

VINÍCOLA LUCANO: empresa familiar e suas estratégias de mercado¹

Geni Satiko Sato²

1 - INTRODUÇÃO

A pequena empresa, independente de sua origem, surge através de diferentes trajetórias empresariais mas está inserida num ambiente globalizado. No contexto atual, no qual se observam fluxos contínuos e intensos de mercadorias, pessoas e monetários, o mercado local apresenta uma conotação global e no comércio mundial estão presente produtos de uma produção localizada em alguma parte do planeta.

No mercado local o consumo mudou de padrão, de produtos fabricados regionalmente para produtos produzidos na China, Índia e outros países. No comércio global, as exportações de produtos artesanais do Nordeste brasileiro, como rendas tradicionais, chegam às lojas dos países desenvolvidos. Competir tanto no mercado local como no global, nos dias de hoje, exige do empresário uma percepção estratégica diferenciada.

Quais os motivos e razões que levam uma pequena unidade produtiva a crescer, aumentar sua escala de produção? A resposta estaria nas especificidades do mercado, tais como competir em escala semelhante dos seus competidores, ou estaria na decisão pessoal do empreendedor?

O objetivo deste estudo é explorar a trajetória empresarial de uma pequena vinícola da Penha, localizada na cidade de São Paulo, que adotou uma estratégia inusitada para definir seu posicionamento em um mercado extremamente diferenciado e segmentado por fatores étnicos, culturais, renda, regionalidade e cultura que caracteriza o mercado de vinhos.

2 - METODOLOGIA

O estudo pretende atingir seu objetivo

¹Cadastrado no SIGA NRP 2915 e registrado no CCTC, IE-22/2009.

²Engenheira de Alimentos, Doutora, Pesquisadora Científica do Instituto de Economia Agrícola (e-mail:sato@iea.sp.gov.br).

através de um estudo de caso. Procurar-se-á aprofundar o conhecimento sobre a empresa e seu proprietário por meio de entrevistas pessoais sobre seu ponto de vista em relação ao mercado de vinho, seus valores familiares, sua inserção em atividades relacionadas com o vinho e buscar compreender como esse empreendedor define o posicionamento de sua empresa. O estudo de caso é uma metodologia que permite aprofundar um tema de estudo, com característica única, possibilitando a elaboração de novas hipóteses sobre questões que surgem ao longo da elaboração da pesquisa (YIN, 2004). Espera-se também que o caso tenha utilidade didática para compreensão teórica das estratégias empresariais e empreendedorismo nas pequenas empresas familiares.

3 - REFERENCIAL TEÓRICO

Para dar base à análise de um caso real foram utilizadas as seguintes linhas teóricas: uma relativa a empreendedorismo e sua articulação com empresas familiares e as estratégias no mercado de vinhos.

3.1 - Tipologia de Empresas Familiares

Lethbridge (1997) destaca três tipos básicos de empresa familiar: *“a tradicional, que mais corresponde ao estereótipo da instituição, na qual o capital é fechado, existe pouca transparência administrativa e financeira e a família exerce um domínio completo sobre os negócios; a híbrida, onde o capital é aberto, mas a família ainda detém o controle, havendo, contudo, maior transparência e participação na administração por profissionais não-familiares; e a de influência familiar, em que a maioria das ações está em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da administração cotidiana, mantém uma influência estratégica através de participação acionária significativa”*.

Geralmente, o medo de perder o contro-

le gera um comportamento que confunde os conceitos de controle familiar e gestão familiar dificultando a abertura administrativa de grande parte das empresas familiares tradicionais. De acordo com Lethbridge (1997), pesquisadores da Universidade de Glasgow descobriram que essas empresas tinham em média três diretores, todos parentes, e que somente 3% tinham um diretor executivo não pertencente à família e que 28% contrataram pessoas de nível universitário de fora da família.

De acordo com Davis (2009), um dos principais entraves para o crescimento das empresas familiares está no processo de sucessão demorado, no qual, normalmente, o líder não está aberto a renovações.

Davis (2009), concordando com Lethbridge (1997), identificou como principais obstáculos ao crescimento de empresas familiares o reinvestimento insuficiente; a obsessão por controle; orientações tradicionais e conservadoras; dificuldades para atrair profissionais talentosos; conflitos familiares e medo de conflitos.

De acordo com o mesmo autor: *“Um dos problemas decorrentes desses entraves, é o alto senso de justiça e igualdade verificado na maioria dos integrantes de famílias. Para que as empresas funcionem bem, é necessário um certo nível de desigualdade, alertou. Se todos estão no mesmo patamar, a companhia perde em produtividade. As famílias têm de se preocupar em equilibrar isso”* (DAVIS, 2009).

Se a empresa familiar é complexa na sua estrutura de gestão, a pequena empresa familiar apresenta os mesmos problemas, talvez em uma dimensão menor, pois não há grandes espaços de poder a serem disputados.

3.2 - O Empreendedorismo

Um questionamento sempre presente com relação ao tema refere-se a quem é este empreendedor no Brasil, um País com características peculiares, com uma diversidade étnica rica e com diferenças culturais e regionais bastante marcantes. Pesquisas recentes, de 2008, indicam que a taxa de empreendedorismo no Brasil é de 12%, a terceira mais alta entre os países G-20, de acordo com a Global Entrepreneurship Monitor (GEM). A pesquisa também

identificou que o empreendedor brasileiro é jovem, com idade de 18 a 24 anos, o que representa 3,82 milhões de indivíduos (CIETEC, 2009).

Em estudo de revisão de literatura criteriosa, Dinis e Ussman (2006) atribuem o uso do termo *entrepreneur* ou empreendedor a Schumpeter que, em 1912, o define como sendo a pessoa que destrói a ordem econômica através da introdução de novos produtos, novos métodos de produção e novas formas de organização. De acordo com as autoras: *“Na versão Shumpeteriana, o empreendedor é, sobretudo, um destruidor criativo, um inovador. Todavia, não é explícito se esta inovação implica, ou não, a criação de uma nova organização. Talvez por isso, o significado do termo entrepreneurship - e portanto o seu objecto de estudo - não reúna consenso na comunidade científica. Para alguns autores (GARTNER, 1985, 1989; HOY, 1987) entrepreneurship resume-se à criação de novas organizações, enquanto que para outros (CARLAND et al., 1988; VECIANA, 1999; BYGRAVE, 1989a) inclui também aspectos relacionados com o desenvolvimento de pequenas empresas e de projectos inovadores em grandes empresas - corporate entrepreneurship ou intrapreneurship”* (DINIS; USSMAN, 2006).

Ao concordar com Dinis e Ussman (2006), o empreendedorismo surge como objeto de estudo, em resposta a trabalhos que focavam as grandes organizações, de forma impessoal. Na origem das empresas e organizações era relevante a figura do empreendedor, daquele que toma iniciativas para novos empreendimentos e assume os riscos de sua atividade. Ainda hoje a figura do empreendedor é relevante.

Jonathan e Silva (2007) analisam o empreendedorismo feminino e como as mulheres conciliam suas atividades domésticas com negócios. A participação é bastante significativa, em 2003, representavam 46% dos empreendedores brasileiros, ou seja, 6,4 milhões, de acordo com a Global Entrepreneurship Monitor. Na pesquisa realizada, as autoras identificaram o perfil das empreendedoras: são, em sua maioria, mulheres altamente escolarizadas, de meia-idade, casadas, mães e possuem microempresas principalmente no setor de serviços. Em 2008, este percentual para o gênero feminino manteve-se no mesmo nível de 46% (CIETEC, 2009).

3.3 - Estratégias de Segmentação no Mercado de Vinhos

Porter (1989) identifica como estratégias genéricas adotadas pelas empresas como o gerenciamento de custos, a diferenciação e o enfoque. De acordo com o autor, a definição clara de um posicionamento estratégico é fundamental para a competitividade e sua manutenção. O meio termo ou a indefinição podem levar à perda de mercado.

De acordo com Porter (1989): “A diferenciação provém da criação singular de valor para o comprador. Ela pode resultar da satisfação de critérios de uso ou de sinalização.”

Os critérios de uso podem ser fatores como qualidade, características do produto, tempo de entrega, etc., utilizados pelo produtor que afetam o valor real para o comprador, ou consumidor, através da redução de custos ou da apresentação de qualidade superior. Os critérios de sinalização podem ser fatores como publicidade, reputação da marca ou da empresa, apresentação, etc., que o comprador utiliza para julgar o valor real do fornecedor do produto ou do produtor.

O enfoque escolhe um segmento ou um grupo de segmentos para melhor explorá-los. Apresenta duas variantes, o enfoque-custo e o enfoque-diferenciação. A segmentação, seja de mercado ou de uma indústria, visa combinar o comportamento do comprador com os custos de produção e colocação no mercado. O gerenciamento de segmentos de mercado possibilita, adicionalmente, planejar o fluxo de caixa da empresa, pois os produtos podem ter volume e tempos diferenciados de venda. Devido à diferenciação dos compradores, os canais de distribuição por segmentos são também diferenciados, ou seja, produtos de luxo não estarão presentes em pequenos supermercados (PORTER, 1989).

A segmentação implica diferenças na cadeia de valor para a empresa, pois produtos especiais possuem processos de fabricação diferentes de produtos padronizados (PORTER, 1989). No caso de vinhos, os ícones são acompanhados desde a fase de formação das uvas por enólogos renomados e constantemente avaliados durante o processamento e quando estão repousando nos barris de carvalho.

No caso dos vinhos, as empresas bus-

cam o enfoque custo e diferenciação pois exploram vários segmentos, tais como: básico popular, básico semi-luxo, básico luxo, *premium*, super *premium*, ultra *premium* e ícones (SATO, 2006). A matriz de segmentação tem um formato piramidal (Figura 1). A Miolo, empresa nacional, por exemplo, tem explorado toda a pirâmide, exceto o segmento popular. A qualidade obtida pode variar de acordo com a região produtora. Por exemplo, na região da Campanha, fronteira com o Uruguai, a empresa tem explorado vinhos de qualidades superiores e *premium*. Na região do Vale do São Francisco, vinhos básico, luxo e *premium*. A Salton, outra empresa brasileira do Sul, explora a linha básico popular através do Chalise, um vinho de US\$2,00, e também outras linhas *premium*, como a Volpi e ícones como o Talento (SATO, 2006).

A estrutura piramidal do mercado de vinhos em geral indica que no topo encontram-se vinhos caros ou ícones, preparados de forma especial, de safras excelentes, com produção limitada e guardados em toneis de carvalho para o amadurecimento. Estes vinhos especiais se destinam a um segmento de mercado pequeno, sofisticado e com renda elevada, apresentando preços acima de US\$50. Na base, estão os chamados vinhos populares, muitas vezes preparados com variedades americanas ou híbridos, inferiores em qualidade. Porém atingem um mercado maior devido ao preço baixo, variando de US\$2 a 3 dólares. Entre o topo e a base estão os vinhos de luxo, ou finos jovens, de variedades viníferas, as linhas *premium* que apresentam qualidade superiores e os super *premium* que apresentam vida de conservação superiores, ou seja, são vinhos cuja guarda do produto propicia a suavização de elementos químicos como os taninos (SATO, 2006).

3.4 - Setor Vitivinícola no Brasil

O Brasil é um pequeno produtor de vinhos finos, cerca de 5% do total de 440 milhões de litros de vinho. O restante, 55,3%, são vinhos de mesa e 29,7%, suco de uva (SILVA; VERDI; FRANCISCO, 2007). Deve-se ressaltar que este percentual pequeno de vinhos finos, 22 milhões de litros, tem apresentado qualidade reconhecida no mercado externo com vinhos de boa e até ótima qualidade, principalmente, quando se men-

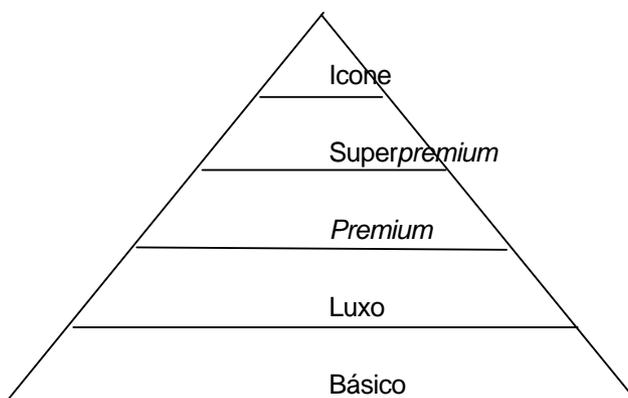


Figura 1 - Pirâmide de Segmentação Básica do Mercado de Vinhos no Brasil.
Fonte: Sato (2006).

cionam os espumantes brasileiros.

Novas regiões estão surgindo no Brasil, além, da tradicional Serra Gaúcha. Ainda no Sul, a região da Campanha, próxima da fronteira do Uruguai, vem produzindo vinhos muito interessantes com qualidade superior aos da Serra Gaúcha, por estar em latitude recomendada para vinhos e não apresentar clima muito úmido durante a época da colheita.

Pode-se também mencionar a região de São Joaquim, Estado de Santa Catarina, que vem produzindo vinhos de alta qualidade, reconhecidos no mercado e presente nas redes de lojas de vinhos importados. Outra região que vem produzindo vinhos com qualidade específica é a região do Vale do São Francisco, Nordeste do Brasil, caracterizado pelo clima quente e seco, sem períodos de inverno, que são simulados com o manejo da irrigação.

Vale a pena mencionar o Estado de São Paulo, maior centro consumidor do País. Este estado possui vinícolas que envasam o vinho produzido na Região Sul, em terras próprias ou em parceria com outros vinicultores. Pontualmente, estão surgindo algumas áreas de produção de vinhos finos, como experimentação, nos municípios de São Roque, São Miguel Arcanjo e Louveira. Devido ao custo de produção elevado para a condução de parreirais, em São Paulo, adicionado ao preço da terra que é muito elevado, tem se procurado melhorar as variedades híbridas americanas. A uva híbrida Máximo (IAC-138), desenvolvida pelo Instituto Agrônomo de Campinas, resultante do cruzamento entre a *Seibel* e a *Syrah* (POMME, 2009), tem sido muito bem aceita na região e os vinhos tem apresentado características superiores aos de vinhos

de mesa, nos quais utilizam-se as variedades Izabel e Bordô.

Surgem, portanto, novas regiões de produção onde há clima local específico, como alta altitude ou grande período de insolação, mesmo que fora das latitudes recomendadas. Estas possibilidades de explorar novos territórios deve-se à inovação tecnológica existente no desenvolvimento de novas variedades, técnicas de condução dos parreirais e técnicas de vinificação.

A atividade vitivinícola tem utilizado como estratégia de sobrevivência e crescimento de seu mercado o enoturismo associado ao turismo rural, principalmente, na Região Sul e, atualmente, no Estado de São Paulo, onde empresários buscam associar a venda de seus produtos ao prazer de degustar vinhos na região produtora ou na vinícola.

4 - DESCRIÇÃO DA EMPRESA LUCANO: trajetória histórica da vinícola Lucano

A vinícola Lucano está localizada no Bairro da Penha, município de São Paulo. Suas primeiras atividades surgiram no fundo do quintal da casa, hoje sede da vinícola, em uma área de 756m², onde Leonardo Lence, o primeiro empreendedor da família, plantou cerca de 80 pés de uva tipo Moscato entre 1969 e 1970.

Em 1976, colheram a primeira safra e a matriarca, Ângela, teve a idéia de fazer vinho, da mesma forma que faziam seus avós na Itália. Amassou as uvas e colocou em dois tanques que serviam para depósito de água no quintal, para fermentação e após a vinificação engarrafaram o vinho para consumo próprio. Passaram então a

fabricar o vinho artesanalmente, no porão da casa, onde hoje é o museu e estão expostos os equipamentos que foram utilizados na época. Com a complementação de compra de vinhos no Mercado Municipal de São Paulo, a produção nessa época atingiu 600 litros de vinho.

Em meados dos anos 1980, os filhos de Leonardo Lence, Rocco e Giovanni, foram visitar e fazer contatos com vinícolas do Sul em Bento Gonçalves, com objetivo de comprar pipas, equipamentos para aumentar a produção. Resolveram fazer parcerias com os colonos locais que produziam vinhos de forma artesanal, semelhante ao que produziam na Penha.

Passaram a comprar o vinho de terceiros, nos anos 1980, devido à impossibilidade de plantar suas próprias uvas na pequena área que dispunham. A uva era produzida e vinificada no Sul e transportada para São Paulo em caminhões tanques. Na vinícola Lucano era realizado o envase. No caso dos vinhos finos passaram a fazer o corte (mistura de vinhos de dois tipos de uvas varietais) e o descanso em tonéis de carvalho.

Em 1987 foi fundada oficialmente a Vinícola Lucano com a orientação de Leonardo e Dona Ângela Lence e os filhos Giovanni, Rocco e Dina.

Atualmente o mosto vinificado é transportado em caminhões pipa de aço inoxidável e, posteriormente, o vinho tinto é colocado em tonéis de grápia (madeira utilizada para fazer tonéis) para uma primeira fase de amadurecimento e decantação. O branco Moscatel é colocado em tonel de aço inox, para manter a coloração e não descaracterizar o vinho. Os vinhos de *Vitis vinifera Cabernet Sauvignon*, *Merlot* e o reserva (corte de *Merlot*, *Cabernet Sauvignon* e *Tannat*) passam por um tempo de guarda em tonéis de carvalho. A vinícola produz também vinhos coloniais produzidos de uvas Izabel e Bordô, híbridas americanas, cujo custo é menor e qualidade inferior.

A produção atual é de 30 mil litros anuais. A vinícola tem um *lay out* muito agradável e os visitantes podem conhecer sua adega, enquanto o proprietário explica como é realizada a fabricação. Trabalham na empresa um funcionário e dois irmãos da família. Sendo que os proprietários são os dois irmãos e uma irmã que está na Itália. A geração mais jovem é composta por uma jovem de 20 anos, estudante de Fisioterapia, e duas sobrinhas adolescentes, residentes na Itália. Trata-se de uma microempresa com faturamento

anual na faixa de R\$100 a 200 mil, porém por trabalhar com vinho, recolhe ICMS e outros impostos diferenciados.

A vinícola possui uma loja onde são vendidos vinhos da casa, acessórios como saca rolhas e suco de uva de parceiros do sul. Todos os sábados é realizada uma degustação livre para clientes que se cadastram no site da empresa. Toda a produção é vendida na loja, e o custo de transporte é do comprador. Sua carteira de clientes são pessoas físicas, que vão conhecer a vinícola, que está em roteiros turísticos da Penha, cantinas e pizzarias.

Sua estratégia de marketing para distribuição é otimizar o custo, através da venda na porta e desenvolver uma carteira de clientes num raio próximo à vinícola, facilitando a logística para o comprador.

4.1 - Análise da Empresa

Esta pequena empresa familiar apresenta características peculiares por explorar um produto, que originalmente é rural, em um grande centro urbano como a cidade de São Paulo. Portanto a possibilidade de plantar e cultivar a sua própria uva junto a sua bodega é impossível. Diante desse cenário, os proprietários compram de terceiros o vinho e finalizam o processo a partir da guarda ou envelhecimento e o engarrafamento.

A dependência de terceiros não é tão problemática, pois na Região Sul há inúmeros fornecedores que abastecem outros envasadores no Estado de São Paulo e, adicionalmente, não existem os riscos de safra ou clima. Por outro lado, não ter o controle de sua própria matéria-prima dificulta melhorar a qualidade do vinho e criar reputação de sua marca.

A principal estratégia adotada pela empresa ao longo de sua existência foi focar um segmento de consumidores no bairro, mantendo uma pequena escala de produção e realizando um marketing aliado ao enoturismo através da organização de degustações na vinícola e divulgando em alguns canais de comunicação, tais como: Museu do Imigrante Italiano, em São Paulo, e no site de empresa de turismo. Curiosamente, o diferencial da vinícola está no sua localização, estar na região urbana da cidade de São Paulo, com vantagem competitiva que poderá, ainda, ser muito explorada (Quadro 1).

QUADRO 1 - Identificação de Variáveis de Mercado que Definem a Estratégia da Empresa

Variável	Estratégia da empresa
Posicionamento de mercado	Vendas locais e foco em cantinas e pizzarias
Sinergia com turismo de vinho	Realiza degustação aos sábados e divulga em sites da Terra Bela Turismo e no Museu do Imigrante de São Paulo
Estratégia	Manutenção de escala pequena de produção
Produtos	Vinhos finos (<i>Merlot, Cabernet Sauvignon, Moscato</i>), vinho de mesa colonial
Diferencial	É a única vinícola no centro urbano de São Paulo
Faturamento	R\$100-200 mil /ano
Volume anual de produção	30 mil litros - pequena escala

Fonte: Dados da pesquisa.

A pequena vinícola Lucano é uma empresa familiar e os proprietários atuais são da segunda geração, sendo administrada por dois irmãos. Curiosamente, foi uma figura feminina, a matriarca que iniciou a atividade agroindustrial no quintal da casa, no Bairro da Penha, na cidade de São Paulo. O vinho na Itália, origem dos avós, é considerado um alimento e tomado durante as refeições e, possivelmente, a matriarca tomou a iniciativa de fabricar o vinho caseiro com o objetivo de ter mais um alimento semelhante a de sua região de origem. O início da produção para autoconsumo é típico dos colonos italianos, em quase todas as regiões brasileiras onde eles se instalaram.

Os proprietários não foram preparados para serem empresários. As atividades na cantina sempre foram paralelas à profissão de formação. Um dos proprietários da Lucano foi questionado sobre a próxima geração que iria dar continuidade à vinícola. A geração de filhos e sobrinhos no momento não tem interesse nos negócios da vinícola. Possivelmente, ao não vislumbrar uma continuidade gerencial e operacional, o proprietário é cauteloso quanto às decisões de expansão e crescimento ou o modelo adotado é o mais adequado devido às especificidades da empresa.

Hoje o proprietário é um entusiasta em relação ao vinho e tem uma rede de relacionamentos com *experts*, associações, enólogos e *sommeliers*. O que era uma atividade complementar de subsistência da família é hoje considerada como uma herança familiar a ser preservada. Sua percepção sobre a bebida tem uma forte relação com a saúde. Na sua loja da Penha estão dispostos vários artigos relativos a vinho e saúde.

Pela sua formação em ciências físicas, a sua percepção sobre negócios é racional e ele

é avesso a riscos. O proprietário tem uma preocupação com a qualidade do vinho e apesar de segmentar seu mercado em vinho popular e vinho superior, procura melhorar a qualidade, tendo como foco cada segmento consumidor e suas características.

A estratégia de segmentação de mercado é muito clara e simples. Iniciou a empresa focando na classe popular com vinhos colonial em garrafão, posteriormente, passou a engarrafar o vinho de mesa colonial em garrafas de 750 ml, realizando um corte de duas uvas, Izabel e Bordô. Posteriormente, passou para a preparação de vinhos finos, *Moscato* (branco), *Merlot*, *Cabernet Sauvignon* e o Reserva (*Cabernet* com corte de *Merlot*) envelhecido em tonéis de carvalho.

5 - CONCLUSÕES

Com base no conceito de empreendedorismo e empreendedor, aquele que inova e dá origem à novas organizações, pode-se inferir que a vinícola Lucano deve a sua origem à iniciativa da matriarca da família, ao processar o vinho de forma artesanal com as uvas produzidas no quintal de sua casa em 1969 e 1970.

O crescimento urbano da cidade de São Paulo foi um fator determinante e limitante do crescimento espacial da empresa e para a produção de suas próprias uvas. A trajetória da empresa e a adoção de estratégia de negócios, portanto, se adequaram às condições estruturais da empresa e à especificidade de sua localização. Os proprietários da vinícola Lucano adotaram a estratégia de posicionamento adequada para seus vinhos, ao explorar um segmento de mercado local e manter uma pequena escala de produção.

A venda direta, por sua vez, possibilitou uma busca por outros canais de distribuição não no varejo de supermercados e lojas especiais de vinhos, que exigiriam investimentos de marketing e adequação do produto às exigências de um mercado mais sofisticado de vinhos.

A estratégia adotada é adequada por focar na clientela local, no bairro da Penha, zona leste de São Paulo, segmentando em vinhos de mesa e vinhos finos. No mercado local, o perfil do consumidor indica uma propensão ao consumo de vinhos de mesa e de preços baixos. Os pro-

prietários deverão estar atentos às mudanças de gostos dos consumidores, acompanhando-os de forma a posicionar o produto adequadamente. Com a expansão de cursos e informações sobre o mundo dos vinhos, a tendência é ocorrer alterações dos fatores que definem a seleção do vinho a ser comprado, mesmo que limitada pela capacidade de renda do consumidor. O crescimento da empresa poderá ocorrer junto com a ascensão da capacidade de consumo e compra dos consumidores do segmento que a empresa tem procurado atingir.

LITERATURA CITADA

CENTRO INCUBADOR DE EMPRESAS TECNOLOGICAS - CIETEC. Disponível em: <<http://www.cietec.org.br/index.php?id1=30&id2=974>>. Acesso em: 5 mar. 2009.

DAVIS, J. **Desigualdade para crescer**. Disponível em: <http://www.zetact.com.br/artigos/art_08.html>. Acesso em: 8 maio 2009.

DINIS, A.; USSMAN, A. M. Empresarialidade e empresário: revisão da literatura. **Comportamento Organizacional e Gestão**, Lisboa (Portugal), v. 12, n. 1, p. 95-114, 2006.

JONATHAN, E. G.; SILVA, T. M. R. da. Empreendedorismo feminino: tecendo a trama de demandas conflitantes. **Psicol. Soc.**, Porto Alegre, v. 19, n. 1, jan./abr. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-71822007000100011&script=sci_arttext&lng=en>. Acesso em: 2007.

LETHBRIDGE, E. **Tendências da empresa familiar no mundo**. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/revista/rev707.pdf>>. Acesso em: 1997.

POMME, C. **Melhoramento da videira**. Disponível em: <<http://www.iac.sp.gov.br/UniPesquisa/Fruta/Melhoramento/Videira.asp>>. Acesso em: 10 maio 2009.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 13. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1989.

SATO, G. S. Vinhos brasileiros: é possível a internacionalização? **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 1, n. 1, set./dez. 2006. Disponível em: <<http://www.agenciasebrae.com.br/noticia.kmf?noticia=7063962&canal=207>>. Acesso em: 2006.

SILVA P. R.; VERDI A. R.; FRANCISCO V. L. F. S. Panorama da viticultura brasileira. **Análises e Indicadores do Agronegócio**, São Paulo, v. 2, n. 4, abr. 2007. Disponível em: <<http://www.iea.sp.gov.br/out/verTexto.php?codTexto=8929>>. Acesso em: 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

**VINÍCOLA LUCANO:
empresa familiar e suas estratégias de mercado**

RESUMO: Este estudo de caso, de uma vinícola na cidade de São Paulo, teve como objetivo analisar as estratégias de posicionamento de seus vinhos no mercado e as dificuldades de gestão de uma pequena empresa familiar. A empresa caracteriza-se pelo envase do vinho produzido na Região Sul do País, mas seus proprietários segmentaram seus produtos em vinhos finos e vinhos de mesa colonial. As estratégias adotadas pelos empresários foram: o enfoque no segmento de consumidores locais, com pequena escala de produção, e o enoturismo como canal de divulgação de seus vinhos.

Palavras-chave: vinhos, empresa familiar, empreendedorismo, estratégia.

**LUCANO WINE COMPANY:
a family-owned business and its marketing strategies**

ABSTRACT: This case study has the objective to analyze the strategies devised by a winery located in the heart of Sao Paulo city to position its wines in the market while dealing with the managerial difficulties that beset small family companies. The firm is in the business of bottling wine produced in Brazil's Southern region and has segmented the product into two categories: fine and table wines. The strategies adopted by these entrepreneurs include: attracting local consumers, producing in a small scale production, and using wine tourism as a means to disseminate their brand among the public.

Key-words: wines, family enterprise, entrepreneurship, strategy.