



Revista Eletrônica de Negócios  
Internacionais (Internext)  
E-ISSN: 1980-4865  
revistainternext@gmail.com  
Escola Superior de Propaganda e  
Marketing  
Brasil

SATIKO SATO, GENI  
VINHOS BRASILEIROS: é possível a internacionalização?  
Revista Eletrônica de Negócios Internacionais (Internext), vol. 1, núm. 1, julho-diciembre,  
2006, pp. 243-259  
Escola Superior de Propaganda e Marketing  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=557557864013>

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

redalyc.org

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

GENI SATIKO SATO\*

[sato@iea.sp.gov.br](mailto:sato@iea.sp.gov.br)

**VINHOS BRASILEIROS:  
é possível a internacionalização?**

**Escola Superior de Propaganda e Marketing  
INTERNEXT - Negócios Internacionais  
Rua: Dr. Álvaro Alvim, 123 – Vila Mariana.  
CEP: 04018-010 – São Paulo – SP**

---

\*Instituto de Economia Agrícola

## VINHOS BRASILEIROS: É POSSÍVEL A INTERNACIONALIZAÇÃO?

### RESUMO

Este estudo buscou identificar as estratégias utilizadas pelas vinícolas brasileiras para atingir padrões de qualidade de vinhos semelhantes ao do mercado internacional. A metodologia utilizada foi o estudo de casos e foram analisadas as vinícolas Miolo e Salton. Identificou-se como a principal especificidade produtiva o fator locacional e a estratégia tem sido a expansão das atividades para áreas com aptidão climática para vinhos, como o Vale do São Francisco (Nordeste) e região fronteira com o Uruguai. Para compensar pontos fracos devido às condições naturais, as empresas utilizam tecnologias modernas, contratação de enólogos renomados e parcerias. Outro fator limitante para o crescimento produtivo é o mercado interno ainda pequeno, com um consumo de 2 litros por pessoa/ano e a estratégia utilizada é segmentação de mercado na forma piramidal, considerando as variáveis qualidade e preço.

**Palavras-chave:** Vinhos. Estratégias. Brasil.

### ABSTRACT

This study aimed to identify the strategies implemented by brazilian wine producers for get international quality . The methodology utilized was the case studies and the Miolo and Salton were the two firms analysed. It was identified as a main critical factor on the production, the area localization and the strategy adopted was the expansion for new areas with adequate climate for grapes for wines as Sao Francisco Valley (northwest of Brazil) and the region border to Uruguai. Additionally the new technologies was introduced, international aenologist was contract for consulting in order to improve the product quality and alliances with local producers were done. The other critical factor is the small market for wine in Brazil, around 2 liters per person, and the strategy adopted was the segmentation by prices and differentiated quality.

**Key-words:** Wine. Market Strategies. Brazil.

## 1 INTRODUÇÃO

De acordo com o Instituto Brasileiro do Vinho (Ibravin) no estado do Rio Grande Sul, na região das Serras Gaúchas, a vitivinicultura abrange uma área de 35 mil hectares, com 4.438 propriedades e 620 vinificadoras.

Os vinhos finos no Brasil, a partir dos anos 90, têm sido reconhecidos internacionalmente através de premiações em concursos nacionais e internacionais. Estes resultados indicam que as vinícolas brasileiras têm investido na busca da qualidade do produto, com objetivos de atingir um padrão internacional e competir com os vinhos importados que chegam às prateleiras do mercado brasileiro. O equilíbrio preço e qualidade apresenta dificuldades de gerenciamento devido a competitividade dos vinhos argentinos e chilenos que entram no mercado brasileiro com impostos inferiores aos dos vinhos brasileiros.

Algumas vinícolas do setor como as empresas Miolo e Salton, são exemplos de empresas que se modernizaram, buscaram novas tecnologias e conhecimento para melhorar a qualidade e colocação dos seus vinhos no mercado. Após a consolidação de suas marcas no mercado internos, estas empresas vem buscando a colocação dos vinhos brasileiros no mercado internacional.

Miele et al. (2005) através de estudo de cadastro de vinícolas do Rio Grande Sul, identificaram os diferentes grupos estratégicos, através de análise de cluster, e uma diversidade muito grande de estratégias. Foram identificados 6 grupos. Os grupos 1 e 2 são os que mais se aproximam do perfil internacional sendo a maioria das empresas especializadas em produtos de maior valor agregado e respondem por 86,9% de vinhos finos e 87,4% de espumantes. No grupo 3 tem-se empresas com 11,% de vinhos finos e 12,5% de espumantes, ou seja, 44,3% da produção são vinhos de mesas. No grupo 4 predominam as cantinas rurais que comercializam o vinho localmente, não tem escala e apresentam limitações gerenciais. No grupo 6 estão as vinícolas que trabalham produtos de baixíssimo valor agregado e abastecem as engarrafadoras de São Paulo e Rio de Janeiro.

O objetivo deste estudo é apresentar uma análise das estratégias adotadas pelas empresas brasileiras para atingir qualidade do vinho com padrão internacional, produto de maior valor agregado. Metodologia utilizada é o estudo de casos (Yin, 2004), analisando-se duas empresas, a Miolo e a Salton.

## 2 METODOLOGIA

Neste estudo optou-se por eleger dois estudos de casos e identificar variáveis qualitativas com base no referencial teórico. As empresas escolhidas são empresas cuja

atuação nacional é significativa e iniciaram um processo de internacionalização de seus produtos e marca, portanto, a escolha dos casos foi intencional. Elas estão localizadas no Vale dos Vinhedos, região geográfica onde se concentram as vinícolas brasileiras.

O estudo de caso de acordo com Yin (2004) é um estudo exploratório que busca investigar fenômenos atuais dentro de um contexto real. Geralmente, os limites entre o fenômeno ou o caso não são claros e investiga-se várias fontes de evidências. De acordo com Gil (1999, p. 73), os estudos de caso vem sendo utilizado com frequência cada vez maior pelos pesquisadores sociais para : a) explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos; b) descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação; e c) explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos. Deve-se considerar ainda, as limitações do método, tais como a dificuldade de generalizações. Este estudo também se caracteriza como exploratório como o objetivo de levantar problemas de pesquisa para uma investigação mais exata e criar hipóteses para que os pesquisadores ampliem o conhecimento sobre o fenômeno para um estudo posterior mais estruturado. Geralmente a pesquisa exploratória é recomendada a problemas cujo conhecimento é muito restrito.

A coleta de dados e informações foi realizada de fontes primárias, ou seja, da própria empresa e de fontes secundárias, tais como sites, publicações e artigos de jornais. Os dados de produção nacional de vinhos, importação são da UVIBRA, União Brasileira de Vitivinicultura.

Apesar da produção de vinhos no Brasil ser ainda pequena relativamente aos parceiros do Mercosul, existe uma estrutura institucional que acompanha, organiza e divulga os dados setoriais, tais como a EMBRAPA-Uva e Vinho (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária do governo) , o IBRAVIN (Instituto Brasileiro de Vitivinicultura) e a UVIBRA.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

Porter (1989) identifica como estratégias genéricas adotadas pelas empresas como o gerenciamento de custos, a diferenciação e o enfoque. A definição clara de um

posicionamento estratégico é fundamental para a competitividade e de sua manutenção. O meio termo ou a indefinição podem levar a perda de mercado.

### 3.1 ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO

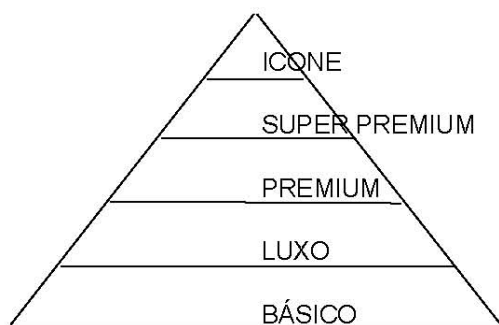
De acordo com Porter (1989, p.138): “A diferenciação provém da criação singular de valor para o comprador. Ela pode resultar da satisfação de critérios de uso ou de sinalização.” Os critérios de uso podem ser fatores como qualidade do produto, características do produto, tempo de entrega, etc.. São critérios 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.

### 3.2 ESTRATÉGIA DE ENFOQUE

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 a 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 exploram vários segmentos, tais como: básico popular, básico semi-luxo, básico luxo, premium, super premium, ultra premium e ícones. A matriz de segmentação tem um formato piramidal conforme figura 1. A Miolo tem explorado toda a pirâmide, exceto o segmento popular. A qualidade obtida que 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 Básico Luxo e Premium. A Salton 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.



**Figura 1:** Pirâmide de segmentação básico do mercado de vinhos no Brasil.

A estrutura piramidal do mercado de vinhos em geral indica que no topo tem-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 tem-se o chamados vinhos populares, muitas vezes preparados com variedades americanas ou híbridos, inferiores em qualidade, porém atingem uma mercado maior devido ao preço baixo, variando de US\$2-3 dólares. Entre o topo e a base tem-se 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 elementos químicos como os taninos.

### 3.3 CUSTOS DE TRANSAÇÃO E ESPECIFICIDADE DE ATIVOS

Os conceitos da Nova Economia Institucional permite 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 desenvolvidos nos funcionários de uma empresa ao longo do tempo); físicos (características físicas necessárias de um insumo para maior eficiência no processamento). 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 a especificidade locacional implica em deslocamento para áreas com aptidão. Por outro lado, gera-se um custo de logística para o deslocamento do produto para engarrafamento ou colocação no produto no mercado consumidor.

No caso dos vinhos finos, em geral, as especificidades mais relevantes são, o varietal, o clima e solo local e a competência adquirida na condução do negócio. Como trata-se 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, porém, com objetivo de obter qualidade superior. A competência tecnológica aliada ao conhecimento 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 definição estratégica da empresa, e que 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 européias 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, para engarrafar e distribuir seus produtos com a marca Lovara. No Rio Grande do Sul, a parceria com Raul Anselmo Randon, para a produção do RAR, um vinho de guarda especial, produzido a 1000 metros de altitude, em Campos de Cima da Serra. No Vale do São Francisco, uma parceria Miolo-Lovara 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 hectares, e deste projeto a empresa lançou a linha de vinhos Quinta do Seival, qualidade superpremium.

A empresa Salton, adotou uma estratégia de imagem do produto, associado ao turismo. Através de um mega investimento no município de Tuiuty, RS, 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-se qualidade superior ao Vale dos Vinhedos, onde durante o verão ocorrem chuvas que prejudicam o produto.

### 3.4 CRIANDO COMPETÊNCIAS E REPUTAÇÃO

No mercado de vinhos observa-se que a gestão estratégica ao longo do tempo cria dentro da empresa competências, ou seja, conhecimentos internos que dificilmente podem ser copiados e são capazes de gerar valor, redes sociais, arranjos locais, que facilitam o sucesso da empresa (PRAHALAD e HAMMEL, MINTZBERG). Estas ações ocorrem no âmbito da tecnologia, interagindo-se com centros de pesquisa técnicas, como a EMPRAPA e CEFET (Centro federal de Educação Tecnológica em Vitivinicultura); nas relações sociais, através da organização e participação em associações como a UVIBRA e o IBRAVIN. O surgimento de uma área geográfica delimitada onde o conhecimento, as transações e as relações sociais atuam através de uma rede de interações que resultam positivamente para todos os atores ou agentes participantes, pode ser associado ao conceito de arranjos produtivos locais (CROCCO et. al. ,2003). Crocco et al. (2003:p.8) define arranjos produtivos locais como “processos

inovativos tipicamente localizados, caracterizam-se pela proximidade geográfica, especialização setorial, predominância de pequenas e médias empresas, cooperação inter-firmas, competição inter-firmas 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.” Os arranjos produtivos locais estão baseados na economia do conhecimento e dos territórios localizados, que permite 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 existências de escolas e faculdades de enologia. O conhecimento do enólogo se forma ao longo tempo através do acúmulo de conhecimentos interagindo-se com a prática e varia de um local para outro, sendo muito específico. Dessa forma um enólogo que adquire um renome mundial, tem um conhecimento que se adequa as diferentes combinações de aptidões para se produzir um bom vinho. 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 Chile, Vale do Colchagua (Hojman, 2005). A transmissão de conhecimento geralmente ocorreu neste caso através dos técnicos (agronômos e enologistas) e gerentes de níveis 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 e a solução de problemas também eram compartilhados. Um outra característica observada nos profissionais da área de vinhos é que estes não se fixavam durante longo tempo em uma vinícola, talvez devido ao pouca oferta desta mão de obra. A forma como o conhecimento fluía nos clusters locais facilitava a internalização de externalidades positivas geradas por esta rede informal dos técnicos ou trabalhadores poderia promover a melhoria da qualidade dos produtos. Outro aspecto mencionado pelo autor era a existência do que ele denomina conflito do agente principal, pois os enologistas das vinícolas, quando se tornavam reconhecidos pelo mercado, não tinham tanto interesse nas questões como a lucratividade da empresa, pois ele é o proprietário do seu conhecimento.

## **4 ANÁLISE DOS CASOS**

### **4.1 BREVE DESCRIÇÃO DOS CASOS : MIOLO E SALTON**

A empresa Vinhos Salton foi fundada em 1910, em Bento Gonçalves, Rio Grande do Sul, pelos irmãos italianos Salton. Em 1990, na terceira geração, está no comando da empresa, Ângelo Salton Neto. Na diretoria técnica atua o enólogo Lucindo Copat, formado em Enologia pela Universidade de Mendonza. A empresa atingiu a produção de 14 milhões de litros de vinhos, com faturamento de R\$120 milhões, em 2003. A gestão atual busca metas para atingir padrões internacionais de qualidade para os vinhos finos. Foi através de um produto popular, o Conhaque Presidente, que a empresa cresceu financeiramente nos últimos 5 anos. Em 2004, inaugurou a Vila Salton, em Tuiuty, fábrica de 29 mil m<sup>2</sup>, onde realiza a produção, o engarrafamento, e realiza-se cursos de degustação e vendas de produtos da empresa. Desde 1990, foram lançados, a linha de vinhos finos Classic, Volpi, Espumantes, Prosecco e em 2004, o Talento, vinho especialmente elaborado para padrões internacionais. Paralelamente, tem-se a produção de vinhos populares com a marca Chalise. O Prosecco e os espumantes Salton têm obtido reconhecimento nacional e internacional pela qualidade do produto.

A Vinícola Miolo Ltda, foi fundada em 1989, pelos irmãos Antonio, Darcy e Paulo Miolo, em Bento Gonçalves. Fabio e Adriano Miolo, membros da terceira geração e enólogos formados, estão a frente da empresa no processo de planejamento e modernização. A Miolo produziu cerca de 5,5 milhões de garrafas, com faturamento de R\$ 51 milhões, em 2003. A empresa tem direcionado sua produção de finos vinhos para um padrão de qualidade internacional e tem como meta entrar no mercado externo. Obteve reconhecimento do produto no mercado nacional e seus produtos foram premiados em vários eventos nacionais e internacionais (SATO, 2002). Realizou expansão geográfica para áreas de aptidão nos últimos 5 anos, com rapidez estratégica através de parcerias e alianças. Para aprimorar a qualidade dos vinhedos e produção da adega tem como consultor, Michel Rolland, enólogo francês com reconhecimento internacional.

## 4.2 A EXPANSÃO GEOGRÁFICA

Dada a limitação de áreas no Vale dos Vinhedos , tanto a Miolo como a Salton, expandiram-se para outras áreas com aptidão para vinhedos. Através de uma orientação mais técnica, a Miolo deslocou-se para fronteira com o Uruguai, região de Campanha e fez parcerias com outras vinícolas, na Serra Gaúcha. Diferentemente da Salton, também expandiu-se para o Nordeste brasileiro, onde algumas vinícolas locais já haviam explorado vitis viníferas e adaptaram-as ao clima local. A Salton também deslocou-se para o sul , latitude 29-31 graus, quase na divisa com Uruguai, onde se localizam as regiões de Bagé e Santana do Livramento. Assim como investiu em um sede temática, explorando o enoturismo, em Tuiuty .

As limitações das área de aptidão no Brasil, é um dos principais entraves para a expansão da produção dos vinhos finos, apresentado-se como desvantagem competitiva relativamente a Argentina e Chile. Outro fator limitante é o clima. Tanto a Argentina como o Chile, nas regiões de aptidão apresentam clima andino que é muito mais adequado ao processo de hibernação favorecendo a qualidade do vinho. O excesso de umidade no Vale dos Vinhedos, tem prejudicado a qualidade de várias safras, devido a doenças que podem ocorrer nos parreirais e diminuição na percentagem de açúcar nas uvas. Excepcionalmente, quando ocorre verão seco, sem chuvas, como em 1999, 2002 e 2005, têm-se safras boas. De acordo, com vários enólogos, raramente tem-se no Brasil safras excepcionais ou de excelência.

## 4.3 AS ESPECIFICIDADES DA CADEIA PRODUTIVA

No caso dos vinhos finos, em geral, as especificidades mais relevantes são, o varietal, o clima/solo local e a competência adquirida na condução do negócio. Como trata-se de uma cultura que depende de condições climáticas e de solo apropriados, a produção está localizada em diversas regiões e muitas vezes, distantes dos centros consumidores, porém, com objetivo de obter qualidade superior. A competência tecnológica aliada ao conhecimento acumulado formam a capacidade 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 definição estratégica da empresa, e que 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 parcerias com vinícolas locais que já apresentam aptidão de explorar vinhedos mas não possuem o conhecimento tecnológico e varietais européias 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, para engarrafar e distribuir seus produtos com a marca Lovara. No Rio Grande do Sul, a parceria com Raul Anselmo Randon, para a produção do RAR, um vinho de guarda especial, produzido a 1000 metros de altitude, em Campos de Cima da Serra. No Vale do São Francisco, uma parceria Miolo-Lovara explora a linha Terra Nova, de vinhos finos varietais, 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 explora na Estância Fortaleza do Seival, cerca de 2.500 hectares, e deste projeto a empresa lançou a linha de vinhos Quinta do Seival, qualidade super premium.

A empresa Salton, adotou uma estratégia de imagem do produto, associado ao turismo. Através de um mega investimento no município de Tuiuty, RS, 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 escolheu os municípios de Bagé e Santana do Livramento, próximos da fronteira com Uruguai, buscando-se qualidade superior ao Vale dos Vinhedos, onde durante o verão ocorrem chuvas que prejudicam o produto.

#### 4.4 A BUSCA DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

O busca do conhecimento de técnico foi um dos fatores que permitiram melhorar a qualidade do vinho nacional. As empresas que tem como objetivo alcançar um padrão internacional, importam mudas de varietais européias. O rendimento dos parrerais, em média, está entre 56 a 70 hectolitros por hectare, porém para vinhos finos varietais é recomendado 35 hectolitros/ha, o uso da espaldeira com condução da cultura e espaçamento de 1,20 m entre as plantas e 3,30 m entre fileiras. O apoio da pesquisa institucional na geração do conhecimento,

através da Embrapa Uva-Vinho e da Escola Técnica de Viticultura e Enologia, em Bento Gonçalves, foi fundamental na geração destas inovações tecnológicas. Observa-se que a partir de 1998, a produção de vinhos finos decresce, em função da busca de qualidade pois, contrariamente, à outras culturas agrícolas, os parrerais devem apresentar baixa produtividade. No processo de vinificação são utilizados tanques de inox, controle de temperatura durante a fermentação, controle de grau brix e outras inovações tecnológicas para se obter vinhos de qualidade.

O consumo nacional não apresenta crescimento significativo, neste período, sendo a demanda complementada com a importação de vinhos. No caso dos espumantes, com aprimoramento das técnicas de vinificação e ocorreu uma expansão da produção e as vinícolas buscaram atender a uma demanda crescente.

Tabela 1 – Produção Brasileira de vinhos finos e Importação (milhões de litros)

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
<b>Importado</b>	22,4	26,4	29,3	28,0	24,2	26,8	36,0
<b>Nacional (finos)</b>	31,7	36,8	34,1	28,6	25,4	23,3	19,7
<b>Total</b>	54,1	63,2	63,4	56,6	49,6	50,1	55,7

Fonte: Uvibra (2005)

Tabela 2 – Produção Brasileira de Champagnes e espumantes e Importação (milhões de litros)

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
<b>Importado</b>	1,4	2,0	1,8	1,9	2,4	2,5	3,0
<b>Nacional (finos)</b>	3,2	5,6	4,3	4,5	4,2	4,8	5,5
<b>Total</b>	4,6	7,6	6,1	6,4	6,6	7,3	8,5

Fonte: Uvibra (2005)

Tabela 3 – Exportação de Vinhos Finos e Espumantes Brasileiros (mil litros).

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>Importado</b>	86,9	48,8	56,7	21,7	137,0	392,1
<b>Nacional (finos)</b>	265,7	81,9	46,2	75,6	198,9	

Fonte: Uvibra (2005) e Embrapa Uva e Vinho (2005).

As exportações brasileiras de vinhos finos produzidas através de variedades européias apresentou crescimento significativo, em 2004 e 2005, no volume de 137,0 e 392,1 mil litros, frente ao volume de 86,9 mil litros exportados em 2000. Os espumantes brasileiros também foram reconhecidos no mercado externo e em 2004 foram comercializados 198,9 mil litros no exterior. A competição no mercado externo é bastante acirrada, pois os chamados vinhos do Novo Mundo, provenientes do Chile, Argentina, Nova Zelândia, Austrália, Califórnia apresentam qualidades já reconhecidas internacionalmente. Os vinhos brasileiros estão gradativamente entrando neste mercado e a principal estratégia tem sido investir na qualidade.



Segue abaixo um quadro que sumariza as principais estratégias identificadas e analisadas das empresas estudadas.

QUADRO 1 – Principais Estratégias das Empresas Miolo e Salton.

	<b>MIOLO</b>	<b>SALTON</b>
<b>Metas do planejamento estratégico</b>	Para 2012: • ter 1000 ha de vinhedos próprios; • produzir 12 milhões de litros de vinhos finos por ano; • exportar 30% da sua produção anual; • faturar R\$ 150 milhões/ano; • ser o maior negócio de vinhos finos do Brasil.	Não divulgadas.
<b>Custos de transação</b>	locacionais, devido a especificidade de clima e solo.  estratégia de minimização através de deslocamento para latitude 30 e parcerias com outros produtores  variam conforme condições climáticas, qualidade do produto, tempo de guarda	locacionais, devido a especificidade de clima e solo.  estratégia de minimização através de deslocamento para regiões com clima favorável.  minização através da diversificação, conhaque - espumantes
<b>Diferenciação</b>	Investimento na marca através de participação em concursos.  Investimento na qualidade do produto através de contratação de consultoria de enólogo francês, Michel Rolland.  Investimento na qualidade através da utilização de viníferas europeias.	Investimento na marca através de participação em concursos.  Investimento na qualidade através da utilização de viníferas europeias.  Parceria com enólogo argentino Angel Mendonza.
<b>Enfoque</b>	Foco na qualidade do produto para os diversos segmentos.  Não explora segmentos populares mas somente segmentos: Básico, Luxo e os Icones (Lote 43 e RAR), produtos de preços/garrafa de	Foco na qualidade do produto para os diversos segmentos.  Explora segmentos Básico Popular (Chalise.US2) até o Premium (Volpi, Talento , US10-30)

	US 5 – US 23.	Explora principalmente a base da pirâmide de segmentação qualidade-preço.
<b>Outras estratégias</b>	<p>Diversificação sinérgica , investimentos em Escola de vinho.</p> <p>Expansão para novas regiões, Vale do São Francisco, Campos de Cima da Serra, Serra Gaúcha e Campanha.</p> <p>Parceria com Lovara, produtor de vinhos e com vinícola chilena.</p>	<p>Diversificação sinérgica, investimento no turismo do vinho.</p> <p>Expansão para áreas de Bagé, Santana do Livramento, Tuity (atual sede) e Caxias do Sul.</p>

#### 4.5 RECONHECIMENTO PELA QUALIDADE

Os vinhos para serem reconhecidos no mercado se colocam para avaliação em concursos nacionais e internacionais. Os técnicos que os avaliam são os sommeliers, que indicam as pontuações de 0-100 conforme a qualidade visual, olfativa e gustativa do vinho. Os melhores vinhos recebem medalhas de ouro, prata, bronze e o diploma de qualidade superior. Na tabela abaixo verifica-se que os vinhos das empresas Miolo e Salton, foram premiadas com número significativo de medalhas refletindo que estas vinícolas investiram na qualidade de seus produtos, no período de 2001-2005.

**Tabela 4 – Total de Premiações dos Vinhos das empresas Miolo e Salton**

<b>Ano</b>	<b>Miolo</b>	<b>Salton</b>
<b>2001</b>	7 (prata =3, bronze =2, diploma =2)	6 ( ouro = 1, prata =3, bronze = 2)
<b>2002</b>	25 (ouro =11, prata =9, bronze =4, diploma =1)	18 (ouro =5, prata = 6, bronze = 6, diploma = 1)
<b>2003</b>	2003 10 (ouro = 4, prata = 5, bronze =1)	14 (ouro =5, prata =7, bronze =6, diploma =1)
<b>2004</b>	25 (ouro = 6, prata = 15, bronze = 1, diploma = 2)	36 (ouro = 10, prata = 17, bronze =6, diploma = 3)
<b>2005</b>	11 (ouro = 1, prata = 8, bronze = 1, diploma = 1)	24 (ouro = 1, prata =14, bronze = 2, diploma = 7)

Fonte: IBRAVIN (2006).



## 5 CONCLUSÃO

A Miolo e a Salton, são casos de empresas vinícolas brasileiras, que exemplificam uma condução estratégica que busca atingir um padrão de qualidade internacional para os vinhos finos brasileiros. Mesmo diante das limitações climáticas, não favoráveis, na região da Serra Gaúcha, estas empresas, através de adoção de tecnologias adequadas, atingiram padrões reconhecidos neste mercado bastante exigente. Para minimizar os custos de especificidades, a expansão geográfica para áreas de aptidão foi fundamental. O enfoque em segmentos inferiores de renda do consumidor foi adotado como forma de minimizar a competição dos vinhos provenientes do Mercosul, que entram no mercado brasileiro com taxaço inferior aos produtos nacionais. Para competir com vinhos europeus do Velho Mundo, linhas premium foram desenvolvidas com o auxílio de consultorias de enólogos de reconhecimento internacional, buscando-se diferenciação para faixas de renda mais altas de consumo.

Para atingir altos padrões de qualidade as vinícolas brasileiras estão em desvantagem competitivas frente aos países produtores que apresentam vantagens na especificidade de localização, como Argentina e Chile, por estarem em zonas de aptidão de clima e solo. Os custos para atingir a qualidade equivalente, provavelmente são mais elevados no Brasil, exigindo-se das vinícolas brasileiras um gerenciamento estratégico mais elaborado, investimento em tecnologia e parcerias.

Como hipótese gerada pelo estudo, pode-se inferir que a reputação de uma vinícola de vinhos finos está associada à qualidade intrínseca do produto reconhecida pelo critério de uso avaliada por sommelier de reputação internacional. Adicionalmente, pode-se observar que arranjos produtivos locais foram fundamentais para a disseminação tecnológica e do conhecimento específico no Vale dos Vinhedos.

## 6 REFERÊNCIAS

CROCCO, Marco A. et al. **Metodologia de Identificação de Arranjos Produtivos Locais Potenciais**. CEDEPLAR/UFMG. Texto para discussão n.212. 2003

GIL, Antonio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo. Ed. Atlas. 5a.ed. 1999.

HAMEL, Gary, PRAHALAD, C.K. **A competência essencial da corporação**. Harvard Business School Press, 1990.

HOJMAN, David E. **Networking learning, principal agent conflict and award-winning wine making in Chile's Colchagua Valley**. University of Liverpool, Management School. Research Papers series n.2005/12.

MIELE, Marcelo et. al. **Segmentos de concorrência na vitivinicultura gaúcha**: análise de conglomerado a partir de cadastro vinícola. Anais do XLVIII Congresso da SOBER, Ribeirão Preto, jul. 2005.

MINTZBERG, Henry, QUINN, James Brian. **O Processo da Estratégia**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

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

SATO, Geni S. **O mercado de vinhos no Brasil**: estruturação da produção e definição de estratégias. Porto Alegre. Anais do XXXVII CLADEA, 22 a 25 out. 2002.

\_\_\_\_\_. **A produção de vinhos no Brasil**. Informações econômicas, SP, v. 32, n. 3, p. 67-70, mar. 2002.

\_\_\_\_\_. Miolo, **Criando reputação no mercado de vinhos**: um estudo de caso. Anais do XLII Congresso SOBER, Cuiabá, MT, jul. 2004.

SILVA, Tânia N. et al. **Redes de cooperação, desenvolvimento tecnológico e indicadores de competitividade da cadeia de vinhos**. Anais do XLVIII Congresso da SOBER, Ribeirão Preto, Segue abaixo um quadro que sumariza as principais estratégias identificadas e analisadas das empresas estudadas. jul. 2005.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism firm, markets, relational contracting**. The N.Y. press, 1985.

YIN, R. K. "Estudo de Caso", 3º ed., São Paulo: Bookman, 2004.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism firm, markets, relational contracting**. The N.Y. press, 1985.