

ESTRATÉGIAS DE MERCADO DAS VINÍCOLAS PAULISTAS ATRAVÉS DE ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS¹

Geni Satiko Sato²
Vivian Strehlau³
Humberto Sebastião Alves⁴

1 - INTRODUÇÃO

A produção de vinhos no Brasil faz parte de uma história recente de cerca de 50 anos, quando produtores de uvas iniciaram esta trajetória por influências culturais, principalmente a italiana, no sul do Brasil, e também na região próxima ao município de São Paulo.

Na região das Serras Gaúchas, atualmente, estão as principais vinícolas brasileiras que aprimoraram tecnologias de produção de uvas e vinificação. A região paulista inicialmente optou por produzir uvas de mesas, acreditando que as condições climáticas não eram favoráveis para o cultivo de uvas para vinho. Com a introdução de novas técnicas de condução de parreiras, regiões que estão fora do paralelos 30 e 50, como o Vale do São Francisco, no nordeste do Brasil, começaram a produzir vinhos de boa qualidade (SATO, 2002).

A região paulista continua a produção de vinhos, mas de forma artesanal, utilizando as uvas americanas, isabel e bordô. Atualmente, muitos produtores passaram a comprar as uvas de terceiros ou o vinho para o engarrafamento da região sul. Outra tendência observada é que alguns produtores de vinícolas paulistas estão partindo para a produção de uvas *vitis viniferas* e híbridas, desenvolvidas por institutos de pesquisa, para produzir vinhos finos.

Na região paulista estudada, além da produção de uvas, ocorre uma diversificada produção de frutas de clima temperado. Foi institucionalizado, pelo governo do Estado, o Circuito

das Frutas, para promover o turismo rural e onde estão presentes também os roteiros de vinhos. A região oferece serviços e opções de visitação aos turistas da região, do interior, da capital e até de outros Estados próximos, como Rio de Janeiro e Minas Gerais.

Esta pesquisa teve como objetivo a identificação das estratégias e das trajetórias individuais de algumas vinícolas no Estado de São Paulo, especificamente na região onde estão localizados os municípios de São Roque, Jundiaí, Louveira e São Paulo. Através de uma análise mais aprofundada, procurou-se identificar tipologias de estratégias que são comuns aos casos e algumas que são específicas de trajetórias individuais.

2 - METODOLOGIA

Neste estudo foram analisados múltiplos casos para identificar quem são os empresários produtores de vinhos da região paulista e verificar as estratégias adotadas para condução dos negócios em função de suas características e trajetórias individuais.

Esta pesquisa é de natureza exploratória e busca responder ou levantar hipóteses que relacionem as estratégias de mercado dos produtores de vinhos com o enoturismo e atividades de serviços, utilizando um estudo de múltiplos casos (YIN, 2004; GIL, 1999). Para atingir os objetivos propostos, foram realizadas várias entrevistas em profundidade com os empresários e proprietários de vinícolas, visitação a instalações e infraestrutura de turismo local. As entrevistas foram gravadas e depois de repetidas escutas realizou-se a análise do conteúdo, procurando identificar a percepção do proprietário da vinícola sobre o mercado e as estratégias que ele adota, mesmo que de forma não planejada, para sobreviver e crescer neste espaço de competição peculiar. Aplicou-se também um questionário com perguntas fechadas e semi-estruturadas para obter informações descritivas da empresa e do empresário.

¹Cadastrado no SIGA NRP 2915 e registrado no CCTC, IE-25/2010.

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

³Administradora de Empresas, Doutora, Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM) (e-mail: strehlau@gmail.com).

⁴Economista, Assistente Técnico de Pesquisa Científica e Tecnológica da APTA - São Roque (e-mail: humberto@apta.sp.gov.br).

3 - REFERENCIAL TEÓRICO

A pesquisa tem uma natureza multidisciplinar e, portanto, utilizou referenciais teóricos do campo da administração estratégica, *marketing*, empreendedorismo e da nova economia das instituições.

4 - EMPREENDEDORISMO

Estudos de casos sobre empresas, invariavelmente, levam ao campo teórico do empreendedorismo a figura do empresário empreendedor e a origem das empresas familiares. Em estudo de revisão de literatura criteriosa, Dinis e Ussman (2006) atribuem o uso do termo *entrepreneur* a Schumpeter em 1912, como 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 schumpeteriana, 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 objeto de estudo - não reúna consenso na comunidade científica (DINIS; USSMAN, 2006).

Concordando com as autoras acima, 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, é relevante a figura do empreendedor, aquele que toma iniciativas para novos empreendimentos e assume os riscos de sua atividade. Os empreendedores são identificados como pessoas visionárias que percebem perspectivas futuras e tomam decisões estratégicas sem um planejamento formal.

No setor vinícola, as empresas geralmente são de origem familiar e a figura do fundador tem uma importância simbólica forte na condução da empresa. Sato (2004), ao analisar a empresa Miolo em um estudo de caso, descreve a importância da origem familiar e observa que a modernização implementada pela segunda geração da família, ao assumir a gestão da empresa, ocorre tendo como direcionador os valores tradicionais apreendidos.

5 - MERCADO E ESTRATÉGIAS DE SEGMENTAÇÃO

Porter (1989) identifica como estratégias genéricas adotadas pelas empresas 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 pode 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 do produto, características do produto, tempo de entrega, etc. São critérios 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. São critérios que o comprador utiliza para julgar o valor real do fornecedor do produto ou produtor.

Na estratégia de enfoque, a empresa 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.

A segmentação implica em diferenças na cadeia de valor para a empresa, pois produtos especiais possuem processos de fabricação diferentes de produtos padronizados. 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 buscam o enfoque custo e diferenciação, pois explo-

ram vários segmentos, tais como: básico popular, básico semiluxo, básico luxo, *premium*, *super premium*, *ultra premium* e ícones (vinhos com produção limitada e com qualidade superiores, devido à safra). A matriz de segmentação tem um formato piramidal conforme a 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, a empresa tem explorado vinhos de qualidades superiores e *premium*. Na região do Vale do São Francisco, vinhos básicos, luxo e *premium*. A Salton, outra empresa brasileira do sul, explora a linha básica popular com o Chalise, um vinho de US\$2,00, e também com outras linhas *premium*, como a Volpi e ícones como o Talento.

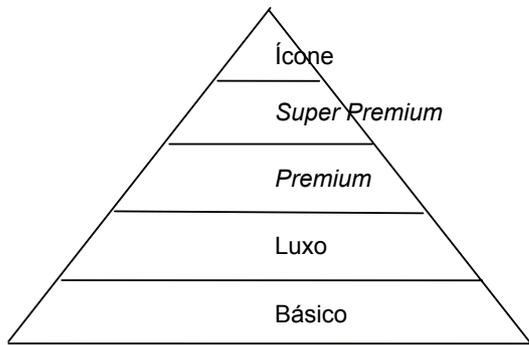


Figura 1 - Pirâmide de Segmentação do Mercado de Vinhos no Brasil.
Fonte: Sato (2006).

A estrutura piramidal do mercado de vinhos indica em geral que no topo há itens caros ou ícones, preparados de forma especial, de safra excelentes, com produção limitada e guardados em tonéis 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\$50,00. 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\$2,00 a US\$3,00. Entre o topo e a base estão os vinhos de luxo, que são finos e jovens de variedades *vitis viniferas*, as linhas *premium*, que apresentam qualidade superior e os *super premium*, que têm vida de conservação superior, ou seja, são vinhos cuja guarda propicia a suavização de elementos químicos como os taninos (SATO, 2006).

6 - CUSTOS DE TRANSAÇÃO E ESPECIFICIDADE DE ATIVOS

Os conceitos da nova economia institucional permitem analisar as características das transações entre os elos de uma cadeia produtiva e dos canais de distribuição. Williamson (1985) argumenta que, por trás de cada transação, existem custos e a magnitude destes depende de fatores como a especificidade do ativo transacionado e o grau de incerteza ou risco presente. Dessa forma, se um insumo possui alta especificidade, de modo que o seu fornecimento exija um contrato muito detalhado que eleve a tal ponto o custo da transação, o produtor irá preferir internalizar sua produção. O tipo de governança que prevalece dependerá dos custos destas transações.

Os tipos de especificidades de ativos podem ser: locacional (a localização da unidade produtiva pode implicar em vantagens ou desvantagens de custos); temporal (o fator tempo é fundamental na perecibilidade do produto); marca (a comercialização de determinado produto depende muito de uma marca); humanos (competências que foram desenvolvidas nos funcionários de uma empresa ao longo do tempo); físicos (características físicas necessárias de um insumo para maior eficiência no processamento) (SATO, 2006).

No caso da cadeia produtiva de vinho, os custos podem variar de uma safra para outra dependendo das condições climáticas locais. A redução deste custo devido à especificidade locacional implica em deslocamento para áreas com aptidão. Por outro lado, gera-se um custo de logística para o deslocamento do produto, o engarrafamento e a colocação no produto no mercado consumidor. No caso dos vinhos finos, em geral, as especificidades mais relevantes são o varietal, o clima local, o solo e a competência adquirida pela vinícola na condução do negócio. Como se trata de uma cultura que depende de condições climáticas e de solo apropriados, a produção está localizada em regiões diversas e muitas vezes distantes dos centros consumidores, com o objetivo, porém, de obter qualidade superior. A competência tecnológica aliada ao conhecimento gerencial acumulado formam a competência da empresa em produzir vinhos finos de qualidade e colocá-los no mercado.

A especificidade locacional, ou seja, condições de clima e solo especiais para exploração de vinhos finos, é um fator muito forte na de-

finição estratégica da empresa. Ela tem levado as empresas a realizarem expansão para locais como a região fronteira com o Uruguai e para o Vale do São Francisco, no nordeste brasileiro. Outras estratégias utilizadas são as parceiras com vinícolas locais que já apresentam aptidão de explorar vinhedos, mas não possuem o conhecimento tecnológico e variedades europeias para produção de vinhos finos. A empresa Miolo fez parceria com a Lovara, da família Benedetti e Tecchio, na região da Serra Gaúcha, 29 graus de latitude. Ela, então, engarrafa e distribui seus produtos com a marca Lovara. No Rio Grande do Sul, fez parceria com Raul Anselmo Randon para a produção do RAR, um vinho de guarda especial, produzido a 1 mil m de altitude, em Campos de Cima da Serra. No Vale do São Francisco, uma parceria Miolo explora a linha Terra Nova, de vinhos finos variedades, na fazenda Ouro Verde. Na região da Campanha, divisa com Uruguai, região de verão mais seco, o que favorece a qualidade das uvas, a Miolo tem explorado a Estância Fortaleza do Seival, cerca de 2.500 ha, e deste projeto a empresa lançou a linha de vinhos Quinta do Seival, com qualidade *super premium* (SATO, 2004).

A empresa Salton, por outro lado, adotou uma estratégia de imagem do produto, associado ao turismo. Depois de um megainvestimento no município de Tuiuty, no Estado do Rio Grande do Sul, o turista pode visitar e acompanhar toda a elaboração do vinho, utilizar a sala de degustação para cursos e comprar produtos da empresa. A especificidade locacional também definiu a estratégia de expansão da Salton, que escolhe os municípios de Bagé e Santana do Livramento, próximos da fronteira com Uruguai, latitude 29, buscando qualidade superior ao Vale dos Vinhedos, onde durante o verão ocorrem chuvas que prejudicam o produto (SATO, 2006).

7 - ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS (APLs)

Definem-se arranjos produtivos locais como:

Processos inovativos tipicamente localizados, caracterizados pela proximidade geográfica, especialização setorial, predominância de pequenas e médias empresas, cooperação interfirmas, competição interfirmas determinada pela inovação, troca de informações baseadas na confiança socialmente estabelecidas, organizações de apoio

ativas na oferta de serviços e parceria estreita com o setor público local (CROCCO et al., 2003).

Os arranjos produtivos locais estão baseados na economia do conhecimento e dos territórios localizados, que permitem interdependências intencionais e não intencionais, tangíveis e não tangíveis, comercializáveis e não comercializáveis (STORPER, 1995 apud CROCCO, 2003). O ambiente local atua como estimulador e facilitador de difusão do conhecimento e das interdependências dos sistemas produtivos locais.

No caso da elaboração dos vinhos, o conhecimento se consolida de forma mais sutil, pois não tem a característica da formalização, apesar da existência de escolas e faculdades de enologia. O conhecimento do enólogo se forma ao longo tempo através do seu acúmulo, interagindo-se com a prática que varia de um local para outro, sendo muito específico. Dessa forma, um enólogo que adquire um renome mundial tem um conhecimento e aptidões para produzir um bom vinho em qualquer lugar do planeta. Geralmente as escolas de enologia se localizam nas proximidades da região produtora, pois o conhecimento necessita da prática e das condições reais para ser consolidado.

Semelhante rede de conhecimento associado a *clusters* locais foi identificado no Vale do Colchagua, Chile (HOJMAN, 2005). A transmissão de conhecimento geralmente ocorreu neste caso pelos técnicos (agrônomo e enólogos) e gerentes de nível médio. Quando uma nova tecnologia era trazida do exterior, este conhecimento era repassado a outros interessados locais, como forma de compartilhamento entre os iguais de um mesmo grupo, sendo que a solução de problemas também era dividida. Uma outra característica observada nos profissionais da área de vinhos é que estes não se fixavam durante longo tempo em uma vinícola, talvez devido à pouca oferta desta mão-de-obra. A forma como o conhecimento fluía nos *clusters* locais facilitou a internalização de externalidades positivas geradas por esta rede informal dos técnicos ou trabalhadores que poderiam promover a melhoria da qualidade dos vinhos. Outro aspecto mencionado pelo autor foi a existência do que ele denomina conflito do agente principal, pois os enólogos das vinícolas, quando se tornavam reconhecidos pelo mercado, não tinham tanto interesse nas questões como a lucratividade da empresa, pois eles são os proprietá-

rios do seu conhecimento (SATO, 2006).

A reputação de um vinho e de sua vinícola está associada à qualidade de seu produto e um trabalho constante de reconhecimento dos seus vinhos, por um processo muito específico de *marketing* envolvendo a empresa e as organizações do setor de vinhos, ou seja, pela constante participação nas avaliações com degustação (SATO, 2004).

8 - APL DO VINHO PAULISTA

Apresenta-se neste item uma descrição e breve caracterização do APL do vinho paulista em análise. Os produtores de uva e vinho na região paulista de Jundiaí, Valinhos, São Roque e Louveira estão organizados em associações, sindicatos rurais e o Conselho Municipal de Turismo (COMTUR), com objetivos de promover o vinho regional e explorar o enoturismo, juntamente com o Polo Turístico do Circuito das Frutas, que está localizado na mesma região, a cerca de 100 km da cidade de São Paulo.

O turismo rural é o principal canal de distribuição e comercialização das frutas, vinhos, licores e doces produzidos na região. Talvez, por esta razão, ocorreu uma diversificação de atividades e algumas vinícolas têm suas lojas próprias e restaurantes.

O enoturismo é uma categoria que existe no mundo todo e, no Brasil, tem sido uma estratégia utilizada pelas vinícolas da Serra Gaúcha, no sul do Brasil. A empresa Salton, por exemplo, adotou uma estratégia de imagem do produto, associado ao enoturismo, por um megainvestimento no município de Tuiuty, Rio Grande do Sul, onde o turista pode visitar e acompanhar toda a elaboração do vinho, utilizar a sala de degustação para cursos e comprar produtos da empresa. A Miolo possui uma franquia com o SPA Caudalie Vinotherapie, um centro de vinoterapia e hotelaria, na região de Bordeaux, na França.

Na região paulista, os produtores de vinho começaram a explorar o enoturismo com a produção de vinho artesanal, que era processado de forma rudimentar utilizando uvas comuns como a isabel, o bordô e a niágara. O não reconhecimento do vinho artesanal para registro no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) norteou os atores sociais a se organizarem e contatarem-se com centros de pesquisa e

tecnologia, tais como a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) e o Instituto Agrônomo de Campinas (IAC), para aprimorar as uvas híbridas e iniciar a exploração de uvas finas, conforme informações de produtores da região.

Parte dos produtores locais envasa o vinho a granel adquirido do Rio Grande do Sul, principal produtor nacional e responsável por 90% dos vinhos brasileiros. Outros compram a uva do sul e realizam a vinificação. A terceirização da produção da matéria-prima está relacionada com os custos elevados de produzir a uva na região, devido ao custo de mão-de-obra e tratamentos culturais.

Recentemente foi formada a Câmara Setorial da Uva e Vinho, na Secretaria de Agricultura e Abastecimento, que busca formalizar a atuação conjunta dos produtores com o governo do Estado de São Paulo, tendo em vista que existe uma organização local bastante avançada para tal finalidade. Na região atuam a Associação dos Produtores de Vinho de Valinhos (AVIVA), Associação dos Vitivinicultores de Vinhedo (AVIVI), Associação dos Produtores de Vinhos Artesanais (AVA), Associação Louveirense de Vitivinicultores (ALVI) e Sindicato Rural de Jundiaí.

Estudo conduzido na Austrália, ao analisar a relação entre o turismo do vinho e comportamento de compra, detectou uma relação positiva, ou seja, o investimento em turismo na vinícola tem retornos de aumento de vendas de vinhos.

Na II Conferência Australiana em 1999, de acordo com O'Mahony et al. (2007), o enoturismo foi definido como

visitação a vinícolas e regiões produtoras de vinhos para uma experiência única do estilo de vida contemporâneo australiano associado com o prazer do vinho e suas relações com a gastronomia, a paisagem e as atividades culturais.

Órgãos governamentais têm reconhecido o enoturismo como atividade importante para a economia, principalmente nos países do Novo Mundo, a exemplo da Austrália, Argentina e Chile. Na Austrália, a indústria de turismo do vinho apresentou em 2008, valores na ordem de A\$1,5 bilhão.

Wine tourism has been identified by virtually every state and territory tourism organisation as an important element of the range of experiences being sought by the visitors of today. Tourists are looking for a more participatory style of holiday experience, one that offers them the opportunity

to do more than just be a spectator, and high quality winery visitation can offer these sorts of experiences. The Federal Government has recognised the value of wine tourism and, through the Department of Industry, Tourism and Resources, has provided the Winemakers Federation of Australia with a grant to implement projects from the National Wine Tourism Strategy (WFA, 2005, apud O'MAHONY et al., 2007).

Várias regiões no mundo utilizam a associação do turismo com as vinícolas e as áreas de produção de vinhos, oferecendo infraestrutura de hotelaria e gastronomia. O enoturismo ocorre com a visitação de vinícolas, de parreirais, ligando a degustação do produto às atividades culturais, como curso sobre vinhos e gastronomia.

9 - RESULTADOS DA PESQUISA

Nesta seção apresentam-se uma síntese de seis casos analisados e a identificação das estratégias adotadas pelas vinícolas.

9.1 - Caso 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 756 m², onde Leonardo Lence 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 ideia de fazer vinho como 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 está o museu no qual estão expostos os equipamentos que foram utilizados na época. Com a complementação de compra de vinhos no Mercado Municipal de São Paulo, a produção nesta época atingiu 600 l de vinho.

Em meados dos anos 1980, os filhos de Leonardo Lence, Rocco e Giovanni foram visitar as vinícolas do sul, em Bento Gonçalves, com o objetivo de comprar pipas (equipamentos para aumentar a produção). Resolveram, então, fazer parcerias com os colonos locais que produziam vi-

nhos de forma artesanal semelhante ao que produziam na Penha.

Passaram a comprar o vinho de terceiros. A uva era produzida e vinificada no sul e transportada para São Paulo em caminhões-tanques. Na Vinícola Lucano, é 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 grábia para uma primeira fase de amadurecimento e decantação.

O branco moscatel é colocado em tonel de aço inox, devido à acidez elevada. Os vinhos de *vitis viniferas* 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 colônias produzidos de uvas isabel e bordô, híbridas americanas, cujo custo é menor e devido a qualidade inferior.

A produção atual é de 30 mil l anuais. Sua vinícola tem um *layout* 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. Estes, são proprietários juntamente com uma irmã que está na Itália. A geração mais jovem é composta de uma estudante de 20 anos e dois sobrinhos adolescentes, residentes na Itália. Trata-se de uma microempresa com faturamento anual na faixa de R\$100 mil a R\$200 mil. Como o vinho é considerado bebida alcoólica, recolhe-se o Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual, Intermunicipal e de Comunicação (ICMS) elevado e esta é a principal reclamação do proprietário, pois não se pode usufruir dos benefícios das micro e pequena empresas.

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 realizado um curso com degustação livre para os 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 é composta por pessoas físicas, cantinas e pizza-

rias do bairro. Estes vão conhecer a vinícola, que está em roteiros turísticos da Penha, ao lado de cantinas e pizzarias do bairro.

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 (Figuras 2 e 3).



Figura 2 - Foto da Vinícola Lucano.

Fonte: Disponível em: <<http://www.lucano.com.br>>. Acesso em: jan. 2010.



Figura 3 - Foto dos Proprietários da Vinícola Lucano.

Fonte: Disponível em: <<http://www.lucano.com.br>>. Acesso em: jan. 2010.

9.2 - Caso Vinícola Góes

A Vinícola Góes produz cerca de 9 milhões de l por ano, emprega cerca de 100 pessoas e possui duas unidades de produção: uma em São Roque, onde se localiza a matriz da empresa, e outra unidade em Flores da Cunha, no Rio Grande do Sul, onde são produzidos os vinhos finos, espumantes e sucos de uva, em parceria com a empresa Venturini. Cerca de 80% de sua produção vem da região sul e 20% da região paulista.

Quanto à estratégia de produção, o empresário investe em produtos segmentados por preço. No topo estão os vinhos varietais *vitis viniferas* da linha Góes Tempos e Quinta do Jubair Varietal, produzidos em parceria com a Venturini, na Serra Gaúcha. No segmento intermediário estão os vinhos de mesa, produzidos com uvas americanas isabel, niágara e bordô, das linhas Góes Tradição, Góes de Mesa e Quinta do Jubair Tradicional. Além dos vinhos, a vinícola produz o espumante Vivere com a uva moscato, que foi premiado no IV Concurso Internacional de Vinhos no Brasil em 2008. Outra linha muito interessante é o Grape Cool, o chopp de vinho, bebida gaseificada com 5% de álcool na versão *long neck* e em latas de alumínio, que busca atingir o público jovem e está sendo exportado para a Inglaterra. O Grape Cool é um produto inovador no mercado de vinhos e, para o consumidor que não ingere álcool, a empresa oferece o suco de uva.

O empresário da vinícola investiu em infraestrutura para receber o turista local: loja de vinhos e acessórios, degustação, lojas de *souvenirs*, chocolates e licores caseiros e visita aos parreirais e adega. Nos fins de semana visitam a vinícola cerca de 1.500 a 2 mil pessoas por dia.

A análise da entrevista com o proprietário, conduzida durante duas horas, indica claramente que ele visualiza o enoturismo como a principal estratégia a ser adotada para a divulgação da sua marca. O empresário acredita que a publicidade, feita por uma empresa de *marketing*, para realização de campanhas sobre seus vinhos, seria muito custosa para o porte da empresa; primeiramente, ele tem como objetivo principal consolidar sua marca e tornar seus vinhos conhecidos na região. Por estar localizado próximo a um dos principais centros consumidores do Brasil (o município de São Paulo), a empresa tem uma vantagem competitiva que deve ser aproveitada. A empresa está presente também nas principais feiras que acontecem nesta cidade, como a Exponivis.

O empresário tem uma visão da importância da paisagem local e apesar de 80% de sua produção vir da unidade no sul do País, ele implantou 2 ha de *vitis viniferas* europeias de cabernet sauvignon para experimento e, também, para servir de cartão postal da vinícola.

Com relação aos aspectos apreciados no vinho pelos turistas que visitam uma região vinícola, o enoturismo possibilita ao empresário das

vinícolas visitadas obter em parte respostas para este questionamento e perceber quais as preferências do consumidor. Por exemplo, se o turista prefere o vinho mais seco ou mais suave, e se é importante a associação do lazer e da gastronomia com o vinho. Entender o comportamento do consumidor é fundamental para que o *marketing* de uma vinícola seja eficiente e obtenha sucesso.

A Vinícola Góes oferece uma atividade muito interessante denominada Vindima (Figura 4). Os turistas e apreciadores de vinho, durante as férias, têm como opção visitar a vinícola e participar da Vindima, durante a safra em janeiro e fevereiro. No programa, todos podem interagir durante a atividade experimental, na qual é possível visitar os parreirais, colher uvas e participar de todo processo artesanal de esmagamento das frutas com os pés, lembrando a tradição milenar da fabricação do vinho. O passeio tem duração de 1h30 e, além do contato com a natureza, o visitante conhece a história da Vinícola Góes e degusta todas as linhas de vinhos.

Neste processo observa-se uma associação do lazer rural prazeroso e a Vinícola Góes, fortalece dessa forma sua marca. O turista também deixa seu correio eletrônico para que a vinícola envie periodicamente novidades como a premiação de seus espumantes, as festas anuais do vinho e outras atividades (Figuras 4 e 5).



Figura 4 - Foto da Atividade Vindima na Vinícola Góes.
Fonte: Acervo da Vinícola Góes.



Figura 5 - Foto do Espumante Fabricado pela Vinícola Góes.
Fonte: Acervo da Vinícola Góes.

9.3 - Caso Vinícola Micheletto

O produtor da Vinícola Micheletto é um engenheiro agrícola com visão de mercado, conhecimento regional e adepto a novas tecnologias. Explora o vinho em um sítio localizado no município de Louveira. A pequena Vinícola Micheletto, atualmente, produz 6 a 8 mil l de vinho por ano, criando uvas em 4 ha e está localizada na cidade de Louveira, a 80 km do centro urbano de São Paulo. Apesar da pequena escala, o produtor acredita que, através da inovação tecnológica, é possível produzir vinhos de qualidade em São Paulo.

Sua produção principal ainda está centrada em uva de mesa niágara, plantada em 3 ha. Em 1 ha, explora 50% de uva fina e 50% de uva comum. Produz 5 mil l de vinho de mesa produzido com uvas isabel e bordô (grande parte comprada de terceiros) e 1 mil l de vinho fino produzido com uvas de sua propriedade. Sua distribuição é a venda local pelo turismo rural.

Na região praticamente não existem produtores de uva para vinho, mas produtores de vinho que compram a uva da região sul. Os produtores acham a produção da uva na região inviável, devido ao custo elevado da mão-de-obra, sendo possível somente a produção do vinho. O principal empresário da vinícola Micheletto é um jovem que acredita que a qualidade da uva e do vinho é fundamental para garantir uma identidade e está produzindo uvas *vitis viniferas* em um lote experimental de 0,5 ha.

Apesar das uvas finas na região paulista serem produzidas em menor escala, vitivinicultores estão investindo na melhoria de tecnologias. A pequena escala de produção permite ao produtor um controle mais rigoroso da qualidade do seu vinho produzido.

Juntamente com dois outros pequenos produtores locais, a Micheletto está explorando a uva syrah, cuja primeira colheita ocorreu em início de 2008. O produtor utiliza a colheita tardia em junho e julho, com a utilização de uma técnica de duas podas. O objetivo é aproveitar o inverno, que é período de seca. A amplitude térmica entre o dia e a noite favorece a completa maturação das uvas. Com isso, consegue-se processar vinhos com melhor qualidade.

Outra uva que a Vinícola Micheletto explora é a sauvignon blanc, que resultou em um vinho de qualidade muito boa. O produtor acredita que o solo da região é mais adequado para vinhos brancos.

Devido à sua experiência com uva fina para vinho em São Paulo, o produtor tem sido procurado como consultor por iniciantes que querem explorar a uva shiraz no interior do Estado, como os municípios de São Pedro e Itatiba.

Diferentemente de outros produtores, este vinicultor quer produzir seu vinho fino com sua própria uva, e não comprá-la de terceiros. Acredita no potencial do vinho branco sauvignon blanc para a região.

A terceirização da uva para vinho que predomina na região ocorre pela especificidade locacional, que limita a produção da matéria-prima devido aos custos elevados de mão-de-obra e dos tratamentos culturais decorrentes do clima e do solo, não compensando ao produtor internalizar a sua produção. A estratégia de diversificar sua produção em uva de mesa, uvas híbridas e uvas *vitis viniferas* é uma forma de minimizar riscos e garantir um equilíbrio financeiro (Figuras 6 e 7).



Figura 6 - Foto do Processo de Esmagamento da Uva, Vinícola Micheletto.
Fonte: Toda fruta (2008).



Figura 7 - Foto dos Vinhos Produzidos pela Vinícola Micheletto
Fonte: Toda fruta (2008).

9.4 - Caso Vinhas Santa Cecília

A Vinhas Santa Cecília, registrada como Bebidas Santa Cecília Ltda., é uma pequena produção familiar, conduzida por um enólogo italiano que está produzindo vinhos há cerca de dez anos para a comunidade judaica, seguindo os rituais de acordo com os seus preceitos religiosos. Esta unidade produtiva está localizada no município de São Roque, a 100 km do centro urbano de São Paulo. Esta região é tradicionalmente produtora de uvas de mesa e vinhos coloniais ou artesanais produzidos com uvas americanas. A produção própria tem sido gradativamente substituída pela compra da uva da região Sul do Brasil ou de outros

novos polos produtores de uva no interior do Estado, como São Miguel Arcanjo. Uma das razões é o custo de produção, que é pouco competitivo, já que os custos de mão-de-obra e o preço da terra subiram devido à urbanização crescente.

O produtor é um senhor que chegou ao Brasil para trabalhar numa multinacional de alimentos há 50 anos, e passou a produzir uvas e vinhos utilizando seus conhecimentos de enologia adquiridos na Itália, pela sua formação em agronomia e especialização em enologia e viticultura. De origem italiana, da região do Piemonte, começou a produzir uvas tintas das variedades isabel, seibell 2 e IAC 138-22 (conhecidas como máximo) em uma área de 12 ha e, atualmente, compra as uvas da região sul do País.

Este enólogo, naturalizado brasileiro, conduz seu negócio com a ajuda de 4 funcionários. Seus filhos escolheram outras profissões liberais e eles não têm interesse em continuar esta atividade. Em entrevista com o proprietário, ele diz que continua esta atividade que iniciou após a aposentaria por gosto pessoal pelo negócio de bebidas e vinhos. Percebe-se nas entrelinhas da entrevista que este empresário tem uma percepção muito interessante sobre o mercado que é diferenciada dos produtores de vinhos local.

Há 10 anos terceiriza a compra da uva de produtores do sul para produzir vinhos *casher*, cujo volume anual é de 100 mil l. A unidade produtiva é composta de 4 tanques de 20 mil l, 2 tanques de 50 mil l, 10 tonéis de madeira de 5 mil l e 10 mil l, desengaçadeira, moedores, filtradores e engarrafadeira.

O vinho *casher* é suave, com baixa graduação alcoólica (10,5%) e seu processo de vinificação é o mesmo do vinho convencional. A diferença é que, desde a moagem, somente os membros da comunidade judaica podem manipular o vinho (normalmente são quatro a cinco pessoas e um representante do rabino). Outra diferencial é que, de acordo com as leis judaicas, o vinho deveria ser fervido, mas para manter as qualidades organolépticas, faz-se uma pasteurização com placas a 93 graus Celsius por alguns segundos, o que na altitude de São Roque é equivalente a fervura. A rotulagem deve ser feita na presença do rabino ou seu representante e em cada rótulo constam os nomes dos rabinos responsáveis pelo controle do processo, como uma forma de certificação de que aquele vinho foi produzido de acordo com as leis judaicas. A vida útil

do vinho é de dois a três anos e são produzidos tipos rosé, brancos, tinto seco e tinto suave.

Além do vinho *casher*, o produtor produz licores finos das frutas maracujá e jaboticaba (10 mil l), licor de absinto (3 a 4 mil l), pisco e grapa (5 mil l), totalizando um volume aproximado de 20 mil unidades ao ano. Estas bebidas são vendidas em lojas *boutiques* (Empório Santa Luzia, Empório Santa Maria e Varanda das Frutas), *coffee shops* e lojas *duty-free* nos aeroportos internacionais, ao preço de US\$10,00 e, também, exportadas para os Estados Unidos, Alemanha, Austrália e Inglaterra (Figuras 8 e 9).



Foto: Geni S. Sato

Figura 8 - Foto dos Vinhos *Casher*, da Vinícola Santa Cecília.

Fonte: Dados da pesquisa.



Foto: Geni S. Sato

Figura 9 - Foto dos Licores de Frutas da Vinícola Santa Cecília.

Fonte: Dados da pesquisa.

9.5 - Caso Vinícola Brunholi

A Adega Brunholi está localizada na cidade de Jundiaí, no bairro do Caxambu, onde estão várias vinícolas que compõem o Roteiro de Vinhos de Jundiaí. A proposta da vinícola é apresen-

tá-la como uma unidade enogastronômico voltada ao turismo, oferecendo um restaurante, um museu, uma loja e a paisagem rural. Há quase 50 anos na atividade vinícola, os proprietários são da terceira geração de italianos que vieram da região de Trento. Instalada em uma área de 7 ha, não produz a uva para o vinho, mas compra uvas comuns de terceiros de Flores da Cunha, região sul do Brasil. Os vinhos finos, merlot e cabernet sauvignon são produzidos por uma parceria com a Vinícola Monte Reale, do sul, que faz o processamento, engarrafamento e a rotulagem com a marca Adega Brunholi.

Também fornece seus vinhos para a marca própria Copercica, uma rede de supermercados regional. Sua distribuição regional abrange as cidades de São Paulo, Campinas e Itu, e também municípios de outros Estados, como Belo Horizonte, Rio de Janeiro e Manaus. Sua venda local se dá na loja e no restaurante, onde são servidos vinhos de mesa suave e seco em jarras.

A estratégia é explorar vinhos de mesa e vinhos finos, utilizando como principais fontes de vendas o Circuito do Turismo Rural e o Circuito das Frutas, que têm uma diversidade de canais de vendas, como loja própria, lojas de conveniência e supermercados locais.

A região de Jundiaí é a principal produtora de vinhos de mesa (também conhecido como vinhos artesanais) e, diferentemente das regiões vizinhas, muitos produtores locais ainda produzem suas próprias uvas (Figuras 10 e 11).



Figura 10 - Foto da Loja da Vinícola Brunholi.
Fonte: Disponível em <<http://www.brunholi.com.br>>. Acesso em: mar. 2010.



Figura 11 - Foto do Museu da Vinícola Brunholi.
Fonte: Disponível em: <<http://www.brunholi.com.br>>. Acesso em: mar. 2010.

9.6 - Caso Vinícola Bella Aurora

Pequena vinícola situada na estrada Raposo Tavares, que liga São Paulo a São Roque, é integrante do Roteiro dos Vinhos de São Roque. A vinícola apresenta uma paisagem construída voltada ao turismo, que busca resgatar imagens com parrerais, os tonéis de vinhos e a cantina, onde se pode degustar os vinhos e comprá-los. A estrutura local é voltada totalmente ao turista.

Os empresários que conduzem o negócio são membros da terceira geração de família de italianos e portugueses, e estão na atividade há 78 anos. Trata-se de pequeno negócio familiar, envolvendo 3 pessoas da família e 5 empregados. Estão instalados em uma área de menos de 5 ha, não produzem mais sua própria uva para a produção do vinho, mas compram de parceiros, produtores da região paulista de São Miguel Arcanjo e da região serrana do Rio Grande do Sul. Sua produção de vinhos é de 300 mil l por ano, vendidos na loja para turistas e distribuídos para Grande São Paulo e interior. Produzem vinhos finos, espumantes, vinhos de mesa e licores. A linha de produção possui estrutura produtiva moderna, com tanques de aço inox, engarrafadeira e rotuladeira. Seu principal vinho fino, Dom Bernardino Cabernet Sauvignon, foi criado em homenagem ao fundador da vinícola. A empresa não busca a expansão e não participa de eventos de degustação para avaliar seus vinhos (Figuras 12 e 13).



Foto: Geni S. Sato

Figura 12 - Foto do Portal da Vinícola Bella Aurora.
Fonte: Dados da pesquisa.



Foto: Geni S. Sato

Figura 13 - Foto da Loja da Vinícola Bella Aurora.
Fonte: Dados da pesquisa.

9.7 - Análise dos Resultados

Constatou-se que, para os pequenos e médios produtores de vinhos da região paulista estudada, a principal estratégia é a comercialização dos produtos pelo turismo rural e enoturismo que existe na região. Uma única vinícola, a Góes, exporta o Grape Cool, chopp de vinho, para o exterior e seu volume de produção é superior aos dos produtores locais.

Durante o ano, há vários eventos programados na região, como festivais de gastronomia, visitação às vinícolas, festas religiosas e roteiros dos vinhos. Os produtores, juntamente com o governo local, promovem o turismo através de investimentos em infraestrutura, divulga o e co-

munica o, recria o da paisagem de parreirais e lojas de conveniências temáticas do vinho.

A maior parte dos vinhos   artesanal e   produzida com uvas comuns. Porém, alguns produtores já fazem vinhos finos em parceria com produtores do sul do Brasil ou trazem o vinho pronto a granel e o engarrafam. A diversifica o das atividades está voltada para serviços tais como restaurantes, degusta o, visita o e as lojas de varejo. Os casos estudados indicam que, pelo faturamento e volume de produ o, as vinícolas estudadas são pequenas empresas familiares (Tabelas 1 e 2).

As empresas estudadas oferecem no varejo os seguintes produtos: os vinhos artesanais ou coloniais, vinhos finos, espumantes, grapa, licores, aceto balsâmico e o chopp de vinho. A introdu o dos vinhos finos, mesmo que não produzidos na região,   uma estratégia aliada ao turismo local, pois os consumidores dos grandes centros urbanos estão habituados ao consumo de itens importados do Chile, Argentina, Uruguai e outros países produtores (Tabela 3).

O perfil dos empresários indica que a grande maioria tem forma o superior,   do sexo masculino, com idade ao redor de 50 anos, e   de descendência italiana e/ou portuguesa. Além disso, estão envolvidas, tanto nas atividades da vinícola como nas lojas, pessoas das famílias como filhas, filhos, noras e genros (Tabela 4).

Pensou-se, inicialmente, em analisar as estratégias das vinícolas por municípios, mas percebeu-se que estas, na verdade, em conjunto, formam um território único, com suas diversidades e pontos em comum. Como pontos em comum, pode-se citar que as vinícolas analisadas (exceto a Vinícola Santa Cecília) estão envolvidas com o turismo rural e este   o principal canal de comercializa o de seus produtos. O turismo, por sua vez, introduz nas atividades das vinícolas uma série de serviços complementares e sinérgicos, como cantina, lojas de varejo, visita o   vinícola e participa o em uma programa o de festas regionais e locais, como a festa da alcachofra. Outros pontos em comum são a terceiriza o parcial ou total da produ o tanto da uva como do vinho, e a caracteriza o das vinícolas como empresas familiares, tanto na origem como na gestão das atividades por membros da família, sendo que todas as vinícolas estudadas têm, na sua história, a tradi o das gera oes passadas nas atividades de produ o de vinhos.

TABELA 1 - Estratégias das Vinícolas Paulistas, Região dos Municípios de São Roque, Jundiaí, Louveira e São Paulo, Estado de São Paulo, Agosto de 2008 a Março de 2010

Vinícola	Produção		Segmentação de mercado		Comercialização e consumo	
	Uva	Vinho	Tipo de vinho	Outros produtos	Distribuição	Estratégia
Lucano	Não	Não	Colonial, finos	-	Local (Penha - São Paulo)	Foco no consumo local
Góes	Sim (pouca) 15%	Sim (parceria)	Colonial, finos, espumantes	Chopp de vinho, cooler	Nacional e internacional	Enoturismo e fortalecimento da marca
Michelleto	Sim	Sim	Colonial, finos	-	Local	Turismo e diferenciação
Santa Cecília	Não	Sim	Casher	Licores, absinto, grapa	Comunidade, judaica, exportação, duty-free e boutiques	Foco em consumo específico
Brunholi	Não	Não	Colonial, finos	Aceto balsâmico	Loja própria, restaurante, pontos locais	Diversificação em serviços e marcas próprias
Bella Aurora	Não	Sim	Colonial, finos	Licores	Loja, região	Turismo rural

Fonte: Dados da pesquisa.

TABELA 2 - Dados das Vinícolas Estudadas, Região dos Municípios de São Roque, Jundiaí, Louveira e São Paulo, Estado de São Paulo, Agosto de 2008 a Março de 2010

Vinícola	Escala (l/ano)	Localização	Área (ha)	Faturamento anual (R\$ mil)	Empregados (n.)	Tempo na vitivinicultura
Góes	9 milhões	São Roque	11-20	+ 500	100	+ 50 anos
Lucano	30 mil	São Paulo	-	100-200	2	21 anos
Michelleto	5 mil	Louveira	4	50-100	2	4 anos
Santa Cecília	100 mil	São Roque	12	200-300	4	10 anos
Brunholi	100 mil	Jundiaí	7	100-200	10	60 anos
Bella Aurora	300 mil	São Roque	< 5	200-300	5	78 anos

Fonte: Dados da pesquisa.

TABELA 3 - Principais Produtos das Vinícolas Estudadas, Região dos Municípios de São Roque, Jundiaí, Louveira e São Paulo, Estado de São Paulo, Agosto de 2008 a Março de 2010

Vinícola	Vinhos finos	Vinhos coloniais	Varietais híbridos	Outros produtos
Góes	Cabernet sauvignon, merlot, espumantes	Bordô, niágara, itália	Lorena	Chope de vinho
Lucano	Cabernet sauvignon, merlot, moscatel	Isabel, bordô	-	-
Michelleto	Cabernet sauvignon, merlot, sauvignon blanc, shirah	Isabel, bordô	Lorena, máximo	Suco de uva
Santa Cecília	-	Isabel, bordô	IAC 138, seibell tinto	Grapa, pisco, licores, absinto
Brunholi	Cabernet sauvignon, moscato espumante, merlot	Isabel, bordô	-	Aceto balsâmico, licores
Bella Aurora	Cabernet sauvignon, merlot, moscatel frisante	Niágara	-	Licores

Fonte: Dados da pesquisa.

TABELA 4 - Perfil dos Empresários das Vinícolas, Região dos Municípios de São Roque, Jundiá, Louveira e São Paulo, Estado de São Paulo, Agosto de 2008 a Março de 2010

Entrevistado	Gênero	Grau de instrução	Nacionalidade dos avós	Idade (anos)	Familiares na empresa (n.)
Góes	M	Superior completo	Italianos e portugueses	41-50	10
Lucano	M	Superior completo	Italianos (Lucano)	+ 50	1
Michelleto	M	Superior completo	Italianos	31-40	-
Santa Cecília	M	Superior completo + pós	Italianos (Piemonte)	+ 50 (80)	-
Brunholi	M	Superior completo	Italianos (Trento)	+ 50	3
Bella Aurora	F	Superior completo	Italianos	31-40	3

Fonte: Dados da pesquisa.

O território caracteriza-se pelas relações entre as vinícolas destes municípios, que hoje estão organizadas em associações, sindicatos, cooperativas e presentes na Câmara Setorial da Uva e Vinho. Existe a participação do Estado pelas prefeituras locais e do governo do Estado através das secretarias. Os problemas setoriais são trabalhados em conjunto com estas organizações. O território está delineado por uma proximidade geográfica que facilita o intercâmbio e a comunicação.

Por outro lado, percebe-se a presença da diversidade estratégica, na medida em que cada empresário trilhou por uma trajetória individual de decisões estratégicas e de acúmulo de seu conhecimento e de seu capital. Portanto, estão presentes uma empresa de porte médio que engarrafa 9 milhões de l de vinho ao ano e outras que exploram nichos de mercado, com produção de 5 mil l a 30 mil l. Logicamente que o tamanho da escala de produção da vinícola implica em uma segmentação maior ou menor do mercado e a utilização, além do turismo, de outros canais de distribuição como a exportação. Assim como, para as empresas maiores, observa-se um trabalho de *marketing* bem mais elaborado (Tabela 5).

Na região está evidente a construção da paisagem rural para o enoturismo e a formação de roteiros de vinhos, com pequenos parreirais, que remetem à imagem tradicional de pequenos produtores de vinhos, com suas lojas, restaurantes e espaços para as degustações.

10 - CONCLUSÃO

Como principais resultados desta pesquisa, que procurou levantar hipóteses que relacionem as estratégias das pequenas vinícolas

paulistas com o turismo rural, pode-se enumerar:

- as estratégias dos produtores de vinhos dos casos estudados apresentam-se diferenciadas em função de suas trajetórias de empreendedorismo;
- a estratégia de segmentação de mercados principal é o enfoque no mercado de vinhos coloniais (uvas americanas e híbridas) para o turismo rural;
- os vinhos finos (*vitis viniferas*), mesmo que não produzidos na vinícola, estão presentes nas suas lojas, para não deixar de oferecê-los aos consumidores mais exigentes;
- a diversificação em serviços é uma característica presente e voltada para o turismo rural, caracterizando a pluriatividade;
- a estratégia de *marketing* utilizada pelas vinícolas tem uma relação muito forte com o enoturismo;
- os canais de distribuição variam de acordo com a abrangência de atuação de cada empresa, que é uma decisão estratégica do empreendedor em função de sua escala de produção;
- uma característica comum nos casos estudados é que as empresas analisadas são de origem familiar e a gestão é conduzida pela família;
- observou-se que, na figura do empreendedor, sua personalidade, idade e formação refletem na gestão estratégica e na sua forma de competir e administrar os riscos, seja de forma mais agressiva ou conservadora; e
- as estratégias são definidas e conduzidas sem nenhum planejamento formal. No entanto, percebe-se nas declarações destes empresários que eles têm em suas mentes as estratégias de mercado no sentido de processo de formação estratégica não deliberadas, conforme Mintzberg e Quim (2001).

TABELA 5 - Trajetórias Individuais e Empreendedorismo, Região dos Municípios de São Roque, Jundiá, Louveira e São Paulo, Estado de São Paulo, Agosto de 2008 a Março de 2010

Vinícola	Trajetória atual/oportunidades/desafios
Lucano	Manter-se na Grande São Paulo (na Penha)
Góes	Crescer e expandir a produção no sul com parceria e investimentos na marca e concursos
Michelleto	Produzir vinhos finos de qualidade com o uso de tecnologia
Santa Cecília	Explorar nichos de mercados dos vinhos <i>cash</i> e licores de luxo
Brunholi	Diversificação com a oferta de serviços
Bella Aurora	Explorar o turismo rural utilizando o roteiro do vinho

Fonte: Dados da pesquisa.

LITERATURA CITADA

CROCCO, M. A. et al. **Metodologia de identificação de arranjos produtivos locais potenciais**. Belo Horizonte: CEDEPLAR/UFMG, 2003 (Texto para discussão n. 212).

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

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 206 p.

HOJMAN, D. E. **Networking learning, principal agent conflict and award** - winning wine making in Chile's Colchagua Valley. Liverpool: University of Liverpool, Management School, 2005. 35p. (Research Papers Series n. 12).

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 406 p.

O'MAHONY, B. et al. Understanding the impact of wine tourism on post tour purchasing behavior. In: CARLSEN, J.; CHARTERS, S. (Eds.) **Global wine tourism: research, management and marketing**. London: CABI, 2007.

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

SATO, G. S. O mercado de vinhos no Brasil: estruturação da produção e definição de estratégias. In: CONSELHO LATINO AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO, 37., Porto Alegre, 2002. **Anais...** Porto Alegre: CLADEA, 2002. CD ROM.

_____. Miolo, criando reputação no mercado de vinhos: um estudo de caso. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 42., Cuiabá, 2004. **Anais...** Brasília: SOBER, 2004. CD ROM.

_____. Vinhos brasileiros: é possível a internacionalização? **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, Internet. v. 1, n.1, p. 243-259, jul./dez. 2006. Disponível em: <<http://internext.espm.br/index.php/internext/article/viewPDFInterstitial/14/13>>. Acesso em: 29 abr. 2010.

TODA FRUTA. Colheita de uvas viníferas no inverno potencializam a produção de vinhos finos em São Paulo. **Vinhos e derivados da uva**, Jaboticabal, 23 jun. 2008. Disponível em: <http://www.todafruta.com.br/todafruta/mostra_conteudo.asp?conteudo=17493>. Acesso em: 29 abr. 2010.

WILLIANSON, O. E. **The economic institutions of capitalism: firm, markets, relational contracting**. New York: The Free Press, 1985.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e método**. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2004. 212 p.

ESTRATÉGIAS DE MERCADO DAS VINÍCOLAS PAULISTAS ATRAVÉS DE ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS

RESUMO: O objetivo desta pesquisa foi identificar as estratégias adotadas pelas vinícolas no Estado de São Paulo, especificamente, na região localizada nas cidades de São Roque, Jundiaí, Louveira e São Paulo. A metodologia foi o estudo de múltiplos casos. Para atingir os objetivos propostos, foram conduzidas entrevistas com os proprietários e visitas às vinícolas. No arranjo produtivo local, as vinícolas estão organizadas em associações, sindicatos rurais e conselhos de turismo com o objetivo de promover os vinhos regionais e o enoturismo. O turismo rural é o principal canal de distribuição para vinhos, licores, frutas e doces. A diversificação de atividades como lojas, visitação e restaurantes estão presentes nas vinícolas. Os proprietários caracterizam-se como pequenos produtores familiares, exceto em um dos casos. São descendentes de italianos e suas famílias estão nesta atividade por duas a três gerações. As vinícolas procuram criar uma paisagem rural com parreirais para visitação. A maioria delas compra as uvas de outros produtores e, em alguns casos, compram o vinho e somente o engarrafam. A região pode ser caracterizada como um pequeno cluster de vinhos e o território é representado por relações formais e informais entre os atores sociais, com objetivos de solucionar problemas produtivos e de mercado.

Palavras-chave: vinícolas, estratégias, São Paulo, desenvolvimento local, turismo.

MARKETING STRATEGIES IN SAO PAULO STATE'S WINERIES: a multiple case study

ABSTRACT: The article investigated strategies adopted by wineries located in the state of Sao Paulo, specifically in the viticultural region that includes the cities of San Roque, Jundiaí, Louveira and Sao Paulo. To that end, we used a multiple-case study methodology based on several in-depth interviews with winery owners and entrepreneurs as well as visits to the wineries and local tourism facilities. Local wine productive arrangements are organized into business associations, rural unions and a tourism council aimed at promoting regional wine and exploring wine tourism. Rural tourism is the main distribution channel for local wines, liqueurs, fruits and sweets. The wineries offer a variety of services such as shops, restaurants and visits to vineyards. All but one are small family-owned wineries run by two or three generations of Italian descendents, who strive to create a rural landscape that provides vineyards for visitation. Most wineries purchase the grapes and, in some cases, they buy the wine and only bottle it. The region can be characterized as a small wine cluster, representing formal and informal relationships within the group of social players involved aimed at solving production and market problems.

Key-words: wineries, strategies, Sao Paulo, local development, tourism.

Recebido em 29/03/2010. Liberado para publicação em 22/04/2010.