



**AgEcon** SEARCH  
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

*The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library*

**This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.**

**Help ensure our sustainability.**

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

[aesearch@umn.edu](mailto:aesearch@umn.edu)

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

# **Estratégias de las Vinícolas en el Estado de São Paulo, Brasil: Un Estudio de Casos Múltiples**

Geni Satiko Sato<sup>1</sup>, Humberto Sebastião Alves<sup>2</sup>, Vivian Strehlau<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Instituto de Economia Agrícola, Socio Economia, São Paulo, Brasil

<sup>2</sup>Apta São Roque, São Paulo, Brasil

<sup>3</sup>ESPM, Marketing, São Paulo, Brasil



**Paper prepared for the 116<sup>th</sup> EAAE Seminar "SPATIAL  
DYNAMICS IN AGRI-FOOD SYSTEMS: IMPLICATIONS FOR  
SUSTAINABILITY AND CONSUMER WELFARE".**

Parma (Italy)  
October 27<sup>th</sup> -30<sup>th</sup>, 2010

*Copyright 2010 Geni Satiko Sato, Humberto Sebastião Alves, Vivian Strehlau. All rights reserved. Readers may make verbatim copies of this document for non-commercial purposes by any means, provided that this copyright notice appears on all such copies.*

# Estratégias de las Vinícolas en el Estado de São Paulo, Brasil: Un Estudio de Casos Múltiples

Geni Satiko Sato<sup>1</sup>, Humberto Sebastião Alves<sup>2</sup>, Vivian Strehlau<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Instituto de Economia Agrícola, Socio Economia, São Paulo, Brasil

<sup>2</sup>Apta São Roque, São Paulo, Brasil

<sup>3</sup>ESPM, Marketing, São Paulo, Brasil

**Resumen** - El objetivo de esta investigación fue a de identificar las estrategias adoptadas por las vinícolas en Brasil, en la región de las ciudades de San Roque, Louveira, Jundiaí y Sao Paulo. La metodología utilizada fue el estudio de casos múltiples. Fueron realizadas entrevistas con los propietarios y visitas a las vinícolas. El turismo rural es el principal canal de distribución para los vinos, licores, frutas y dulces, Están presentes en las vinícolas una diversificación de actividades, como tiendas, restaurantes y hacer un recorrido a las vinícolas. Los propietarios se caracterizan por ser pequeños agricultores familiares y descendientes de italianos y sus familias están en esta actividad por 2-3 generaciones. Las vinícolas buscan crear un paisaje rural dónde se pueden visitar las parras. La mayoría de ellos compran las uvas de otros productores y en algunos casos, compran el vino ya listo y la embotellan. La región puede ser caracterizada como un cluster de vinos y el territorio está representado por las relaciones formales e informales entre los actores sociales con los objetivos a solucionar problemas de producción y las necesidades del mercado.

*Palavras- claves:* vinícolas , estratégias , Brasil.

## I. INTRODUCCIÓN

La producción de vinos en Brasil hace parte de una historia tras 50 años, cuando los productores de uva iniciaron un nuevo proyecto de plantar las viñas y elaborar sus uvas para transformarlas en vino, herencia cultural, en específico de inmigrantes italianos, del Sur de Brasil y también de la región cercana de São Paulo.

En la región de Sierras Gauchas, se encuentran actualmente las principales vinícolas brasileñas pues

han introducido modernas tecnologías para la elaboración de sus uvas y su vinificación. En la región de São Paulo empezó sólo con la producción de uvas de mesa, pues creía que las condiciones climáticas de la región no eran favorables para el cultivo de uvas para viticultura. Con la introducción de nuevas técnicas para la elaboración de las vides en regiones que están fuera del paralelos 30 y 50, comenzó a producir vinos de buena calidad, regiones como del Valle de San Francisco, al noroeste del Brasil.

En la región de São Paulo, siguió produciendo vinos según procedimientos artesanales, utilizando las uvas americanas, Isabel y Bordo. Y otros empezaron a comprar de terceros, de la región sur, uvas finas para la vinificación o vinos para ser embotellados. Recientemente, algunos productores de vinos de São Paulo están empezando a producir vinos con uvas *Vitis* vinífera e híbridos desarrollados por algunos institutos de pesquisa.

En la pesquisa efectuada en la región de los pueblos de São Paulo, se comprobó que debido a una buena diversificación de actividad agrícola para la producción de frutas de clima templado, la región se ha convertido en una una ruta de producción de frutas además de vinos artesanales. Ofreciendo así nuevas opciones para los turistas que visitan la región, incluso turistas de provincias cercanas, como del Río de Janeiro y otros.

El objetivo de esta pesquisa fue a de identificar las estrategias y las trayectorias individuales de algunas vinícolas en el estado de São Paulo, en especial en la región donde están localizados las regiones de San Roque, Jundiaí, Louveira y Sao Paulo. Mediante análisis buscó identificar los tipos de estrategias que son comunes a los casos y algunos que se especifican en trayectorias individuales.

## II. METODOLOGÍA

La metodología utilizada fue el estudio de casos múltiples [12] para identificar y analizar los vinicultores de la región de São Paulo y incluso identificar las diversas estrategias adoptadas por ellos para sobrevivir y competir en este sector muy específico.

La pesquisa es de carácter exploratorio y busca obtener hipótesis que se refieren a la industria del vino con las actividades turísticas del vino, servicios y estrategias de mercado. Para alcanzar los objetivos propuestos, se realizó muchas entrevistas específicas con los empresarios y vinicultores, a un recorrido a instalaciones y un análisis de las infraestructuras para el turismo local. La entrevista fue grabada, transcrita y se utilizó el análisis de contenido para identificar la percepción de los propietarios de vinos sobre el mercado y las estrategias que adoptan para subsistir y desarrollar en esta área específica de competencia.

También se aplicó un cuestionario cerrado y con preguntas en parte estructuradas para obtener información sobre la empresa.

## III. REFERENCIAL TEÓRICO

La pesquisa tiene un carácter multidisciplinario, por lo que fue utilizado como campo teórico de la gestión estratégica, de marketing, del espíritu empresarial y de la nueva economía de las instituciones, así como el nuevo concepto de la zona rural que caracteriza la agricultura.

### A. *El Espíritu Empresarial*

Estudios de casos sobre empresas invariablemente conducen al campo teórico de la iniciativa empresarial, la figura del empresario y la origen familiar de las empresas.

En la versión de Schumpeter, el emprendedor es ante todo un destructor creativo, un innovador. Sin embargo, no es explícito que esta innovación implica o no, la creación de una nueva organización. Tal vez por

eso el significado de la expresión del *entrepreneurship*, por lo tanto con fines de estudio no hay un consenso en la comunidad científica [2].

Estando de acuerdo con los autores anteriores, la iniciativa empresarial surge como un objeto de estudio en respuesta a los estudios que se enfocaron en las grandes organizaciones, de forma tan impersonales. En los negocios familiares y en las organizaciones pertinentes es relevante la figura del emprendedor, asumiendo los riesgos de su actividad. Los emprendedores son identificados como los visionarios que entienden las perspectivas del futuro y toman decisiones estratégicas, sin una planificación formal. En la industria del vino, las empresas son en general del origen familiar y la figura del fundador tiene una fuerte importancia simbólica en el ejercicio de la actividad. Sato [8] para analizar la empresa brasileña Miolo, a través de un estudio de caso, describe la importancia de los antecedentes familiares y verifica que, tras la consolidación de los valores ocurre la modernización implementado por la segunda generación de la familia para asumir la gestión de la empresa.

### B. *Mercado y las Estrategias de Segmentación*

Porter [7] identifica como estrategias genéricas adoptadas por las empresas como la gestión de costes, la diferenciación y el enfoque. Según el autor, la definición de un posicionamiento estratégico claro es esencial para la competitividad y su mantenimiento. La indeterminación o la incertidumbre, pueden conducir a la pérdida de mercado.

### C. *La Estrategia de Diferenciación*

Según Porter [7]: La diferenciación proviene de la creación singular de valor para el comprador. Pudiendo ser producto de la satisfacción de los criterios de uso o de señalización.

Los criterios de uso pueden ser factores como la calidad del producto, características del producto, tiempo de entrega, etc.. Los criterios utilizados por el productor que afectan el valor real para el comprador o consumidor, a través de menores costos, mayor calidad o la presentación. Los criterios pueden ser factores de señalización como la publicidad, la

reputación de la marca o de negocios, presentación, etc. Estos criterios son utilizados por el comprador juzgar el valor real del proveedor o del productor del producto.

#### D. Estrategia de Enfoque

El enfoque selecciona un segmento o un grupo de segmentos para lo mejor lo exploraren. El enfoque presenta dos variantes, el enfoque de costos y el enfoque de diferenciación.

La segmentación en un mercado o industria, tiene como objetivo combinar el comportamiento del comprador con los costos de producción y comercialización.

La gestión de los segmentos del mercado permite, además, planear el flujo del efectivo de la compañía, porque los productos pueden tener volúmenes y pronóstico de ventas diferenciados.

Debido a la diferenciación de los compradores, los canales de distribución también están apartados por segmentos, por ejemplo, artículos de lujo no están presentes en pequeños supermercados.

La segmentación implica diferencias en la cadena de valor para la empresa debido a que productos especiales tienen distintos procesos de fabricación de los productos estandarizados. En el caso de los vinos, los vinos iconos son supervisados por un enólogo de renombre desde su cultivo y constantemente evaluados durante el proceso y cuando están en reposo en las barricas de roble.

Las empresas de vinos buscan el enfoque de costos y diferenciación porque exploran segmentos distintos como: popular, semi-lujo, lujo básico, premium, super premium, ultra premium e iconos. La matriz de segmentación tiene una forma piramidal, como se muestra en la Figura 1.

Miolo, una empresa nacional, por ejemplo, ha explorado toda la pirámide, excepto el segmento popular. La calidad obtenida, puede cambiar según la región productora. Por ejemplo, en la región de La Campanha, la compañía ha aprovechado las cualidades superiores de los vinos premium. En la región de São Francisco, el vino de lujo y de lujo premium.

Salton, otra empresa brasileña, ubicada en el Sur de Brasil, explora la línea básico popular a través de vinos Chalise, un vino de US\$ 2,00 y también las líneas premium, como el vino Volpi y los iconos como los vinos Talento.

La estructura piramidal de mercado de vinos en general indica que los vinos de top o iconos son caros, preparados de una manera especial, con una producción limitada y se almacena en barricas de roble para la maduración. Estos vinos especiales están destinados a un segmento pequeño de mercado, sofisticado y de alto ingreso, con precios por encima de 50 dólares.

En la base hay los vinos llamados populares, a menudo realizados con variedades americanas o híbridos, de calidad inferior, pero llega a un mercado más amplio debido a los bajos precios, que van desde US\$ 2 -3 dólares.



Fig. 1 - Pirámide de la segmentación de mercado de vinos

Entre la parte superior y la base tiene los vinos de lujo, vinos jóvenes, de variedades de uvas europeas y las líneas que tienen una calidad superior premium y super premium, que presentan con el tiempo una mayor conservación de vida, es decir, son vinos cuyo almacenamiento del producto ofrece la suavización de los elementos químicos como los taninos.

#### E. Costos de Transacción y Especificidad de los Activos

Los conceptos de la Nueva Economía Institucional (NEI), permite analizar las características de las transacciones entre los eslabones de una cadena productiva y canales de distribución.

Williamson [11] sostiene que detrás de cada transacción hay costos y la magnitud de estos depende de factores tales como la especificidad de los activos transacionado y del grado de incertidumbre o del riesgo presente.

Así, si una materia prima que tiene una alta especificidad, de manera que su contratación requiere un contrato de un nivel de detalle que eleva el costo

de transacción, el productor prefiere internalizar su producción. El tipo de gobernancia o dirigencia que prevalece dependerá de los costos de estas transacciones.

Los tipos especificidades de activos pueden ser: ubicación (la ubicación de la planta puede conllevar ventajas o desventajas de los costos), el tiempo (el factor tiempo es crucial en los productos perecederos), marca (la comercialización de un producto depende en gran medida de marca), las capacidades humanas (que se desarrollaron en los empleados de una empresa en el tiempo), las características físicas (se requiere de una entrada de una mayor eficiencia en el procesamiento).

En el caso de la cadena productiva de vino los costes pueden variar de un cultivo a otro según las condiciones climáticas locales. La reducción de los costos debido a la especificidad de ubicación implica el desplazamiento para las zonas con aptitud. Por otra parte, genera un costo de logística de dislocación de los productos envasados para el mercado de consumo.

En el caso de los vinos finos, en general, las especificidades de mayor relevancia son el clima local, la varietal, el suelo y la experiencia adquirida en el ejercicio de la actividad. Como se trata de un producto que depende de las condiciones climáticas y suelo adecuado para la producción, esta se encuentra en diversas regiones y, a menudo, lejos de los consumidores, sin embargo, con el objetivo de lograr una calidad superior.

La experiencia tecnológica acumulada de conocimientos afines constituye la experiencia de la compañía en la producción de vinos finos de calidad para ofrecer al mercado.

La especificidad de ubicación, es decir, las condiciones del clima y de un suelo peculiar con fines de exploración de vinos de calidad es un factor muy fuerte en la definición estratégica de la compañía, que ha llevado las empresas a emprender la expansión a lugares como la región fronteriza con Uruguay y en el Valle de San Francisco, el noroeste de Brasil.

Otras estrategias utilizadas son de asociaciones con vinícolas locales y de otras zonas que ya presentan la capacidad de explorar los viñedos, pero carecen de los conocimientos tecnológicos y las variedades europeas para la producción de vinos finos.

La compañía Miolo se ha asociado con la familia Benedetti y Tecchio, en la región de Sierra Gaucha, a 29 grados de latitud, para embotellar y distribuir sus productos con la marca Lovara.

En Río Grande del Sur, hizo una asociación con Raúl de Anselmo Randon, para la producción del vino RAR, una guardia especial de vino, producido a 1000 metros de altitud, en Campos de Cima da Serra.

En el Valle de San Francisco, una asociación con Lovara explora la línea de vinos varietales de marca Terranova, en la finca Oro Verde.

En la frontera con Uruguay en la región de Campanha, una región de verano más seco, lo que favorece la calidad de la uva, la empresa ha explorado en el complejo Fortaleza Seival, proyecto de cerca de 2.500 hectáreas, la empresa lanzó una línea de vinos de Quinta del Seival, de calidad estupenda.

La empresa Salton, por otra parte, adoptó una estrategia de imagen del producto, asociado con el turismo. A través de una inversión mega en la ciudad de Tuiuty, los turistas pueden visitar y supervisar todo el proceso de industrialización del vino, cursos incluso con degustación al final y tiendas donde se puede comprar productos de la empresa.

La especificidad de ubicación, también fue determinante en la escoja de los municipios de Bage y Santana del Livramento, cerca de la frontera con Uruguay, latitud 29, como estrategia de expansión de Salton y Miolo, buscando una calidad superior en el Valle de los Viñedos [8].

#### *F. Agrupaciones Productivos Locales (APL)*

Se define las agrupaciones locales como :

Procesos innovadores que normalmente están caracterizados por la proximidad geográfica, la especialización sectorial, el predominio de las pequeñas y medianas empresas, competitividad entre empresas, empresas con la competencia determinada por la innovación, el intercambio de información basada en la confianza socialmente establecida, organizaciones que ofrecen apoyo activo en los servicios y una estrecha colaboración con el sector público local [1].

Las modalidades de producción local se basan en la economía de conocimiento y las zonas ocupadas, lo que permite interdependencias intencionales y no intencionales, tangibles y no tangibles, negociables y no comercializables [1]. El entorno local actúa como estimulador y facilitador para la difusión de conocimiento y la interdependencia de los sistemas productivos locales.

En el mercado de vinos se observó que el tiempo sobre la gestión estratégica crea responsabilidades

dentro de la empresa, es decir, experiencia interna que difícilmente puede ser copiado y puede generar valor, crear las redes sociales, con la organización local, que facilitan el éxito del negocio.

Estas acciones se producen en la tecnología, como la interacción con centros de investigación de técnicas, como EMBRAPA (Empresa Brasileña de Pesquisa Agropecuária) y CEFET (Centro Federal de Educación Tecnológica en Vitivinicultura), las relaciones sociales, a través de la organización y participación en las asociaciones como UVIBRA y IBRAVIN.

La creación de un espacio geográfico delimitado, donde el conocimiento, las transacciones y las relaciones sociales operan a través de una red de interacciones que es un resultado positivo para todos los agentes participantes y puede estar asociado con el concepto de los arreglos productivos locales.

En el caso de vinificación, el conocimiento que se consolida es más sutil, ya que no tiene la característica de la formalización, a pesar de la existencia de escuelas y colegios de la enología.

El conocimiento del enólogo se forma con el tiempo a través de la acumulación de conocimientos mediante la interacción con la práctica y varía de un lugar a otro, si tornando muy específico en cada sitio. Así, un enólogo que tiene un renombre mundial, tiene el conocimiento que se adapte a las diferentes combinaciones de habilidades para producir un buen vino. En general, las escuelas están ubicadas cerca de la región productora, pues el conocimiento necessita de la práctica y las condiciones reales para su consolidación.

Esta red del conocimientos relacionados con las agrupaciones locales fue identificado en Chile, Valle de Colchagua [4]. La transmisión de conocimientos en general ocurrió en este caso por los técnicos (ingenieros agrónomos y enólogos) y gestores medios. Cuando una nueva tecnología fue traída de afuera este conocimiento se transmitió a otros actores locales como una forma de compartir entre iguales en un grupo, y resolución de problemas era también compartida.

Otra característica observada en los profesionales fue que no quedaban mucho tiempo en una vinícola, quizás debido a escasez de mano de obra. La forma en que el conocimiento expandía en las agrupaciones locales proporcionando la internalización de las externalidades positivas generadas por esta red informal de técnicos y trabajadores pudiendo proporcionar la mejora de la calidad del producto.

Otro aspecto mencionado por el autor fue la existencia de lo que llamó, agente principal de conflictos debido a los enólogos de las vinícolas, tras obtener el reconocido del mercado, no había interés en cuestiones como la rentabilidad de la empresa.

La reputación de un vino y su vinícola se asocia con la calidad de su producto y un reconocimiento constante de este trabajo a través de un proceso muy concreto relativo a la comercialización y las organizaciones empresariales del sector vitivinícola.

### *G. APL de Vino en Sao Paulo*

En los arreglos productivos locale de vinos en São Paulo los productores están organizados en asociaciones, sindicatos rurales y turismo con objetivos de divulgación del vino regional y exploración del turismo de vino, en conjunto con el Circuito de Turismo de Frutas, que se encuentra en la misma región, unos 100 km del centro urbano de la ciudad de São Paulo.

El turismo rural es el principal medio de distribución y comercialización de frutas, vinos, licores y dulces producidos en la región. Tal vez por eso ocurrió una diversificación de actividades y algunas vinícolas tienen sus tiendas y restaurantes.

En la región de São Paulo, de inicio, los productores de vino empezaron a explorar el turismo de vino en pequeña escala de producción, produciendo de manera artesanal a partir de uvas comunes, tales como Isabel, Bordo y Niágara. No obtener reconocimiento del vino al registro oficial, fue el foco de los actores sociales para organizar los contactos con centros de investigación y tecnología, como la EMBRAPA y el IAC (Instituto Agronómico de Campinas) para mejorar las uvas híbridas y de iniciar la operación con uvas finas europeas.

Recientemente fue formada la Cámara Sectorial de la Uva y el Vino, del Secretaria de Agricultura del Estado de SP, que busca formalizar las actividades de todos los productores con el gobierno, para que podamos realizar proyectos en conjuntos. Están presentes en la región instituciones como AVIVA (Asociación de Productores de vino en Valinhos), AVIVI (Asociación de productores de vino del Viñedo), AVA (Asociación de productores de vinos artesanales), ALVI (Asociación Louveirense de productores de vino) y la Unión Rural de Jundiá.

El enoturismo es una categoría que existe en todo el mundo y en Brasil, ha sido una estrategia utilizada por las vinícolas de la Sierra Gaucha en el Sur de Brasil. Por ejemplo, la empresa Miolo tiene una franquía con

Vinothérapie Spa Caudalie, un centro de vinoterapia y hotel en la región de Bordeaux, Francia.

Un estudio realizado en Australia para examinar la relación entre el turismo y el comportamiento de compra de vino, detectó una relación positiva, es decir, la inversión en turismo ha aumentado las ventas de vino.

Las agencias gubernamentales han reconocido la importancia del enoturismo como una actividad importante para la economía, en especial en los países del Nuevo Mundo, como Australia, Argentina y Chile. En Australia la industria del turismo presentó en 2008, valores del orden de A \$ 1,5 billones [6].

El enoturismo ha sido identificado como un importante elemento de la gama de experiencias buscadas por los visitantes de hoy. Los turistas están buscando un estilo más participativo de la experiencia en sus vacaciones, la que les ofrece la oportunidad de ser más que un simple espectador y las visitas de bodega de calidad puede ofrecer estos tipos de experiencias.

Varias regiones del mundo utilizan la combinación del turismo con las vinícolas y zonas productoras de vino, la provisión de infraestructura para la hospitalidad y la cocina. Qué sucede con la visita a las bodegas del turismo de vino, visita a los viñedos, asociado a la degustación de vinos añadiendo a las actividades culturales como cursos sobre el vino y la gastronomía.

#### IV. RESULTADOS

En este sector se presentará un resumen de seis estudios de caso.

##### A. Caso 1- Vinicola Lucano

La vinícola Lucano se encuentra en Barrio da Penha, São Paulo. Sus primeras actividades fueron realizadas en un rincón de la casa, hoy sede de la bodega en una superficie de 756 m<sup>2</sup>, donde Leonardo Lence plantó 80 parras de la variedad de uva Moscato entre 1969 y 1970.

En 1976, se ocurrió la primera cosecha y Angela, la matriarca, tuvo la idea de elaborar vinos según los procedimientos artesanales heredados de sus abuelos, de Italia. Utilizaron el estanque de agua que había en el fondo de la casa para amasar las uvas y después de

la fermentación, producían vinos embotellados para su propio consumo. Los vinos artesanales fueron hechos a principio en el sótano de la casa, hoy está el museo donde están expuestos los equipos que fueron utilizados. Con las ventas de sus vinos en el Mercado Municipal de São Paulo la producción de esta temporada llegó a 600 litros de vino.

En medio de los años 80, los hijos de Leonardo Lence, Rocco y Giovanni fueron a visitar y hacer contactos con las vinícolas del Sur de Brasil, en Bento Gonçalves, con el objetivo de comprar equipos para aumentar la producción, asociando-se con los productores locales inició con la compra de vinos de terceros. La uva cultivada y transformada en vino en el Sur era trasladada para São Paulo en camiones tanques. La vinícola Lucano empezó a hacer el corte (una mezcla de dos tipos de variedades de uvas de vinificación) y realiza también la guarda del vino en barricas de roble.

En 1987 la vinícola fue fundada oficialmente con la supervisión de Leonardo, doña Angela y de los niños, Rocco, Giovanni y Dina.

Los vinos de *Vitis vinifera* Cabernet Sauvignon, Merlot y la Reserva (Merlot de corte, Cabernet Sauvignon y Tannat) reposan por un tiempo en barricas de roble.

La bodega también produce vinos de uvas americanas, híbridos Isabel y Bordo, que cuestan menos y de calidad más baja.

La producción actual es de 30.000 litros por año. Su bodega cuenta con un lay out muy agradable y los visitantes pueden conocer la bodega, mientras oyen una explicación del proceso de elaboración de los vinos. Es un micro empresa familiar con ingresos anuales de 100 a 200 mil Reales (US\$ 50 -10 mil).

En la empresa trabajan un funcionario y dos hermanos de la familia. Los propietarios son dos hermanos y una hermana que están en Italia. La generación más joven es una chica de 20 años, estudiante de fisioterapia, y dos sobrinos adolescentes, que viven en Italia.

La vinícola cuenta con una tienda donde son comercializados los vinos, los accesorios como sacacorchos y jugo de uva de los socios del Sur.

Todos los sábados se realiza un curso gratuito incluso la degustación para los clientes catastrados en el sitio web de la compañía. Toda la producción se vende en la tienda, y el costo de envío es del comprador. Sus clientes son consumidores que visitan a la vinícola y las cantinas y pizzerías que se encuentran alrededor en este barrio.

Su estrategia de marketing para la distribución es optimizar los costes mediante la venta directa a los consumidores y cautivar clientes que estén cerca de la bodega, lo que facilitaría la logística para el comprador.

### B. Caso 2 – Vinícola Góes

La vinícola Góes produce alrededor de 9 millones de litros al año, ingresos de US\$250 mil, emplea a 100 personas y posee dos unidades de producción, una en San Roque, donde se encuentra la sede de la empresa y otra unidad en Flores da Cunha, en Río Grande del Sur, donde hay la producción de vinos finos, zumos y espumosos, en colaboración con la Venturini. Alrededor del 80% de su producción está en el Sur y el 20% en la región Paulista.

En cuanto a la estrategia de producción, el empresario invierte en productos segmentados por costes. En el segmento superior están los vinos varietales, como Tiempos Góes y Quinta del Jubair producidos en colaboración con Venturini, en Sierra Gaucha.

En el segmento intermedio están los vinos de mesa producidos con uvas americanas, Isabel, Niagara y Bordo, los vinos Góes Tradición y Tradicional Jubair.

Además de los vinos, la vinícola produce espumosos Vivere, con la uva Moscatel, que se estrenó en el IV Concurso Internacional de Vinos en Brasil en 2008. Otra línea muy interesante es el fresco de la uva, el chopp de vino, Grape Cool, bebidas carbonatadas con alcohol 5%, que busca cautivar al público joven y en el momento está exportando a Inglaterra en envase de aluminio. El Grape Cool es un producto innovador en el mercado de vinos.

El gerente de la vinícola, ha invertido en infraestructura para recibir los turistas como: tiendas de vinos y accesorios, degustación, tiendas de recuerdos, chocolates y licores artesanales y visitas a los viñedos y bodega. En los fines de semana acerca de 1500-2000 personas por día visitan la vinícola.

El análisis de la entrevista, hecha en dos horas con el propietario, indica claramente que él visualiza el enoturismo como la principal estrategia a ser adoptada para la promoción de su marca. El empresario cree que la publicidad sobre sus vinos, a través de una empresa especializada, sería muy costoso para el tamaño de la empresa, y que el primer objetivo es de consolidar su marca y cautivar los consumidores de vinos en la región.

Por estar ubicado cerca del mayor centro de consumo de Brasil, la provincia de São Paulo, la

compañía posee una ventaja competitiva que hay que aprovechar. La compañía participa en las principales ferias que hay en São Paulo y en Brasil, como el Exponivis y otros.

El empresario tiene una visión de la importancia del paisaje local y aunque el 80% de su producción proviene de la unidad Sur del país, plantó dos hectáreas de *Vitis* viníferas europeas Cabernet Sauvignon, como experimento y también para ser utilizado como una postal de la vinícola.

En cuanto a los aspectos considerados sobre el vino por los turistas que visitan una región vinícola, el enoturismo permite al empresario obtener respuestas cuanto las preferencias de los consumidores, por ejemplo, si los turistas prefieren el vino más seco o más suave, si es importante a la asociación del ocio y de la gastronomía con el vino. Conocer el comportamiento del consumidor es clave fundamental para el suceso de su comercialización.

Los estudios sobre el comportamiento de los degustadores del vino, presentado por Lapsey (2007) visualiza los diferentes segmentos y perfiles psicográficos a fin de ayudar en la estrategia de colocación del producto en el mercado. El vino puede tener diferentes simbologías para los consumidores que pueden estar relacionadas con su nacionalidad, origen étnico y grupo social.

La vinícola Góes ofrece una actividad muy interesante llamado *Vindima* o Cosecha. Los turistas y los amantes del vino, en las vacaciones tienen la oportunidad en época de la cosecha - enero y febrero - de visitar a vinícola.

En el programa, todos pueden interactuar durante la actividad experimental, donde se pueden visitar los viñedos, coger las uvas y participar en todos los procesos artesanales de aplastar las uvas con los pies, recordando la antigua tradición de la producción del vino.

El paseo tiene una duración de 1h y 30 minutos y además del contacto con la naturaleza, los visitantes conocen la historia de la vinícola y incluso degustación de toda la línea de los vinos.

En este proceso se observa una asociación del ocio rural invidable con la vinícola Góes, fortaleciendo así su marca. El turista al dejar su e-mail, recibe regularmente informe de sus premiaciones y fechas de los festivales anuales y otras actividades.

### C. Caso 3 – Vinícola Micheletto

El productor de vino Micheletto es un ingeniero agrícola con visión de mercado y con conocimientos

técnicos. Adepto a las nuevas tecnologías explora el producción de vinos finos en un sitio ubicado en el municipio de Louveira a 80 km del centro urbano de São Paulo.

La pequeña vinícola Micheletto produce actualmente 6 a 8 mil litros de vinos finos e de mesa, al año y produce uvas de mesa. A pesar de la pequeña escala, el productor considera que con la innovación tecnológica es posible producir vinos de calidad en Sao Paulo. Su producción principal aún se concentra en uva de mesa Niágara, plantadas em 4 hectares y en 1 hectárea, planta 50% de uva de uva americanas y 50% uvas *Vitis vinífera* para vinos. Produce 5.000 litros de vinos de mesa elaborado con uvas americanas Isabel (la mayoría de ellas adquiridos de terceros) y 1.000 litros de vinos finos elaborados con uvas *Vitis vinífera* de su propiedad.

Su canal de distribución es a través de la venta local y del turismo rural. En la región prácticamente no hay productores de uva destinada para el proceso del vino, ellos las compran de terceros, de la región Sur, pues resulta inviable su producción debido al alto costo de mano de obra.

Para Micheletto su negocio principal es el vino, es un joven empresario que cree que la calidad de la uva y del vino es fundamental para garantizar la identidad del producto regional y local.

A pesar de las uvas finas en la región de Sao Paulo, sean producidas en menor escala, los productores están invirtiendo en la mejoría de las tecnologías aplicadas en las parras.

La pequeña escala de producción permite al productor un control más riguroso de la calidad de su producción de vino. Junto con otros dos productores locales Micheletto está explorando la uva Syrah, cuya cosecha ocurrió a principios de 2008 y 2009.

Se prevé realizar una cosecha en junio y julio, con el uso de una técnica de cosecha tardía. Pues normalmente, la cosecha es en fevereiro – marzo. El objetivo es aprovechar la sequía del invierno en la región y la variación de temperatura que hay entre el día y la noche lo que favorece la maduración completa de las uvas. Por lo tanto, es posible procesar vinos de mejor calidad.

Las condiciones climáticas de la región permiten a los productores hacer más de dos podas al año. El consultor local explica que el sabor del vino elaborado con uvas cosechadas en el invierno es mejor que las cosechadas en la temporada de lluvias, pues se obtienen uvas con un grado de madurez y los contenidos de azúcares se cambian.

Otra uva que se explora en la vinícola Micheletto es Sauvignon Blanc, que generó en un vino de muy buena calidad. El productor cree que el suelo local no es tan adecuado para los vinos tintos, pero es bueno para los vinos blancos.

Debido a su experiencia con uvas finas para vino en el Estado, el productor ha sido solicitado como consultor por los principiantes en la actividad que desean explorar la uva Shiraz, en otras localidades de interior.

Al contrario de los otros, que compran uvas de terceros para vinificación, este productor quiere producir su propio vino con uvas finas cultivadas en la región y cree en el potencial del vino blanco, Sauvignon Blanc para São Paulo. La estrategia de diversificación de su producción en uva de mesa, uvas *Vitis vinífera* y híbridas para vinos, es una manera de minimizar los riesgos y garantizar el equilibrio financiero.

#### *D. Caso 4 – Vinícola Santa Cecília*

Las Viñas Santa Cecilia, es una pequeña empresa familiar y el propietario es un enólogo italiano, que vive en Brasil hace 50 años y práctica a elaboración de vinos para la comunidad judía, de acuerdo con los preceptos de la religión judía, hace unos 10 años.

Esta unidad de fabricación está ubicada en el municipio de San Roque, a unos 100 kilómetros del centro de la ciudad de São Paulo. Esta región es tradicionalmente productora de uvas de mesa y los vinos producidos con uvas americanas hechos artesanalmente.

La producción en sí misma ha sido sustituida gradualmente por la compra de uvas de la región del Sur de Brasil o de otros nuevos polos viticultores dentro del Estado, como San Miguel Arcanjo. Una razón es el coste de producción que no es competitivo debido a los costes de mano de obra y de los aumentos de los precios de la tierra, que se incrementaron debido a la creciente urbanización.

El productor es un señor que vino a Brasil, hace 50 años, para trabajar en una multinacional de alimentos y empezó a producir uvas y vinos utilizando los conocimientos adquiridos través del curso de enología realizado en Italia, su formación es de agronomía con especialización en enología y viticultura. De origen italiana, de la región de Piamonte, comenzó a producir uvas de las variedades Isabel, Seibell 2 y IAC138-22, en una superficie de 12 hectáreas.

Este enólogo, naturalizado brasileño, junto con su esposa, conduce su negocio con la ayuda de cuatro funcionarios. Sus hijos han optado por otras profesiones y no tienen ningún interés en continuar con esta actividad. En una entrevista con el propietario, él dice que sigue con esta actividad por gusto personal. Este empresario además de productor se mantiene en contacto con la Universidad de Turín como correspondiente y sigue estudiando las nuevas técnicas agronómicas. Se observa en las líneas de la entrevista que este empresario tiene una percepción muy interesante sobre la bebida, distintas de otros productores de vinos locales. Su experiencia y conocimiento son muy respetados y es consultado constantemente.

Hace 10 años que realiza la compra de uva de los productores del Sur de Brasil para producir vinos *casher*, cuyo volumen anual es de 100 mil litros. La unidad de producción consta de cuatro toneles de 20.000 litros, dos toneles de 50.000 litros, autoclave con la inyección de CO<sub>2</sub>, 10 barriles de madera de 10.000 y 5 mil litros, la prensa, filtro y enbotelladora.

El vino *casher* es suave, con bajo grado de alcohol (10,5%), su proceso de elaboración es el mismo que del vino convencional, la diferencia es que desde la prensa sólo los miembros de la comunidad judía pueden manejar el vino, generalmente de 4 a 5 personas y un representante del rabino.

Otra diferencia es que, según la ley judía el vino debe ser hervida, pero para mantener las cualidades organolépticas, hace una pasteurización con placas a 90 grados centígrados por algunos segundos, pues la altitud donde se encuentra, la ciudad de São Roque, equivale a el hervor.

En el proceso de etiquetar es efectuada en la presencia del rabino o su representante y cada etiqueta tienen los nombres de los rabinos encargados del control del proceso, es una manera de certificación *casher* y garantiza que este vino ha sido producido de conformidad con la ley judía.

#### *E. Caso5 – Vinícola Brunholi*

La vinícola Brunholi se encuentra en Jundiaí, en el barrio Caxambu, donde podemos encontrar varias vinícolas que componen la Ruta de los Vinos de Jundiaí. La propuesta de la vinícola es presentar se como un complejo enogastroturismo, ofreciendo un restaurante, un museo, una tienda y el paisaje rural. Hace casi 50 años en la actividad, los dueños son de la

tercera generación de italianos que vinieron de la región de Tentro, Italia.

Instalado en una superficie de siete hectáreas, no produce las uvas para el vino, pero las compra de otros como de Flores da Cunha, en la región del Sur de Brasil. Los vinos, Merlot y Cabernet Sauvignon, son producidos a través de una asociación con la vinícola Monte Reale, al Sur, lo que hace el procesamiento, envasado y el etiquetado da marca Bodega Brunholi. También ofrece sus vinos para serán etiquetados con la marca COPERICA, para una cadena de supermercados regionales. Su distribución regional cubre las ciudades de São Paulo, Campinas y Itu, a nivel nacional, los estados de Minas Gerais, Río de Janeiro y Manaus. La venta local se lleva a cabo a través de la tienda y restaurante, donde se sirve vino en jarras, vino de mesa, suave y seco.

La estrategia consiste en explorar vinos finos y de mesa, utilizando como principal fuente de ventas en el Turismo Rural del Circuito de Frutas y en La Ruta de vinos de Jundiaí. La ciudad de Jundiaí es el principal productor de vinos de mesa, también conocido como vinos artesanales.

#### *F. Caso 6 – Bela Aurora*

La pequeña vinícola ubicada en la autopista Raposo Tavares, que conecta São Paulo a São Roque, hace parte de la Ruta del Vino de San Roque. La vinícola cuenta con un paisaje construido para el turismo, que se refiere tanto a la parras y la cantina, donde son ofrecidos servicios convenientes para los turistas. Los empresarios que realizan negocios son de la tercera generación de familia de italianos y portugués y están en el negocio hace 78 años. Es un pequeño negocio familiar que involucra tres miembros de la familia y cinco empleados.

Se instalan en una área de menos de 5 hectáreas, pero ya no producen sus propias uvas para vinificación, las compran de los productores asociados en la región de Sao Paulo del San Miguel Arcángel y la región montañosa de Rio Grande do Sul. La producción de su vino es de 300.000 litros al año y se venden en la tienda local para los turistas y se distribuye para São Paulo y el interior. Producen vinos finos, vinos espumosos, vinos de mesa y licores y tiene estructura de producción moderna, con tanques de acero inoxidable y embotelladora. Sus principales vinos finos Don Bernardino Cabernet Sauvignon es un tributo al fundador de la empresa y no tiene por

objeto ampliar La empresa y no participa en eventos de degustación para evaluar sus vinos.

### E. Estrategias de las Vinícolas

Se verificó que para los pequeños y medianos productores de vinos de la región de São Paulo estudiada, la estrategia principal es comercializar los productos a través del turismo rural y el turismo del vino que existe en la región. Una bodega única, Vinícola Góes, hace exportaciones del grapecool, chopp de vino y su volumen de producción es más alto que de otros productores locales.

Durante el año hay varios eventos en la región como festivales gastronómicos, visitas a las vinícolas, fiestas religiosas y las rutas de vinos. Los productores en conjunto con el gobierno local promueven el turismo a través de inversiones en infraestructura, en actividades de divulgación y comunicación, la recreación está en la paisaje de viñedos y tiendas de conveniencia temáticas de vinos.

La mayoría de los vinos son artesanales y elaborados con uvas comunes, pero algunos productores ya producen buenos vinos en colaboración con los productores del Sur de Brasil. La diversificación de actividades se centra en servicios tales como restaurantes, degustaciones y visitas. Los estudios de casos muestran que las ventas y los volúmenes de producción de las bodegas caracterizan estos como pequeñas empresas familiares.

Inicialmente se pensó en analizar las estrategias de los propietarios de las bodegas por municipios y se dio cuenta de que esto realmente constituyen un solo territorio con su diversidad y puntos comunes.

Los puntos comunes, se refieren que todas las bodegas estudiadas están involucrados en el turismo rural y éste es lo principal canal para comercialización de sus productos.

Tabela 1 - Múltiples Estrategias de Vinícolas Paulistas

	Producción		Segmentación Del Mercado	
	Uvas	Vino	Tipos de vinos	Otros productos
Lucano	No	No	Fino y Mesa	No
Góes	Si	No (parcela)	Fino y Mesa	Chopp de vino

Michelleto	Si	Si	Fino y Mesa	No
Santa Cecilia	No	No	Casher	Licores, absinto, grapa
Brunholi	No	No	Fino y Mesa	Aceto balsamico
Bella Aurora	No	Si	Fino y Mesa	Licores

Tabela 2 - Estrategias de las vinícolas paulistas

	Comercialización Distribución	Estrategia
Lucano	Local (Penha)	Foco no consumo local
Góes	Nacional e internacional	Enoturismo y fortalecimiento da marca
Michelleto	Local, turismo	Turismo y diferenciación
Santa Cecilia	Comunidade judaica, exportação, duty free, boutiques	Foco en el consumo específico
Brunholi	Tienda propia, restaurante, punto locais	Diversificación de servicios, marca propia
Bella Aurora	Tienda, región	Escala y envase, turismo

El turismo, a su vez, presenta la actividad complementaria y sinérgica de servicios como cafetería, tiendas, visitar la bodega en la época de la cosecha y la participación en un calendario de fiestas regionales y locales, tales como la fiesta de la alcachofa y otras fiestas tradicionales.

Otro punto común es la de subcontratación de la totalidad o parte de la producción de vino y uva. La característica de ser empresas familiares con la gestión de las actividades por su familia y la tradición de las generaciones pasadas en la actividad de los vinos artesanales son característica comunes.

El territorio se caracteriza por las relaciones inter e intra las vinícolas de estos municipios que ahora están organizados en asociaciones, sindicatos, cooperativas y cámara de la industria de la uva y del vino.

Hay participación del Estado a través del gobierno municipal y gobierno estadual. Cuestiones sectoriales se trabajaron en conjuntos a través de estas

organizaciones. El territorio está delimitado por la proximidad geográfica.

Por otra parte, notamos la presencia de la diversidad estratégica, ya que cada empresario siguió una trayectoria individual para tomar sus decisiones estratégicas y de acumulación de capital. Así que estas son empresas de tamaño medio a grande, hay una que embotella 30 millones de litros de vino al año y también hay aquellas que exploran nichos de mercado con 30 mil o 5 mil litros.

Lógicamente, con el incremento del volumen de producción de la bodega se cuenta con una mayor segmentación del mercado y se utiliza además del turismo, otros canales de distribución.

Se observa en la región la construcción del paisaje rural para el turismo del vino, y las visitas a las bodegas, con la presencia de pequeñas parras, refiriéndose a la imagen tradicional de pequeños productores de vino. Tratar de mantener una imagen de la producción artesanal tradicional mientras la utilización de nuevos atractivos y rutas para explorar el consumo de sus productos.

Tabela 3 – Perfil Del Empresario

Empresario	M /F	Grado de instrucción	1ª. Generación	Edad
Goes	M	Superior cumplido	Portuguesa	41-50
Lucano	M	Superior cumplido	Italiana (Lucano)	+ 50
Micheleto	M	Superior cumplido	Italiana	31-40
Sta Cecilia	M	Superior cumplido + pós	Italiana (Piemonte)	+ 50
Brunholi	M	Superior cumplido	Italiana (Trento)	+ 50
Bela Aurora	M /F	Superior cumplido	Italiana	31-40

## V. CONCLUSIÓN

Los resultados indican que las principales estrategias de los productores de vinos de los casos estudiados, se

presentan diferenciados en función de su trayectoria empresarial individual.

La segmentación de mercados es básicamente el enfoque en los segmentos de vinos colonial (Americanas y híbridos) y vinos finos (*Vitis vinífera*). Una excepción es una compañía que produce el chopp del vino.

La estrategia de marketing utilizada tiene una relación muy fuerte con el turismo del vino y canales de distribución varían de acuerdo con la escala de operación de la empresa, cuya definición es una decisión estratégica por parte del empresario, debido a su escala de producción.

Una característica común en los casos estudiados, es que las empresas analizadas son de origen familiar y la gestión esta a cargo de la familia.

Se señaló que la figura del empresario, su personalidad, edad y antecedentes se refleja en la gestión estratégica y la competitividad para gestionar los riesgos agresiva o conservadora.

Las estrategias se desarrollan y se llevó a cabo sin ningún tipo de planificación formal, sin embargo, nos encontramos con las declaraciones que los empresarios tienen en sus mentes las estrategias en el sentido de que Mintzberg define el proceso de formación estratégica [5].

Tabela 4- Trayectorias individuales y emprendorismo

Tendencias	
Lucano	Mantener se na grande São Paulo
Micheleto	Producir vinos finos con calidad traves de uso de tecnologia
Góes	Crecer y expandir a produccion en el Sur con parcero, ingresos na marca e concurso
Santa Cecilia	Explora nichos de mercados: casher y lujo
Brunholi	Diversificar en la oferta de servicios
Bela Aurora	Explorar el turismo rural local

## REFERENCIAS

1. CROCCO, Marco A. et al (2003). Metodologia de Identificação de Arranjos Produtivos Locais Potenciais.

CEDEPLAR/UFMG. Texto para discussão n.212. Belo Horizonte

2. DINIS, A. e USSMAN, A. M. (2006). Empresarialidade e empresário: Revisão da literatura. *Comportamento Organizacional e Gestão*: v. 12, n. 1

3. GIL, Antonio C. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*.(1999) São Paulo.

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

5. MINTZBERG, Henry, QUINN, James Brian.(2001) *O Processo da Estratégia*. Bookman. Porto Alegre

6. O'MAHONY, B. et al. (2007). *Global wine tourism: research, management and marketing: Understanding the impact of wine tourism on post tour purchasing behavior*. CABI, London

7. PORTER, Michael. (1989). *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Campus. Rio de Janeiro

8. SATO, G.S. (2004). *Miolo, Criando Reputação No Mercado De Vinhos: Um Estudo De Caso*. Anais do XLII Congresso SOBER, Cuiaba, Brasil, 2004

9. SATO, G.S. (2006). *Vinhos brasileiros: é possível a internacionalização?* *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM, Internext*: v . 1, n.1

10. SILVA, Tânia N. et AL (2005). *Redes de cooperação, desenvolvimento tecnológico e indicadores de competitividade da cadeia de vinhos*. Congresso da SOBER, Ribeirão Preto, Brasil, 2005.

11. WILLIANSO, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism firm, markets, relational contracting*. The N.Y.press. New York

12. YIN, R.K (2004). *Estudo de Caso*. Bookman. São Paulo

sato@iea.sp.gov.br  
vstrehlau@gmail.com  
humberto@aptaregional.sp.gov.br