



Administração: Ensino e Pesquisa

ISSN: 2177-6083

raep.journal@gmail.com

Associação Nacional dos Cursos de  
Graduação em Administração  
Brasil

GENARI, DENISE; FACCIN, KADIGIA; MUNHOZ OLEA, PELAYO; MUNHOZ OLEA,  
PELAYO; AZEVEDO ROESCH, SYLVIA MARIA  
CRISE ORGANIZACIONAL E TOMADA DE DECISÕES

Administração: Ensino e Pesquisa, vol. 12, núm. 2, abril-junio, 2011, pp. 297-318  
Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração  
Rio de Janeiro, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=533556772005>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc



Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe , Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

---

---

**CASOS DE ENSINO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**CRISE ORGANIZACIONAL E TOMADA DE DECISÕES**  
***ORGANIZATIONAL CRISES AND DECISION MAKING***

---

**DENISE GENARI** (*denisegenari@hotmail.com*)

**KADIGIA FACCIN**

**PELAYO MUNHOZ OLEA**

**SYLVIA MARIA AZEVEDO ROESCH**

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL

## **INTRODUÇÃO**

Henrique Martinelli sempre sonhou em tornar a sua pequena empresa uma referência na produção de vinhos. Porém, a organização apresentava algumas deficiências, como a falta de tecnologia, baixa capacitação dos colaboradores e dificuldades de distribuição dos produtos, sendo que estes fatores não permitiam que o sonho se tornasse realidade. Além disso, o volume de vendas e o faturamento da empresa vinham caindo nos últimos quatro anos. Sua empresa, a vinícola Dom Ângelo, fundada em 1992 e localizada no Vale Dourado, surgiu para que a família Martinelli pudesse enfrentar um momento de crise nas indústrias de vinhos localizadas na cidade de Videira Alta (RS). Até meados dos anos de 1980, a família se dedicava ao plantio e venda de uvas para outras vinícolas da região. Com a queda no volume de vendas da uva, advinda da crise nas indústrias vinícolas da região, Henrique Martinelli e seu pai Luigi, resolveram fabricar seus próprios vinhos e vendê-los diretamente aos consumidores e outros comerciantes, buscando um aumento nos lucros.

No ano 2000, Henrique foi convidado a participar de uma reunião organizada por Darci Pontilli, também produtor de vinhos da região do Vale Dourado. Darci havia viajado para a Europa em 1998 e visitado alguns países como Portugal, França, Itália e Espanha e conhecido a realidade de outras empresas produtoras de vinhos e alimentos. Então, propôs que as vinícolas da região do Vale Dourado aproveitassem as bem sucedidas experiências das empresas europeias, sugerindo a criação de uma associação de produtores. Posteriormente, com a implantação de mudanças e melhorias na produção dos vinhos, estas empresas poderiam solicitar, junto aos órgãos competentes, a indicação geográfica, fato que

diferenciaria os vinhos do Vale Dourado dos produtos fabricados em outras regiões.

Porém, Henrique não tinha certeza se as mudanças sugeridas proporcionariam retorno para seu negócio. O empresário sabia que se permanecesse na situação atual, sua empresa teria dificuldades de se manter no mercado. Então, precisava tomar uma decisão: esperar a crise passar e acreditar na recuperação do potencial do mercado regional de vinhos ou investir na melhoria da estrutura e dos processos da empresa, se associar aos demais produtores e acreditar que a indicação geográfica e a diferenciação dos produtos trariam o tão sonhado crescimento para sua vinícola.

## HISTÓRICO

A safra da uva é uma época nostálgica para Henrique Martinelli. Neto de imigrantes, o empresário lembra com saudades das histórias de luta de seus avôs, no período da colonização italiana no Brasil.

Durante o século XIX, instalou-se um cenário de caos na Itália. Devido à expansão do capitalismo, relacionado às transformações políticas durante o processo de unificação, criou-se um excedente de mão de obra naquele país. Este panorama trouxe vários problemas à população italiana, como a fome, a miséria e as dificuldades de acesso à terra. Este processo resultou na emigração de milhares de camponeses, durante este período, para o Brasil.

Com a família Martinelli não foi diferente. Ângelo Martinelli e sua esposa, Adélia, cruzaram o oceano Atlântico a bordo de um navio a vapor. Para emigrar, a família vendeu o pouco que possuía e partiu com seus filhos para o destino traçado pelos agentes de emigração.

As dificuldades continuaram durante a travessia, que durou cerca de quarenta e cinco dias. O pouco espaço disponível no navio, a perda de bagagens, a falta de higiene e a alimentação inadequada eram alguns dos problemas que se apresentaram durante a viagem.

Na chegada ao Brasil, a família Martinelli enfrentou a miséria, a falta de assistência médica, a exploração por parte das autoridades e o não cumprimento dos contratos firmados com as entidades que promoveram a emigração. Sem a possibilidade de retornar para a Itália, Ângelo Martinelli decidiu adquirir um lote comercializado a crédito, na Linha Vêneto, situada na colônia de Santo Gennaro (atual município de Videira Alta/RS). No ano de 1880, Ângelo e outros moradores locais construíram a primeira capela (sede religiosa) da localidade. Este fato fez com que o desenvolvimento da comunidade ocorresse próximo a este local.

---

---

Inicialmente, a família Martinelli sobrevivia com o plantio de trigo, feijão, batatas, arroz e frutas. Apesar da família numerosa, Ângelo comercializava o excedente de produção. Os poucos recursos advindos da venda destes produtos tinham um destino certo: adequar a sua propriedade para o plantio das primeiras videiras. A tradição do cultivo de uvas e a produção de vinhos era parte dos hábitos trazidos pelos imigrantes da Itália.

Com o aumento da área de videiras plantadas, Ângelo iniciou a produção dos primeiros vinhos. O processo de fabricação era muito artesanal. Além disso, havia uma grande dificuldade de vender os produtos, devido à falta de estradas para transporte e distribuição dos mesmos. Assim, a produção se destinava apenas para o consumo familiar.

Os anos se passaram e os filhos de Ângelo assumiram os trabalhos na propriedade da família. Seus oito filhos trabalhavam com afinco para garantir o sustento e o crescimento produtivo das terras.

Em 1920, a vitivinicultura cresceu na região, devido à construção de ligações ferroviárias entre os municípios e a criação de cooperativas de produtores. Neste ano, Luigi, filho mais novo de Ângelo Martinelli, visualizou a possibilidade de vender parte da produção de uvas para as cooperativas da região. E assim, o cultivo e a comercialização do produto passaram a ser o principal meio de subsistência da família.

Em 1927, Luigi casou-se e continuou trabalhando na propriedade da família, cultivando parreirais.

Henrique, o sexto filho de Luigi, nasceu em 1970, época em que a atividade vitivinícola da região demonstrava sinais de desenvolvimento. Isto ocorreu devido à instalação de multinacionais na serra gaúcha como a Martini & Rossi, Heublein, Maison Forestier e Moet & Chandon. A vinda destas empresas para a região impulsionou a modernização do processo de fabricação de vinhos, por meio da introdução de novas tecnologias no cultivo das videiras e para o processo de vinificação, aquisição de novos conhecimentos e apresentação de uma filosofia de qualidade para os vinhos produzidos. Assim, Henrique, mesmo na infância, ao ver seu pai trabalhar na propriedade da família e ao visitar as cooperativas vinícolas da região, sonhava em criar uma indústria de vinhos e torná-la uma das maiores fabricantes do estado.

## A EMPRESA

---

Até meados dos anos de 1980, a produção de uvas da família Martinelli era vendida para grandes vinícolas da região da serra gaúcha. Este cenário mudou a partir de 1988, quando a comercialização de vinhos entrou em

declínio devido a uma crise na economia mundial, onde tanto o consumo nacional quanto o volume de exportações da bebida diminuiu drasticamente. Logo, como consequência, houve uma grande desvalorização do preço da uva, com queda de aproximadamente 40% no preço pago pelas indústrias que adquiriam o produto.

Nesta mesma época, os produtores da região do Vale Dourado, para enfrentar a crise no setor, passaram a utilizar a produção de uvas para fabricar seus próprios vinhos e vendê-los diretamente aos consumidores, buscando um aumento nos lucros. Esta mudança se justificou, uma vez que a agregação de valor no preço da uva quando se dá a fabricação do próprio vinho é de aproximadamente 830%, embora a tecnologia empregada neste processo seja cara.

Indo de encontro a esta mudança, na década de 1990, a família Martinelli colhia os frutos do trabalho árduo de seus antepassados italianos. Henrique, juntamente com seu pai, trabalhava no cultivo de parreirais em uma propriedade de sete mil metros quadrados. Além disso, administrava a vinícola Dom Ângelo, fundada em 1992, cujo nome homenageava seu avô vindo da Itália.

A plantação de uvas e a pequena indústria onde o vinho era processado estavam localizadas no Vale Dourado, na cidade de Videira Alta (RS). O município era conhecido como a capital brasileira da uva e do vinho, sendo referência neste setor no país.

Em 1992, a região do Vale Dourado contava com quatorze vinícolas de pequeno porte e possuía uma produção média de dois milhões litros de vinho ao ano. A vinícola Dom Ângelo produzia, aproximadamente, 84.000 litros de vinho e apresentava um faturamento de R\$ 78.000,00 ao ano.

Em 1993, Henrique casou-se. No ano seguinte, seu pai faleceu, caindo sobre ele a responsabilidade de sustentar a família e administrar a empresa. A vinícola Dom Ângelo, inicialmente, vendia seus produtos para empresas da cidade de Videira Alta, principalmente para pequenos mercados, restaurantes e lojas de produtos coloniais. Mas Henrique enxergava a necessidade de melhorar a estrutura de seu processo produtivo e, com isso, aumentar a qualidade dos vinhos e a quantidade produzida. Porém, o empresário não possuía recursos próprios para investir e alavancar o crescimento do seu negócio.

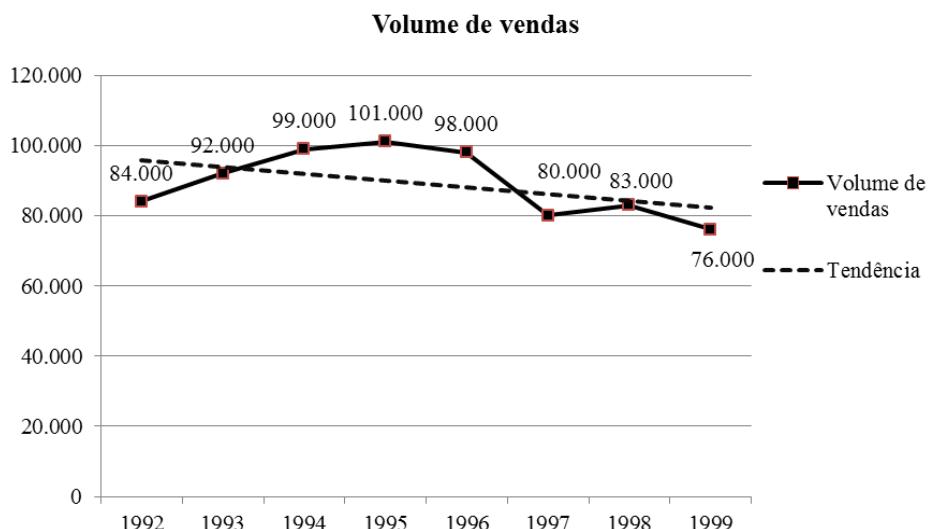
Henrique tinha a convicção de que se fizesse um investimento na sua empresa, seus produtos poderiam ser vendidos para outras regiões do Brasil e até mesmo para o exterior. Caso contrário, a sua indústria familiar poderia ser prejudicada pela concorrência de outras empresas mais bem estruturadas e pela entrada no Brasil de vinhos com alta

---

qualidade, como os importados da Europa, Argentina e Chile. Porém, até o ano de 1999, a empresa possuía somente alguns equipamentos antigos, que foram adquiridos de cooperativas vinícolas da região. Além disso, Henrique contava apenas com sua esposa e quatro empregados temporários para cuidar dos parreirais e da sua pequena indústria de vinhos.

Outra dificuldade do empresário era a falta de qualificação de sua equipe. Seus funcionários possuíam baixa escolaridade e, até mesmo Henrique só havia cursado o ensino médio. Assim, todas as decisões e melhorias na empresa eram tomadas com base nas suas experiências de vida e no aprendizado obtido na convivência com seu pai. Nestas condições, Henrique percebia que o volume de vendas estava diminuindo, conforme apresentado na Figura 1. Além disso, o faturamento já não era suficiente para cobrir os custos da sua empresa.

**Figura 1:** Evolução do volume de vendas da vinícola Dom Ângelo



**Tabela 1:** Faturamento e custos da vinícola Dom Ângelo no ano de 1999

|                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|
| <b>Faturamento</b>    | R\$ 112.000,00        |
| <b>Custos</b>         | R\$ 120.400,00        |
| Folha de pagamento    | R\$ 29.300,00         |
| Tributos              | R\$ 28.000,00         |
| Insumos para produção | R\$ 35.000,00         |
| Energia elétrica      | R\$ 8.000,00          |
| Telefone              | R\$ 2.700,00          |
| Outras despesas       | R\$ 17.400,00         |
| <b>Resultado</b>      | <b>R\$ - 8.400,00</b> |

No ano de 1999, por exemplo, a empresa obteve um faturamento de R\$ 112.000,00. Porém, neste período os custos de fabricação e manutenção da empresa ultrapassaram este montante (Tabela 1). Assim, de acordo com essa realidade, o empresário sabia da necessidade de incrementar a produção de vinhos e melhorar os resultados da organização. Mas como?

## A POSSIBILIDADE DE CRESCIMENTO

No ano 2000, alguns produtores de uvas e vinhos da região do Vale Dourado se depararam com a mesma situação da vinícola Dom Ângelo. A falta de tecnologia na produção dos vinhos, a capacitação insuficiente dos profissionais que atuavam nestas empresas e as escassas opções de distribuição dos produtos dificultavam o crescimento destas organizações e até mesmo a sobrevivência em um mercado extremamente competitivo.

Além disso, as preocupações dos empresários eram baseadas em algumas mudanças políticas e econômicas que afetaram o mercado vinícola, além de algumas questões que caracterizam este cenário:

- a) abertura da economia brasileira às importações no início da década de 1990;
- b) durante esta mesma década, a cota de consumo do mercado local de vinhos era de 81% em relação à produção nacional, enquanto 19% destinavam-se para importação. Estimativas apontavam que, nos próximos cinco anos, haveria uma queda no consumo de vinhos nacionais para 37%. Assim, as empresas precisariam se estruturar para competir com vinhos importados, ou então, alavancar suas exportações;
- c) também pode-se destacar a facilidade de compra de vinhos importados (inclusive em virtude dos preços) e o preconceito em relação ao vinho fino brasileiro;
- d) concorrência com produtos regionais muitas vezes adulterados e com menores custos de comercialização;
- e) o setor sofre com a ausência de uma cultura de consumo regular e moderado de vinhos. Este fato é confirmado quando se compara o consumo *per capita* de, aproximadamente 1,8 litros ao ano no Brasil para 30 litros *per capita* no Uruguai;
- f) falta de políticas governamentais que regulamentem o setor;
- g) inexistência de ações fiscais para redução da carga tributária sobre o produto nacional, que é de 42% em relação ao preço de comercialização, fato que dificulta a concorrência com os produtos importados, onde as cargas são inferiores;

---

h) cultura depreciativa em relação ao consumo de vinho. Enquanto na Espanha a bebida é considerada um complemento alimentar, no Brasil a mesma sofre tratamento tão severo quanto as armas, por ser vinculada apenas à questão do consumo de álcool.

Assim, este cenário de fato preocupava Henrique Martinelli e os demais empresários das indústrias vinícolas da região.

Darci Pontilli, também produtor de vinhos do Vale Dourado, em uma visita a Europa, ficou impressionado com o desenvolvimento da indústria vinícola em alguns países como a França, Itália e Portugal. Darci também reparou que muitas indústrias de pequeno porte participavam de associações e que os resultados deste processo traziam um ótimo retorno para estas organizações e a comunidade em geral.

Então, Darci decidiu trazer esta ideia para o Brasil. Marcou uma reunião com os donos das propriedades vinícolas da região do Vale Dourado, com o objetivo de explicar aos produtores as experiências das empresas da Europa. A reunião, que teve como local de realização o salão comunitário do Vale Dourado, contou com a participação de dez dos dezoito produtores de vinhos da região.

Henrique foi convidado e resolveu participar. Mas, antes de a reunião iniciar, questionava-se e não conseguia entender como empresas concorrentes poderiam se associar para melhorar seus resultados.

Darci iniciou a reunião agradecendo a presença de todos e falando que aquele encontro poderia ser o início do desenvolvimento das empresas e da própria região do Vale Dourado. Também falou sobre a sua viagem à Europa e sobre a emoção de visitar a Itália, principalmente a região de Trento, de onde emigraram seus avós paternos e maternos.

Posteriormente, Darci resolveu enfatizar a realidade da indústria vinícola nos países visitados. Na Europa, alguns produtores de vinhos e outros produtos, principalmente alimentícios, após formarem associações, buscam diferenciar estes produtos. Isto ocorre por meio da aquisição de novas tecnologias, da utilização de matérias-primas obtidas em uma determinada região e até mesmo na forma de produção. Darci citou, como exemplo deste processo, o vinho espumante produzido na região de Champanhe, na França, o vinho da região do Porto, em Portugal e os queijos Parmesão e Grana Padano, produzidos na Itália.

O empresário relatou, então, que haveria a possibilidade de diferenciar os vinhos produzidos no Vale Dourado dos demais produtos concorrentes, utilizando a mesma ferramenta das empresas europeias: a indicação geográfica. Darci explicou aos participantes da reunião que a indicação geográfica é definida pelo Instituto Nacional de Propriedade Intelectual (INPI, 2008, p.2) como “a identificação de um produto ou

---

serviço como originário de um local, região ou país, quando determinada reputação, característica e/ou qualidade possam ser vinculadas essencialmente a esta sua origem particular". Assim, esta origem descrita por Darci pode ser relacionada ao local de produção de determinados artigos e características desta região como o solo, clima, vegetação e topografia ou até mesmo da tradição de fabricar determinados produtos.

Na sequência, para facilitar o entendimento dos demais participantes da reunião, Darci descreveu que a indicação geográfica possui duas espécies: a indicação de procedência e a denominação de origem, sendo que não existe hierarquia entre ambas. A lei de propriedade industrial brasileira define a indicação de procedência como "o nome geográfico do país, cidade, região ou localidade de seu território, que se tenha tornado conhecido como centro de extração, produção ou fabricação de determinado produto ou de prestação de determinado serviço". A mesma lei conceitua denominação de origem como: "o nome geográfico do país, cidade, região; localidade de seu território, que designe produto ou serviço cujas qualidades ou características se devam exclusiva ou essencialmente ao meio geográfico, incluindo fatores naturais e humanos".

O empresário também salientou algumas vantagens obtidas por empresas e regiões ao diferenciarem seus produtos por meio da indicação geográfica: proteção da variedade e imagem dos produtos; geração de empregos; crescimento do turismo na região; promoção das exportações; aumento do reconhecimento internacional; acesso facilitado ao mercado por meio de uma marca coletiva e de renome; identificação pelo consumidor do produto dentre outros artigos; incremento do valor dos imóveis da região; estímulo aos investimentos na própria zona de produção; e promoção do desenvolvimento de outros setores.

Após explicar aos produtores os conceitos e vantagens das indicações geográficas, Darci ressaltou a obrigatoriedade de criar uma associação para iniciar o processo de solicitação da indicação geográfica para os vinhos produzidos no Vale Dourado, pois esta requisição só pode ser realizada por associações e não por empresas individuais.

Além disso, Darci enfatizou durante a reunião que nenhum produto nacional possuía, até então, selo de indicação geográfica. Este fato representava mais um desafio para os donos das vinícolas situadas no Vale Dourado.

Os empresários ficaram impressionados com as ideias e exemplos discutidos durante a reunião. Porém, ao final do encontro, Darci ressaltou que, além de formar uma associação, os produtores deveriam fazer algumas mudanças e melhorias relacionadas ao cultivo dos parreirais e à

---

---

produção de vinhos, para a obtenção da indicação geográfica. Entre estas alterações, destacou-se a necessidade de comprovar a origem da uva utilizada na produção dos vinhos, submeter os produtos fabricados a testes analíticos e degustações realizadas por órgãos qualificados e ter um sistema de controle de qualidade com o objetivo de diferenciar os produtos fabricados na região com indicação geográfica. Além disso, os vinhos produzidos deveriam ser elaborados e engarrafados dentro dos limites do Vale Dourado e a uva utilizada na produção dos mesmos deveria ser oriunda da região.

Darci propôs, aos produtores de vinhos, que se criasse a associação e que, posteriormente, as empresas se auxiliassem nas mudanças necessárias para melhorar a qualidade dos produtos e obter a indicação geográfica e, consequentemente, diferenciar os vinhos produzidos em relação ao mercado. Além disso, a criação desta entidade poderia desenvolver e facilitar a realização de pesquisas sobre uvas, vinhos e derivados, fomentando o crescimento destas indústrias.

Passaram-se vinte dias e uma nova reunião foi marcada. Nela, cinco produtores resolveram aderir à proposta de Darci, unindo seus esforços com o objetivo de crescer no mercado. Foi criada então, a AVIVAD (Associação dos Vitivinicultores do Vale Dourado).

## A TOMADA DE DECISÃO

Henrique, embora tenha ficado entusiasmado com a ideia de diferenciar seus produtos e com isso conquistar novos clientes e mercados, não tinha certeza se deveria participar da associação e implantar as mudanças sugeridas por Darci.

O maior medo de Henrique era investir nestas mudanças e não obter o retorno esperado. O produtor de vinhos pensava que, se tomasse a decisão errada, poderia acabar com o sonho iniciado por seu avô Ângelo, que trouxe da Itália a vontade de vencer e proporcionar o bem-estar para a sua família e à comunidade.

Outras dúvidas não abandonavam o pensamento de Henrique. Associar-se à concorrência traria retornos para sua empresa? Se viesse a participar desta associação, teria que expor a maneira como trabalha? Poderiam copiar suas ideias? Buscar recursos em bancos seria a solução para realizar as mudanças necessárias em sua vinícola? As pessoas que trabalhavam em sua empresa teriam condições de implantar e manter o sistema de qualidade necessário para a obtenção da indicação geográfica? Diferenciar os vinhos que produzia, por meio da indicação geográfica,

---

realmente traria uma maior lucratividade para sua empresa? Quanto realmente teria de investir para isto?

Henrique sabia que se permanecesse na situação atual, sua empresa teria dificuldades de se manter no mercado, que apresentava uma concorrência cada vez mais acirrada. Existiam, então, duas possibilidades: esperar a crise passar e acreditar na recuperação do potencial do mercado regional de vinhos ou buscar empréstimos em bancos, investir na melhoria da estrutura e dos processos da empresa, associar-se à AVIVAD e acreditar que a indicação geográfica e a diferenciação dos produtos trariam o tão sonhado crescimento para sua vinícola.

## NOTAS DE ENSINO

### RESUMO

Henrique Martinelli, descendente de imigrantes italianos, sempre trabalhou com afínco nos negócios da família, relacionados à produção de uvas e vinhos. Porém, o empresário sabia que sua vinícola possuía algumas deficiências. A falta de tecnologia na produção, a capacitação insuficiente dos funcionários e as escassas opções de distribuição dos produtos dificultavam o crescimento da organização e até mesmo a sobrevivência em um mercado extremamente competitivo. Neste cenário, surgiu a possibilidade de aderir a uma associação de produtores de vinhos e implantar um processo de diferenciação dos seus produtos. Porém, Henrique tinha dúvidas sobre as decisões a serem tomadas neste cenário de instabilidade. O objetivo deste caso de ensino é estimular a reflexão sobre alguns temas como a mudança e as estratégias organizacionais, o associativismo entre as empresas e o papel do empreendedor no processo de tomada de decisões. Neste sentido, o discente poderá colocar-se no papel do empresário Henrique Martinelli e, juntamente com os temas acima citados, tomar decisões acerca da problemática apresentada. A utilização deste caso é indicada em disciplinas relacionadas a estratégias organizacionais e empreendedorismo, preferencialmente em cursos de graduação.

**Palavras-chave:** indústria vinícola; mudança organizacional; associação entre empresas; empreendedorismo; vantagens competitivas.

---

---

**ABSTRACT**

*Henrique Martinelli, a descendant of Italian immigrants, has always worked hard in the family business, growing grapes and producing wine. However, the owner was aware that his vineyard had some shortcomings. The lack of technology, training and distribution hindered the company's growth and even put its existence at risk in a highly competitive market. Faced with this scenario, the option arose to join an association of wine producers and implement a process help make their products stand out. Even so, Martinelli harbored doubts regarding the decisions to be taken within this unstable scenario. This case study aims to stimulate thoughts relating to subjects, such as change and organizational strategy, associations between companies and the role of the entrepreneur in the decision making process. Student are encouraged to place themselves in the role of businessman Henrique Martinelli and, taking into account the aforementioned issues, make the appropriate decisions. This case study is recommended to be used in subjects relating to organizational strategy and entrepreneurship, preferably for undergraduate courses.*

**Keywords:** *winery industry; organizational change; associations between companies; entrepreneurship; competitive advantages.*

**Utilização recomendada**

O caso foi elaborado para utilização em disciplinas relacionadas às estratégias organizacionais e ao empreendedorismo, preferencialmente em cursos de graduação.

**Objetivos de Aprendizagem**

De acordo com o caso de ensino, baseado nas características e evolução histórica da Vinícola Dom Ângelo, pode-se destacar diversos temas de aprendizagem:

- a) Discutir sobre a ocorrência de mudanças no mercado e a influência sobre as organizações;
  - b) Refletir sobre o processo de mudança organizacional e suas implicações;
  - c) Destacar a importância da associação (alianças e redes) de empresas, com o objetivo de torná-las mais competitivas em relação aos concorrentes;
-

- d) Refletir sobre o empreendedorismo e a interferência sobre a organização;
- e) Apresentar o tema sobre a tomada de decisões estratégicas, como fator crítico de sucesso das organizações;
- f) Apresentar o tema da vantagem competitiva e das estratégias genéricas.

Embora não se apresente como objetivo primário de aprendizagem, dependendo do enfoque de discussão proposto em sala de aula, poderão surgir outros temas como a gestão da qualidade na vinícola estudada, o perfil dos profissionais que deverão atuar nestas empresas e como os mesmos deverão ser gerenciados (em termos de políticas de recursos humanos).

## QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

Relacionando ao caso de ensino, sugerem-se as seguintes questões para discussão:

- a) De acordo com o caso de ensino, quais fatores (internos e externos à organização) estão influenciando a necessidade de mudanças na Vinícola Dom Ângelo?
- b) Você acredita ser possível a cooperação entre concorrentes? Por quê?
- c) Como é possível relacionar as vantagens da associação entre organizações e a possibilidade de crescimento da empresa de Henrique Martinelli e da região onde a mesma está situada?
- d) Em sua opinião, quais são as características de um empreendedor que irão influenciar na decisão a ser tomada por Henrique?
- e) Qual é a relação entre o conceito de decisões estratégicas e o caso de ensino apresentado?
- f) Porter (1989) apresenta estratégias para que as organizações obtenham vantagens competitivas. De acordo com as alternativas descritas para solução do caso, quais seriam estas estratégias e como se aplicariam?
- g) Se você estivesse na situação do proprietário da Vinícola Dom Ângelo, qual seria sua escolha em relação ao futuro da empresa e por quê?

---

## ALTERNATIVAS PARA ANÁLISE DO CASO

### Mudança organizacional

Wood Jr. (1999) fala que o aumento da instabilidade no mercado e o acirramento da competição entre empresas colocaram o processo de mudança organizacional como fator de destaque para a sobrevivência das organizações.

O protagonista do caso, Henrique Martinelli, visualizava a necessidade de mudanças em sua empresa, provocadas por alterações no ambiente externo à organização. Conforme Imparato e Harari (1997), a mudança constitui um elemento fundamental para o sucesso empresarial. Porém, a decisão quanto às mudanças a serem realizadas na empresa de Henrique não era simples.

A mudança organizacional, segundo Wood Jr. (1999) é definida como as transformações estruturais, estratégicas, culturais, tecnológicas, humanas, que geram impactos em parte ou no conjunto da organização. Estas mudanças podem estar relacionadas às características organizacionais, à relação da empresa com o ambiente e da forma como o processo de mudança é implantado.

Segundo Hall (2004), as mudanças possuem o objetivo de trazer maiores lucros e atrair membros para uma empresa, sendo que as mesmas possuem relação com o ambiente e com as metas organizacionais.

Além disso, um aspecto importante a ser destacado é que a implantação de mudanças organizacionais pode gerar resistência por parte dos indivíduos nela inseridos. Chu (2005) afirma que a resistência à mudança é frequentemente considerada a grande vilã dos processos de transformação organizacional, sendo apontada, muitas vezes, como a culpada por atrasos, resultados negativos ou até mesmo pelo fracasso das tentativas de mudança.

A resistência à mudança pode ser definida como qualquer conduta que tenha por objetivo manter o *status quo*. A visão negativa relacionada à resistência à mudança pode ser provocada por duas fontes (CHU, 2005):

- a) a percepção generalizada de que mudar é positivo e assim, qualquer força que se oponha à mudança só pode ser negativa;
  - b) o entendimento de que agilidade e capacidade de ação dependem de forte convergência de visão e propósitos. Assim, qualquer “vetor” contrário seria indesejável.
-

Em contrapartida, a resistência à mudança apresenta aspectos positivos, que podem contribuir para o sucesso das mudanças pretendidas, fazendo com que as mesmas ocorram de forma mais consistente e coerente. Neste sentido, pode-se destacar (CHU, 2005):

- a) contribuição para identificação e tratamento de lacunas inerentes ao processo;
- b) identificação dos riscos envolvidos;
- c) estímulo à reflexão e discussão;
- d) melhoria do relacionamento interpares, por meio do fortalecimento do espírito de equipe e para o próprio processo de mudança;
- e) aperfeiçoamento do processo de comunicação;
- f) identificação das necessidades específicas de cada área;
- g) verificação do alinhamento da mudança com os objetivos estratégicos da empresa.

## A associação entre empresas

Conforme pode ser observado no caso descrito, as vinícolas do Vale Dourado possuem dificuldades de se manter competitivas no mercado. Neste contexto, o aumento da concorrência e das dificuldades enfrentadas por pequenas e médias empresas ocasionou a união de esforços de algumas organizações, emergindo assim, o conceito de associativismo empresarial.

Segundo Balestrin e Verschoore (2008), a ênfase das redes associativas está na visualização de que as dificuldades e oportunidades comuns entre determinadas organizações podem ser superadas com a realização de ações colaborativas. Os autores também afirmam que estas redes possuem poderes e instrumentos para promover e gerenciar a formação e o crescimento dos grupos de empresas.

As redes associativas, normalmente são encontradas em setores onde grandes empresas exercem forte concorrência sobre organizações menores, que, por sua vez, buscam na associação a sua sobrevivência. Vallejos (2005) complementa, enfatizando que a cooperação entre organizações é uma das estratégias utilizadas pelas pequenas empresas para aumentar a sua participação no mercado e buscar novas oportunidades de negócios.

Além disso, podem-se destacar outras vantagens e/ou objetivos para a vinculação a uma rede de cooperação (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008):

---

- 
- a) Geração de ganhos de escala e de poder de mercado, isto é, ganhos obtidos em decorrência da ampliação da força individual por meio do crescimento do número de empresas associadas à rede;
  - b) Acesso a soluções para as dificuldades das empresas, por meio de serviços, de produtos e da infraestrutura desenvolvidos e disponibilizados pela rede para o desenvolvimento dos seus associados;
  - c) Possibilidade de condições para a aprendizagem e a inovação, mediante o compartilhamento de ideias e de experiências entre os associados e as ações de cunho inovador, desenvolvidas em conjunto pelos participantes;
  - d) Redução de custos e riscos, ao dividir entre os associados os custos e os riscos de determinadas ações e de investimentos, que são comuns aos participantes;
  - e) Geração e a manutenção de relações sociais: aproxima os agentes, amplia a confiança e o capital social e leva as relações do grupo para além daquelas puramente econômicas.

Darci Pontilli, empresário citado no caso de ensino, sugere que as vinícolas do Vale Dourado criem uma associação exatamente com este objetivo, fortalecer as empresas em relação ao mercado vinícola.

## O empreendedor e a empresa

Com o relato da história da Vinícola Dom Ângelo, pode-se verificar a importância e a influência do empreendedor e de suas decisões sobre os processos organizacionais.

Neste contexto, Souza e Guimarães (2006) destacam que o comportamento do empreendedor é influenciado pelo seu contexto e momento histórico, além de seus valores. Estes fatores podem refletir a capacidade de adaptação às mudanças em seu meio. E esta capacidade, por sua vez, pode ser traduzida por buscar oportunidades, correr riscos e, de forma global, inovar.

Fialho (2006) afirma que um empreendedor precisa conviver com riscos, além de calculá-los e analisar as alternativas para que sua empresa sobreviva aos mesmos e aumente as suas reais chances de sucesso.

O empreendedor, além de estar envolvido no processo de criação de algo novo e de se comprometer e dispensar esforços para o crescimento da empresa, deve estar disposto a assumir riscos calculados e tomar decisões críticas, com ousadia e ânimo, apesar de estar exposto a falhas e erros (DORNELAS, 2005).

---

Assim, o protagonista Henrique, no papel de empreendedor, pode vir a se tornar um agente propulsor no desenvolvimento econômico, conforme proposto por Schumpeter (1978).

Logo, pode-se observar, na história da empresa de Henrique, que o empreendedor está diretamente envolvido no processo de identificação de oportunidades. Dornelas (2003) destaca que o empreendedor deve analisar a oportunidade sobre alguns aspectos como o retorno econômico e as vantagens competitivas que a mesma trará para a sua organização, a qual mercado ela se direciona e se sua equipe está comprometida e preparada para transformar a oportunidade em algo rentável.

### **A tomada de decisões estratégicas**

Outra abordagem que pode ser destacada neste caso de ensino é a tomada de decisões estratégicas, que envolve o protagonista Henrique Martinelli. O produtor de vinhos tem consciência do impacto que a decisão a ser tomada poderá trazer para sua empresa.

Neste contexto, Hall (2004) descreve as “decisões estratégicas” como as decisões de alto risco que ocorrem no topo das organizações. O autor destaca que este processo pode envolver a entrada em novos mercados, o desenvolvimento de novos produtos ou serviços e a abertura e fechamento de instalações, por exemplo. De modo geral, o autor relaciona o processo de tomada de decisão à abertura de novos horizontes nas áreas de pessoal, prioridades, programas e iniciativas organizacionais.

Logo, em situações específicas, a empresa deve priorizar algum objetivo em detrimento de outro. Estas situações de mudança implicam que a decisão seja tomada com completa compreensão de suas possíveis consequências, sempre considerando variáveis como rentabilidade, tempo, competitividade, mercado, clientes e recursos, quer sejam de longo, quer sejam de curto prazo (THOMPSON; STRICKLAND, 2001).

### **Vantagem competitiva e as estratégias genéricas**

Henrique sabia das dificuldades que sua indústria de vinhos estava enfrentando. Porém, não via claramente qual decisão deveria tomar para reverter esta situação e buscar vantagens para competir com seus concorrentes. Segundo Besanko (2006), uma empresa que obtém uma taxa maior de lucro econômico em relação à média de outras empresas concorrentes em um mesmo mercado possui uma vantagem competitiva.

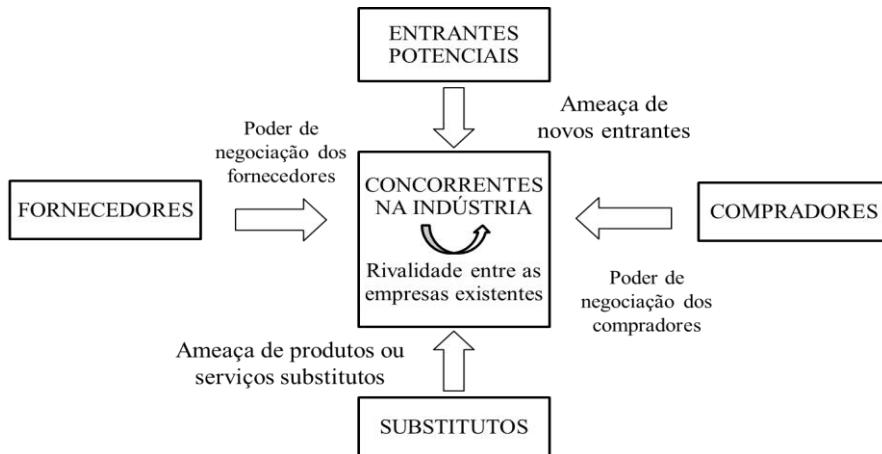
Porter (1989) afirma que a vantagem competitiva surge quando uma empresa consegue criar valor para seus clientes e que este valor

---

ultrapassa os custos de fabricação. O autor define valor como aquilo que os consumidores estão dispostos a pagar, sendo que o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios únicos que compensem um preço mais alto.

Assim, a estratégia competitiva precisa surgir de uma compreensão sofisticada das regras de concorrência que determinam a atratividade de uma indústria. A Figura 2 demonstra que estas regras de concorrência estão englobadas em cinco forças competitivas: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes.

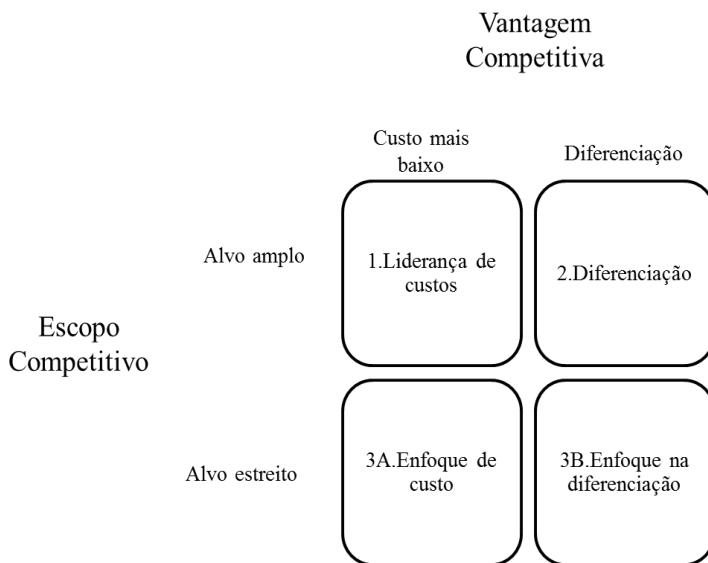
**Figura 2:** As cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria



Fonte: Porter (1989, p. 4).

Ainda, segundo o mesmo autor, as vantagens competitivas originam-se das atividades desenvolvidas por uma empresa, como a execução de projetos, a produção, o *marketing*, a entrega e o suporte dos produtos, sendo que estas vantagens podem ser classificadas em estratégias de liderança de custos, de diferenciação e de enfoque. A estratégia de enfoque possui duas variantes: enfoque no custo e enfoque na diferenciação. A Figura 3 demonstra as estratégias anteriormente citadas.

**Figura 3:** Três estratégias genéricas



Fonte: Porter (1989, p. 10).

As **estratégias de custos** são caracterizadas pela busca da liderança ou redução dos custos como meta. Neste tipo de estratégia, a empresa apresenta um escopo amplo e atende a muitos segmentos industriais, podendo até mesmo operar em indústrias correlatas. Além disso, as fontes de vantagens de custo variam e dependem da estrutura da indústria. Assim, estas vantagens podem incluir a busca de economias de escala, tecnologia patenteada, acesso preferencial a matérias-primas, por exemplo. No caso descrito, Henrique poderia optar por seguir os preceitos desta estratégia.

Caso Henrique optasse em se associar aos demais produtores de vinhos e realizar as mudanças necessárias para obter a indicação geográfica, pode-se afirmar que ele estaria aplicando em sua empresa uma **estratégia de diferenciação**.

Porter (1989) enfatiza que esta estratégia se origina de atividades específicas desenvolvidas por uma empresa e do modo que estas afetam os consumidores. Outra abordagem do autor é que a diferenciação surge da cadeia de valores. “A cadeia de valores desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação” (PORTER, 1989, p. 31).

---

Bateman (1998) também afirma que uma possibilidade de obter vantagem competitiva é a diferenciação, que ocorre quando uma organização busca ser única em seu setor ou segmento de mercado em algumas dimensões que os consumidores valorizem.

Na estratégia da diferenciação, uma organização seleciona um ou mais atributos que seus consumidores considerem importantes e posteriormente se posiciona com singularidade em relação ao mercado (PORTER, 1989).

Os métodos para que um produto ou serviço possa ser considerado diferenciado são os mais diversos: projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores e outras dimensões (PORTER, 1986).

Porter (1989) destaca que a utilização da estratégia da diferenciação permite que uma organização venda um maior volume do seu produto por um determinado preço, com uma maior lealdade dos consumidores em períodos de sazonalidade. Para Wright, Kroll e Parnell (2000), os clientes destas organizações estão dispostos a pagar um preço de mediano a alto por resultados diferenciados. Assim, estas empresas enfatizam a qualidade em cada uma de suas áreas funcionais, como as compras de matéria-prima, a produção e a área de vendas, por exemplo.

Por fim, pode-se destacar a **estratégia de enfoque**, que se distingue da estratégia de custos e de diferenciação, pois está baseada na escolha de um ambiente competitivo estreito dentro de uma indústria. Porter (1989) afirma que o enfocador seleciona um segmento ou um grupo de segmentos na indústria e adapta sua estratégia para atendê-los, excluindo outros.

Neste sentido, esta estratégia pode apresentar duas variantes. No enfoque no custo, a empresa busca a vantagem de custo em seu segmento-alvo, enquanto no enfoque na diferenciação, uma organização busca a diferenciação em seu segmento-alvo. Estes segmentos-alvo, por sua vez, devem ter compradores com necessidades incomuns, ou o sistema de produção e entrega que atenda da melhor forma. Assim, o segmento-alvo deve diferir do de outros segmentos da indústria (PORTER, 1989).

## Estratégia de aplicação

---

Propõe-se que os alunos sejam separados em grupos e que, inicialmente, o caso seja lido e discutido pelos mesmos. Posteriormente, o professor poderá apresentar as questões para discussão. Após as mesmas serem respondidas, pode-se organizar a apresentação das conclusões elaboradas pelos grupos de alunos e relacioná-las com o referencial teórico

apresentado na seção de alternativas para análise do caso. Esta estratégia de aplicação poderá gerar diferentes visões e posições de conflito entre os grupos, em relação às decisões a serem tomadas pelo protagonista. Neste sentido, poderá haver um estímulo ao debate e ao maior aprofundamento dos temas propostos para a análise do caso.

## FONTES DE OBTENÇÃO DE DADOS

As informações descritas neste caso de ensino foram obtidas por meio de entrevistas concedidas por dirigentes e participantes da associação, além da disponibilização de dados das vinícolas da região do Vale Dourado.

O nome da empresa, dos fundadores e proprietários, da cidade e da associação de produtores são fictícios, com o objetivo de preservar as fontes do caso real.

## REFERÊNCIAS

- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J.R.S. *Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia*. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- BATEMAN, T.S. *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1998.
- BESANKO, D. *A economia da estratégia*. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- CHU, R.A. Resistir é preciso. In: WOOD JR. T. *Gestão empresarial: comportamento organizacional*. São Paulo: Atlas, 2005.
- DORNELAS, J.C.A. *Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DORNELAS, J.C.A. *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- FIALHO, F.A.P. *Empreendedorismo na era do conhecimento*. Florianópolis: Visual Books, 2006.
- HALL, R.H. *Organizações: estruturas, processos e resultados*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- IMPARATO, N.; HARARI, O. *A Grande Virada: Inovação e Escolha Estratégica em uma era de transição*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

INPI. *Indicações Geográficas*. Disponível em:  
<<http://www.inpi.gov.br/menu-esquerdo/indicacao/perguntas-mais-frequentes>>. Acesso em: 04/07/2008.

PORTRER, M.E. *Estratégia competitiva*: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTRER, M.E. *Vantagem competitiva*: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SCHUMPETER, J.A. *The Theory of economic development*. Oxford: Oxford University Press, 1978.

SOUZA, E.C.L.; GUIMARÃES, T.A. *Empreendedorismo além do plano de negócio*. São Paulo: Atlas, 2006.

THOMPSON, A.; STRICKLAND, A. *What kinds of Objectives to set*. Strategic Management, 12.ed. New York: McGraw-Hill, 2001.

VALLEJOS, R.V. *Um modelo para formação de empresas virtuais no setor de moldes e matrizes*. Florianópolis, 2005. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

VERSCHOORE, J.R.; BALESTRIN, A. Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 12, n. 4, p.1043-1069, 2008.

WOOD JR., T. *Mudança organizacional*: aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1999.

WRIGHT, P.; KROLL, M.J.; PARRELL, J. *Administração estratégica*: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

## DADOS DOS AUTORES

**DENISE GENARI** (denisegenari@hotmail.com)

Mestre em Administração pela UCS

Instituição de vinculação: Universidade de Caxias do Sul

Bento Gonçalves/RS – Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: Gestão de Pessoas; Capital Social e Comprometimento Organizacional.

**KADIGIA FACCIN** (kadigia@gmail.com)

Mestre em Administração pela UCS

Instituição de vinculação: Faculdade da Serra Gaúcha

Bento Gonçalves/RS – Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: Capital Social; Desenvolvimento Econômico e Inovação.

**PELAYO MUNHOZ OLEA** (pelayo.olea@gmail.com)

Doutor em Administração pela Universitat Politècnica de Catalunya

Instituição de vinculação: Universidade de Caxias do Sul

Caxias do Sul/RS – Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: Métodos de Pesquisa e de Ensino em Administração; Inovação e Gestão Ambiental.

**SYLVIA MARIA AZEVEDO ROESCH** (sylviaroesch@gmail.com)

Doutora em Recursos Humanos pela London School of Economics

Instituição de vinculação: Universidade de Caxias do Sul

Caxias do Sul/RS – Brasil

Áreas de interesse em pesquisa: Métodos de Pesquisa e de Ensino em Administração.

**Recebido em:** 04/08/2010 • **Aprovado em:** 23/05/2011