

As Estratégias Mercadológicas dos Produtores de Vinho de São Roque – SP e suas Dificuldades em Sobreviver no Mercado

Fatima Guardani
faromito@terra.com.br
Universidade Presbiteriana Mackenzie

Denise Pereira Curi
denpec@uol.com.br
Universidade Presbiteriana Mackenzie

Adriana Cristina Godinho
adriana_godinho@uol.com.br
Fundação Instituto de Administração

Fábio Romito
fabioromito@terra.com.br
Universidade Paulista

Resumo

A dinâmica estratégica dos últimos anos tem provocado rearranjos em vários setores produtivos, como o do vinho, na região de São Roque, estado de São Paulo. Conhecida, no passado, como a “Terra do Vinho”, a região sofreu fortes impactos por não conseguir acompanhar as mudanças do mercado, e, também, pelas fortes pressões exercidas por grandes produtores globais. O objetivo deste artigo é avaliar o direcionamento estratégico e de *marketing* adotados pelas empresas remanescentes na região. Para tanto, realizou-se um estudo exploratório junto aos proprietários de vinícolas locais, com o uso do método qualitativo, a partir de entrevistas com roteiro semi-estruturado e posterior análise de conteúdo. Nas conclusões, destaca-se o fato de que essas empresas adotaram uma estratégia focada em custos, dando pouca atenção a questões relacionadas ao *marketing* estratégico.

1. Introdução

São Roque é um município situado no estado de São Paulo, a 60 quilômetros da capital, cuja economia é sustentada pelo resultado de pequenas empresas que compõem as indústrias alimentícia e vinícola, pelo turismo e pelo setor agropecuário. Em 2006, conforme dados da Prefeitura Municipal, a cidade tinha uma população de 71.565 habitantes. Por estar situada em uma região que apresenta temperaturas amenas durante a maior parte do ano, São Roque permite o cultivo de uva, que se tornou um de seus produtos mais importantes. Como consequência do intenso cultivo de uva e da produção de vinho, que teve início por volta do século XX, a cidade ficou conhecida, no estado de São Paulo, como a “Terra do Vinho”. Muitas vinícolas foram surgindo, chegando, por volta de 1950, a totalizarem mais de duzentos produtores artesanais de vinho, segundo informações coletadas na Prefeitura Municipal. A partir da década de 1980, iniciou-se um processo de desaparecimento de várias vinícolas da região, devido a vários fatores, dentre eles, o fato de muitas delas não conseguirem acompanhar as mudanças do mercado e a concorrência cada vez mais acirrada dos grandes produtores nacionais e internacionais. Atualmente, na região, o número de vinícolas encontra-se reduzido a apenas treze.

Procurou-se, neste trabalho, analisar o direcionamento estratégico e de *marketing* utilizado

pelos pequenos produtores de vinho, que sobreviveram na região. Para tanto, foi realizada uma pesquisa junto aos proprietários dessas empresas, com o objetivo de entender como percebem a situação atual do mercado do vinho, e quais são as estratégias mercadológicas por eles utilizadas. Além disso, realizou-se um apanhado sobre a história do vinho na região, por meio de materiais coletados na Biblioteca Municipal de São Roque, além de documentos e jornais antigos. Foram utilizados, ainda, dados secundários, fornecidos pela Prefeitura Municipal de São Roque.

2. Marketing Estratégico, Estratégias de Marketing e Estratégias Genéricas

O aumento de competitividade ocorrido em todos os setores da economia, particularmente na indústria do vinho, objeto de estudo deste trabalho, ocasionou o desaparecimento de várias empresas, enquanto obrigou as empresas remanescentes a atuarem de forma mais orientada para as questões de longo prazo. Montgomery e Porter (1998) lembram que o avanço da tecnologia, o conseqüentemente avanço das comunicações, e a globalização, entre outros fatores, contribuíram para acirrar ainda mais a concorrência entre as empresas.

2.1 Marketing Estratégico

O estudo do *marketing* estratégico implica na identificação de duas formas de atuação por parte das empresas. Uma é orientada para o curto prazo, preocupada com a venda, com o atendimento ao cliente, com a criação de canais de distribuição apropriados, e com uma atuação limitada aos assuntos do dia-a-dia da empresa, procurando obter maior eficiência nos negócios existentes e otimizar os recursos alocados. E uma outra vertente é orientada para as ações de longo prazo, tais como a elaboração de estratégias que tratem das futuras necessidades dos clientes e do desenvolvimento de novos produtos, da geração de vantagens competitiva sustentáveis, bem como, do posicionamento dos produtos da empresa nos mercados-alvos escolhidos (LAMBIN, 2000). O *marketing* estratégico, de acordo com Lambin (2000), possui o papel de analisar regularmente as necessidades do mercado a fim de oferecer os melhores produtos, além de permitir segmentar o mercado de forma macro, em função das necessidades e motivações de compra, e de forma micro, a fim de identificar os segmentos no interior de cada macro segmento selecionado. O *marketing* estratégico visa, ainda, analisar o grau de atratividade de cada segmento, verificando seu mercado potencial e estágio no ciclo de vida; e avaliar a competitividade e a posição competitiva, a fim de descobrir quais são as oportunidades e determinar a melhor estratégia competitiva.

Baker (2005) afirma que o *marketing* estratégico engloba atividades e decisões que desenham algumas visões do futuro. Segundo o autor, não há caminho lógico ou empírico no qual alguém pode conhecer o futuro, porém, ele deve ser estabelecido em algumas bases. Assim, o *marketing* estratégico lida com altos graus de incerteza, uma vez que os horizontes são distantes, e as experiências prévias sobre determinadas situações podem ser empíricas. Para Gardner e Thomas (1985), o *marketing* estratégico está orientado para a definição de uma ampla estrutura do composto de *marketing* (preço, praça, promoção e produto), que garanta uma posição competitiva da empresa no mercado, no longo prazo. “*É um processo que pode ser implícito ou explícito, de como a organização fará sua abordagem no mercado, tendo uma orientação de longo prazo que guia a implementação das ações mais tradicionais, até a busca de uma posição competitiva em particular.*” (GARDNER e THOMAS, 1985, p. 5)

2.2 Estratégias de Marketing

As estratégias de *marketing* referem-se à criação, promoção e fornecimento de bens e serviços, tendo como objetivo atender as necessidades e desejos dos consumidores. Na visão de Churchill e Peter (2000), a gestão de *marketing* envolve o planejamento referente ao

estabelecimento de preço, à promoção e à distribuição de produtos e serviços, com o objetivo de propiciar as trocas no mercado. Os produtos podem se caracterizar como bens duráveis ou não – duráveis, e implicam em decisões dos gestores quanto às características do que será oferecido aos consumidores, envolvendo atributos como qualidade, marca, embalagem, tamanho, e serviços adicionais oferecidos (KOTLER, 2000). Os bens, sejam duráveis ou não, podem ser definidos como objetos, enquanto os serviços podem ser definidos como atividades econômicas que fornecem benefícios em decorrência da realização de ações ou desempenhos (LOVELOCK e WRIGHT, 2001; HOFFMAN e BATESON, 2003).

O preço dos produtos e serviços representa a quantia de dinheiro que os clientes devem pagar para obtê-los, e envolve decisões quanto a descontos, prazos de pagamento e condições de financiamento, atendendo à capacidade de compra do público-alvo (KOTLER e ARMSTRONG, 1993). Um outro componente do composto de *marketing* refere-se à praça ou ao canal de distribuição, relacionados à forma como o produto estará disponível aos compradores, no que tange à facilidade de encontrá-lo. Tais decisões envolvem a cobertura de área, os sortimentos, a localização, o estoque, e o transporte (CHURCHILL e PETER, 2000). A promoção é composta pelas atividades que comunicam os atributos dos produtos e serviços, persuadindo os consumidores a adquiri-los (KOTLER e ARMSTRONG, 1993). Dentre tais atividades, destacam-se a propaganda, a promoção de vendas, a publicidade e as relações públicas. Essas ações buscam passar mensagens aos consumidores para informá-los de que determinados produtos ou serviços podem atender suas necessidades, mais do que os demais concorrentes no mercado (CHURCHILL e PETER, 2000).

Cobra (2003) complementa que o composto de *marketing* também representa o processo de análise, adaptação, ativação e avaliação. Para este autor, a análise representa o início da estratégia de *marketing*, e consiste na identificação das necessidades dos consumidores e das características do ambiente, como economia, política, concorrência, legislação e tecnologia, bem como suas influências na empresa. Após a análise do potencial de mercado, a adaptação consiste no processo de adequação das linhas de produtos ou de serviços às necessidades de consumo, identificadas por meio da análise (COBRA, 2003). A ativação refere-se à distribuição e logística para levar o produto ou serviço até o cliente, e aos elementos da promoção. Por fim, a avaliação, conforme Cobra (2003), representa o controle da gestão de *marketing*, avaliando as principais forças e fraquezas, as oportunidades e as ameaças, e analisando os resultados das ações implementadas.

2.3 Estratégias Genéricas

A elaboração de estratégias que tragam vantagens competitivas sustentáveis, que sirvam de base para as ações estratégicas e táticas posteriores, envolve duas dimensões: uma dimensão de produtividade (onde a vantagem é atingida em termos de preço de custo) e uma dimensão de poder de mercado (a vantagem acontece em termos do preço máximo aceitável) (LAMBIN, 2000). De acordo com Lambin (2000), o estabelecimento de vantagens competitivas deve levar em consideração os pontos fortes e fracos da empresa e de seus concorrentes. O autor considera que existem duas grandes opções estratégicas para fazer frente à concorrência: diferenciação e liderança nos custos. Estas duas estratégias podem ser orientadas para o mercado como um todo, ou para um segmento em particular (foco ou enfoque). Os níveis de diferenciação, e a estrutura de custo, são dois temas que sempre surgem nas discussões sobre a concorrência. Porter (1986) estudou estes temas e chegou às Estratégias Genéricas.

Porter (1986) argumenta que a solução para lidar com as transformações do ambiente atual está em antecipar os movimentos dos concorrentes, as mudanças nas demandas dos consumidores e as alterações no mundo dos negócios, ajustando-se a elas por meio de estratégias competitivas vencedoras, centradas no custo, diferenciação e enfoque.

Liderança nos Custos

Esta estratégia apóia-se na dimensão produtividade e, geralmente, está ligada à existência de um efeito de experiência (LAMBIN, 2000). Esta estratégia requer a construção de instalações eficientes, busca incansável de reduções de custo pela experiência, controles rígidos de custos e de despesas gerais, eliminação de clientes que trazem baixo retorno, minimização de custos em áreas como pesquisa e desenvolvimento, assistência técnica, força de vendas, propaganda etc. Baixo custo em relação ao concorrente deve ser o tema central nesta estratégia, embora qualidade, assistência técnica e outros componentes estratégicos, não possam ser deixados de lado. Porter (1986), no entanto, chama atenção para alguns riscos para os quais o gestor deve estar atento: (i) mudanças tecnológicas que anulem investimentos efetuados e experiências adquiridas anteriormente; (ii) difusão de tecnologia com baixo custo entre os novos concorrentes; (iii) incapacidade de detectar alterações nas necessidades do mercado em termos de produto ou serviço, devido à atenção exclusiva à área de custos; e (iv) inflação de custos que reduza diferencial de preços necessário para se impor à concorrência.

Diferenciação

Porter (1986) argumenta que a diferenciação faz com que o produto ou serviço pareça diferente na mente do consumidor, criando algo reconhecido como único no setor. Neste sentido, o autor chama a atenção sobre eventuais riscos na escolha de estratégias que focam principalmente a diferenciação, uma vez que, o mesmo processo de diferenciação, que pode trazer vantagens competitivas para as empresas, traz alguns riscos que merecem ser analisados. O autor chama a atenção para: (i) o diferencial de preço necessário para manter o elemento de diferenciação, o qual pode tornar-se demasiadamente elevado em relação aos preços dos concorrentes; (ii) a necessidade de diferenciação por parte dos clientes, a qual pode se reduzir; e (iii) a imitação, por parte de concorrentes, que pode reduzir os impactos da diferenciação.

A ausência de diferenciação, contudo, pode colocar a empresa em uma posição arriscada, conforme lembra Markides (2002), pois competidores agressivos tendem a desafiar posições estratégicas consolidadas. Kotler (2000) chama a atenção para o risco da ausência de inovação, uma vez que, de acordo com o autor, as empresas que não conseguem desenvolver novos produtos estão se colocando em grande risco. *“Seus produtos são vulneráveis às mudanças das necessidades e dos ganhos dos clientes, às novas tecnologias, a menores ciclos de vida do produto e à maior concorrência nacional e estrangeira”*, (KOTLER, 2000, p.350).

Enfoque

Porter (1986) define a estratégia de enfoque como sendo a concentração em uma área do mercado, segmento do mercado, ou em um produto. A força de uma estratégia de enfoque é o conhecimento muito profundo do cliente e da categoria do produto. Enquanto as estratégias de menor custo e diferenciação têm como alvo o setor como um todo, e estratégia de enfoque busca atender de maneira superior um determinado segmento. Segundo Porter (1986), o enfoque pode acarretar uma série de riscos: (i) o diferencial de custo entre a empresa especializada e os concorrentes que competem no setor, como um todo, se amplia, de forma a eliminar a diferenciação obtida pela empresa; ou então o diferencial (de custo) se reduz, eliminando as vantagens de custo proporcional, pela empresa, para o segmento-alvo; (ii) as

necessidades do segmento-alvo, em termos de produtos ou serviços, aproximam-se das necessidades do mercado como um todo, tornando menos importante a presença da empresa que adota a estratégia de foco; e (iii) os concorrentes encontram sub-setores dentro do segmento estratégico, e tornam-se mais especializados do que a empresa que utiliza a estratégia de foco.

Para Porter (1986), a colocação em prática das estratégias genéricas, implica na utilização de recursos e habilidades diferentes. As três estratégias genéricas, contudo, interagem em função de vantagens e alvos estratégicos que a empresa deseja alcançar. Conforme Porter (1986), as empresas que adotam a mesma estratégia dirigida ao mesmo mercado, ou segmento de mercado-alvo, formam um grupo estratégico. Aquelas que aplicam melhor esta estratégia obtêm os maiores lucros. Assim, a empresa de menor custo, entre as que adotam estratégia de menor custo, será mais bem-sucedida. As empresas que não definem estratégias claras serão, para o autor, de um modo geral, mal sucedidas no mercado.

2.4 Caracterização de Pequenas e Médias Empresas

O conceito de micro, pequenas e médias empresas possui diferentes definições, bem como visões divergentes sobre sua importância para a economia do país (JULIEN, 1993).

Segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2007), há cerca de três milhões e meio de micros, pequenas e médias empresas no Brasil, sendo que, deste total, quase dois milhões são microempresas. De acordo com esta instituição, as micro e pequenas empresas respondem por 98% das empresas instaladas no país, geram 67% das ocupações no mercado de trabalho e são responsáveis por 20% do PIB (Produto Interno Bruto) nacional. As estatísticas do Departamento Nacional de Registro do Comércio (DNRC, 2007) sobre constituição de empresas individuais, para o período de 1995 a 2005, permitem estimar que, pelo menos metade das empresas registradas no Brasil, são de pequeno porte, constituindo-se como firmas individuais ou sociedades limitadas, conforme demonstrado na **Tabela 1**.

Tabela 1: Constituição de Empresas por Tipo Jurídico no Brasil 1995-2005

ANOS	FIRMA INDIVIDUAL	SOCIEDADE LIMITADA	SOCIEDADE ANÔNIMA	COOPERATIVAS	OUTROS TIPOS	TOTAL
1996	252.765	226.721	1.025	1.821	360	482.692
1997	275.106	254.029	1.290	2.386	410	533.221
1998	239.203	223.689	1.643	2.258	335	467.128
1999	244.185	229.162	1.422	2.330	246	477.345
2000	225.093	231.654	1.466	2.020	369	460.602
2001	241.487	245.398	1.243	2.344	439	490.911
2002	214.663	227.549	1.012	1.556	371	445.151
2003	228.597	240.530	1.273	1.503	310	472.213
2004	222.020	236.072	1.366	2.438	303	462.199
2005	240.306	246.722	1.800	1.297	413	
TOTAL	4.569.288	4.300.257	20.080	21.731	4.534	8.915.890

Fonte: Departamento Nacional de Registro do Comércio (DNRC, 2007)

Entretanto, de acordo com dados do SEBRAE (2007), 56% das empresas criadas são fechadas antes de completarem o 5º ano de atividade. Conforme a instituição, as principais causas do fechamento das empresas são:

- comportamento empreendedor pouco desenvolvido;
- falta de planejamento prévio;
- gestão deficiente do negócio;
- insuficiência de políticas de apoio;
- conjuntura econômica deprimida;
- problemas pessoais dos proprietários.

Levistky (1996) argumenta que o desempenho competitivo das empresas pode ser limitado pela utilização de máquinas obsoletas, pela administração inadequada e por dificuldades de comercialização de seus produtos em novos mercados. O uso de máquinas obsoletas está relacionado às dificuldades que as empresas podem encontrar na obtenção crédito. De acordo com o autor, tanto nos países desenvolvidos, como em países em desenvolvimento, há mecanismos de crédito específicos para micro, pequenas e médias empresas, mas nem sempre elas conseguem utilizá-los.

Para Rothwell e Dodgson (1993), os esforços de atualização tecnológica das empresas são condicionados pelas características da atividade inovadora, que depende de vários fatores, relacionados à organização do setor e ao sistema de inovações no qual elas se encontram. Para os autores, tanto as micro, pequenas e médias empresas, como as grandes organizações, têm vantagens para gerar e adotar inovações. A vantagem das grandes empresas reside em seus recursos materiais orientados para a geração e adoção de inovações, devido à sua maior capacidade de pesquisa e desenvolvimento. Já as micro, pequenas e médias empresas, detêm vantagens comportamentais relacionadas à sua maior flexibilidade e capacidade de adaptação

às mudanças no mercado. Além disso, possuem atividades diversificadas e estruturas mais flexíveis, que favorecem respostas rápidas a mudanças no mercado, podem operar em nichos que apresentam uma alta taxa de inovação, e seu ambiente interno induz a uma maior motivação dos empregados em desenvolver a produtividade e a competitividade por meio de inovações (Julien, 1993).

3. O desenvolvimento das vinícolas de São Roque

São Roque está localizada a 60 Km da capital do estado de São Paulo e sua história iniciou-se em meados do século XVII. A cidade possui clima temperado e sua economia é sustentada pela indústria alimentícia e vinícola, pelas atividades de turismo, comércio e agropecuária. A produção de uva e de vinho teve início na região por volta de 1930 e atingiu seu auge em 1950, quando chegaram a existir mais de duzentos produtores, conforme informações coletadas na Prefeitura Municipal.

Em razão da utilização de tecnologia primária, várias vinícolas ainda conservam traços rústicos, abrigando em suas instalações grandes tonéis, tanques, maquinários e demais peças antigas. Hoje, existem apenas treze vinícolas ativas, sendo que a produção artesanal da maioria convive com a sofisticação industrial de algumas delas. A maior parte das vinícolas localiza-se na zona rural do município e pertence às tradicionais famílias que se dedicam à viticultura já há mais de um século, sendo formadas basicamente por descendentes de colonos italianos e portugueses. No Museu do Vinho, localizado na área urbana da cidade, encontram-se reunidas diversas peças antigas das vinícolas que já não existem mais. Dentre as vinícolas ainda ativas, a mais antiga iniciou suas atividades em 1917, com a produção artesanal de um dos primeiros vinhos de São Roque e lançou, inclusive, um tipo de vinho do Porto. As demais vinícolas remanescentes datam das décadas de 1920 e 1930, com exceção da mais nova, que iniciou suas atividades em 1952.

Os vinhos eram, inicialmente, produzidos apenas para consumo caseiro, para depois começarem a ser comercializados no próprio município e, a partir daí, passarem a ser vendidos em barris e despachados por ferrovia, para armazéns da capital e de cidades vizinhas. Até a década de 1930, a maneira de se fazer o vinho na região era totalmente artesanal, desde a utilização de carros puxados por bois e carroças puxadas por burros para o transporte das uvas dos parreirais, quanto à moagem dos cachos no catre, onde todo o processo de esmagamento era feito com os pés. Nessa fase, a produção das vinícolas girava em torno de 200 a 1000 litros por ano. Com o passar dos anos, foi aumentando a produção de vinhos e também foi estabelecida uma legislação específica para os produtores. Com isso, a partir de 1940, os produtores passaram a assumir razão social e registraram suas marcas.

A viticultura em São Roque desenvolveu-se em três fases distintas, até atingir seu apogeu. Segundo dados da Prefeitura Municipal, a primeira fase se deu no século XVII, quando o cultivo da uva foi tentado pela primeira vez na região, por seus primeiros colonos. A partir de 1800, iniciou-se a segunda fase, quando a viticultura passou a ter fins comerciais. A partir de 1920, o governo do Estado isentou os agricultores do pagamento de impostos, passou a prestar assistência técnica por agrônomos especializados, e instalou em São Roque um posto de análise do vinho, a Cooperativa Agrícola e Vinícola de São Roque. Em 1936, foi fundado o Sindicato da Indústria do Vinho de São Roque, que reuniu os produtores e impulsionou a produção do vinho. Na década de 1940, a viticultura encontrava-se em fase de ascensão econômica e, em meados da década de 1950, a indústria regional do vinho iniciou seu apogeu. Em 1956, conforme dados da Prefeitura Municipal, a colheita da uva no município atingiu a cifra de pouco mais de 9 milhões de quilos. Na fabricação do vinho, São Roque produziu, no

mesmo ano, cerca de 6,6 milhões de litros de vinho.

4. Metodologia da pesquisa

Neste trabalho, foi realizada uma pesquisa exploratória, utilizando-se o método qualitativo, por meio de entrevistas feitas a partir de um roteiro semi-estruturado, junto aos proprietários das treze vinícolas de São Roque, com o objetivo de entender o direcionamento estratégico seguido por eles e a forma como encaram as dificuldades para retomar o crescimento da produção de vinho na região.

Segundo Mattar (1996), a pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema em perspectiva, sendo apropriada quando se objetiva obter maior familiaridade ou compreensão do fenômeno. A pesquisa utilizada foi do tipo qualitativa, uma vez que esta permite conhecer melhor os aspectos que não podem ser observados e medidos diretamente, além de constituir-se de métodos menos estruturados e mais intensivos que as entrevistas padronizadas, baseadas em questionários. Além disso, utiliza-se, neste caso, um pequeno número de respondentes, uma vez que o assunto é explorado em detalhes, possibilitando ao entrevistado ter máxima liberdade de resposta (AAKER, KUMAR e DAY, 2004). Na condução das entrevistas, procurou-se primeiramente conhecer as vinícolas como um todo, seus modos de produção, seus produtos, o público-alvo, a forma de divulgação e distribuição utilizadas. Buscou-se também a opinião de cada um dos entrevistados sobre o que poderia ser feito para melhorar o setor vinícola na região de São Roque. A realização das entrevistas durou em torno de uma hora e meia cada uma, todas elas foram gravadas e transcritas, para posterior análise de conteúdo das categorias.

5. Análise dos resultados

Durante a realização deste trabalho, percebeu-se que os produtores da região direcionam suas estratégias mercadológicas para a geração de produtos de baixo custo, com enfoque nas classes socioeconômicas C e D das regiões: São Paulo, Rio de Janeiro, Paraná e Minas Gerais. Para isso, buscou-se a substituição da matéria-prima local pelas uvas do sul, alteração nos processos produtivos, ocasionados principalmente pela modernização tecnológica das unidades produtivas e a introdução de novos produtos.

Desta forma, a elaboração dos vinhos, que inicialmente era realizada a partir do cultivo das variedades de uvas Isabel e Niágara, foi aos poucos sendo complementada, e muitas vezes substituída, pelas uvas da Serra Gaúcha, o que possibilitava a elaboração de vinhos de qualidade, ingressando na linha de “*varietais*” e de espumantes. Este movimento foi perceptível em seis das vinícolas estudadas. Hoje em dia, com exceção de três vinícolas, não há mais o plantio de uvas. Nos demais casos, a matéria-prima vem da região sul do país, e a armazenagem e o engarrafamento são feitos nas próprias empresas, sendo que todo processo de manipulação ocupa, aproximadamente, 30 funcionários em cada uma delas. No caso de quatro das vinícolas pesquisadas, realiza-se somente o processo de envelhecimento e engarrafamento do vinho, que é adquirido pronto de outros produtores, do Sul do país. A falta de mão-de-obra especializada para o cultivo da uva e o alto custo da produção são os fatores apontados pelos entrevistados como justificativa para a compra de insumos em outros municípios para a fabricação e o fornecimento do vinho.

Em relação ao modo de preparo do vinho, em todas as vinícolas em que ocorre a fabricação, o processo é o mesmo, porém, esse processo, que antigamente era realizado com os pés, passou a ser feito, a partir da década de 1950, com máquinas manuais e, atualmente, é feito pelo uso de máquinas elétricas. Em meados de janeiro e fevereiro, a uva é colhida ou recebida dos

produtores da região Sul do país. Em seguida, é feita a classificação e a pesagem das uvas, que são colocadas em máquinas desengaçadeiras, para a moagem, onde os grãos são separados do cacho propriamente dito. A uva moída é colocada em tanques abertos onde acontece a fermentação tumultuosa. Nesses tanques, permanecem de quatro a cinco dias. Durante a fermentação, é adicionado açúcar, para atingir a graduação alcoólica correta. Neste período, o bagaço sobe e o líquido fica depositado no fundo do tanque. Em seguida, é iniciada a transfega (transferência do líquido) para tonéis de madeira, onde o produto continua numa fermentação lenta durante 4 a 5 meses. Nesse período, a borra vai ficando depositada no fundo dos tonéis. São realizadas várias transfegas para retirar a borra. O vinho vai amadurecendo, definindo o seu paladar e qualidade. Como a produção é feita com uvas de variedades e qualidades diferentes, e para que o vinho a ser comercializado tenha um único padrão, faz-se necessário misturar todos os tipos de vinhos fabricados. Após essa etapa, o vinho já está quase pronto. Realiza-se então uma última filtragem, o engarrafamento, a comercialização e a distribuição. A quantidade anual fabricada varia de 2 a 10 milhões de litros, entre as quatro maiores vinícolas, e de 30 a 100 mil litros nas demais.

Com relação aos tipos de produtos comercializados, as vinícolas oferecem, em comum, Vinho Tinto de Mesa Seco e Suave; Branco de Mesa Seco e Suave; e Branco e Rosado Licorosos, todos produzidos com uva tipo Isabel, Niágara, Bordô e Seibel. Além desses produtos, oito vinícolas produzem suco de uva, bagaceira, licores caseiros, vinho tipo Porto e também vinhos com uvas varietais européias dos tipos Cabernet e Riesling. Apenas quatro vinícolas produzem os vinhos classificados como reservas especiais, configurando-se como empresas que buscaram se modernizar e atingir novos mercados, vendendo para outras regiões do país. Uma das vinícolas diferencia-se das demais com a produção de *chopp* de vinho. Em todas as vinícolas, os vinhos são engarrafados em garrafas de 750 ml e em garrações de 5 litros e, em todos os casos, o vinho tinto suave é o mais vendido, tanto no atacado quanto no varejo. Os produtores entrevistados afirmaram ter como objetivo a modernização do processo de produção sem perder a característica, a qualidade e a tradição do vinho, inclusive adotando algumas mudanças em rótulos e embalagens.

No que se refere ao público-alvo, os produtores identificam as classes sócio-econômicas C e D como sendo as maiores consumidoras dos seus produtos. Contudo, quatro deles, que são os que produzem os vinhos classificados como reservas especiais, identificam também a classe B como consumidora. Os preços dos vinhos variam de acordo com o tipo, a quantidade, a qualidade e a embalagem. Nas vinícolas, variam de R\$ 5,00 até R\$ 20,00 (no caso dos produtos de reservas especiais). A margem de lucro média obtida pelos produtores é de 40%. Nos outros locais de distribuição, como distribuidoras de bebidas, bares, lanchonetes e supermercados, os preços sofrem um acréscimo de 30% a 50%. Os principais pontos de vendas são supermercados (60%) e distribuidoras de bebidas (40%) que atingem o pequeno varejo, bem como pontos de dose (bares). As regiões de distribuição dos produtos são: São Paulo, Rio de Janeiro, Paraná e Minas Gerais.

Corroborando com a estratégia de baixo custo, o tipo de divulgação utilizado acontece pela degustação no local, pelos turistas da região. Os entrevistados das quatro vinícolas que produzem os vinhos reservas especiais, contudo, dizem utilizar também materiais de *merchandising*, como *banners*, cartazes e folhetos, colocados nos supermercados nos quais vendem seus produtos. Além disso, anunciam em jornais das cidades vizinhas, patrocinam eventos de lazer proporcionados pela Prefeitura e participam em feiras voltadas à divulgação de seus produtos, como a Expovinho. São realizadas, também, ações promocionais por meio de promotores de vendas, que acompanham os vendedores das distribuidoras, tendo em mãos

bonés, camisetas, chaveiros, e outros brindes.

Os proprietários acreditam que suas vinícolas constituem-se como atrativos para os turistas que visitam São Roque, por possuírem boa estrutura para a recepção, possibilitando que os visitantes degustem seus produtos, conheçam o interior das fábricas e, em algumas delas, a plantação da uva. Na opinião dos produtores, o público-alvo das vinícolas possui o mesmo perfil dos turistas que visitam a cidade e, segundo eles, por São Roque ser conhecida como a “Terra do Vinho”, a maioria dos turistas que visitam a região, tem interesse em visitá-las, mesmo que o objetivo da viagem não seja esse. Os períodos de maior visitação nas vinícolas são os meses de novembro, dezembro e julho. Além disso, a visitação acontece praticamente nos finais de semana, variando de 200 a 1000 pessoas, por final de semana. No entanto, os produtores observam que, atualmente, São Roque passou a ser freqüentada por pessoas com um maior poder aquisitivo, e, com isso, todas as vinícolas da região terão que acompanhar esse processo de mudança. Conforme os produtores, o fim da Festa do Vinho, que ocorria na cidade até 1994, acarretou prejuízo para as vinícolas, pois funcionava como um veículo de divulgação dos vinhos de São Roque, além disso, todas as empresas se beneficiavam financeiramente da venda dos vinhos, durante o evento. De acordo com os produtores, a partir do fim da Festa, muitas vinícolas desapareceram da região, pois produziam somente para o evento e não tinham condições de competir no mercado.

Os produtores foram unânimes em afirmar que não esperam crescimento para o mercado do vinho na região, uma vez que dependeriam de uma maior união e de investimentos por parte dos proprietários de todas as vinícolas, bem como de incentivos da Prefeitura. Segundo os produtores, para aumentar a atratividade do vinho de São Roque torna-se necessário: oferecer cursos de enologia ou enogastronomia nas vinícolas; incentivar o plantio da uva na região, distribuindo-se mudas para pequenos produtores e donos de chácaras; melhorar a qualidade do vinho produzido; investir em alguma variedade nova de uva no mercado, que seja exclusiva de São Roque; utilizar melhores embalagens para os produtos; criar uma cooperativa para os pequenos fabricantes de vinho, para que eles se juntem e possam oferecer seus produtos com qualidade, possuindo assim capacidade de competir; melhorar as estradas que dão acesso às vinícolas, principalmente no aspecto da sinalização para os turistas; explorar melhor a vantagem da proximidade com a Grande São Paulo, com divulgação para que as vinícolas sejam mais conhecidas e a cidade volte a ter o apelo de “Terra do Vinho”.

6. Conclusões

A análise dos resultados da pesquisa permitiu perceber que a opção estratégica realizada pelos produtores da região foi de liderança em custo, aproveitando-se da experiência de produção de vinho adquirida em décadas anteriores. Desta forma, o composto de *marketing* é gerido de forma a atender tal opção, ou seja, a qualidade do produto é tratada de forma marginal e não são realizados grandes investimentos em produtos, baixos investimentos são destinados à divulgação do produto, os preços são direcionados para o público de classes C e D, e a praça de distribuição restringe-se a São Paulo, Rio de Janeiro, Paraná e Minas Gerais.

Para manter a continuidade do negócio, torna-se necessária a adoção de posturas de *marketing* estratégico, ou seja, estratégias que privilegiem as necessidades futuras dos clientes, a avaliação do mercado potencial e do ciclo de vida do produto, e, conseqüentemente, a elaboração de estratégias de desenvolvimento. Sendo assim, dentre as principais estratégias de *marketing* que poderiam ser adotadas pelos proprietários das vinícolas da região, identificam-se: o desenvolvimento de novos mercados, tentando vender seus produtos em outras regiões do Brasil, mantendo o foco no segmento de classe sócio-econômica C; e estratégias para a

melhoria da qualidade dos produtos e serviços, focando o atendimento das vinícolas, a plantação da uva, e também, a melhoria das estradas, fazendo investimentos que possibilitem atingir o público de classe sócio-econômica B; o desenvolvimento de pesquisas que permitam a criação de um tipo de uva específico da região de São Roque, que a caracterize novamente como a 'terra do vinho' e permita que seus produtores desenvolvam uma identificação do produto com o local.

Com a realização da pesquisa, pode-se identificar, ainda, que algumas das vinícolas não fabricam o vinho em São Roque e que uma quantidade menor ainda possui o próprio plantio. Sendo assim, quando os turistas visitam essas vinícolas, percebem que a única atividade que existe é a venda. Como a divulgação do vinho de São Roque ocorre principalmente por meio dos visitantes da cidade e dos pontos de distribuição, o desinteresse pela visita às vinícolas pode trazer problemas, uma vez que o perfil dos turistas que frequentam a localidade tem mudado, transformando-se em um segmento de classe sócio-econômica B, enquanto o segmento que consome os vinhos da região é composto basicamente pelas classes sócio-econômicas C e D. Além disso, conforme os próprios produtores, boa parte das pessoas visitam São Roque com outros objetivos, que não o vinho. Sendo assim, a cidade vai perdendo aos poucos a identidade inicial de "Terra do Vinho". E as vinícolas precisam identificar outras formas de atuação no mercado.

Referências

- AAKER, D.; KUMAR, V.; DAY, E. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2004.
- BAKER, M. (org.). **Administração de Marketing**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- CHURCHILL, G. A. Jr; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- COBRA, M. **Administração de Marketing no Brasil**. São Paulo: Cobra Editora, 2003.
- DEPARTAMENTO NACIONAL DE REGISTRO DO COMÉRCIO, 2007.
- GARDNER, D.; THOMAS, H.. **Strategic marketing and management**. New York: John Wiley & Sons. 1985.
- HOFFMAN, K. D.; BATESON, J. E. G. **Princípios de Marketing de Serviços: conceitos, estratégias e casos**. São Paulo: Pioneira, 2003.
- JULIEN, P. A., Small Businesses as a Research Subject: Some Reflections on Knowledge of Small Businesses and Its Effects on Economic Theory. **Small Business Economics** v. 5 , 1993.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1993.
- LAMBIN, J.J. **Marketing Estratégico**. Lisboa: McGraw Hill, 2000.
- LEVISTKY, J. Support Systems for SMEs in Developing Countries a **Review. Paper commissioned by the Small and Medium Industries Branch** n.2, Small Medium Programme, UNIDO, 1996.
- LOVELOCK, C.; WRIGHT, W. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MARKIDES, C.C. Uma visão dinâmica da estratégia. In COSUMANO, M.A.; MARKIDES, C.C (org.). **Pensamento Estratégico**. São Paulo: Campus, 2002.
- MONTGOMERY, C.A.; PORTER, M.E. (org.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- PORTER, M. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise da indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO ROQUE. **Pesquisa Perfil de São Roque**, 2006.
ROTHWELL, R., DODGSON, M. Technology- based SMEs: their Role in Industrial and Economic Change. Buckinghamshire, UK:**Inderscience Enterprises**, 1993.
SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE
Agência de Apoio ao Empreendedor e Pequeno Empresário, 2007.