias, produtos e serviços, podemos pensar também em novas formas de negociar com as pessoas e as outras organizações existentes na sociedade. Para Ferraz (1995, p.09):

“A vantagem competitiva pode ser obtida de diversas fontes, em geral estão relacionadas às especificações dos produtos, ao processo de produção, às vendas, à gestão, às escalas produtivas, aos tamanhos dos mercados, às relações com fornecedores e usuários, aos condicionantes da política econômica, ao financiamento da empresa ou de sua clientela, às disponibilidades de infraestrutura, a aspectos de natureza legal, entre outras”.

As vantagens de saber como compreender e como explorar o benefício da competitividade e os ganhos de novos investimentos. Mesmo a longo prazo, não há garantias de que vai dar certo a estratégia implantada. Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1995, p. 10) falam que a competitividade detém poder de decisão e podem ser controlados através de condutas ativas assumidas, correspondendo às variáveis no processo decisório, abrangendo quatro áreas de competência: gestão, capacidade inovativa, capacidade produtiva e recursos humanos.

Para Porter (1989), a competitividade faz com que organizações tenham uma análise do modo como uma empresa possa competir com maior eficácia, fortalecendo assim, sua posição no mercado. Sendo que o comportamento competitivo desejável, deve ser estabelecido por padrões éticos respondendo estrategicamente às oportunidades e ameaças da sua concorrência. Ressalta ainda que a competitividade aborda aspectos fundamentais de forma independente das especificidades de concorrência entre as empresas. Anteriormente, se tratava apenas de casos especiais, nos princípios da estratégia competitiva, deixando de lado as práticas competitivas específicas. Tendo como base conceitual as empresas não podem parar de se atualizar no setor que atuam, melhorando ou até modificando sua posição competitiva. Novas ideias são

essenciais para a manutenção da eficácia operacional, não ignorando a posição competitiva, podendo não correr o risco de ter o olhar voltado somente para si.

A presença dos concorrentes certos pode vir a produzir uma grande quantidade de benefícios estratégicos encontrados nessas quatro categorias gerais: ampliar a vantagem competitiva; melhorar a atual estrutura empresarial; ajudar no desenvolvimento do mercado; deter a entrada de maus concorrentes. Quando um concorrente desafia uma empresa a não se acomodar, mas ao mesmo tempo é um concorrente com o qual se pode atingir um equilíbrio empresarial estável e rentável – sem uma guerra prolongada – ele deve ser considerado um bom concorrente. No entanto, os maus concorrentes possuem, de um modo geral, as características opostas (CUPULILLE, 2011, p. 35).

Por essa razão, Coutinho e Ferraz (1995, p. 18) enfatizam que “o sucesso competitivo passa a depender da criação e da renovação das vantagens competitivas por parte das empresas, em um processo em que cada produtor se esforça por obter peculiaridades que o distingam favoravelmente dos demais”.

Diante do cenário competitivo, precisamos buscar uma estratégia, que apresenta uma abrangência em suas particularidades, essa tem o conceito discutido por vários autores e segundo Oliveira (2003) define estratégia como “um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente, de maneira diferenciada, os desafios e objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente”. Estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências internas e relativas, as mudanças no ambiente antecipando e providenciando contingentes realizadas por oponentes inteligentes (Mintzberg; Quinn, 1999).

Considerada equivocadamente como recente, a estratégia tem origem muito antiga, pois há cerca de 2.500 anos, Sun Tzu, filósofo que se transformou em general, já tratava de estratégias quando escreveu o antigo manual “A arte da Guerra”, disse ele: “Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece, mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas”, em algumas de suas escrituras.

Já na década de 1960, o estudo da estratégia começou a ser tomado mais profundamente no contexto empresarial, partindo de executivos, estudiosos e pesquisadores da área de administração. Definida como determinação de metas básicas ao longo prazo, Chandler (1962) implica a adoção dos cursos de ação e a alocação de recursos necessários para executar estas metas. A técnica consiste em posicionar a estratégia da sua empresa a partir de uma análise dos vetores: produtos novos ou existentes; mercados novos ou existentes, segundo Ansoff somente algumas das alternativas são conhecidas. Como Steiner tange ações necessárias para alcançar o objetivo final.

Como padrão dos objetivos, segundo Andrews, são estabelecidas para que as empresas possam definir onde querem estar e até mesmo quem querem ser. Para Kluyver e Pearce II (1999) “Estratégia é posicionar uma organização para obter vantagem competitiva. São escolhas sobre quais setores participar, quais produtos e serviços oferecer e como alocar recursos da empresa.”, sendo um processo contínuo e circular harmonizado, que visa manter a organização como um conjunto adequadamente integrado ao seu ambiente. Conceituada também como plano, é um dos mais utilizados por Mintzberg, com cinco respectivas formas: plano, pauta de ação, padrão, posição e perspectiva.

A estratégia como plano é elaborada em situações específicas e desenvolvida para ser aplicada de maneira consciente e com propósito determinado. Tendo seu planejamento

primeiramente e para depois com consciência ser implementada. Como padrão se torna intencional, e a compacidade com ações que serão desenvolvidas produzem resultados positivos influenciando a forma de ação no futuro e um devido comportamento a ser postulado. Observando a posição, a organização consegue mensurar suas oportunidades e ameaças de seu ambiente externo. A estratégia como perspectiva, tem a visão do seu interior, divididas com seus gestores e todos os seus membros e definição de intenções e articulações.

Também denominada unidades estratégicas de negócios, as estratégias são parte das organizações. Segundo Kaplan, Norton (1997), as estratégias de negócios coincidem com estratégias corporativas, baseando-se na teoria para identificar como a matriz de uma empresa com sua estratégia corporativa pode criar coesão entre as outras unidades da organização. As estratégias corporativas ajudam nas articulações, no esclarecimento e na exploração dessas. Se desenvolvidas nas etapas iniciais, as estratégias corporativas são esclarecidas em duas etapas: TEMAS (valores, crenças e reflexão da identidade) e PAPEL (vendas cruzadas entre as unidades, tecnologias e serviços).

Divididas em etapas que servem de modelo para construir uma marca dominante em todos segmentos das organizações. Sendo divididas em quatro cenários: Financeira: crescimento agressivo, manutenção das margens globais; Clientes: fidelidade dos clientes, oferta de linha de produtos completa; Processos Internos: desenvolvimento da marca, líder de setor, produtos de qualidade, experiências inesquecíveis; Aprendizado e crescimento: habilidades estratégicas, crescimento pessoal.

O cenário corporativo demandas estratégias nítidas em relação ao valor das suas unidades, e serviços criando vantagens competitivas pelos quais, proporcionam foco, motivação e responsabilidade; vinculados aos balanceadores de desempenho, alcançando seus objetivos estratégicos.

As estratégias se classificam em diferentes níveis, conforme Menguzzato e Renau, para melhorar as práticas de gestão principalmente em organizações que possuem várias atividades ou negócios. Thompson Jr e Strickland III apreciam a estratégia para todos que pertencem às organizações, desde o alto executivo ao “chão de fábrica” (ANDRADE, 2016).

Esses níveis são divididos em três distintas. Referindo-se ao que implica relativamente aos negócios que as organizações devem entrar ou não, a estratégia corporativa concentra-se na distribuição de recursos entre os negócios que está empreendida, segundo Craig e Grant. Menguzzato e Renau consideram os ambientes externos nesse sentido de estratégia e quais serviços combinam e possuem relação às suas atividades. Fundamentalmente refere-se a análise de ambientes e alocação de recursos que devem entrar ou não, assim estabelecendo diferentes posições comerciais para gerenciar o grupo em um todo (ANDRADE, 2016).

Baseadas em quatro ações dentre estas diversificações estabelecendo posições comerciais em diferentes posicionamentos nas indústrias-alvo; iniciando ações para desenvolver estratégias em negócios que estimulem negócios saudáveis e atrativos ajustando-se a longo prazo; conquistando o contributo entre organizações com semelhanças de negócios, características de gestão e operacionalidades semelhantes aumentando a vantagem competitiva; instauração de prioridades de diferenciação de investimentos e recursos atrativos para todas as unidades exigindo a devida decisão sobre prioridades de investimentos, recursos para ganhos maiores, e desvio dos mesmos onde se torna menor o retorno (ANDRADE, 2016).

Na estratégia competitiva, Craig e Grant relacionam este nível aos meios de busca para a vantagem competitiva, determinando os melhores desenvolvimentos de fórmulas para a competição. Hitt, Ireland e Hoskinson acordam que a estratégia competitiva é “um conjunto integrado e coordenado de ações e compromissos objetivando a geração de valores onde o cliente alcança a vantagem competitiva na exploração de competências essenciais”, respondendo necessidades e preferências, elaborando mudanças, unificando iniciativas, comunicando problemas estratégicos, de acordo com Thompson Jr e Strickland III formando e

reforçando a competitividade. A estratégia funcional integra produção, marketing, finanças, gestão e materiais de maneira integrada e alinhada com estratégias de nível corporativo e de negócios para atingir metas de médio e curto prazo objetivando o alcance da vantagem competitiva. Hil e Jones salientam nesse nível, a importância diretamente relacionada com a capacidade no desempenho e eficiência e excelência nas atividades operacionais, maximizando a produtividade de recursos (ANDRADE, 2016).

2.2 Benchmarking

Benchmarking, em uma tradução livre do inglês, significa “ponto de referência”. Como uma fonte de informações e que ajuda na formulação de objetivos e metas, além disso, ajuda no conhecimento de si mesmo das organizações e sobre seus principais concorrentes. Já para Spendolini (1994, p. 10), Benchmarking é “um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos, serviços e processos de trabalho de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade de melhoria organizacional”. Basicamente o objetivo do benchmarking é identificar e comparar o processo e o desempenho de um setor específico, entre seus competidores, em um ambiente que está constantemente se transformando (HONG et al., 2012).

Tabela 1 – O que é Benchmarking?

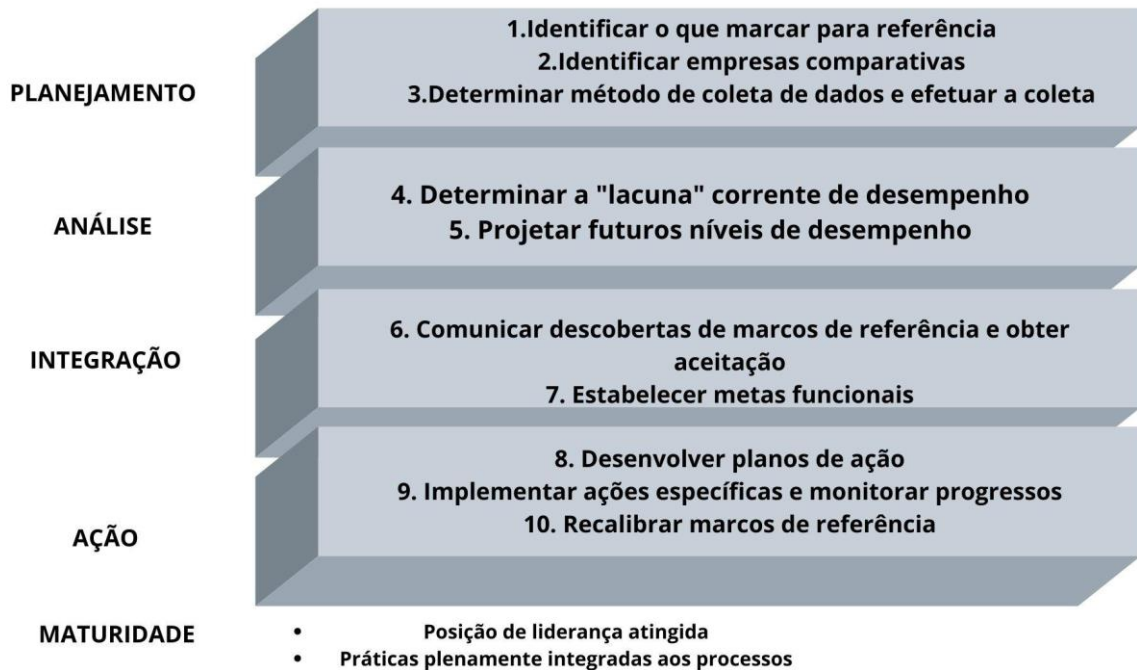
<i>BENCHMARKING</i> É ...	<i>BENCHMARKING</i> NÃO É
Um processo contínuo	Um evento isolado
Uma investigação que fornece uma informação valiosa	Uma investigação que fornece respostas simples e “receitas”
Um processo de aprendizado com outros	Cópia, imitação
Um trabalho intensivo, consumidor de tempo, que requer disciplina	Rápido e fácil
Uma ferramenta viável a qualquer organização e aplicável a qualquer processo	Um modismo da administração

Fonte: Araujo, 2017, p. 213.

Camp(1989), identifica quatro espécies de benchmarking: o interno, o competitivo, o funcional e por último o genérico. O interno, já diz pelo próprio nome, é implantado na própria organização, em seus departamentos, gerências, setores, em todas suas unidades operacionais, tendo como as melhores práticas, com maiores chances de sucesso e considerado um dos mais fáceis. Ele lembra de Sun Tzu: “acredita que o autoconhecimento é parte inafastável de um estudo que gerará excelentes resultados.” Para ele, o competitivo já prima pela avaliação de seus concorrentes e seus produtos, considerado o óbvio, mas mesmo tendo um importante parcela, não pode ser conduzido sem dar a devida atenção aos demais em uma gestão organizacional. A organização precisa atentar nas diferenças entre si, justificando cuidados para não implementar práticas que não possam ser implantadas. Já o funcional, identifica líderes, em todos os ramos de atuação em que se encontram. Para o autor, as referências não são raras.

Sempre haverá diferenças entre as mesmas, sendo no atendimento até mesmo aos clientes de cada uma, podendo ser usado por empresas que não possuem o mesmo ramo e querem aprender suas operações. As práticas são mais objetivas e não possuem envolvimento emocional. O genérico é considerado o melhor na modalidade, não tendo limitações para buscar o melhor. Os benefícios são as descobertas de métodos e práticas não implementadas na indústria do pesquisador que podem ser facilmente adequadas às suas intenções.

Imagem 1 – Etapas para aplicar o Benchmarking



Fonte: Camp, 1993, p.16

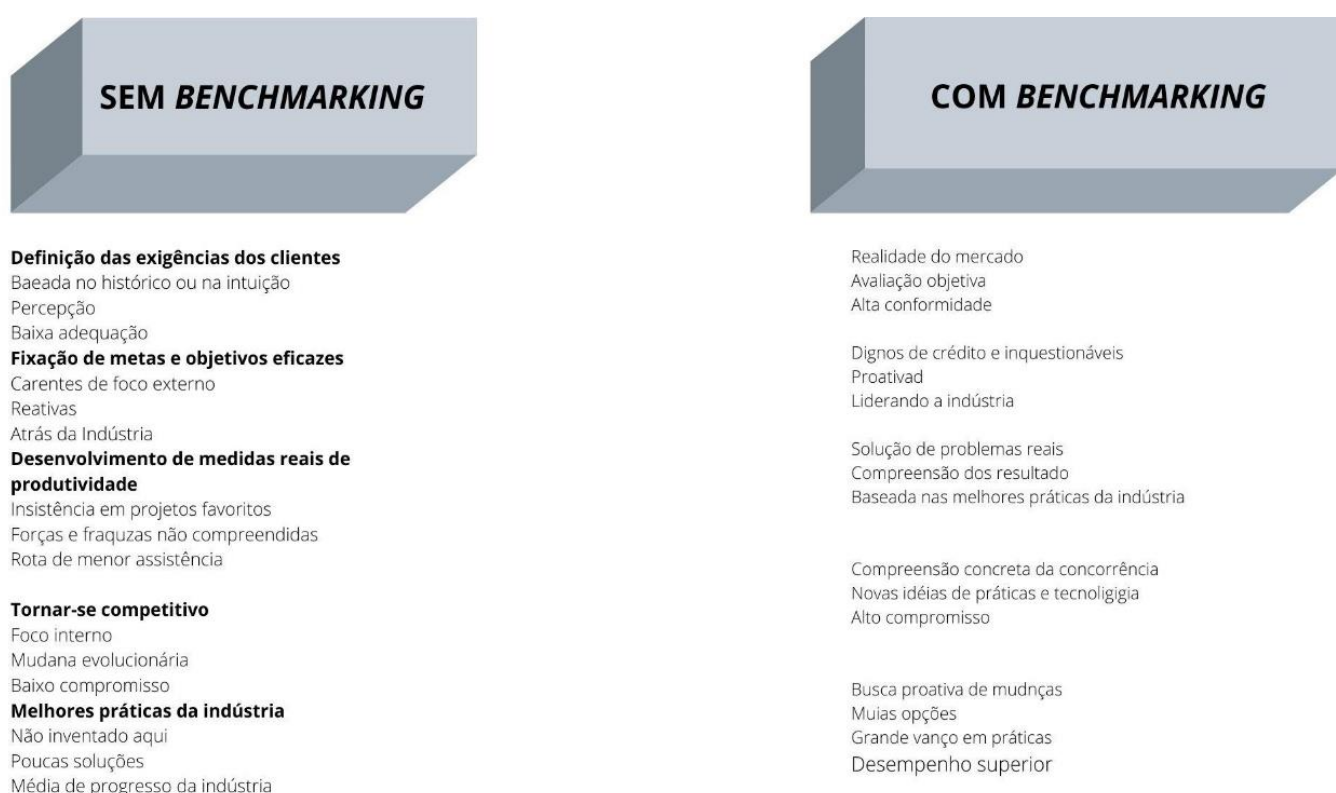
O Grupo Know How distingue em 8 categorias: interno, competitivo, competitivo setorial, funcional, genérico, horizontal e vertical. O interno, enfatiza os ensinamentos de Camp, a maior facilidade em obter sucesso e parceiros em soluções úteis. O competitivo, já promove a observação de seus concorrentes, mas a dificuldade de obter informações, fica em desvantagem. O competitivo setorial, se preocupa em descobrir melhores padrões de competitividade e tendências em seus concorrentes. Já o setorial, acompanha as tendências globais, abordando muito além das competitividades existentes. Diferente, o funcional já atua em funções específicas, que com o genérico depende apenas da capacidade de quem as promove. O vertical é voltado às funções e o horizontal para o processo inteiro em si.

Já diferentemente, Soares (2000), traz uma classificação de forma inusitada: interno, concorrencial, colaborativo, o de sombra, funcional e o genérico. Sendo que destes, o interno e o genérico se comprovam o que foi dito sobre Benchmarking, são muito competitivos, bem como o concorrencial. O colaborativo é estudado em conjuntos empresariais ou associações; o de sombra faz comparações entre concorrentes sem que estes saibam; por fim o funcional, nessa visão, compara processos parecidos no mesmo ramo de negócios.

A comparação sistemática dos processos e desempenho com indicadores definidos com as melhores práticas, encontra lacunas para as melhores práticas ou melhorar processos, fazendo que o Benchmarking se torne útil e auxiliando a ter novas visões sobre suas forças e fraquezas. Os objetivos ficam claros e apontam novas normas e melhorias, novas ideias e diretrizes para seu desempenho organizacional.

Para Camp (1994), os estudos devem ser considerados para não apontar a gestão ao fracasso. O Benchmarking não é solução permanente, mas sim auxilia em atualizações com práticas inovadoras, mais compreendidas e adaptadas a cada uma de suas especificações, inclusive na vitivinicultura. Auxilia nas melhores práticas e desempenhos de alto nível. Sendo de fácil aplicabilidade, o esforço poderá ser compreendido com a necessidade de instruir pessoas envolvidas para que não haja resultados negativos e processos desgastantes, e assim ter seu verdadeiro valor não caindo em modismo com disfunções em sua aprendizagem.

Imagem 2 – Com o uso e sem o uso de Benchmarking



Fonte: Araujo, 2017, p. 210.

Bendel, Boulyer e Gatford (1997) incorporam nessa situação, que não pode ser dito como simples coleta de dados, mas a busca incessante de informações para a melhoria contínua das organizações, inclusive na vitivinicultura.

Os produtos e serviços oferecidos no mercado e que obtêm maior sucesso são alvo comum para o Benchmarking. Na maioria das vezes, eles são observados no ponto de venda (varejo) e não nas fases que antecedem a sua produção. Esses produtos e serviços são facilmente analisados por estarem expostos, mas nem sempre todas as informações são obtidas com facilidade. Durante o processo, as características desses produtos e serviços também são observadas. Essa análise influi na diferenciação do produto no mercado. De acordo com Spendolini (1994), “Eles podem estar incorporados ao produto ou serviço em si (por exemplo, freios antitravamento, recursos de software) ou ser recursos que acompanham o produto ou serviço (por exemplo, pacotes de produtos financeiros, garantias) ...” (CUPULILLE, 2011, p. 26).

Não dispensando cuidados para ser colocado em prática, o Benchmarking é dividido em etapas objetivando as melhorias nas práticas das empresas. Camp considera o planejamento, a análise, a integração, a ação e pôr fim a maturidade. Sendo planejamento é a comparação desde a escolha dos candidatos para que possa ser compreendido o que é necessário ser coletado. A análise, obtém respostas às lacunas de desempenho e conhecimento que tipo de lacuna, traçando novos métodos de trabalho. A integração que Camp considera, são as práticas que deverão ser adotadas, fixando estratégias baseadas em metas no que foi observado. A ação, por si só, é a execução do planejamento adotado visando a transformação, essa antecedendo a maturidade, que Camp denomina em seguida. Assim a superioridade da organização é alcançada, convertendo permanentemente o Benchmarking na empresa e legitimando a tecnologia.

Quadro 1 - O que podemos observar para fazer benchmarking?

Produtos e serviços	Bens acabados, características de produtos e serviços
Processos	Como um produto ou serviço é produzido ou suportado
Funções de suporte	Trabalho indireto, por exemplo, finanças, recursos humanos...
Desempenho organizacional	Custos, receitas, indicadores de produção, indicadores de qualidade
Estratégia	Planos a curto ou longo prazo; o processo de planejamento

Fonte: Spendolini, 1994, p.30.

Segundo Martins et al. (2010, p. 133) apresenta que o Benchmarking pode ser utilizado também em outros sentidos:

[...] Pode auxiliar também para uma análise comparativa que pode ajudar, por sua vez, as empresas a aplicarem em suas iniciativas de Responsabilidade Social Empresarial (RSE). A autora relata um estudo no qual as o setor de compras passou a atuar em sintonia com os valores de RSE, fornecendo um modelo de práticas que auxiliam na melhoria do relacionamento tanto com fornecedores como com os clientes, proporcionando o desenvolvimento da área de compras dentro Organização. As iniciativas de RSE carecem de um método específico e estruturado, o benchmarking fornece a oportunidade de auxiliar na criação de ferramentas e metodologias internas às empresas, que lhe forneçam condições de se desenvolverem. Esse estudo teve um caráter qualitativo e ilustrativo, buscando inspirar e orientar o desenvolvimento das organizações, respeitando as suas especificidades de atuação

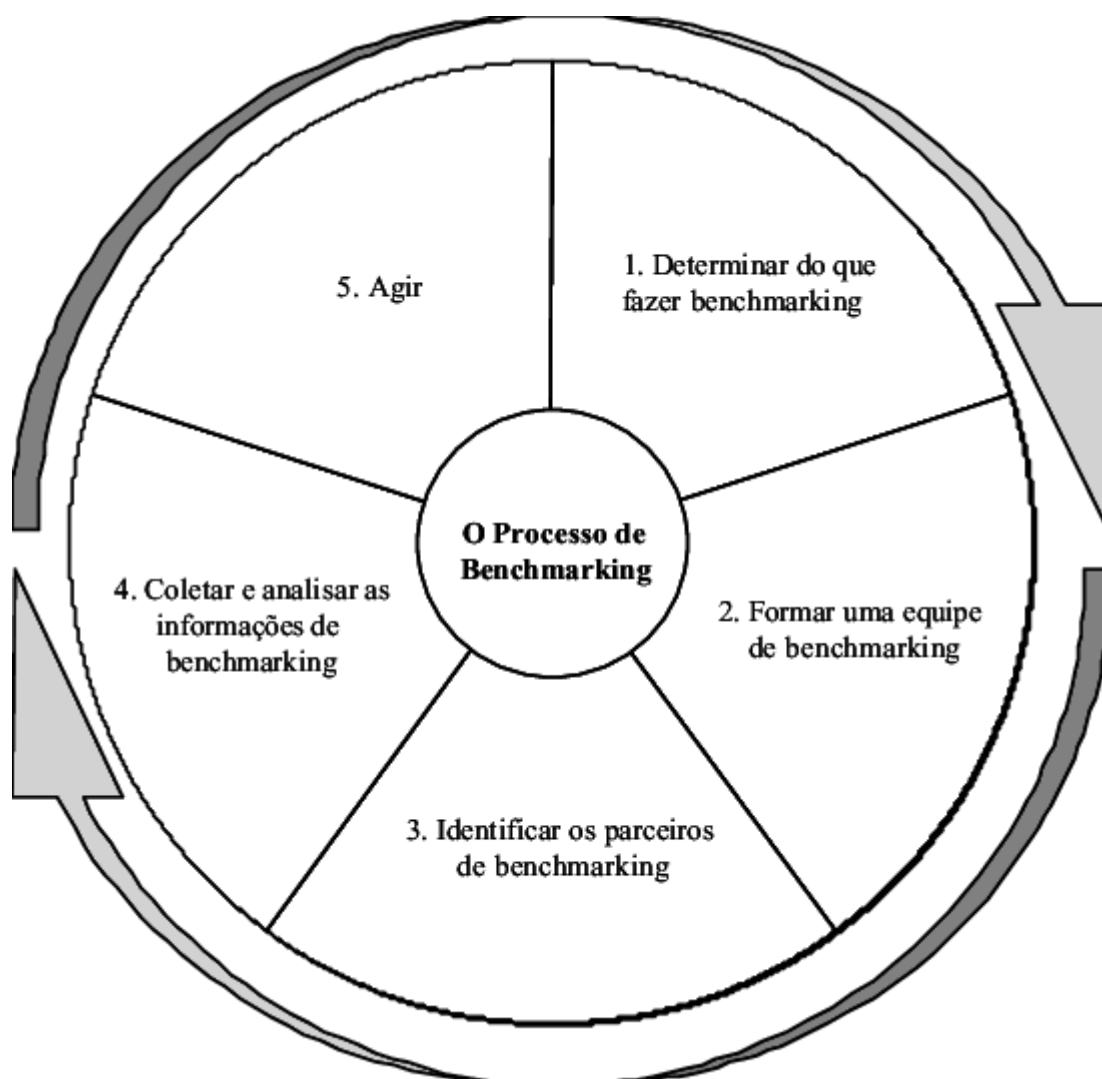
Spendolini (1993), salienta em constituir um esquema guia, baseando-se em modelo de estudo, com no mínimo de estrutura lógica, possibilitando a construção de uma metodologia fácil dentro da organização para a preparação compensadora para seus envolvidos. Cada empresa deve submeter ao seu próprio modelo, adequando as suas particularidades.

Dentro do Benchmarking, não se deve esquecer a lei Anti-truste. Em alguns casos, a troca de informações de preços ou de participações de mercado com seus concorrentes pode resultar em uma violação dessa lei, a qual tenta evitar a fixação de preços entre os principais concorrentes e as restrições do comércio. Todas as informações obtidas como confidenciais devem ser tratadas com sigilo. Para citações de informações, é necessário que haja permissão da companhia através de aprovações por escrito. Quando as informações forem adquiridas em feiras comerciais ou conferências, não há problema de sigilo, já que essas informações são públicas. É ilegal pedir a um cliente para solicitar propostas de seus concorrentes e pedir informações relativas a peças, tecnologia, preço entre outros – pois trata-se de falsa concorrência. O mais

importante quando uma empresa planeja suas atividades de Benchmarking, é desenvolver seu próprio código organizacional de ética. Uma boa idéia também é enviar essa declaração de ética para seus parceiros de Benchmarking. Para que eles saibam das suas verdadeiras intenções (CUPULILLE, 2011, p. 30).

Para Spendolini (1993), são cinco modelos, que podem ser comparados com os de Camp. O primeiro, o objeto compõem em determinar o que fazer. O segundo, a formação de equipes, sendo estas que conduzirão a investigação, sendo cruciais. A terceira etapa é identificar os parceiros, já sabendo o problema de pesquisa, para a investigação e aperfeiçoamento.

Imagem 3 – Processo do Benchmarking



Fonte: Araujo, 2017, p. 214.

Nesse ponto, Spedolini pergunta o que deseja a empresa nesta investigação? Deve-se saber onde quer chegar para obter uma eficácia nos processos. Após vai para a coleta de dados propriamente dita, por múltiplos métodos, sendo estes por pesquisas, publicações, mídias, internet e entrevistas com o coparticipante. Na última etapa, a ação propriamente dita, é colocada possíveis melhorias, fazendo um reprocessamento para melhores práticas em sua devida realidade.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa trata-se de uma pesquisa qualitativa, sendo descritiva, tendo em vista, descrever percepções de uma determinada realidade. Assim, se enquadra em um estudo de caso, sendo uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo com os seus limites entre o fenômeno e o contexto não definido (YIN, 2001, p. 32). O aspecto diferenciador do estudo de caso “reside em sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações” (YIN, 2001, p. 27).

Cabe ressaltar ainda que o estudo de caso pretende descobrir novas relações entre elementos; ou seja, busca a compreensão e interpretação mais profunda dos fatos e fenômenos específicos. Apesar de não possibilitar a generalização, os resultados possibilitam a disseminação do conhecimento sobre a realidade estudada (YIN, 2001).

Yin (2001, p. 64-74) apresenta que há dois tipos de estudo de casos, único e múltiplo, sendo esse ou holístico, ou incorporado. O estudo de caso holístico ocorre quando não é possível identificar nenhuma subunidade e quando a teoria em questão é de natureza holística, buscando analisar a natureza global de um fenômeno. O estudo de caso incorporado é adequado quando envolve subunidades de análise.

A partir disso, identificamos que se trata de um estudo de caso múltiplo de caráter holístico, pois vai analisar a percepção das vinícolas de Veranópolis. A estratégia de coleta de dados será por meio de entrevista semiestruturada. Assim, será feita uma análise de conteúdo que busca identificar segundo Bardin (2011) por meio de mensagens (comunicações), ao ser realizada entrevistas semiestruturadas com as vinícolas, com o intuito de captar a percepção delas sobre o uso do Benchmarking, se elas utilizam, se sim, como elas utilizam, e se o uso proporciona uma melhor estratégia e competitividade.

A necessidade de entrevistas, se dá na medida que essas permitem um melhor entendimento acerca da percepção, as empresas estão indicadas pelas letras A, B, C, D.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para análise dos dados, vamos descrever um pouco das vinícolas que foram entrevistadas ao longo do trabalho, indicadas novamente pelas letras A, B, C, D.

A vinícola A conta que como muitos imigrantes italianos, no final do século XIX, o fundador do vinícola era cheio de sonhos, esperança e vontade de desbravar esta terra. Através de muito trabalho, bravura e fé plantou os primeiros pés de parreira no alto da serra do rio das Antas, na localidade de Monte Bérico, antiga Alfredo Chaves, hoje Veranópolis.

A tradição do trabalho na terra, a arte e o amor no cultivo da videira fizeram com que nascesse a vinícola na serra gaúcha, região de características nobres para a elaboração de vinhos e espumantes. motivada pela crescente popularização da cultura italiana e do interesse pelo vinho, oferece ao público, roteiros personalizados de visitação. Os passeios fazem com que os turistas conheçam as instalações de uma forma única, além de degustar vinhos dos mais variados tipos, espumantes e sucos de fabricação própria, além de provar delícias da gastronomia italiana no merendim. É possível também ver de perto como funciona a produção do vinho junto de um enólogo. As visitas duram aproximadamente uma hora, inclui visita guiada e degustação de vinhos, suco e espumante. Para grupos de no mínimo 15 pessoas, também disponibilizamos o Merendim! (Merendim: pratos italianos incluindo queijo, salame, biscoitos coloniais, geléias, pão caseiro, polenta brustolada, café e chá.).

Conta a história que no início do século XVIII, Napoleão e seus soldados possuíam a tradição de comemorar suas vitórias nos campos de batalha, realizando a degola das garrafas de champagne com um único golpe de seu sabre. Com a evolução, o sabre sofreu diversas

modificações. Hoje, ele é feito artesanalmente, não possuindo fio de corte. Seu uso é exclusivamente para expulsar a rolha e o gargalo de um espumante e/ou champagne. O Sabrage da Longevidade é uma experiência proporcionada pela vinícola. Criado pela vinícola em conjunto com o Sebrae, o Tour da Experiência, tem como público-alvo, pessoas que buscam a experiência de realizar um sabrage de um espumante, degustar a bebida e levar a rolha da garrafa de lembrança para a sua casa.

Tem como produtos vinhos, espumantes, geléias (Vinho Tinto Tannat Reserva da Família - Embarcado, Brut Champenoise, Vinho Tinto Merlot - Embarcado, Moscatel Rosé, Vinho Tinto Terra da Longevidade, Suco de uva tinto integral 1L, Vinho Branco Moscato Suave, Geléia artesanal de uva 300g, Vinho Rosé Terra da Longevidade, Geleia artesanal de pimenta 300g, entre outros na mesma linha.).

A vinícola realiza o mapeamento de sua competitividade por meio de avaliações de valores e o seu posicionamento. Diante das vendas essa faz diretamente ao consumidor, conforme a necessidade do mercado. A maior estratégia da vinícola, é a entrega de produtos de qualidade. Essa possui como estratégia o foco local (região de Veranópolis), as vendas em mercados e lojas e para fora do município de forma online. Além disso, se difere das outras vinícolas, pois investe no enoturismo, produtos com valor agregado e vinhos de consumo mais rápido. Não percebe barreiras para realizar o mapeamento da competitividade, valorizando o estudo de precificação de seus concorrentes, posicionando-se de forma diferente a seus concorrentes, facilitando o valor agregado a seus produtos. Ela faz avaliações de vendas externas e acaba se posicionando no mercado, conforme seus acompanhamentos de números em planilhas, considerando como um passo a passo para adoção de uma estratégia. Com a entrevista podemos perceber que a vinícola não tem um conhecimento específico em relação ao Benchmarking, pois acredita que mesmo seus concorrentes no município não possuem esse conhecimento. Porém acredita que uma adoção de estratégia que permita aumento da competitividade seria um diferencial para a vinícola, conforme as entrevistas realizadas.

A vinícola B, tem como escopo a fabricação de vinho e de sucos concentrados de frutas, hortaliças e legumes. Esses concentrados podem ser utilizados para produção de sucos industrializados. Como muitas dessas frutas tem validade pequena, podem ser adicionados conservantes. Entre as frutas mais utilizadas estão: abacaxi, laranja, caju, goiaba, laranja, acerola, maracujá, etc. Fundada na década de 1930, com denominação de cooperativa, ressurgindo no Rio Grande do Sul os movimentos cooperativistas, principalmente nas normas sanitárias, vigentes para cantinas, sobretudo àqueles familiares, que em sua maioria funcionavam em porões de chão batido. nesta época, o cooperativismo foi uma alternativa para que os vitivinícolas menos capitalizados continuassem a competir no mercado.

A vinícola, inicialmente, fazia somente distribuição de produtos a granel. A partir de 1940 começou a comercializar e engarrafar graspa e vinhos licorosos e também ao vinho de reserva tipo Porto. No momento atual, a vinícola possui uma visão de estratégia além do município com pesquisas de mercado, analisando produtos, tanto em nível estadual quanto em nível de Brasil. As barreiras para analisar a competitividade não são muitas vezes um problema devido possuir um corpo técnico disponível para averiguar preços e o perfil da concorrência, mas isso requer investimentos e transportes.

Como estratégia, tem como inovar em seus produtos, lançando novos espumantes e uma nova linha de vinhos finos no município e também como em outros. A construção de um método estratégico está sendo desenvolvido para esse suporte, pois até o momento não tinham uma área comercial voltada a esse método. Não possui uma ferramenta própria para ser utilizada neste suporte e o conhecimento de Benchmarking ainda é muito remoto e desconhece o uso da ferramenta, sendo que é questão de ajustes na nova estrutura da vinícola. Em relação aos concorrentes, acredita que cada um tem seu método em relação a nível fora dos arredores do município e que não devem ter esse cuidado. A percepção da vinícola B em relação à adoção

de estratégia competitiva é muito relevante no cenário como um todo, apostando em profissionais preparados e no planejamento estratégico agindo corretamente no foco de pesquisa de mercado e na precificação correta.

A vinícola C tem uma característica bem familiar, produzindo vinhos de mesa e sucos de uva, e com isso o mapeamento de competitividade fica a esmo de ser feito, apresentando simplesmente seus produtos, preocupando-se apenas talvez em sua lucratividade. As barreiras para efetivar o mapeamento é baseada na falta de tempo, pois o mercado exige e o que os clientes fazem de pedidos. A percepção de produtos de qualidade que a vinícola tem é o que determina como estratégia no mercado do município, tornando-se um método ou processo para formular a estratégia em si. Sem conhecimentos de alguma ferramenta de estratégia, o Benchmarking passa despercebido pela vinícola, sem que tenha curiosidade em conhecer profundamente. Em relação aos seus concorrentes, não tem como saber se possuem alguma estratégia significativa. Mas também acredita que se possuísse uma, seria um bom diferencial para a vinícola, segundo o entrevistado.

E diante da visita na vinícola D, essa optou por não participar da pesquisa, pois não se sentia confortável em compartilhar com a pesquisa os dados, assim, apresentamos somente os dados de três vinícolas da cidade.

Tabela 2 – Análise de dados das entrevistas por categorias

Variáveis	Vinícola A	Vinícola B	Vinícola C
Mapeamento de competitividade do setor em Veranópolis	Avaliação de valores e posicionamento	Pesquisa de mercado focado em preço	Não faz
Barreiras diante do mapeamento de competitividade	Não percebe barreiras, pois trabalha de forma diferente das outras	Deslocamento e corpo técnico para pesquisas os preços do mercado	Tempo
Estratégia	Foco local Vendas em mercados e lojas Vendas para fora do município	Inserção de novos espumantes e linha de vinho fino	Produtos de qualidade
Uso de método ou processo estratégico	Avaliação do mercado para tomada de decisão Conversas com pessoas locais	Em desenvolvimento	Não faz
Usa alguma ferramenta	Não	Não usa	Não usa

Conhece Benchmarking	Não	Não	Não
Motivo do uso ou não uso	Desconhecimento da ferramenta	Começando a perceber a necessidade de uso de ferramentas	Desconhecimen to
Conhecimento de estratégias e ferramentas por parte da concorrência	Acredita que não fazem uso	Acredita que não fazem uso	Não sabe
Percepção da adoção de uma estratégia competitiva	Acredita que contribui para a evolução do negócio	Importante tendo em vista o cenário do setor.	Acha interessante

Fonte: Elaborado pela autora

Com aspectos de empresas familiares, as vinícolas entrevistadas têm um diferencial específico para cada uma delas. A vinícola A, mesmo afirmando o desconhecimento da ferramenta, possui estratégias diferenciadas, onde proporciona benefícios para o turismo, agregando valor ao patrimônio cultural e ao desenvolvimento da região. A vinícola B, também não possui uma ferramenta própria de estratégia, mas vem desenvolvendo métodos na empresa para que seja relevante na região no comércio de sucos e vinhos, inovando sempre em produtos novos, mesmo desconhecendo a ferramenta. A vinícola C, já se adequa totalmente à empresa familiar. Recebendo clientes em sua propriedade e fazendo vendas no atacado, voltada totalmente ao preço de seus produtos e na sua qualidade, mas também acredita que se houvesse um método singular, poderia haver sucesso em seus negócios.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um relacionamento próximo fornecedor cliente, permite ao fornecedor entender quais melhorias precisam ser aplicadas para permitir a valorização de seu produto final e de seus negócios, assim estabelecendo um vínculo estreito entre as partes. A explanação do Benchmarking salientou nas entrevistas a necessidade de obter uma ferramenta que demonstra adequadamente a realidade no mercado e com novas tecnologias que possam obter a compreensão concreta de seus concorrentes com o objetivo de uma melhoria organizacional. Com as entrevistas percebeu-se que mesmo sem saber, as entrevistadas possuem uma estratégia semelhante ao uso da ferramenta Benchmarking sem a percepção do uso da mesma. Ao mesmo tempo muitas dúvidas surgiram em relação sobre estratégias, cada um com suas especificações conseguiram analisar e ter a percepção do uso da ferramenta é crucial para obter melhores resultados em suas organizações.

O presente estudo nos mostra que no dia a dia se faz necessário ter uma ferramenta de estratégia eficaz para obter resultados que realmente façam a diferença na organização. Mesmo assim, as mesmas não tem nenhuma específica que possam ter esse diferencial. Mostrar que o novo pode ser um método que faça as organizações alcançarem e conseguirem resultados diferenciados de seus concorrentes, em relação a organizações familiares, pode ocorrer uma

certa dificuldade na aceitação por se tratarem de empresas de fundo familiar. Com isso, a demonstração da ferramenta consiste em um trabalho mais profundo, que consiga apresentar e consequentemente obter resultados inerentes a eficácia da mesma. Sendo uma alternativa estratégica que pode construir muitos ganhos, o Benchmarking se torna uma ferramenta indispensável. Em Veranópolis podemos perceber, entre as quatro vinícolas estudadas, sendo que destas, três se propuseram a entrevista, uma faz uso da estratégia de forma informal, mas é desconhecido o tipo de ferramenta. Uma desconhece totalmente e não faz uso de ferramentas estratégicas. Outra faz uso de pesquisa de mercado no âmbito de precificação.

REFERÊNCIAS

- Andrade, A R. Planejamento estratégico. 2ª edição. Atlas, 2016.
- Ansoff, H. I. Administração estratégica. São Paulo: atlas, 1990.
- Bardin, L. Análise de conteúdo. São Paulo: edições 70, 2011.
- Bendell, T; Boulter, L; Gatford, K. The benchmarking workout. Financial times. Prentice hall, 1997.
- Camp, R. C. Benchmarking: the search for industrial best practices that lead to superior performance. Milwaukee, wiscosin. Asq quality press, 1989
- Camp, R. C. Benchmarking. München: hanser, 1994
- Chiavenato, I. Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilização de novas empresas: uma guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio. 3. Ed. São paulo: saraiva, 2008.
- CONAB. Visão analítica da viticultura sul-rio-grandense. Compêndio de estudos conab v.19, 2019
- Cupulille, M M; Majerowicz, S. Benchmarking: Uma ferramenta para ganho de competitividade.
- Ferraz, J C; Kupfer, D; Haguenuer, L. Made in brazil: desafios competitivos para a indústria. 2. Ed. Rio de janeiro: campus, 1995.
- Hong, P. C.; Song, H.; Roh, J. J.; Park, K. Evolving benchmarking practices: a review for research perspectives. Benchmarking: an International Journal, v. 19, n. 4, p. 444-462, July 2012.
- Ideal Consulting. Mercado de vinhos cresceu 31% em 2020. <https://idealbi.com.br/mercado-de-vinhos-cresceu-31-em-2020/>
- Kaplan, S R. Norton P. D. A estratégia em ação: balanced scorecard. 4 ed. Rio de janeiro: campus, 1997, p.344.
- Kluyver, C A.; Pearce II, J. A. Estratégia: uma visão executiva. São paulo: atlas, 1999.
- Mañas, A V. Gestão de tecnologia e inovação. 3. Ed. São paulo: érica, 2001.

Martins, M M C; Protil, R M; Doliveiras, S L. Utilização do benchmarking na gestão estratégica das cooperativas agroindustriais paranaenses. Revista de Contabilidade e Organizações, v. 4, n. 10, p. 127-151, 2010.

Mintzberg, H.; Lampel, J. Reflecting on the strategy process. Sloan management review, p. 83-94, spring 1999

Oliveira, D P R. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas. São paulo: editora atlas, 1986.

Porter, M. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior, 19º ed., rio de janeiro: editora campos.1989.

Porter, M.; Montgomery, C. A busca da vantagem competitiva. Rio de janeiro: campus, 1998

Soares, G. Martins, P. Batista, V. Santos, L. Keywords: mobile agents; performance; benchmarking. Issue date: 2000

Spendolini, M. J. Benchmarking. São paulo: makron books, 1994.

UVIBRA. Mercado de vinhos e espumantes no primeiro bimestre de 2022. <https://www.uvibraconsevitis-rs.com.br/pt>

Yin, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3. Ed. Porto alegre: bookman, 2006.

Agradecimentos

Gostaria de agradecer esse trabalho as seguintes pessoas:

Minha mãe Dulci, meu pai Orlando, meu filho amado Raian, minha mãedrastra Terezinha, meu querido amigo e companheiro de vida Jair. Minhas irmãs Neilane e Daiane por serem minha inspiração, meus irmãos Cristiano e Junior por serem os mais guerreiros.

Minha família toda que esteve ao meu lado, principalmente minha cunhada Jéssica, que segurou várias barras e representando a todos.

Meus amigos fiéis Marianne, Luciane, Aline e Renata Romanzini. Sempre incentivando e dando suporte para que consiga chegar onde cheguei.

Aos professores Roger Sá da Silva, Marcos Luft, as bibliotecárias Francile Fuchina e Sandra Ratke e todos os demais no IFRS- Campus Veranópolis.

E não podia deixar de agradecer a Deus em ter colocado todos que tiveram participação nessa jornada, meus colegas de turma e todos que fizeram ser um brilhante caminho.

Principalmente agradecer a Deus em ter escolhido essa maravilhosa orientadora, Manoella Treis que também se tornou minha inspiração e tornou meu trabalho tão prazeroso. Muito obrigada de coração.

Apêndice

Roteiro da entrevista - semiestruturado

Como a vinícola faz o mapeamento da competitividade do setor de vitivinícola em Veranópolis?

Quais as principais barreiras para realizar o mapeamento da competitividade?

Qual é a estratégia da vinícola no mercado em Veranópolis?

Há algum método ou processo para a formulação da estratégia?

É utilizada alguma ferramenta?

A vinícola possui conhecimento sobre o Benchmarking?

Faz uso da ferramenta?

Sim: Como é esse uso? Quanto tempo aplica? E por que resolveu aplicar?

Não: Qual o motivo do não uso?

Tem o conhecimento se os concorrentes usam alguma ferramenta ou estratégia?

Qual a sua percepção em relação a importância da adoção de uma estratégia competitiva?