



Disponível em
<http://www.anpad.org.br/rac>

RAC, Curitiba, v. 15, n. 1,
pp. 158-172, Jan./Fev. 2011



Casos de Ensino em Administração:

Cordilheira de Santana

Cordilheira de Santana

Astor Eugênio Hexsel*

E-mail: ahexsel@via-rs.net
Universidade do Vale do Rio dos Sinos
Porto Alegre, RS, Brasil.

Roberto Costa Fachin

E-mail: rcfachin@portoweb.com.br
Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Porto Alegre, RS, Brasil.

Eduardo Wilk

E-mail: wilk@cpovo.net
Confederação Brasileira de Apicultura
Porto Alegre, RS, Brasil.

Deonir de Toni

E-mail: deonirdt@terra.com.br
Universidade de Caxias do Sul
Bento Gonçalves, RS, Brasil.

Rosana Thomé

E-mail: rosanathome@hotmail.com
Universidade do Vale do Rio dos Sinos
Porto Alegre, RS, Brasil.

* Endereço: Astor Eugênio Hexsel
Rua Santo Inácio, 542, apto.702, Moinhos de Vento, 90570-150, Porto Alegre/RS.

Introdução

Em janeiro de 2008, Rosana Wagner viajava de São Paulo, onde reside no condomínio Alphaville, a Porto Alegre, para avaliar o andamento do seu negócio de vinhos, instalado há poucos anos (2000) na região de Palomas, no município de Livramento, RS, na fronteira com o Uruguai. A empresa, denominada Cordilheira de Santana (ou simplesmente Cordilheira, daqui por diante), assumiu, como foco, a elaboração de vinhos de alta qualidade. Rosana e Gladistão, seu marido, haviam reunido recursos para investimento no projeto e possuíam também larga experiência no setor.

Ao longo de sua viagem, Rosana refletia sobre o futuro do seu negócio e pretendia discuti-lo com seu marido e outros colaboradores dentro de três dias, logo após sua chegada, em reunião que já marcara. A preocupação principal era de que, após três safras já comercializadas, as vendas ainda estavam distante daquilo que tinham programado. Ela, ainda convicta da opção por um preço mais elevado (no lançamento, correspondia a R\$ 40,00 por garrafa, no varejo), por eles estabelecida para o produto, acreditava, assim, que os consumidores não estavam compreendendo o valor de seu produto.

A capacidade instalada da Cordilheira tinha sido determinada objetivando atingir uma produção e vendas de 100.000 garrafas ao ano até o ano 2010 e dadas as vendas em 2006 de 4.050 garrafas e, em 2007, de 4.400 garrafas, Rosana preocupava-se com a probabilidade de a meta não ser alcançada. A situação indicava a necessidade de desenvolvimento de um plano que enfrentasse o problema da passagem de valor, com a consequente reformulação do plano mercadológico. Rosana entendia, porém, que outras questões, referentes a todo o setor vitivinícola e ao posicionamento da Cordilheira, deveriam também ser discutidas. Para isso contava com o juízo e a informação de seu marido e sócio e outros colaboradores. Em anexo apresentam-se as principais características do setor e as estratégias de potenciais concorrentes da empresa.

As Origens e a Evolução da Ideia da Empresa

Rosana Wagner nascera numa família empreendedora. O Sr. Günter, seu pai, tinha-se tornado, nos últimos trinta anos, um empresário muito bem sucedido, embora antes tivesse enfrentado diversas crises financeiras em seus negócios. Ilse, mãe de Rosana, tinha nascido também em família voltada aos negócios: é filha do fundador da empresa de refrigerantes Fruki, terceira em participação de mercado no Rio Grande do Sul, após a Coca-Cola e Ambev. O tio de Rosana, Nelson Eggers, é o presidente da Fruki, e os negócios dos pais de Rosana estão sendo dirigidos pelos outros filhos do casal.

Rosana não seguiu, porém, os rumos dos negócios da família. Sua vocação dirigiu-se à engenharia química, profissão em que se graduou. Como engenheira química desenvolveu atividades, entre outras, no ramo da indústria de bebidas, acumulando aí larga experiência no setor vitivinícola. Ocupou cargos de direção na empresa Pernod – Ricard (grupo francês Pernod), quarto no mercado internacional de vinhos; no Brasil controla as vinícolas Almadén e Forestier. Na sua atividade profissional conheceu seu marido, Gladistão Omizzollo, com formação em enologia e, juntos, unidos pelo mesmo ideal, reuniram recursos para investir no setor vitivinícola de onde surgiu a Cordilheira de Santana. A Almadén, onde trabalharam, situa-se na região de Palomas, município de Livramento, RS, e foi lá que eles resolveram também localizar a Cordilheira.

Mas não foi só o conhecimento da região que pesou. A opção pela localização de seus vinhedos em Palomas decorreu da posição vantajosa desta área para produção de uvas viníferas, pois se localiza a uma altitude média de 200m e a 31° de latitude sul, condição considerada internacionalmente como boa para o desenvolvimento deste tipo de atividade. Quanto ao suprimento de uvas, optaram por operar com sistema totalmente verticalizado, de sua exclusiva propriedade, ao contrário de muitas outras vinícolas, que compram as uvas de produtores independentes. A área total da empresa com videiras é de 25 hectares. Considerando terem o controle de seus próprios parreirais, seria possível controlar a qualidade

das uvas utilizadas na produção. E, de fato, a empresa tem utilizado um sistema amplo de poda que descarta aproximadamente 50% das uvas, o que aumenta os custos, porém permite maior qualidade.

Em 2008, a empresa produzia cinco tipos de vinhos: vinhos brancos Chardonnay e Gewürztraminer, e os tintos Cabernet Sauvignon, Merlot e Tannat, todos concebidos num sistema de produção de vinhos de alta qualidade. A plantação e a produção foram programadas, mas mesmo tendo sido criada em 2000, os vinhos da Cordilheira só foram lançados ao mercado em 2005.

No processo de criação da empresa, a Cordilheira fez também opções quanto à parte de operações do negócio, buscando equipamentos de última geração, como tanques de aço com controle de temperatura, desengaçadeiras (equipamento para separação das uvas e cachos), prensas pneumáticas (equipamento para esmagamento das uvas), filtros, sistema de remontagem automático e computadorizado (equipamento para movimentação do mosto de uvas esmagadas) e barricas de carvalho para envelhecimento dos vinhos.

A empresa, além de vender pela internet, conta atualmente com 8 representantes, que cobrem respectivamente o Rio Grande do Sul (2), o Paraná (1), São Paulo (3), Rio de Janeiro (1) e Minas Gerais (1). Desde o lançamento da primeira série de produtos, a empresa vem apostando principalmente no desenvolvimento de degustações junto a formadores de opinião para consolidação da marca, tendo já recebido elogios no programa do especialista Renato Machado – Globo News – que experimentou seus produtos em reunião-almoço com Rosana e Gladistão. Nesta linha, deve-se também destacar que seus vinhos foram apresentados com grande destaque entre os produtos nacionais pela Revista Gula (2006).

Como representam também outras empresas, as suas vendas têm sido insuficientes para alcançar as metas mínimas desejadas. Gladistão, marido de Rosana, julga que estes deveriam ser mais pressionados a desenvolver atividades promocionais, além das de vendas. Rosana, entretanto, pondera que dada a reduzida linha de produtos e os altos preços praticados, as vendas por representante tendem a ser baixas, o que não os estimula a dedicar mais tempo à empresa. No mesmo sentido, pode ser também dito que o baixo volume total de vendas da empresa, determinado pelo posicionamento estratégico escolhido, também inviabiliza o uso de propaganda massiva para fixação de marca.

O Mercado de Vinhos no Brasil

No Brasil, nos moldes do que ocorre em outros países, o mercado de vinhos se divide em dois grandes segmentos: os vinhos de mesa e os vinhos viníferas (a Cordilheira posiciona-se aqui). Os vinhos viníferas são produzidos a partir de castas mais nobres, apresentam-se com maior qualidade e são ofertados a preços mais elevados que os vinhos de mesa. Neste aspecto, destaque-se que os seis vinhos finos mais vendidos no Brasil têm preço inferior a 25 reais.

Na Tabela 1, a seguir, apresentam-se as vendas das vinícolas do Rio Grande do Sul (que representam aproximadamente 90% das vendas no Brasil) para esses dois segmentos em 2007.

Tabela 1

Comercialização de Vinhos de Mesa e Vinhos Finos no Brasil – 2007

Produto	Quantidade (milhões de garrafas de 750ml)	Valor (milhões de R\$)	Tamanho dos segmentos (%)
Vinhos de mesa	293,8	925,7	77,7
Vinhos finos	27,9	265,4	22,3
Total	321,7	1.191,1	100,0

Nota. Fonte: Adaptada de Thomé, R. (2008). *A estrutura do segmento de vinhos de mesa e as estratégias competitivas desenvolvidas por empresas participantes* (p. 59). Dissertação de mestrado, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, RS, Brasil.

Quanto às vendas dos vinhos finos no mercado interno entre 2002 e 2007, pode ser observado pela Tabela 2.

Tabela 2

Vinhos Finos e Espumantes Comercializados no Brasil em Milhões de Garrafas

	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Produzidos no Brasil						
Vinhos Finos	32,6	31,0	26,2	29,1	29,9	27,9
Espumantes	4,9	5,6	6,4	7,6	8,4	9,3
Subtotal (1)	37,5	36,6	32,6	36,7	38,3	37,2
Importados						
Vinhos Finos	32,2	28,1	38,8	40,2	49,0	57,6
Espumantes	2,9	3,3	4,1	4,7	6,1	3,2
Subtotal (2)	35,1	31,4	42,9	44,9	55,1	60,8
TOTAL (1+2)	72,6	68,0	75,5	81,6	93,4	98,0

Nota. Fonte: Adaptada de União Brasileira de Vitivinicultura. (2008). Dados estatísticos. Recuperado em 15 janeiro, 2008, de http://www.uvibra.com.br/pdf/comercializacao2002a2007_jan_dez.pdf

Observa-se que os vinhos importados aumentaram a sua participação de mercado, sendo considerados como a maior fonte dos problemas vividos pela indústria nacional. A favorável relação entre custo e benefício, especialmente dos vinhos chilenos e argentinos, tem sido indicada como a força propulsora desta penetração no mercado brasileiro. Em consequência, as empresas do setor vêm acumulando estoques elevados, o que as força a praticar preços mais baixos para ter um fluxo de caixa positivo.

No segmento de vinhos finos as empresas podem ser reunidas em dois grupos estratégicos. O primeiro (A), formado pelas grandes empresas que operam com uma linha maior de produtos, maior variabilidade na qualidade (muitas, desde os de maior qualificação até os vinhos de mesa) e preços, emprega diversos tipos de canais de distribuição, onde se destacam os supermercados (varejos localizados junto às cantinas podem representar até 20% das vendas), usam *midia* televisiva e do ponto de vista industrial, suprem-se tanto de seus próprios parreirais (parcialmente verticalizadas) como compram de terceiros.

São exemplos de empresas que competem nesse grupo a Miolo, a Salton e a Valduga, todas com vendas superior a 1,2 milhões de garrafas.

O segundo grupo (B), o de pequenas e médias empresas, formou-se a partir dos anos noventa, possuem uma linha menor de produtos e focam a qualidade e preços mais elevados, distribuem seus produtos em lojas especializadas, realizam parte significativa de suas vendas por varejos temáticos localizados ao lado das cantinas e diretamente pela internet e possuem os seus próprios parreirais, que lhes permitem obter um vinho de qualidade superior.

Dentro deste agrupamento distingue-se um subgrupo, cujas empresas não operam verticalizadas - compram uvas de terceiros – com qualidade e preço em posição mais baixa.

Guardadas as proporções, pode-se afirmar que a proposta dessas pequenas empresas verticalizadas se assemelha à de pequenas e médias italianas e francesas, que buscam qualidade a partir da verticalização, ao passo que o grupo formado por grandes empresas identifica-se à Gallo Wines, dos Estados Unidos, e à Concha e Toro, do Chile, que possuem um escopo amplo de produtos e preços, usufruindo os benefícios de economias de escala.

Para compreender a posição das diferentes empresas, Rosana mandou elaborar a Tabela 3 (detalhada a seguir). Ela entende que a análise dessa tabela possa indicar alternativas estratégicas para a Cordilheira, considerando-se o posicionamento de outras empresas do mesmo grupo estratégico.

Tabela 3

Posicionamento da Cordilheira e de seus Concorrentes

Empresa*	Plantação de uvas	Adega	Vertica- lizada	Nº de Linhas**	Nº de produtos	Faixa de preço (R\$) Garrafa de 750ml	Comercialização Garrafas		Introdução dos Produtos - no mercado
							2006	2007	
Angheben	Encruzilhada do Sul na Serra do Sudeste.	Vale dos Vinhedos	Sim	1	7	22,50 60,00	12.500	18.950	2004
Milantino	Vale dos vinhedos	Vale dos Vinhedos	Sim	2	15	15,00 30,00	2.560	2.660	2003
Lidio Carraro	Encruzilhada do Sul na Serra do Sudeste Vale dos vinhedos	Vale dos Vinhedos	Sim	5	16	16,92 174,84	24.870	71.700	2002
Vallontano	Vale dos vinhedos	Vale dos vinhedos	Sim	1	7	36,50 49,90	20.050	19.900	1999
Cave de Pedra	Vale dos vinhedos	Vale dos vinhedos	Sim	4	10	17,00 61,00	10.150	6.600	1999
Cordilheira de Santana	Região de Palomas, Livramento, Fronteira com Uruguai	Região de Palomas, Livramento, Fronteira com Uruguai	Sim	1	5	40,00 - 45,00	3.170	4.300	2005

Nota. *Critérios de seleção das empresas: Seleção empresas: com vendas menores do que 30.000 garrafas em 2006 e com operação verticalizada (plantavam uvas utilizadas na produção). **Definições: Linha: diversos tipos de produtos reunidos sob uma marca. Produtos: engloba o número de produtos em cada linha, considerando tipo branco, tinto e rosé; os diversos tipos de uva (por exemplo: cabernet, tannat) e os espumantes. Promoção: Todas, menos Cordilheira, com varejo promocional - rota do enoturismo, cursos sobre vinho, degustação e programa para visitas a cantina. Cordilheira formula convite para visitar cantina.

Quanto aos canais de distribuição, as empresas do grupo B tendem a não vender em supermercados, pois isto poderia prejudicar a imagem de seus produtos diferenciados. Destaque especial deve ser dado aos contínuos investimentos que estão sendo feitos nos varejos das cantinas que, em diversos casos, chegam a representar 40% do total das vendas. Estas lojas das cantinas vendem uma série de outros produtos associados ao vinho – são exemplos os queijos, abridores de garrafa, os suportes para garrafa e baldes para gelo. De forma permanente, são realizados cursos de enologia e se incentivam as visitas às cantinas e aos parreirais da empresa, seguindo roteiro programado. Das empresas relacionadas na Tabela 3, a Angheben e a Lidio Carraro, mesmo com parreirais distantes do Vale dos Vinhedos, possuem cantina e varejo de vendas no Vale dos Vinhedos.

As empresas do Vale dos Vinhedos, grandes e pequenas, reunidas na sua associação, denominada APROVALE⁽¹⁾, têm desenvolvido um esforço conjunto para trazer turistas à região – o chamado enoturismo - tão comum em outros países. Na região localizam-se muitos hotéis, pousadas e restaurantes, muitos administrados pelas próprias vinícolas, como, por exemplo, o da Casa Valduga.

Merecem menção explícita os hotéis cinco estrelas Spa do Vinho e Villa Michelin com 128 e 60 apartamentos respectivamente.

A região tem sido roteiro de fluxos turísticos do centro do país, atraídos igualmente pela culinária italiana da região, pelos hotéis, e por parques temáticos que se associam ao vinho. O positivo resultado de todo este processo evidencia-se pelo crescente número de turistas que visitam o Vale dos Vinhedos, que aumentou de 45 mil turistas em 2001 para 121 mil turistas no ano de 2007.

A presença de turistas também é grande na fronteira entre o Brasil e a Argentina e Uruguai, não ocorrendo, entretanto, vendas por parte das vinícolas lá presentes, devido ao valor do real que estimula as vendas nos *freeshops* de Livramento.

Produção e Logística de Suprimento

Para a produção de vinhos, existem aproximadamente 650 vinícolas instaladas no Estado do RS. Destaque-se que um grupo significativo de pequenas empresas familiares tem entrado no setor nos últimos anos, como consequência das baixas barreiras à entrada nesse segmento. A zona de maior produção de uvas está localizada na Região da Serra Nordeste, em Bento Gonçalves e arredores, com destaque para o Vale dos Vinhedos, a cerca de 120 km de Porto Alegre. Além dessa região, podem-se observar também áreas novas de cultivo – com *terroir* semelhante aos existentes no Chile e Argentina - na Região da Campanha, mais especificamente nos municípios de Santana do Livramento e Bagé, situados aproximadamente a 620 km de Bento Gonçalves. Recentemente, instalaram-se também projetos agrícolas na área do município de Encruzilhada do Sul, distantes 320 km do Vale dos Vinhedos. Vinte são aproximadamente as empresas localizadas nestas novas zonas de produção. Com exceção da Cordilheira e da Almadén, todos os investimentos feitos em plantações foram realizados por empresas já estabelecidas com cantina na Serra Nordeste, tanto as de porte maior como Salton, Miolo, Valduga, Chandon e Aliança, como as de porte menor, como Angheben e Lídio Carraro. Estas empresas não produzem vinho nessas novas áreas e toda a safra de uva é enviada via rodoviária à noite ou, eventualmente, em veículos refrigerados, o que, segundo a experiência já acumulada, não altera sua qualidade.

Embora considerando que os dados já levantados ainda merecessem um maior detalhamento, Rosana acha que estes eram suficientes para reavaliar o posicionamento da empresa. Na reunião que se seguiria - com Gladistão e o gerente administrativo – Rosana tinha como dúvidas cruciais as seguintes:

- . A empresa deveria concentrar-se exclusivamente no fortalecimento da estratégia vigente – cinco tipos de vinhos finos - e desenvolver melhores mecanismos para passar valor aos clientes?
- . O posicionamento quanto à linha de produtos merece também ser considerado?

Anexo

O Setor Vitivinícola e Potenciais Concorrentes

No Brasil, até os anos sessenta, as uvas cultivadas eram quase que unicamente do tipo **vitis labrusca** (para produção do vinho de mesa), as quais apresentam fácil adaptação ao clima e ao solo da região (Lapolli, Mello, & Trarbach, 1995).

Consolidou-se na Região da Serra Nordeste uma trajetória de produção em escala, em contexto no qual a minimização dos custos de matéria prima e o estímulo à produção de altas quantidades de uvas por hectare tornaram-se o paradigma dominante. A partir de 1974, com a instalação de empresas multinacionais no Rio Grande do Sul, ocorreu uma mudança importante, marcando a bifurcação do setor. Essas empresas, em sua maioria de origem européia, ajudaram a introduzir no mercado brasileiro os vinhos baseados em variedades **vitis viníferas**, as quais permitem a elaboração de produtos mais complexos em aroma e sabor, e mais alinhados com os padrões do mercado internacional. Estes vinhos são atualmente categorizados como vinhos finos. Estas uvas também podem ser trabalhadas para a elaboração de vinhos espumantes, similares aos produzidos na região de Champagne, na França.

Cinco áreas – apresentadas a seguir - envolvem decisões críticas no processo de planejamento de um negócio de vinhos, as quais determinam o custo e o valor que uma empresa cria para o consumidor.

Escolha do *Terroir*

O *terroir* literalmente designa o **terreno** onde se localiza um vinhedo, mas o seu sentido é muito mais amplo. Na realidade, designa as características do solo, do microclima e do ecossistema do local, responsáveis pela qualidade do vinhedo. Esta é uma escolha complexa, pois envolve longa curva de aprendizado, experimentação e, muitas vezes, erros até que se descubra a combinação ideal de todos os elementos. Uma parreira começa a produzir a partir de 3 anos e, até que se conheça adequadamente as peculiaridades e o potencial para vinhos, podem decorrer vários anos ainda.

Suprimento de uvas

O suprimento de uvas pode ocorrer de três formas. A **primeira** opção baseia-se em adquirir as uvas de produtores desconhecidos e muito heterogêneos. Esta escolha restringe a firma a poucas formas de controle da qualidade. A **segunda** opção baseia-se em adquirir as uvas de produtores integrados. Esta representa uma estratégia mais avançada de suprimento, na medida em que a empresa desenvolve acompanhamento técnico dos vinhedos e pode orientar o seu manejo. A **terceira** opção, a produção própria (verticalização a montante), representa o sistema ideal do ponto de vista de controle sobre a matéria prima, na medida em que a empresa desenvolve melhor controle dos parreirais. No setor vitivinícola, quanto maior a produtividade em volume, menor será a qualidade das uvas. Ao se realizarem práticas de **podas precoces** e **derrubada de cachos** reduzindo a produção de uma parreira, esta planta produz uvas de maior qualidade. A determinação do nível de poda nas duas primeiras opções tende a ser conflituosa. As vinícolas pressionam para que esta seja volumosa. O produtor de uvas, por sua vez, teme que tendo feito uma significativa poda durante o período de maturação, possa não conseguir passar o custo da poda mais agressiva a seus preços, por ocasião da comercialização da uva.

Tecnologia e competência enológica

O sistema de elaboração de vinhos contempla as instalações, conhecimentos tácitos e explícitos e as tecnologias utilizadas na elaboração do vinho. As instalações de armazenamento dos vinhos também são um fator importante. Neste quesito, as empresas podem armazenar o produto de diversas formas, desde pipas de madeira (em desuso) até tanques de inox com atmosfera interna inerte (o melhor sistema

do ponto de vista de proteção e conservação do produto). As práticas de envelhecimento dos vinhos, por sua vez, são um ponto crítico e polêmico. Vinhos de qualidade lançam mão de envelhecimento em barris de carvalho, e posteriormente em caves subterrâneas, depois de engarrafados.

Amplitude de linha

Um elemento também crítico para operar no setor diz respeito à extensão da linha de produtos. As maiores empresas operam com um escopo amplo, elaborando produtos em diversas categorias de qualidade e preço, buscando obter economias de escala. Seguindo esta corrente, muitas empresas objetivam atuar também no mercado de espumantes e sucos, que se encontram em franca expansão no país.

Desenvolvimento de imagem

O consumidor não tem possibilidade de avaliar o produto vinho ex-ante ao seu consumo, ou seja, aferir sua real qualidade intrínseca. Também, para a formação de uma imagem positiva faz-se necessária a manutenção de uma qualidade mínima constante nos produtos de ano para ano, tarefa complexa no Brasil, em que algumas safras são boas e outras desfavoráveis. O efeito safra ocorre em todo o mundo, mas para produtos de categoria superior, o mercado espera um padrão mínimo, o que nem sempre é atingido satisfatoriamente na indústria nacional. Um dos fatores adicionais que contribuem para a valorização destas diferenças é o estabelecimento de selos de Indicação Geográfica ou de Procedência. No Brasil, a única região que conseguiu certificação de origem é a do Vale dos Vinhedos, localizada na serra gaúcha. As empresas desta região têm desenvolvido esforços promocionais para melhorar a sua imagem com base neste fato.

A Vinícola Miolo, que vem obtendo sucesso no segmento de vinhos finos, opta por linha ampla mas focalizada em qualidade, mesmo que atuando em vários segmentos de preço. Para manter sua escala de produção a empresa baseia-se em suprimento de 50% de uvas próprias e o restante de produtores integrados aos quais ela dá acompanhamento.

Notas de Ensino

Resumo

O caso Cordilheira de Santana – aqui referido simplesmente como Cordilheira - foi escrito com o objetivo de contribuir para o entendimento da formulação estratégica no setor vinícola, focando o caso de uma empresa nascente, com ambições de crescer com vinhos finos no estrato superior do setor, com preços calculados de acordo com essa ambição, mas que não está alcançando os resultados esperados. As informações sobre a indústria concentram-se nas vinícolas do sul do país, que tem presença predominante no quadro nacional. O caso inicia no ano de 2008, em viagem da diretora Rosana, da Cordilheira, de São Paulo para Porto Alegre, preocupada com os resultados obtidos. Dados anexos ao caso, como nota técnica do setor vinícola, permitem ao aluno ter um quadro do setor como um todo, com vistas a reflexões sobre o posicionamento da empresa. A nota que se segue possibilita ao professor explorar melhor as perspectivas diversas possivelmente a enfrentar pela diretora, no afã de fortalecer a estratégia vigente ou redirecioná-la.

Palavras-chave: indústria de vinho; posicionamento estratégico; criação de valor.

Abstract

The Cordilheira de Santana case, from now on referred to simply as Cordilheira, was conducted and reported with the main purpose of contributing to the understanding of the process of strategy formulation in the winery sector. It presents the case of a recently created small firm aiming to compete in the market by offering high quality based on reduced premium line products, with prices established in accordance. Even so, it has not achieved the expected results. The wine industry with its basis in the wineries of the extreme south of Brazil, which is the most productive sector in the whole country, is also discussed. The case study began in 2008, when Rosana, owner and director of the company, travelled from São Paulo to Porto Alegre and highly concerned that the expected results had not been achieved. Data included as a technical note on the wine industry provides information on the industry as a whole, enabling students to reconsider the firm's positioning in the market. The teaching note that follows provides the professor with information that will allow him to explore several perspectives that will have to be faced by Rosana further. She may choose to strengthen the present strategy or to take it in a new direction.

Key words: wine industry; strategic positioning; value passing.

Objetivos do caso

Entendendo o ambiente externo, isto é, o setor e as estratégias de alguns concorrentes mais diretos, e os dados internos, refletidos pelo atual posicionamento da Cordilheira, o aluno deverá propor uma estratégia à empresa. Destaca-se, no curto prazo, a questão de passar para os clientes o valor que a empresa julga que seu produto tem.

O caso busca atender aos seguintes objetivos. (1) Imediato: compreender as dificuldades de uma pequena empresa em criar valor para o cliente. (2) Básico: visualizar as relações entre alternativas estratégicas, capacidades da empresa e o ambiente externo.

Parte dos elementos de que dispõe o caso para análise encontram-se na área de marketing, mas professores de estratégia devem encontrar material suficiente para explorar.

Obtenção dos dados

Os dados para elaboração deste caso foram obtidos por meio de entrevistas com os dirigentes da empresa e dois empresários do setor, utilizando-se de roteiro estruturado. Para entender o ambiente externo foram analisados dados de sindicatos do setor, sites de empresas que produzem e comercializam vinhos, reportagens de jornais focados em economia e negócios, dissertações e teses.

Possíveis tarefas a propor ao aluno

1. Examinar, em curto prazo, a questão de passar para os clientes o valor que a empresa julga que seu produto tem e propor medidas de ação consequentes.
2. Análise do ambiente externo (o setor vinícola), especialmente a posição competitiva da Cordilheira e de seus concorrentes mais diretos.
3. Discutir possíveis alternativas de posicionamento para a Cordilheira, a partir da situação atual.

Possíveis questões para discussão

- . Não teriam sido negligenciadas questões importantes da área de marketing na elaboração do projeto da empresa?
- . Qual a estrutura do ambiente externo da empresa e quais os seus fatores críticos? (Usando aqui os fatores críticos do setor vitivinícola conforme são descritos no Anexo).
- . Como agir quanto aos **4 P's** de marketing para aumentar o valor percebido?
- . Como superar a desvantagem turística da localização da empresa em relação aos concorrentes que operam com lojas próprias junto a suas sedes no Vale dos Vinhedos?
- . Que posições estratégicas assumir quanto a produto e preço?

Outra questão que pode ser proposta é se a criação de uma empresa pode ser planejada de forma a atingir um posicionamento desejado pela simples combinação de escolhas (Porter, 1991). Como se compara isto com a RBV, que diz que a estratégia se desenvolve, especialmente a partir recursos e capacidades acumuladas?

Informações suplementares sobre a organização

Recomenda-se fortemente que o professor e os alunos consultem o site da empresa para aferir a situação atual da linha de produtos, pois os dados do caso se referem a 2007. (www.cordilheiradesantana.com.br).

Comentários sobre o setor vitivinícola - os contornos do ambiente externo: indústria e mercado

Na Tabela 1 do caso, apresentam-se as vendas de vinhos, no Brasil, para os dois grandes segmentos de mercado: uvas de mesa e vinhos finos.

A Tabela 2 do caso possibilita comparar elementos da estratégia da Cordilheira e de seus concorrentes. Ela tem como objetivo entender as alternativas estratégicas da empresa à luz do posicionamento de outras empresas do mesmo grupo estratégico. Utiliza-se aqui o conceito de que o ambiente também é determinante da estratégia. Mintzberg, no entanto, entre outras considerações, destaca: quando a empresa se submete ao ambiente, pode perder o seu caráter inovador (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2000).

Na Tabela 2 merecem destaque os seguintes pontos.

1. Pode-se observar que os concorrentes operam com uma linha maior de produtos. Com exceção da Vallontano, constata-se que todos os demais praticam preços mais variados e com espaço significativo entre os produtos de maior e menor preço. Estas duas características podem estar sugerindo que vinhos de menor preço facilitam a entrada nos canais de venda. Como apoio desta observação, pode-se ver que a Lídio Carraro, a empresa que mais cresceu em vendas entre 2006 e 2007, oferta 16 produtos em 5 linhas e também possui a maior diferença entre o maior e o menor preço, respectivamente 174,84 e 16,92 reais.
2. A entrada das empresas no mercado ocorreu em períodos próximos, de 1999 a 2005, não ficando claro a eventual vantagem dos primeiros entrantes. A Lídio Carraro, a que mais cresceu em vendas, iniciou as suas atividades em 2002, em posição intermediária entre as duas datas extremas.
3. Todas as empresas operam de forma verticalizada, exercendo controle integral do suprimento. Na medida em que todos se posicionam de forma igual nessa dimensão, ela passa a ser um elemento neutro para obter vantagem competitiva.
4. Com exceção da Cordilheira, as empresas produzem o seu vinho na Região da Serra do Sudeste e possuem varejos próprios junto à cantina. Dado o crescimento significativo do enoturismo, é de supor que a localização da Cordilheira seja um elemento negativo em relação às suas concorrentes mais diretas. Este fato conduz ao questionamento da escolha de Livramento para a localização de seus parreirais. Será que a vantagem da localização em Livramento compensa desvantagens associadas ao enoturismo e à logística?

Conceitos e teorias envolvidas

O caso pode ser discutido de forma a integrar diversos elementos da formulação estratégica. A partir da compreensão do ambiente externo – o setor e os concorrentes - e do ambiente interno – as bases da atual estratégia – o aluno deverá propor medidas que a Cordilheira deva tomar, o que pode incluir novas estratégias de marketing e até um ajustamento mais profundo da estratégia de posicionamento atual. Sugere-se, como base para a análise da estratégia da Cordilheira, o uso do modelo de Kenneth Andrews (1988), combinado com o modelo das cinco forças competitivas proposto por Porter (1986) para orientar a análise do ambiente externo.

Para entender melhor os diversos elementos, seria interessante analisar, em primeiro lugar, a evolução das vendas dos vinhos finos quanto ao total, quanto ao vinho nacional e importado e quanto aos espumantes. Complementando a análise, recomenda-se a discussão dos fatores críticos do negócio (ver a descrição deles na própria nota do setor vitivinícola, que é um anexo do próprio estudo de caso).

Para discutir a questão de aumentar a percepção de valor, que é o problema imediato que a diretora Rosana deseja enfrentar, sugere-se o uso do conceito de valor apresentado de forma analítica por Besanko (Besanko, Dranove, & Shanley, 2006), em que são consideradas as variáveis custo, valor percebido e preço. Para ordenar o debate das decisões que devem ser tomadas, indica-se a utilização do conceito dos “4P’s” de marketing: produto, preço, promoção e distribuição. Destaque deve ser dado ao fato de que passar valor ao consumidor é mais difícil do que para um bem industrial, pois nesse caso ficam mais claras as relações de custo-benefício.

Como possível evolução da própria aula, pode-se debater a relação entre custo e valor percebido. Ao podar 50% de seus parreirais, a empresa faz a opção de ter maior custo, na expectativa de criar produto de maior valor. Como destaca Porter (1996), uma empresa que tenha atingido a fronteira da produtividade, com base na eficácia operacional, só poderá diferenciar o seu produto com base em decisões que envolvam maiores custos. O mesmo se dará, de forma inversa, para o aprofundamento de uma estratégia com foco em custos, em que a sua redução implique menor valor percebido. A empresa poderá seguir esse caminho, quando a sua expectativa for de que a redução de custos seja superior à redução do valor percebido. Para lançar produtos com valor mais baixo no setor

vinícola pode-se diminuir o nível de poda (em todo ou em parte do parreiral), ou reduzindo o período de envelhecimento do vinho. No setor vitivinícola, o problema agrava-se, pois a percepção de valor só ocorrerá meses (ou até anos) depois de a empresa ter tomado decisões que aumentarão o seu custo. Observa-se, assim, que a questão de operar de forma mais verticalizada ou terceirizada realça o fato de que, em muitos casos, devem ser controlados certos suprimentos, se o objetivo for ofertar um produto de qualidade. No caso, as dificuldades são maiores, dado o espaço de tempo que transcorre entre o desenvolvimento de ações de maior custo, relacionadas especialmente à poda, e os preços que serão praticados por ocasião da safra, sujeitos a potenciais modificações em decorrência de alterações no ambiente econômico.

A questão de passar valor: aspectos introdutórios

Uma das ideias centrais do caso (em verdade, o problema imediato, identificado pela diretora Rosana) é de que o público consumidor não estaria entendendo o preço (valor) adotado para os vinhos da Cordilheira. Essa ideia precisa, portanto, ser discutida. Sugere-se que a ideia de passar valor deva ser discutida com base no uso dos instrumentos clássicos do composto de marketing quais sejam: produto, preço, promoção e distribuição. Os diferentes itens abaixo examinam diferentes dimensões do problema teórico-prático enfrentado.

- . Posicionamento estratégico e proposta de valor: dado o período longo que existe entre o momento inicial do processo de produção de vinho – o plantio de videiras de qualidade – e o momento de consumo, o processo de transmitir e corrigir percepções quanto ao valor do produto apresenta-se como um problema significativo.
- . Decisões críticas nas empresas vinícolas (ver a nota do setor, anexa ao caso) devem ser tomadas para chegar a um produto de qualidade. Por outro lado, o consumidor elege determinado vinho com base na diferença entre o valor que ele percebe no produto e o preço que deve pagar por ele, o valor excedente. Quando se afirma que “os vinhos chilenos são os que apresentam melhor relação entre preço e benefício” se está dizendo que eles entregam maior valor excedente. Uma das grandes dificuldades que as empresas enfrentam é transmitir ao mercado os benefícios que o produto oferece, já que o seu preço aparece de forma clara.
- . Desafio. Menciona-se novamente que os seis vinhos finos mais vendidos no Brasil são de preço inferior a 25 reais e o preço-base dos vinhos da Cordilheira foi estabelecido no patamar de 40 reais.
- . As dificuldades da proposta da Cordilheira de Santana, e de suas concorrentes no seu grupo estratégico, estão relacionadas ao seu porte (vide Tabela 2) que não permite economias de escala, dificultando com isso passar valor com o uso da propaganda de forma intensiva e organizar as vendas com uma equipe de vendas própria.

Segundo a literatura da área de marketing e estratégia, para transmitir o valor de um produto ao mercado a empresa conta com duas alternativas: (a) promovê-lo junto ao cliente final (*pull*) ou (b) promovê-lo ao varejo (*push*). Na primeira alternativa (*pull*) busca-se vendas com base na demanda do consumidor final ao varejista. No segundo caso (*push*) promove-se o produto ao varejista para que este o divulgue ao consumidor final. O processo *pull* exige muitos recursos, por se basear especialmente em *mass media*, especialmente a televisiva. Como a Cordilheira de Santana é uma empresa pequena, com baixa escala, é um caminho difícil.

- . Embora, de forma geral, a proposição *pull* seja difícil, a Cordilheira poderia investir em revistas especializadas, sessões de degustações mais abrangentes, não restritas aos formadores de opiniões, mas também considerando o próprio consumidor, no próprio local de compra. Tais medidas, com certeza, contribuiriam para divulgar a marca e promover o conhecimento do produto no momento da compra, ajudando os clientes a reduzirem o nível de insegurança em relação ao produto.
- . Passar valor e custo: **representantes autônomos ou equipe própria?** Pequenas empresas, ao introduzir um novo produto no mercado, devem considerar as dificuldades para contratar vendedores

próprios (salário fixo mais uma pequena comissão), que possam vender e também promover o produto, o que pode implicar custos fixos iniciais significativos. Tendo em vista esta dificuldade, a Cordilheira, de forma semelhante a todas as empresas pequenas, está contratando representantes autônomos (só uma comissão, custo variável) para realizar vendas e promoções. Aqui também se apresenta o problema do pequeno porte, pois como é baixo o volume de vendas, está havendo dificuldades para contratar representantes exclusivos, tendo em vista o baixo rendimento que este irá receber. Nessa situação, o vendedor somente se viabiliza representando diversas empresas, o que, por sua vez, reduz o tempo de dedicação a cada uma delas. Em resumo, essa situação indica que um representante da Cordilheira é forçado a também vender outros produtos.

Propostas específicas para passar valor

Embora a dificuldade para uso dos instrumentos de marketing de forma mais agressiva, propõe-se a seguir um conjunto de outras decisões que devem conduzir à percepção de maior valor pelo cliente.

- . A empresa tem optado por desenvolver degustação junto a formadores de opinião; segundo os dados apresentados no estudo de caso, tem recebido elogios de especialistas e classificações em destaque por revistas especializadas.
- . Como foi mencionado, o vinho é produto caracterizado pela seleção adversa, ou seja, o consumidor não tem a possibilidade de avaliar o valor *ex-ante* ao seu consumo, a real qualidade intrínseca do produto. Ainda, tendo em vista o preço objetivo do produto – 40 reais - estar sensivelmente acima de opções de produtos importados reconhecidos pelo mercado consumidor como marcas mais maduras, além do canal de distribuição estar restrito a lojas de *delicatessen* e restaurantes, as ações que incentivam os clientes potenciais a compreenderem o valor real do produto precisam levar essas questões em consideração.

Escolhas/recursos

A discussão sugerida na última possível questão a ser proposta aos alunos - se a estratégia teve como base escolhas ou recursos acumulados – deve orientar-se a partir de dois grupos de elementos. Os ligados a escolhas - local das instalações, tipos de videira e operar de forma verticalizada – e os que se relacionam aos recursos – as capacidades acumuladas pelos dirigentes. Embora os alunos possam definir-se mais para um ou outro, tudo indica que os dois foram importantes.

A falta de atenção com marketing

A questão inicial identificada (*vide* item Possíveis Questões para Discussão, supra) sobre se a empresa subestimou, de certa forma, diversos aspectos de marketing necessários à consolidação de seu espaço no mercado, pode ser discutida, lembrando os passos que compõem uma orientação para o mercado: conhecimento da preferência dos clientes, difusão interna dos seus aspectos principais e escolha de uma estratégia adequada não foram suficientemente avaliados pela empresa, no caso estudado.

Possível esquema de aula

O professor pode começar sugerindo aos alunos que discutam, em pequenos grupos, o posicionamento das pequenas empresas, e avaliem como isso pode influenciar o posicionamento da Cordilheira. A análise daí resultante pode ter como elemento desencadeador o questionamento a respeito dos elementos identificados no ambiente externo e concorrencial e que podem influenciar a posição da Cordilheira.

Entre as perguntas que cumpre dirigir para orientar o aluno na discussão do caso, podem ser escolhidas algumas das constantes no item Possíveis Questões para Discussão desta nota de ensino.

No trabalho em grande grupo, o professor deve cuidar de organizar o “quadro-negro” em itens como a posição estratégica da Cordilheira, idem das empresas concorrentes, as propostas para passar valor e as propostas para manter o posicionamento estratégico ou redirecioná-lo.

Indicações Bibliográficas

- Aguiar, F. B. (1999, dezembro). A internacionalização do mercado vitivinícola. *Anais do Congresso Brasileiro de Viticultura e Enologia*, Bento Gonçalves, RS, Brasil, 9.
- Barlett, C. A., & Goshal, S. (2000). Going global, lessons from late movers. *Harvard Business Review*, 78(2), 133-142.
- Carrau, J. L. (1978). *Novos enfoques em microbiologia enológica*. Caxias do Sul: Universidade de Caxias do Sul.
- Fensterseifer, J. E. (2004). *Estudo de competitividade do setor vitivinícola* (Relatório de Pesquisa/2004). Porto Alegre, RS, Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico.
- Ferreira, F. G. (2005). *Estratégias de produção das empresas vitivinícolas da serra gaúcha investidoras em vitivinicultura na metade sul do Rio Grande do Sul*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.
- Manzoni, R. (2004). *Comercialização de vinhos finos “top de linha” nas vinícolas de Bento Gonçalves*. Trabalho de conclusão do curso, Faculdade Cenecista de Bento Gonçalves, Bento Gonçalves, RS, Brasil.
- McGovern, P. E. (2003). *Ancient wine: the scientific search for the origins of viticulture*. Princeton, NJ: Princeton University.
- Miele, M., & Zylbertstajn, D. (2005). Coordenação e desempenho da transação entre viticultores e vinícolas na serra gaúcha. *Revista de Administração da USP*, 40(4), 330-341.
- Tonietto, J., & Carbonneau, A. (1999, dezembro). Análise mundial do clima das regiões vitícolas e de sua influência sobre a tipicidade dos vinhos. *Anais do Congresso Brasileiro de Viticultura e Enologia*, Bento Gonçalves, RS, Brasil, 9.

Notas

¹ Associação dos Produtores de Vinho do Vale dos Vinhedos.

Referências

- Andrews, K. (1988). The concept of corporate strategy. In J. B. Quinn, H. Mintzberg, & R. James, *The strategy process: concepts, contexts and cases* (pp. 43-50). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Besanko, D., Dranove, D., & Shanley, M. (2006). *A economia da estratégia*. Porto Alegre: Artmed.

- Lapolli, J. M., Mello, L. M. R., & Trarbach, C. (1995). *A Competitividade da vitivinicultura brasileira: análise setorial e programa de ação com destaque para o Rio Grande do Sul*. Porto Alegre: Banrisul, Embrapa-CNPV, Sebrae.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2000). *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre, Bookman.
- Porter, M. (1986). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústria e concorrência*. Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12(Special Issue), 95-117.
- Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Revista Gula. (2006, janeiro). *Vinhos*, (Edição Especial), p. 94.
- Thomé, R. (2008). *A estrutura do segmento de vinhos de mesa e as estratégias competitivas desenvolvidas por empresas participantes*. Dissertação de mestrado, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, RS, Brasil.
- União Brasileira de Vitivinicultura. (2008). *Dados estatísticos*. Recuperado em 15 janeiro, 2008, de http://www.uvibra.com.br/pdf/comercializacao2002a2007_jan_dez.pdf