

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Victória Zara Mercio

**ESTUDO DE CASO DA INTERNACIONALIZAÇÃO
DO MIOLO WINE GROUP**

Porto Alegre, 2008

Victória Zara Mercio

**ESTUDO DE CASO DA INTERNACIONALIZAÇÃO
DO MIOLO WINE GROUP**

**Trabalho de conclusão de curso de
Especialização apresentado ao Programa de
Pós-Graduação em Administração da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul,
como requisito parcial para obtenção do
título de especialista em Administração.**

Orientador: Prof. Mellina Terres

Porto Alegre, 2008

VZM

**ESTUDO DE CASO DA INTERNACIONALIZAÇÃO
DO MIOLO WINE GROUP**

**Trabalho de conclusão de curso de
Especialização apresentado ao Programa de
Pós-Graduação em Administração da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul,
como requisito parcial para obtenção do
título de especialista em Administração.**

Conceito Final:

Aprovado em.....de.....de.....

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. -

Prof. Dr. -

Orientador - Prof. Dr. -

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, que construíram os viñedos Don Thomaz Y Victoria.

AGRADECIMENTO

Agradeço aos meus pais, Thomaz e Mônica, por sempre me incentivarem a aprender e perseverar. Agradeço ao meu irmão Thomaz pelo apoio durante o período da pós-graduação e elaboração deste trabalho.

Agradeço ao Diretor de Relações Internacionais do *Miolo Wine Group*, Carlos Eduardo Nogueira, pelo apoio incondicional na busca das informações e disponibilização de dados.

Agradeço a minha orientadora, Mellina Terres, por ter aceitado o desafio de orientar um trabalho já começado por outro orientador e com curto espaço de tempo para ser executado.

Agradeço ao meu namorado, Fábio Salis Costa e Silva, e a todos os meus amigos pela compreensão do motivo da minha ausência.

RESUMO

Este trabalho apresenta a pesquisa qualitativa realizada sobre o processo de internacionalização do *Miolo Wine Group*. Foram analisados os fatores que influenciaram na escolha dos mercados-alvo, identificados os canais de distribuição escolhidos, analisados os produtos de exportação, identificadas as barreiras encontradas no processo de internacionalização e realizada uma análise situacional do processo de internacionalização do *Miolo Wine Miolo*. O método utilizado foi o qualitativo, com a análise de dados primários e secundários. O resultado deste trabalho atesta que o *Miolo Wine Group* está em pleno processo de internacionalização de suas operações como busca da sustentabilidade de seu negócio.

Palavras-chave: internacionalização de empresas, vitivinicultura, *Miolo Wine Group*, marketing internacional, análise SWOT e planejamento estratégico

ABSTRACT

This paper presents a qualitative research about the internationalization process of Miolo Wine Group. It were analyzed facts that influenced the selection of target markets, identified the distribution channels chosen, analyzed the export products, identified the barriers in the internationalization process and accomplished a circumstantial analyses of the internationalization process of Miolo Wine Group. The method used was the qualitative, with the analyses of primary and secondary data. The outcome of this paper attests that Miolo Wine Group is in the absolute internationalization process of it operations to pursue the sustainability of their core business.

Key words: company internationalization, vitiviniculture, Miolo Wine Group, international marketing, SWOT analyses and strategic planning.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Organograma área Relações Internacionais <i>Miolo Wine Group</i> -----	40
Figura 2 – Presença internacional <i>Miolo Wine Group</i> -----	45
Figura 3 – Canais de marketing de bens de consumo-----	54
Figura 4 – Cinco forças de Michael Porter-----	59
Figura 5 – Barreiras e lucratividade-----	60
Gráfico 1 – Evolução das exportações -----	42
Gráfico 2 – Volume de venda das linhas de produto-----	43
Gráfico 3 – Volume de venda por país-----	46

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Matriz Produto e Mercado-----	49
Tabela 2 - Relação ponto forte versus oportunidade-----	62
Tabela 3 - Relação ponto fraco versus oportunidade-----	65
Tabela 4 – Relação ponto fraco versus ameaça-----	66
Tabela 5 – Planos de Ação-----	68

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	11
2 OBJETIVOS	15
2.1 OBJETIVO GERAL	15
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
3 REVISÃO DA LITERATURA	16
3.1 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS	16
3.1.1 Marketing Internacional	18
3.1.1.1 Avaliação do Ambiente em Marketing Internacional	20
3.1.1.2 Barreiras à Exportação	21
3.1.1.3 Processo de Seleção dos Mercados Internacionais	22
3.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	23
3.2.1 Plano de marketing	25
3.2.2 Análise SWOT	25
3.3 O SETOR VITIVINÍCOLA	27
3.3.1 O Setor Vitivinícola Internacional	27
3.3.2 O setor Vitivinícola Brasileiro	30
4 MÉTODO	32
4.1 A DETERMINAÇÃO DO CASO	32
4.2 OS PROCEDIMENTOS DA COLETA E ANÁLISE DE DADOS	33
5 RESULTADOS	36
5.1 MIOLO WINE GROUP	36
5.1.1 Caracterização da empresa	36
5.1.1.1 Histórico	36
5.1.1.2 Empreendimentos <i>Miolo Wine Group</i>	37
5.1.2 Estrutura Organizacional	39
5.1.3 Principais produtos e mercados atendidos	41
5.2 PLANO DE MARKETING	48
5.2.1 Matriz Produto/Mercado	48
5.2.2 Análise Situacional	51
5.2.2.1 Cenário	51
5.2.2.2 Clientes	53
5.2.2.3 Concorrência	58
5.2.2.4 Resultados Análise SWOT	62
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	69
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	71
ANEXO A	
ANEXO B	

1. INTRODUÇÃO

1.1. DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A pesquisa a seguir tem o objetivo de investigar o processo de internacionalização do *Miolo Wine Group*. Serão analisados os fatores que influenciam na escolha do mercado-alvo e os produtos de exportação. Os canais de distribuição escolhidos pela empresa também serão identificados, assim como as barreiras encontradas no processo de internacionalização. Essas informações servirão como base para a elaboração de uma análise situacional do processo de internacionalização do Grupo.

Atualmente, os mercados domésticos deixaram de ser o único contexto de atuação das empresas. Em um mundo cada vez mais globalizado os mercados além-fronteira deixaram de ser inatingíveis e passaram a representar grandes oportunidades de crescimento e faturamento. Todavia, mesmo com a maior facilidade de atingir os mercados internacionais, as empresas precisam basear suas decisões de expansão em processos seguros para minimizar os riscos de operar em regiões com cultura e hábitos diferentes e, conseqüentemente, potencializar os resultados obtidos nesses locais.

Portanto, as empresas que optarem pela internacionalização, passam a assumir um compromisso com os novos mercados em que passam a atuar. Conforme define a Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transnacionais e da Globalização Econômica (2007), “a internacionalização de uma empresa é um fenômeno amplo, que compreende desde a exportação de produtos e serviços até sua produção direta no mercado externo, passando por fases intermediárias de crescente comprometimento com esses mercados”. Justamente por ser um processo amplo, Almeida e Cretoiu (2008, pg.11) destacam que “internacionalizar não significa simplesmente ter atividades em outros países sob a forma de exportação de

produtos e/ou captação de recursos no exterior”. Os autores chamam a atenção para o fato de a internacionalização ser um processo e da importância de se analisar a forma como as empresas implantam ou adquirem bases de produção, prestação de serviços e/ou comercialização.

Para muitas empresas, internacionalizar seus negócios deixou de ser uma opção para alcançar melhor rentabilidade e tornou-se uma necessidade para manter-se no mercado. Cateora e Graham (2001, pg. 2) destacam:

À medida que a competição nos mercados mundiais se intensifica, o número de empresas que operam unicamente no mercado doméstico diminui. [...] Para um número crescente de empresas, ser internacional não é mais luxo, mas uma necessidade para a sobrevivência econômica.

A atuação internacional deixou de ser característica de grandes empresas européias e norte-americanas e passou a atingir um número cada vez maior de empresas de países com economias emergentes ou em desenvolvimento. Um exemplo disso é o estudo de Almeida e Cretoiu (2008, pg. 9) que concluiu que “em 2006, mais de 50% das aquisições de empresas na América Latina tiveram uma empresa do próprio continente na ponta compradora, seja do mesmo país ou de outro país da região.” No mesmo estudo, os pesquisadores destacam que as empresas que estão se internacionalizando são de setores e portes cada vez mais diversos.

Se observarmos o contexto brasileiro, conforme a Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transnacionais e da Globalização Econômica (2007, pg. 19), o processo de internacionalização se iniciou, de uma maneira geral, na década de 80. Nesse período, foi necessário superar o lento crescimento da demanda interna com um acréscimo nas exportações. Na década seguinte, o desafio das empresas brasileiras foi concorrer em iguais condições com produtos estrangeiros, que entravam no país via importação, com qualidade e preços competitivos mais competitivos que os nacionais. Mais uma vez o mercado externo foi a solução e compensou a perda de *market share* no mercado local e a redução da rentabilidade das operações domésticas.

Diversas são as razões para uma empresa buscar a internacionalização. As mais comuns são as restrições de demanda do mercado doméstico, a necessidade de aperfeiçoar seus processos e produtos, a acessibilidade a padrões internacionais de tecnologia e qualidade e o alcance de melhores padrões gerenciais. Independente dos motivos que levam uma empresa a operar em novos mercados, o fato é que a busca pela eficiência e produtividade tornam-se tarefas contínuas.

Almeida e Cretoiu (2008, pg. 12) lembram que as competências adquiridas pelas empresas para operar em mercados internacionais trazem vantagens para o negócio como um todo, já que níveis mais altos de eficiência operacional são atingidos. Para os autores, o acesso facilitado a matérias-primas, componentes, tecnologias e mercados financeiros; além da possibilidade de utilizar a base de compras, produção e comercialização para uma diversificação de riscos e integração de oportunidades.

Muitos são os setores brasileiros que viram na exportação uma oportunidade de crescimento e, até mesmo, uma chance de sobrevivência. Dentre eles, pode-se destacar o setor vitivinícola. Conforme destaca Wilk (2006, pg. 70), o primeiro passo do processo de internacionalização desse setor foi a criação de um consórcio de exportações denominado *wines from Brazil*, com o apoio da Agência Brasileira de Promoção de Exportações – APEX. Esse consórcio foi responsável por apresentar os vinhos brasileiros ao exterior, diminuindo o custo de promoção internacional das empresas participantes dessa parceria.

A internacionalização do setor no Brasil é resultado direto da concorrência dos vinhos estrangeiros no mercado doméstico. De acordo com Wilk (2006, pg. 63) esse aumento da concorrência a nível nacional reflete o cenário mundial vitivinícola cada vez mais acirrado, pois nas últimas décadas o número de países produtores foi ampliado e a produção e consumo foram reduzidos. Wilk (2006, pg. 63) ressalta que “na base deste fenômeno está uma mudança de comportamento caracterizada pelo consumo em menor quantidade e pela busca de vinhos de maior qualidade e valor.” Este mesmo autor afirma que apesar da diminuição do consumo mais pessoas estão consumindo vinhos diariamente ou com maior frequência e, portanto, com o tempo, esta tendência pode vir a reverter a queda nos volumes globais de consumo, iniciando assim, um novo ciclo de crescimento para o setor. (2006, pg.64)

Dentre as empresas vinícolas brasileiras que estão em processo de internacionalização encontramos a vinícola Miolo. A empresa foi fundada em 1989, quando uma crise atingiu as cantinas da região da serra gaúcha e dificultou a comercialização de uvas finas produzidas pelos vinhedos da família desde 1897. Num primeiro momento, a produção foi voltada para venda a granel para outras vinícolas. A partir de 1994, a vinícola começou a produzir e engarrafar seu vinho com a marca própria. Dada aceitação do seu produto e o crescimento do mercado de vinhos finos no Brasil, a empresa decide investir em seus vinhedos e em tecnologia. No ano de 2002, motivada pelo retorno desses investimentos e ameaçada pela concorrência cada vez mais acirrada dos vinhos importados, a Miolo decide entrar no mercado internacional.

O processo de internacionalização da Miolo foi uma opção natural devido à decisão da empresa em continuar crescendo no seu segmento de atuação. A estratégia da empresa é tornar-se referência internacional na produção de vinhos no Brasil, aproveitando o conhecimento adquirido na operação doméstica para iniciar a sua internacionalização. O presente trabalho tem como objetivo principal examinar o processo de internacionalização do *Miolo Wine Group*.

A motivação da pesquisa foi entender como se desenvolve o processo de internacionalização de uma empresa brasileira, quais suas razões, objetivos e seu planejamento. A pesquisa é dividida nas seguintes partes: objetivos, revisão da literatura, método, análise e resultados da pesquisa, considerações finais e referências bibliográficas.

A introdução apresenta como o trabalho é organizado enquanto os objetivos gerais e específicos são apresentados logo a seguir. Na revisão da literatura é mostrado ao leitor os referências teóricos utilizados para embasar as análises dessa pesquisa. São abordados tópicos referentes às teorias de internacionalização de empresas e informações sobre o setor vitivinícola mundial e brasileiro.

Depois de apresentado os objetivos, o referencial teórico utilizado e o método, chega o momento da análise das informações e resultados da pesquisa. Informações referentes ao *Miolo Wine Group* e seu desempenho são abordadas nessa etapa do trabalho. A seguir, são apresentadas as considerações finais da pesquisa e as referências bibliográficas utilizadas.

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GERAL

Investigar o processo de internacionalização do *Miolo Wine Group*.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Analisar os fatores que influenciaram na escolha do mercado-alvo.
- b) Identificar os canais de distribuição escolhidos.
- c) Analisar os produtos de exportação.
- d) Identificar as barreiras encontradas no processo de internacionalização.
- e) Realizar uma análise situacional do processo de internacionalização do Miolo Wine Miolo.

3. REVISÃO DA LITERATURA

Esse capítulo apresenta uma revisão teórica sobre internacionalização de empresas, com apresentação de teorias sobre marketing internacional, planejamento estratégico, oportunidades e ameaças da concorrência internacional e as estratégias de marketing internacional. Do ponto de vista do marketing internacional ainda se aborda conceitos sobre avaliação do ambiente em marketing internacional, barreiras à exportação e processo de seleção dos mercados internacionais.

3.1. INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

A decisão sobre o processo de internacionalização pode ser classificado de duas formas distintas. De acordo com as teorias pesquisadas, pode-se destacar a Escola de Uppsala e a Abordagem Contingencial.

Para a Escola de Uppsala, a internacionalização de uma empresa é resultado de um processo de aprendizado. Segundo Hemais e Hilal (apud Garrido, 2007, p. 43),

“um dos pressupostos da escola é que a internacionalização da firma é consequência de seu crescimento. O processo de internacionalização não é visto como uma atividade deliberada e planejada, baseado em uma análise racional, mas sim como passos de natureza incremental, beneficiando-se da aprendizagem sucessiva através do aumento crescente do comprometimento com mercados internacionais.”

Contudo, a Abordagem Contingencial classifica a decisão de uma empresa entrar em mercados internacionais como uma atividade planejada. Conforme

Garrido, “a empresa deve considerar uma série de diferentes fatores, sejam eles endógenos ou exógenos e decidir, racional e deliberadamente, sobre a estratégia que melhor a capacitará à obtenção de vantagens competitivas no mercado internacional.” (2007, p. 46)

No entanto, as duas teorias deixam de analisar questões importantes. A Escola de Uppsala não trabalha com a possibilidade de a internacionalização ser decorrente de um aprendizado formal e a Abordagem Contingencial contempla a internacionalização apenas do ponto de vista do modo que a empresa escolhe entrar no exterior, não abordando a evolução do comprometimento de uma empresa com o mercado internacional.

A internacionalização das atividades de uma empresa pode ser iniciada por diversos fatores, contudo de uma maneira geral tem como objetivo o aumento da produtividade e da rentabilidade. Conforme, a Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transnacionais e da Globalização Econômica, “a empresa internacionalizada, ou com algum grau de internacionalização, normalmente tem produtividade e rentabilidade maior do que as outras empresas de seu setor” (2007, pg. 20).

Quando a internacionalização de uma empresa ocorre, uma decisão importante é a definição do modo de entrada nos mercados internacionais. Este é um importante indicativo do nível de comprometimento com o novo mercado além de potencializar retornos de produtividade e rentabilidade. Root destaca que, o modo de entrada em mercados internacionais é:

“um arranjo institucional que torna possível a entrada de produtos, tecnologia, habilidades humanas, gerenciamento ou outros recursos de uma empresa nos mercados internacionais, ou seja, é a efetivação da internacionalização de uma firma. As estratégias de entrada em um mercado internacional contemplam objetivos, metas, recursos e políticas que guiarão os negócios internacionais de uma empresa por um período suficiente para ela atingir crescimento sustentável no mercado externo (apud Garrido, 2007, p. 46-47).”

Ou seja, o modo de entrada pode ser considerado o início institucional da internacionalização de uma empresa. De uma maneira geral, pode ser feito via exportação, acordos contratuais e investimentos (Root *apud* Garrido, 2007, p. 47).

Todavia, para sustentar a estratégia de internacionalização, marketing internacional e estratégias de planejamento deverão ser desenvolvidos.

3.1.1 Marketing Internacional

As atividades de marketing internacional são as mesmas atividades realizadas pelo marketing doméstico, porém contemplam um escopo de trabalho ampliado já que as iniciativas são realizadas em diferentes países.

Cateora e Graham (2001, p.4) definem marketing internacional como “o desempenho de atividades empresariais projetadas para o planejamento, o apreçamento, e a promoção dos fluxos de produtos e serviços da empresa para consumidores ou usuários em mais de uma nação, com fins lucrativos.”

O envolvimento das empresas com os mercados internacionais se reflete diretamente nas estratégias de marketing internacional adotadas. Cateora e Graham (2001, p. 11-12) classificam o grau de envolvimento com os mercados estrangeiros do ponto de vista de marketing internacional como: (1) indireto, (2) infreqüente, (3) regular, (4) internacional e (5) global.

O estágio (1) indireto ocorre quando uma empresa possui produtos em mercados estrangeiros, porém não cultiva seus clientes. O contexto em que empresas levam seus excedentes temporários para o exterior, mas não tem o objetivo de manter representação nesses mercados representa o estágio (2) infreqüente. Já o estágio (3) regular é caracterizado pela capacidade produtiva da empresa ter presença contínua de seus produtos em mercados estrangeiros e depender gradativamente cada vez mais dos lucros desse mercado. O estágio (4) internacional ocorre quando a empresa tem comprometimento total com as atividades de marketing internacional e transforma-se em uma firma internacional ou multinacional. Por fim, o estágio (5) global contempla a orientação da empresa como uma determinação única, como se todos os mercados fossem um só. O objetivo é

reduzir custos e maximizar os retornos sem descuidar das particularidades de cada mercado.

Vale lembrar que os estágios de envolvimento apontados pelos estudiosos não são excludentes. Ou seja, uma empresa pode estar em mais de um estágio ao mesmo tempo, manter-se em somente um estágio ou evoluir de um estágio para o outro.

Cateora e Graham (2001, p. 13-14) ainda classificam as empresas de acordo com sua orientação de gerenciamento de marketing internacional. Algumas empresas que vêem suas atividades internacionais como extensão do mercado doméstico gerenciam seus esforços de marketing de modo a fazer para seus clientes externos as mesmas iniciativas que faz para seus clientes domésticos, com esforços mínimos de adaptação. Entretanto, existem aquelas que consideram cada mercado internacional como independente e desenvolve esforços de marketing específicos. Estas, adotam o conceito de mercado mult-doméstico, ou seja, não integram as iniciativas de marketing desenvolvidas em cada local. Ainda há outras que planejam suas atividades de marketing com um conceito global, buscando padronizar o mix de marketing para ganhar em eficiência de escala e tratando os diversos mercados como uma unidade.

Percebe-se que independente do estágio de envolvimento que uma empresa tenha com marketing internacional e do conceito que utilize para gerenciá-lo, o grande desafio do marketing internacional é implementar planos de marketing em ambientes distintos que podem dar resultados drasticamente diferentes. Por essa razão, a flexibilidade e a capacidade de considerar diversos pontos de vista ao mesmo tempo é uma das características essenciais dos profissionais desta área. A avaliação do ambiente internacional e o conhecimento das barreiras à exportação são atividades essenciais no processo de seleção dos mercados internacionais onde a empresa deseja atuar.

3.1.1.1 Avaliação do Ambiente em Marketing Internacional

O esforço para compreender o ambiente de marketing internacional antes de uma empresa começar seu esforço de vendas é fundamental para se obter sucesso. É uma atividade que exige flexibilidade, pois, para se avaliar um mercado diferente do doméstico deve-se fazer uma incursão em sua cultura e seus hábitos deixando de lado “o critério de auto-referência, usado como base para se tomar decisões, isto é, uma referência inconsciente aos próprios valores culturais, experiências e conhecimento” (Cateora e Graham, 2001, p. 8).

Vale a pena destacar que cada mercado possui dois tipos de elementos: os controláveis, que são os compostos do mix de marketing e os não-controláveis, que são os geradores das incertezas enfrentadas nas tarefas de marketing internacional. Os não-controláveis podem ser divididos em (a) domésticos e (b) externos. Os domésticos (a) representam as forças políticas/legais, o clima econômico e a estrutura competitiva do país de origem que podem afetar os investimentos nos mercados estrangeiros. E os externos (b) são os fatores políticos, legais, econômicos e sociais que podem causar impacto nas tarefas de marketing. (Cateora e Graham, 2001, p. 8)

Os elementos não-controláveis devem ser estudados para se tentar antecipar seus possíveis efeitos no plano de marketing. Dentre esses elementos, as questões culturais podem ser particularmente difíceis de analisar em razão do efeito do critério de auto-referência citado acima e da gama de sub-elementos em que podem ser divididas como: tecnologia, economia, organização social, educação, estruturas políticas, sistemas de crenças, artes, folclore, música, dança e linguagens. (Cateora e Graham, 2001, p. 57)

Além das questões culturais, a avaliação do sistema legal do mercado em que se almeja inserção é uma das principais avaliações que deve ser feita em relação ao ambiente em marketing internacional, pois representa uma parcela considerável das questões práticas da empresa que decide internacionalizar-se.

3.1.1.2 Barreiras à Exportação

Mesmo com os avanços resultantes da globalização da economia e da integração geográfica conquistada por meio das facilidades de transporte, as empresas que buscam a internacionalização ainda enfrentam barreiras para exportação. Dentre os entraves que dificultam o comércio entre países, podem-se destacar as medidas protecionistas projetadas para evitar a entrada de produtos estrangeiros não desejados. Conforme Cateora e Graham, “negócios internacionais devem considerar o fato de que este é um mundo de tarifas, cotas, e barreiras não-tarifárias projetadas para proteger mercados domésticos da invasão das empresas estrangeiras.” (2001, p. 24)

Além das ações governamentais, as próprias empresas se organizam em associações e institutos setoriais para negociar politicamente estratégias que as beneficiem dentro de seus países de origem e dificultando a entrada de produtos concorrentes e/ou substitutos importados. (2001, p. 24)

Moini explica que de uma maneira geral as barreiras à exportação podem ser categorizadas como de: marketing (1), procedimentos (2), práticas e negócios internacionais (3), financeiras (4), técnicas e de adaptação (5):

- (1) As barreiras de marketing são relacionadas às informações sobre clientes e mercados externos;
- (2) As barreiras de procedimento dizem respeito às questões burocráticas, documentais e logísticas existentes nas operações de exportação;
- (3) Regulamentos impostos por governos, à comunicação com clientes e às práticas comerciais no exterior caracterizam as barreiras de práticas e negócios;
- (4) Riscos cambiais ao financiamento das operações de exportação e a cobrança das vendas ao exterior fazem parte das barreiras financeiras;
- (5) As barreiras técnicas e de adaptação como sendo a adaptação de produtos para o mercado externo e a serviços de pós-venda. (apud Shneider, 2002, p. 18-19)

3.1.1.3 Processo de Seleção dos Mercados Internacionais

Ao optar pela internacionalização, a empresa deverá tomar uma série de decisões. A primeira delas é em quais mercados passará a atuar, seguida pela escolha da forma como ingressar nos mercados. Logo após, é necessário desenvolver um plano de marketing adequado, que contenha as estratégias voltadas ao mercado internacional.

Para decidir em quais mercados externos atuar, a empresa deve considerar algumas informações desse mercado, como geografia, cultura, população, situação política, enfim, todos os dados não-controláveis já abordados no sub-capítulo da avaliação do ambiente em marketing internacional. A partir desta análise, a empresa deverá escolher se sua estratégia de expansão será entrar em muitos ou poucos países bem como qual será seu ritmo.

Kotler afirma que, de uma maneira geral, a maior parte das empresas opta num primeiro momento da internacionalização por fazer um empreendimento pequeno no exterior. Algumas dessas empresas, inclusive, não pretendem aumentar o tamanho de suas operações. Mas há também as empresas que buscam tornar seus negócios internacionais tão relevantes quanto os nacionais, ou até mesmo, maiores. (2000, p.391)

Ayal e Zif (apud Kotler, 2000, p. 391), afirmam que é mais interessante para a empresa operar em poucos países desde que seu envolvimento e penetração nesses mercados sejam elevados. Essa precisa ser a melhor estratégia quando os custos de entrada, controle, produção e comunicação são altos e existe a possibilidade de empresas estrangeiras dominantes no setor criarem barreiras à entrada.

Depois da análise da atratividade, dos riscos e das vantagens competitivas dos mercados e da forma de decisão por atuação em determinadas regiões, deve-se decidir pelo melhor modo de entrada. Root (apud Garrido, 2007, p. 47) classifica os modos de entrada em exportação, acordos contratuais e investimentos, mas podemos subdividi-los ainda em exportação indireta, exportação direta, licenciamento, franquia, acordos técnicos, contratos de serviços, contratos de

gerenciamento, contratos de produção, investimentos individuais, joint ventures e outros arranjos legais que podem ser negociados dependendo de cada caso.

Assim que os novos mercados foram definidos e a forma como a empresa vai entrar em cada um deles foi escolhida, resta ainda decidir qual será o mix de marketing internacional. Conforme já abordado anteriormente, vale lembrar que o mix de marketing será resultado do envolvimento e importância que a empresa dá aos mercados estrangeiros e que o seu gerenciamento irá depender do conceito utilizado pela empresa: extensão do mercado doméstico, mercado mult-doméstico e mercado global.

3.2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Não existe apenas uma maneira de definir o que é estratégia. Ao longo da história, essa palavra vem sendo utilizada para representar diferentes conceitos. Porém, de acordo com Henry Mintzberg (2006, p. 24-27), podemos resumir estratégia como sendo um plano, um pretexto, um padrão, uma posição ou uma perspectiva. Todos esses conceitos da palavra estratégia podem aparecer sozinhos ou se inter-relacionar entre si.

O conceito de estratégia como plano representa o curso ou conjunto de ações utilizado para se lidar com uma determinada situação. A palavra estratégia também pode ser utilizada com o conceito de pretexto que representa um estratagem ou uma manobra específica. Como padrão, estratégia significa um comportamento consistente. Ainda há o conceito de estratégia como posição, quando é vista como um mediador entre a empresa e o ambiente onde ela atua. Por fim, estratégia pode ainda ser conceituada como perspectiva, ou seja, um conceito abstrato (MINTZBERG, 2006, p. 24-27).

Todos esses conceitos de estratégia são importantes na hora de trabalhar o planejamento estratégico de uma empresa justamente porque eles não existem sozinhos e sua inter-relação é necessária. Herrero Filho (2005, p. 2) afirma que é a “tarefa de conciliar os diferentes interesses dos stakeholders e coordenar as atividades das diferentes áreas da organização.”

O planejamento estratégico nada mais é do que parte do processo da gestão estratégica, que trabalha para criar “uma estratégia competitiva que assegure o êxito da organização nos negócios atuais, ao mesmo tempo em que constrói as competências essenciais necessárias para o sucesso nos negócios de amanhã”, conforme define Herrero Filho (2005, p. 3).

Pode-se observar então que o planejamento estratégico é a maneira de se pensar a longo prazo todos os conceitos de estratégia com o objetivo de trazer resultados para todos os públicos de uma empresa.

Michael Porter (1996) ressalta ainda que não se pode confundir estratégia com eficiência operacional, erro comumente cometido. “Eficiência operacional significa realizar atividades semelhantes melhor que os concorrentes. [...] Em contraste, o posicionamento estratégico significa realizar atividades diferentes daquelas dos concorrentes ou realizar atividades semelhantes de maneira diferente”.

O planejamento estratégico permite que as empresas reflitam sobre todas as possibilidades que a palavra estratégia pode representar e que definam a partir daí objetivos e metas para garantir a sua execução (MINTZBERG, 2006, 24-27).

No ambiente de concorrência internacional, um planejamento estratégico bem elaborado pode representar o sucesso no processo de internacionalização de uma empresa. Isso ocorre porque é nessa etapa que são analisados os contextos estrangeiros nos quais a empresa irá atuar e quais serão os objetivos a serem alcançados em determinado espaço de tempo. De acordo com Bartlett e Ghoshal (apud Mintzberg, 2006, p. 235),

as mudanças recentes no ambiente operacional internacional forçaram as empresas a otimizar eficiência, receptividade e aprendizado simultaneamente em suas operações mundiais. Para aquelas que se concentravam anteriormente em desenvolver e administrar uma dessas capacidades, esse novo desafio implica não apenas uma total reorientação estratégica, mas também uma grande mudança na capacidade organizacional.

Ainda do ponto de vista da internacionalização, vale lembrar que as estratégias de marketing internacional ganham força se alinhadas ao planejamento

estratégico da empresa. Afinal de contas, é preciso saber qual o rumo que a empresa quer seguir para definir qual o mix de marketing mais apropriado para garantir bons resultados.

3.2.1 Plano de Marketing

O planejamento estratégico define quais os objetivos da empresa e como eles serão atingidos em cada área. Do ponto de vista do marketing, estes dados são utilizados para elaborar um plano. O plano de marketing consiste num conjunto de ações táticas de marketing que estão diretamente ligados aos objetivos estratégicos. Essas ações se integram com as demais funções da empresa e com os recursos disponíveis (COBRA, 1995, p.145).

O plano de marketing não é uma ação pontual e deve ser desenvolvido continuamente, sempre levando em consideração os elementos do composto de marketing: produto, preço, promoção/propaganda e distribuição. Além disso, ele deve ser desenvolvido com foco em um produto, mercado ou região. A partir daí, o responsável pela tarefa é indicado, assim como o onde, como e quando (COBRA, 1995, p.145).

Uma das maneiras de se chegar até estas definições é aplicar a análise SWOT e descobrir quais as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas. Estas informações são à base do plano de marketing e são utilizadas para atingir os objetivos do planejamento estratégico.

3.2.1.1 Análise SWOT

Os processos de avaliação e seleção de mercados internacionais geram um grande volume de dados e informações que devem ser organizados para que sua utilização seja feita de maneira eficiente pela empresa. De uma maneira geral, são essas as informações que irão influenciar na decisão das metas e planos de ação estabelecidos durante a etapa de planejamento estratégico. A análise SWOT pode ser utilizada para se organizar as informações quando se quer avaliar a viabilidade

de um negócio já que faz um retrato das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades (KOTLER, 2000, p. 98).

A análise é feita levando em consideração dois contextos de atuação de uma empresa, o ambiente externo e o interno. Na análise do ambiente externo devem ser identificadas as oportunidades e ameaças para a empresa enquanto na análise do ambiente interno devem ser apontadas as forças e fraquezas (KOTLER, 2000, p. 98).

Kotler define que, “uma oportunidade de marketing existe quando a empresa pode lucrar ao atender às necessidades dos consumidores de um determinado segmento” (2000, p. 98). Elas são classificadas de acordo com sua probabilidade de sucesso e atratividade, que podem ser alta ou baixa.

Mas deve-se analisar também o que é uma ameaça, que de acordo com Kotler, “é um desafio imposto por uma tendência ou desenvolvimento desfavorável que levaria, na ausência de uma ação de marketing defensiva, à deterioração das vendas ou dos lucros” (2000, p. 99). As ameaças podem ser classificadas de acordo com sua probabilidade de ocorrência e gravidade, que também podem ser alta ou baixa.

Após analisado o ambiente externo de uma empresa, parte-se para a análise do ambiente interno da mesma já que de acordo com Kotler, “uma coisa é perceber oportunidades atraentes e outra é ter competência para ser bem-sucedido nessas oportunidades” (2000, p. 100)

A análise do ambiente interno implica na avaliação do desempenho das áreas da empresa na realização das suas tarefas. Elas são classificadas em grande força, força, característica neutra, fraqueza e grande fraqueza. Além disso, a importância dessas tarefas é destacada como grande, média ou pequena.

A análise SWOT propicia uma visão geral das competências das empresas, sejam elas positivas ou negativas. Dessa forma, fica mais claro estabelecer metas para potencializar o que há de melhor e desenhar iniciativas para trabalhar os pontos que precisam ser melhorados. Por essa razão, a análise SWOT pode ser utilizada como uma ferramenta de planejamento estratégico já que aponta quais são as características específicas do negócio.

3.3 O SETOR VITIVINÍCOLA

3.3.1 O Setor Vitivinícola Internacional

A vitivinicultura é uma arte milenar cultivada pela humanidade desde a Idade do Bronze. De acordo com estudiosos, há registros da vinificação da uva no Egito e nas ilhas do Mar Egeu entre 1500 a 3000 a.C. Na Itália e em outras regiões da Europa a vitivinicultura é exercida desde a Idade do Ferro, entre 1000 a 1500 a.C. (FERREIRA, 2005, p.19).

As condições ideais de clima e solo para o cultivo da uva utilizada na elaboração de vinhos pode ser encontrada entre os paralelos 30° e 50° tanto no hemisfério norte quanto no hemisfério sul. Essas regiões possuem o equilíbrio de exposição ao sol, temperatura e chuvas necessárias desde o período de dormência até o período de maturação da uva (FERREIRA, 2005, p.19-20).

Além da divisão geográfica natural que definem as regiões produtoras de uva para vinhos, o mundo vitivinícola também é dividido em outras duas dimensões: o velho e o novo mundo. Mais do que científica, essa divisão reflete dois modos diferentes de manejar os vinhedos, elaborar os vinhos e comercializá-los.

De um lado estão França, Itália, Espanha e Portugal, respondendo por mais de 60% do volume mundial de produção. De outro, países como Austrália, Argentina, Estados Unidos, África do Sul e Chile que ganham cada vez mais representatividade mundial e focam na produção de vinhos para exportação (WILK, 2006, p.62).

De acordo com Ferreira, as duas grandes regiões mundiais produtoras de vinhos podem ainda ser diferenciadas pela forma como caracterizam seus vinhos. No velho mundo, encontram-se vinhos que lembram o local onde as uvas foram produzidas, ou seja, seu *terroir*. Já no novo mundo, os vinhos são caracterizados seguindo os estilos definidos pela cepa (variedade) da uva com que foi elaborado. (2005, p. 21)

Da década de 80 até o final dos anos 90, o mundo experimentou uma sobre-oferta de vinhos causada principalmente pela redução do consumo nos países do velho mundo vitivinícola (FERNÁNDEZ, 2008, p. 72). Ainda hoje, o consumo nesses países é declinante assim como em alguns países do novo mundo, como Estados Unidos, que já tem seu mercado estabilizado e com pouca perspectiva de crescimento. Porém, estima-se que os países com baixo consumo *per capita* irão ter crescimento de mercado nos próximos 10 anos (FERREIRA, 2005, p. 21). A mesma opinião é compartilhada por Wilk (2006, p. 64) que projeta crescimento para o mercado vitivinícola dentro de algum tempo.

A sobre-produção de vinhos no mercado mundial forçou a mudança de estratégia dos países produtores, sejam do velho ou novo mundo. Com a queda da demanda pelo produto, ocorreu também a queda do preço do vinho (FERNÁNDEZ, 2008, p. 73).

Os países produtores tradicionais demoraram a sentir esse efeito em razão dos subsídios dados pelos governos europeus para os produtores rurais manterem-se em atividade. Políticas regulatórias forçaram a diminuição da oferta e foram colocadas em prática por meio da erradicação e reconversão de vinhedos além da destilação do produto para fortificar outros vinhos e produzir *brandies* e aguardente (FERNÁNDEZ, 2008, p. 73).

Nos países do novo mundo, a sobre-produção também existiu, todavia foi tratada de outra maneira. A estrutura produtiva ágil e eficiente das vinícolas permitiu que o excesso fosse canalizado para a produção de segmentos que enfrentavam o auge da demanda, como o de vinhos tintos de qualidade (FERNÁNDEZ, 2008, p. 73).

De acordo com Fernández (2008, p. 74):

O Novo Mundo abandonou, em princípio, o conceito de *terroir* e da tradição ligada ao vinho estabelecendo estratégias produtivas e comerciais orientadas à demanda, com esquemas mais focalizados na eficiência (e menos social). Uma vez logrado o posicionamento no mercado, os líderes do Novo Mundo apostaram novamente na estratégia do *terroir* como elemento distintivo e gerador de valor agregado para seus produtos.

De acordo com o relatório da *Organisation Internationale de la Vigne et du Vin* (O.I.V.), publicado em março de 2008, que consolida os números no período do outono no hemisfério norte e primavera no hemisfério sul, a produção de vinhos em 2007 está entre 5,7% e 8,2% abaixo da produção de 2006. Os países europeus tiveram uma de suas menores produções nos últimos 15 anos, com destaque para a diminuição produtiva em Portugal, Itália, França e Espanha. Já nos países de fora da Europa, a produção de vinhos aumentou ou permaneceu estável em nível elevado se comparado aos números de 2006. A única exceção é a Austrália que apresentou queda na sua produção. O volume de produção mundial de vinhos em 2007 está entre 263,1 e 270,3 milhões de hectolitros.

Ademais, o consumo de vinhos também diminuiu nos países europeus, com exceção do Reino Unido que apresentou pequeno crescimento. Nos países de fora da Europa, a demanda encontra-se estabilizada, porém com crescimento em países como Estados Unidos, Argentina e África do Sul. O consumo mundial de vinhos em 2007 é estimado entre 235,3 e 245,9 milhões de hectolitros.

Nota-se pelas estatísticas apresentados pela O.I.V. que a produção e o consumo de vinhos ainda não se encontram equilibrados mundialmente e que a oferta do produto ainda é maior que a demanda.

No Brasil, a produção doméstica de vinhos é pouco maior que o consumo interno do produto. Contudo, não se pode esquecer que o país ainda recebe produtos importados que concorrem com o vinho nacional e que o Brasil não se encontra entre os grandes países exportadores do produto. É nesse contexto mundial e doméstico que as vinícolas brasileiras estabelecem suas estratégias de produção e buscando resultados cada vez melhores.

3.3.2 O Setor Vitivinícola Brasileiro

A videira foi introduzida no Brasil pelos imigrantes portugueses na Capitania de São Vicente, em 1532. Alguns anos mais tarde, em 1535, a planta foi levada para a Bahia e Pernambuco. Mas foi somente em 1551 que o primeiro vinho foi produzido no Brasil, em São Paulo. Apesar do pioneirismo dos portugueses, foi com a imigração italiana no Rio Grande do Sul, em 1875, que a vitivinicultura ganhou escala e cresceu em importância econômica (FERREIRA, 2005, p. 23).

O vinho produzido pelos imigrantes italianos era elaborado com uvas americanas e híbridas (FERREIRA, 2005, p.23). O sistema de produção dos chamados “vinhos de mesa” era caracterizado pela escala, pelo baixo custo da matéria-prima e produtividade (WILK, 2006, p. 65).

Porém, a uva utilizada para a produção dos “vinhos de mesa” não podia ser utilizada na produção de “vinhos finos”. Então, a partir de 1974 que a produção dos “vinhos finos” ganhou espaço na vitivinicultura brasileira com a instalação na serra gaúcha de empresas multinacionais. De origem européia e americana, essas multinacionais introduziram no Brasil castas de uvas para a fabricação de “vinhos finos”, alinhados aos padrões do mercado internacional (WILK, 2006, p. 65-66).

A gradual especialização dos fatores de produção e a transferência de conhecimentos entre estas empresas e alguns grupos de firmas locais foram contribuindo para a modernização do setor e a formação de algumas empresas altamente especializadas, que hoje são capazes de elaborar produtos de razoável qualidade e sofisticação, embora ainda em volumes bastante baixos perante os padrões mundiais (WILK, 2006, p.66).

Ademais, o Estado do Rio Grande do Sul se destaca na produção brasileira de uvas, seja para a produção de vinhos ou consumo *in natura*, seguido pelos estados de São Paulo, Pernambuco, Paraná, Bahia, Santa Catarina e Minas Gerais (FERREIRA, 2005, p. 24).

E é no Rio Grande do Sul que se destacam os investimentos recentes que estão sendo feitos com o objetivo de aprimorar a produção vitivinícola. De acordo com Ferreira (2005, p. 27), “a grande extensão de terras com solo e clima favoráveis à produção vitícola de castas finas faz com que um novo modelo de produção

vitivinícola surja no Estado”. De acordo com o pesquisador, os investimentos nas regiões da Metade Sul (Serra do Sudeste, Campanha Gaúcha e Fronteira Oeste) e Campos de Cima da Serra (Vacaria e Bom Jesus) são consideráveis.

Ferreira mostra que o sistema de produção vitícola gaúcho é caracterizado principalmente por pequenas propriedades que utilizam mão-de-obra familiar e são de difícil mecanização. Além disso, não existe apenas uma única maneira de integrar os produtores com a indústria que processa seu produto, a uva. O setor, no Rio Grande do Sul, conta ainda com o apoio de instituições públicas e privadas, no desenvolvimento de pesquisas, assistência técnica e consultoria financeira. As indústrias também são representadas por entidades setoriais. Porém, Ferreira chama a atenção para o fato de que mudanças no modelo de produção vitivinícola estão ocorrendo no estado com empreendimentos em novas áreas com características distintas das demais regiões produtoras. (2005, p.27)

Com o passar dos anos, percebe-se que o setor vitivinícola brasileiro está aprimorando-se e realizando investimentos em novas regiões para melhorar a qualidade do vinho produzido no país. A partir das informações levantadas, pode-se inferir que o objetivo das vinícolas nacionais é competir em igualdade com as vinícolas do novo e velho mundo a fim de conquistar os consumidores.

Esse movimento que ganha evidência nos anos 2000, é resultado de um período de desafios e concorrência acirrada enfrentada pela indústria vitivinícola brasileira na década de 90. De acordo com Ferreira (2005, p. 34), “até o início dessa década, o mercado brasileiro de vinhos era extremamente protegido pelos órgãos governamentais. Os poucos vinhos importados que conseguiam chegar até o consumidor tinham preços muito elevados quando comparados ao produto nacional”.

A proteção exagerada fez com que até os anos 90 a indústria nacional vitivinícola não se preocupasse com a melhoria do seu produto e colaborou para que a imagem do vinho nacional fosse negativa tanto no Brasil como no exterior. Essa atitude mudou somente com a abertura do mercado para os vinhos internacionais, que além da qualidade superior passaram a ter preços competitivos. As empresas brasileiras se viram obrigadas a investir em melhorias e aperfeiçoar seus padrões produtivos ou então perderiam gradativamente mercado (FERREIRA, 2005, p. 34-35).

4. MÉTODO

Nesse capítulo é apresentada a metodologia utilizada para guiar o desenvolvimento desse estudo. Os critérios utilizados na escolha do tipo de pesquisa a ser elaborada e os procedimentos utilizados na coleta de dados são descritos.

De acordo com Malhotra (2006, p. 154) os dados primários obtidos com o objetivo de abordar o problema em estudo podem ser quantitativos ou qualitativos. Para o autor, “a pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema, enquanto a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e, normalmente, aplica alguma forma de análise estatística.”

Em razão de o processo analisado estar ainda em curso e do objetivo do trabalho ser a obtenção de uma visão abrangente do problema de pesquisa, foi escolhido para esse estudo o método da pesquisa qualitativa. Malhotra (2006, p. 155) define algumas características desse tipo de estudo como “metodologia de pesquisa não-estruturada e exploratória baseada em pequenas amostras que proporciona percepções e compreensão do contexto do problema.” Esse trabalho não é conclusivo em si, e pode ser utilizado como complementar a dados numéricos e quantitativos que venham a ser levantados sobre o tema.

4.1 A DETERMINAÇÃO DO CASO

Dois critérios principais foram estabelecidos para selecionar a empresa a ser estudada. Como o estudo foca o processo de internacionalização, a empresa a ser analisada deveria apresentar algum esforço no sentido de tornar-se internacional. Além disso, a empresa deveria invariavelmente ser do setor vitivinícola brasileiro já que o intuito da pesquisa é mostrar o contexto de internacionalização desse segmento da economia.

Após a análise de informações, fornecidas pela assessoria de imprensa da *Miolo Wine Group*, sobre o desempenho exportador e parcerias estratégicas da empresa em dois países, Chile e Espanha, foi observado que a vinícola apresentava os critérios necessários para ser utilizada como objeto principal do estudo.

No material analisado destaca-se o fato do crescimento acelerado das exportações da empresa. De acordo com nota da assessoria de imprensa, “o aumento das vendas para Holanda, Alemanha e Suíça foi um dos principais motivos que impulsionaram o crescimento das exportações da *Miolo Wine Group* em 230% nos cinco primeiros meses de 2008.”

Além disso, em *release* institucional da empresa fica claro o esforço em busca da internacionalização quando é afirmado que, “visando fortalecer sua presença no mercado internacional, anunciou, em agosto de 2005, *joint-venture* com a vinícola chilena *Via Wine Group* para produzir vinhos no Brasil e no Chile. [...] Em abril de 2006, anunciou sua segunda parceria internacional, com a espanhola Osborne.”

A seguir serão apresentados os procedimentos de coleta de dados.

4.2 OS PROCEDIMENTOS DA COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Para o estudo de caso da internacionalização da vinícola *Miolo*, como já descrito acima, optou-se pela realização de um estudo qualitativo com o objetivo de proporcionar melhor visão e compreensão do contexto do problema levantado. Além disso, a pesquisa qualitativa concede flexibilidade e versatilidade nos métodos de coleta de dados. A abordagem utilizada foi a direta, ou seja, os objetivos do projeto foram revelados durante o processo de levantamento de dados da pesquisa.

Os dados utilizados na pesquisa são primários e secundários e as fontes de dados foram documentos concedidos pela assessoria de imprensa da vinícola *Miolo*, pela própria vinícola e por entrevista realizada com o Diretor de Relações Internacionais da empresa, Carlos Eduardo Nogueira. Além disso, dados de associações setoriais também foram utilizados.

Num primeiro momento, foi feito contato com a assessoria de imprensa da vinícola *Miolo* a fim de investigar se a empresa adequava-se aos critérios propostos

pelo estudo. Foram fornecidos releases e notas enviadas para a imprensa, com informações de caráter público e acesso irrestrito. Após a verificação de que a empresa apresentava os critérios propostos, foi feito contato telefônico e por e-mail com o Diretor de Relações Internacionais do *Miolo Wine Group*, Carlos Eduardo Nogueira. Nesses contatos, foram apresentados a instituição pela qual a pesquisa está vinculada, a Universidade Federal do Rio Grande do Sul, e o objetivo da pesquisa, o estudo de caso da internacionalização da vinícola. O executivo concordou em participar da pesquisa e ofereceu seu apoio incondicional para a realização da mesma.

Nogueira enviou por e-mail informações gerais da empresa, dados sobre exportações e *joint-ventures* no exterior, investimentos realizados no Brasil, produtos e dados de vendas, o planejamento estratégico da empresa para o período de 2002 – 2012, informações sobre o cenário internacional em que a empresa atua e sua estratégia.

Após a análise desses dados, caracterizados como secundários, foi realizada via skype, uma entrevista em profundidade com Nogueira. Foi elaborado um roteiro que contemplava perguntas sobre: a empresa, seu processo de internacionalização, os fatores que influenciam na escolha de mercados-alvo, canais de distribuição, produtos para exportação, mix de marketing, barreiras encontradas no processo de internacionalização e contexto internacional de atuação. A entrevista durou 1 hora e 30 minutos, foi gravada com autorização do entrevistado e posteriormente transcrita. Novos contatos foram feitos com o executivo com o objetivo de confirmar dados e buscar informações complementares.

A vinícola Miolo possui cerca de 250 funcionários e todas as informações sobre seu processo de internacionalização são concentradas na diretoria de Relações Internacionais. Por essa razão, não se mostrou necessária a realização de entrevistas com outros executivos da empresa sobre o assunto analisado.

Em paralelo ao contato com a empresa, sites, livros e teses de mestrado foram utilizados para pesquisa de dados sobre o setor vitivinícola mundial e brasileiro, assim como para basear os referenciais teóricos apresentados por esse estudo.

O método utilizado para analisar os dados levantados pela pesquisa foi a análise de conteúdo. Esse método consiste na aplicação de um conjunto de técnicas de análise das comunicações com o objetivo de indicadores quantitativos e qualitativos que permitam a realização de inferências. Assim como o método de pesquisa, a análise de conteúdo também foi qualitativa. Esse tipo de análise é válida na elaboração das deduções específicas sobre um acontecimento ou uma variável de inferência precisa e não em inferências gerais.

5 RESULTADOS

Nesse capítulo é feita a análise dos dados coletados durante a pesquisa sobre o processo de internacionalização do *Miolo Wine Group* e seus resultados. Inicialmente, é feita a caracterização da empresa, seus principais produtos e mercados atendidos são apresentados assim como sua estrutura organizacional.

Logo após, é elaborado um plano de marketing com uma matriz produto/mercado e em seguida uma análise situacional é apresentada. Serão estudados o cenários da empresa, os clientes, a concorrência e essas informações servirão de base para a elaboração de uma análise SWOT com os oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos do *Miolo Wine Group*.

5.1 MIOLO WINE GROUP

A seguir serão apresentados dados para caracterizar o *Miolo Wine Group*, como história, principais atividades, porte e localização. Seus principais produtos e mercados atendidos também serão abordados. Finalmente, sua estrutura organizacional será mostrada.

5.1.1 Caracterização da empresa

5.1.1.1 Histórico

A história do *Miolo Wine Group* começa em 1897 com a chegada do imigrante italiano Giuseppe Miolo a Serra Gaúcha. Oriundo de Padova, região do Vêneto, ele instala-se na Colônia Dona Isabel, atual cidade de Bento Gonçalves, e recebe o lote de terras número 43. O imigrante inicia então o cultivo de uvas para a produção de vinhos.

Mas foi na terceira geração da família com Antônio, Darcy e Paulo Miolo que foi fundada a Vinícola Miolo, em 1989. Os irmãos tiveram o incentivo da quarta

geração da família para construir a adega e começar a produção própria de vinhos. A formação em Enologia de Fábio Miolo, formado pela Escola Técnica de Bento Gonçalves e Adriano Miolo, graduado pela Faculdade Don Bosco, de Mendoza, Argentina, contribui para o início da vinificação das uvas do vinhedo Miolo.

Num primeiro momento, a Vinícola Miolo vinificava a uva e vendia a granel o produto para que outras vinícolas da região engarrafassem o vinho com suas marcas. Mas em 1994, a Vinícola Miolo decide homenagear seu patriarca e engarrafa pela primeira vez um vinho com marca própria. Giuseppe Miolo é lembrado com a produção de 8 mil garrafas do vinho Reserva Miolo Safra 1990. Depois do sucesso dessa experiência, a Miolo decide fabricar e vender com marca própria o seu vinho. O público alvo seria o mercado de vinhos finos no Brasil. Investimentos são feitos, tanto em instalações industriais como na qualidade de produto, e a Marca Miolo consolida-se como referência de vinho fino brasileiro.

Após a experiência positiva no mercado brasileiro e os bons retornos trazidos pelos investimentos realizados pela Miolo, a empresa decide lançar-se no mercado internacional. Em 2006, para reunir todos os seus projetos nacionais e internacionais, a Vinícola Miolo passa a chamar-se *Miolo Wine Group*.

5.1.1.2 Empreendimentos *Miolo Wine Group*

O *Miolo Wine Group* foi criado para reunir em uma só marca sete diferentes projetos da vinícola, tanto em esfera nacional como internacional.

O primeiro deles, e que representa o início da empresa, é o projeto Vale dos Vinhedos. São 450 hectares de vinhedos, sendo que 120 pertencentes à família Miolo e o restante a 80 produtores integrados a vinícola que recebem assistência técnica, mudas, insumos e ajuda no controle de produção. Essa área plantada representa a produção de 4 milhões de litros de vinhos. Para os próximos quatro anos está prevista a ampliação dos vinhedos em 50 hectares.

No projeto Vale dos Vinhedos são produzidos os vinhos das linhas Reserva, Seleção, Miolo Brut, Gamay e Grappa. Além deles, são fabricados no local também

os vinhos lote 43, eleito melhor vinho brasileiro em 2003, e o Cuvée Giuseppe, lançado por Michel Rolland em 2004.

Outro projeto da *Miolo Wine Group* é o Fortaleza do Seival *Vineyards*, localizado no município de Candiota, região da Campanha Gaúcha. Iniciado em 2001, o projeto consiste na implantação de 400 hectares até 2012. Os primeiros 50 hectares foram plantados ainda em 2001 e o ritmo de crescimento é de aproximadamente 50 hectares por ano. Foi construída no local, em 2004, uma cantina com a capacidade de processar 4 milhões de litros de vinho por ano. Os vinhos produzidos nesse projeto são da marca Miolo Fortaleza do Seival, destinados aos públicos premium, super premium e ultra premium.

O *Miolo Wine Group* possui ainda o projeto Campos de Cima da Serra, em parceria com o empresário brasileiro Raul Anselmo Random. As uvas plantadas nos vinhedos do empresário, das variedades cabernet sauvignon e merlot, são vinificadas pela Miolo em sua cantina no Vale dos Vinhedos.

Com a vinícola Lovara o *Miolo Wine Group* possui dois projetos, um deles na Serra Gaúcha e outro na região Nordeste do Brasil. O primeiro deles, produz cerca de 300 mil litros de vinho e o segundo é a Fazenda Ouro Verde, que possui 200 hectares de vinhedos e até 2012 produzirá 7,5 milhões de litros de vinhos. No empreendimento nordestino é fabricada a linha de vinhos e espumantes Terranova.

Além da parceria estratégica com a vinícola Lovara, empresa também originária da Serra Gaúcha, o *Miolo Wine Group* possui duas *joint-ventures* no exterior. Uma com a empresa chilena *Via Wines* e outra com a empresa espanhola Osborne.

Em 2005, a Miolo firmou a parceria estratégica com a *Via Wines*, uma das maiores exportadoras de vinhos do Chile. A vinícola chilena exporta 95% de sua produção, o que equivale a 40 milhões de litros. A *joint-venture* entre as duas empresas deu origem a *Viasul Wine Group Ltda.*

Na Espanha, o *Miolo Wine Group* e vinícola Lovara formaram uma *joint-venture* em 2004. O empreendimento com a maior produtora de *brandy* espanhola baseia-se na produção de cerca de 300 mil litros do produto pela Fazenda Ouro Verde, empreendimento conjunto das vinícolas brasileiras no Nordeste.

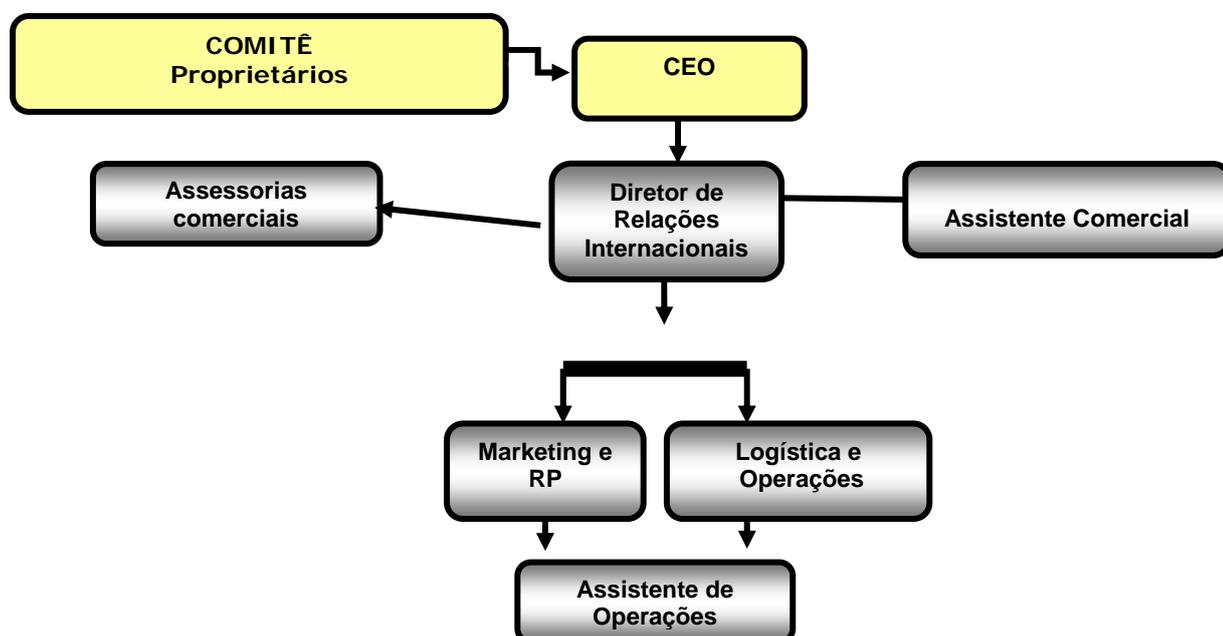
De acordo com o Diretor de Relações Internacionais do *Miolo Wine Group*, Carlos Eduardo Nogueira, “hoje a empresa produz 7 milhões de litros e temos ao redor de 250 funcionários em todo Grupo. A capacidade produtiva das joint-ventures no exterior não são contabilizados na capacidade total da Miolo porque nós não temos participação acionária nas empresas lá fora.”

5.1.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Nesse tópico será apresentada a estrutura da área de Relações Internacionais do *Miolo Wine Group*, responsável pelas exportações da empresa, comunicação e marketing internacional e alianças estratégicas no exterior. Esse foco é dado justamente pelo objetivo do trabalho, que é estudar o processo de internacionalização da empresa. Devido à concentração das questões internacionais na área, analisado apenas esse diretoria da vinícola.

O *Miolo Wine Group* possui um comitê de proprietários formado por representantes da família controladora, Antônio, Darcy e Paulo Miolo. As funções executivas da empresa são concentradas em um *Chief Executive Officer* (CEO), Adriano Miolo, que gerencia os diretores do Grupo. A área de Relações Internacionais da vinícola está diretamente ligada ao CEO do *Miolo Wine Group*. Respondendo ao diretor de Relações Internacionais da empresa, Carlos Eduardo Nogueira, temos as assessorias comerciais e o assistente comercial, assim como os assistentes das áreas de marketing e relações públicas e logística e operações. No total, são cinco pessoas trabalhando na área.

Figura 1 – Organograma área Relações Internacionais *Miolo Wine Group*



Fonte: *Miolo Wine Group*

A visão do *Miolo Wine Group* é ser a referência do vinho brasileiro, enquanto a missão é: desenvolver a vitivinicultura brasileira, consolidando a marca Miolo como referência de qualidade em produção, elaboração e comercialização de vinhos finos no Brasil e Exterior. Contribuindo com a qualidade de vida do homem do campo, no desenvolvimento regional, através da otimização dos recursos e geração de resultados positivos, garantindo assim a valorização dos colaboradores, a perpetuação e expansão da empresa e a melhoria da qualidade de vida de seus clientes.

Esses princípios são os norteadores do planejamento estratégico da empresa e da estratégia operacional desenvolvida no dia-a-dia.

5.1.3 PRINCIPAIS PRODUTOS E MERCADOS ATENDIDOS

A principal atividade do *Miolo Wine Group* é a elaboração de vinhos finos, tintos e brancos, e espumantes. A empresa não atua no segmento de vinhos comuns. De acordo com o Diretor de Relações Internacionais, Carlos Eduardo Nogueira,

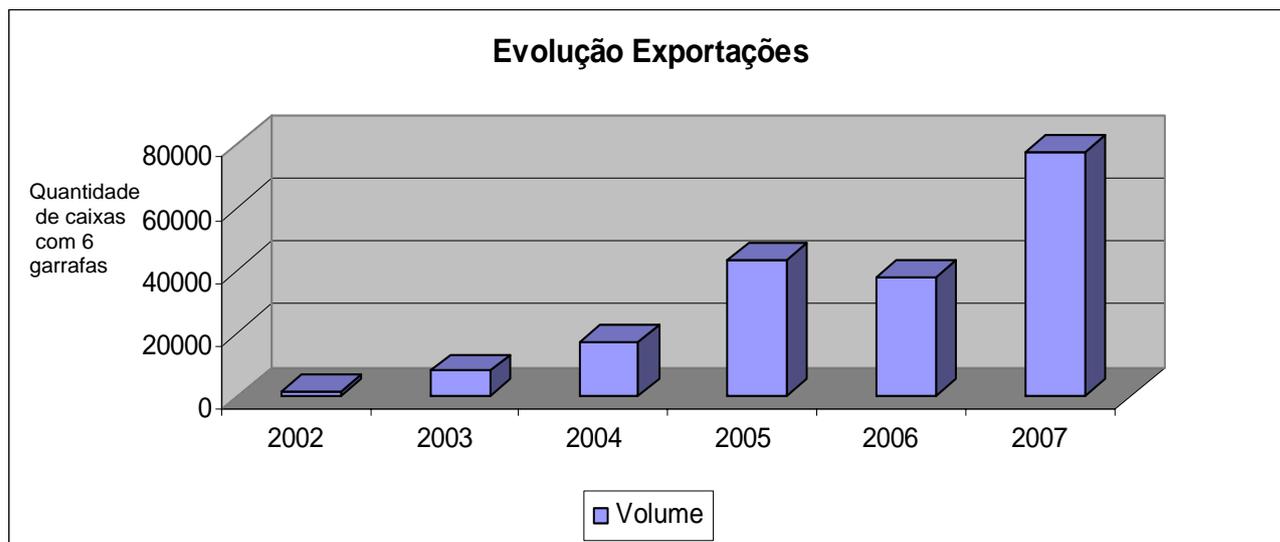
na pirâmide dos vinhos brasileiros nós temos: básico, vinhos até R\$ 5, básico luxo, vinhos entre R\$5 e R\$ 10, Premium, de R\$ 15 a R\$ 25, super Premium, de R\$ 25 a R\$ 50 e ultra Premium, acima de R\$ 50. Nós somos especializados em vinhos de básico luxo para cima.

A empresa, além do mercado brasileiro atende também outros 20 países. Em 2007, o faturamento do *Miolo Wine Group* no Brasil foi de R\$ 70 milhões e no exterior de R\$ 4 milhões. Nogueira explica que, “a cada ano nós decidimos qual a nossa meta e qual a nossa expectativa de exportação. Dentro da produção total, nós separamos o que vai ser destinado a exportação.” O executivo ressalta ainda que,

a Miolo responde por 65% da exportação de vinhos finos brasileiros. A exportação representou ano passado 10% de nossa operação e esse ano já deve representar 20%. Nós temos um foco muito forte no mercado internacional, mas nosso principal mercado (no sentido de tamanho) ainda é o mercado nacional.

Somente nos cinco primeiros meses de 2008, as exportações da vinícola cresceram 230%, o que representa a exportação de 153,6 mil garrafas de vinho. Atualmente, o *Miolo Wine Group* depende das vendas e lucros do mercado externo para alcançar suas metas e é o maior exportador brasileiro de seu segmento de atuação, mas a experiência exportadora da empresa começou apenas em outubro de 2002. A área responsável pelas exportações conta hoje com cinco pessoas trabalhando exclusivamente com esse foco. Abaixo, a representação gráfica da evolução das exportações da Miolo em número de caixas com 6 garrafas, entre 2002 e 2007.

Gráfico 1 – Evolução das exportações

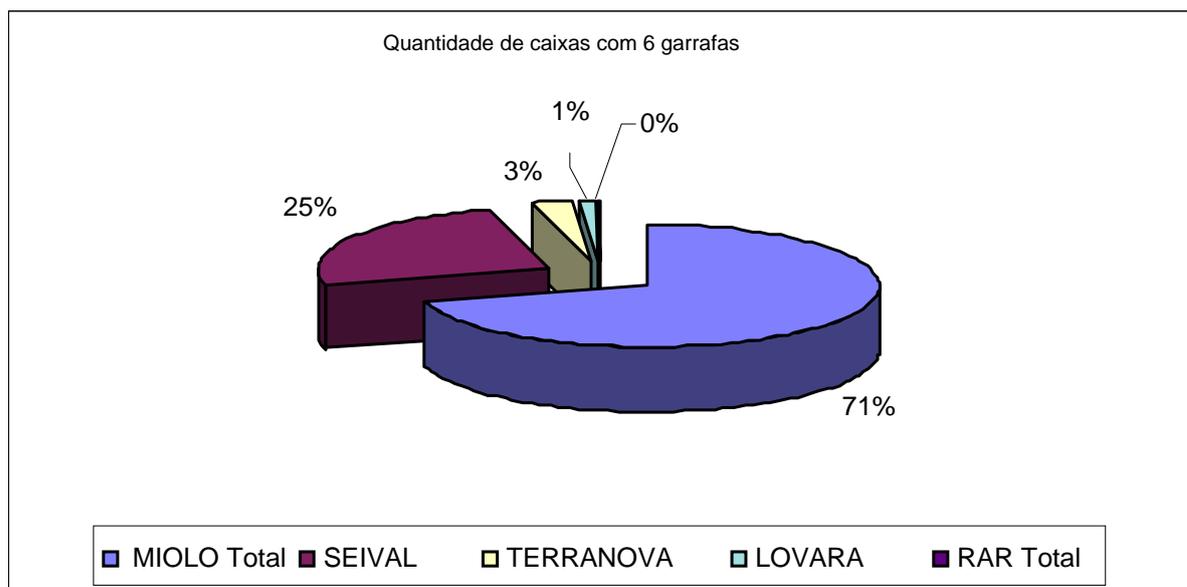


Fonte: Miolo Wine Group

O nome Miolo é a marca guarda-chuva para todos os produtos da vinícola. Para os vinhos produzidos no Vale dos Vinhedos, na região da Serra Gaúcha, há empresa utiliza comercialmente as seguintes marcas: Reserva Miolo, Miolo Seleção, Miolo Brut, Miolo Gammay e Grappa Miolo. Para os vinhos e espumantes do empreendimento Fazenda Ouro Verde, localizada às margens do Rio São Francisco, a vinícola utiliza a marca comercial Terranova. Já os vinhos produzidos na região da Campanha Gaúcha levam na marca o mesmo nome do projeto, Fortaleza do Seival.

O gráfico abaixo apresenta a porcentagem que cada linha de produto representa para a empresa no que diz respeito ao volume de vendas. A medida utilizada é a quantidade de caixas com 6 garrafas do produto. Miolo total considera as linhas Reserva Miolo, Miolo Seleção, Miolo Brut, Miolo Gammay e Grappa Miolo. Seival total refere-se à linha Fortaleza do Seival, enquanto Terranova total indica a linha produzida em parceria com a Lovara na Fazenda Ouro Verde. Lovara total corresponde a linha engarrafada pela vinícola gaúcha parceira da Miolo no empreendimento Serra Gaúcha. Finalmente, RAR total indica os produtos produzidos pelo projeto com o empresário Raul Anselmo Random, nos Campos de Cima da Serra Gaúcha.

Gráfico 2 – Volume de vendas das linhas de produto



Fonte: *Miolo Wine Group*

A estratégia do *Miolo Wine Group* em relação ao produto consiste em oferecer para todos os mercados em que atua as mesmas linhas de produto. Nogueira afirma, “o produto em si é o mesmo. O mesmo vinho que os vendemos no mercado nacional nós vendemos lá fora.” O executivo explica que,

a partir do momento que a gente trabalha com um produto padrão e *standard*, e não estamos abertos a customização, nós perdemos alguns mercados por não adaptarmos o vinho ao gosto do cliente. É uma questão de opção, nós trabalhamos com o que consideramos o mais correto.

Mas a vinícola elabora seus produtos de acordo com os critérios de produção dos mercados mais exigentes. De uma maneira geral, as adaptações que devem ser feitas para atender cada país dizem respeito à rotulagem e rolha. O produto é *standard*. Nogueira lembra que,

você tem que ter um padrão mínimo para entrar em qualquer mercado e você tem um padrão de exigência máximo para entrar nos melhores mercados. O que nós fazemos é nos balizar pelo padrão de exigência máxima. O que houve com a Miolo desde que iniciou seu processo de internacionalização: nós sempre consideramos o que o mercado mais

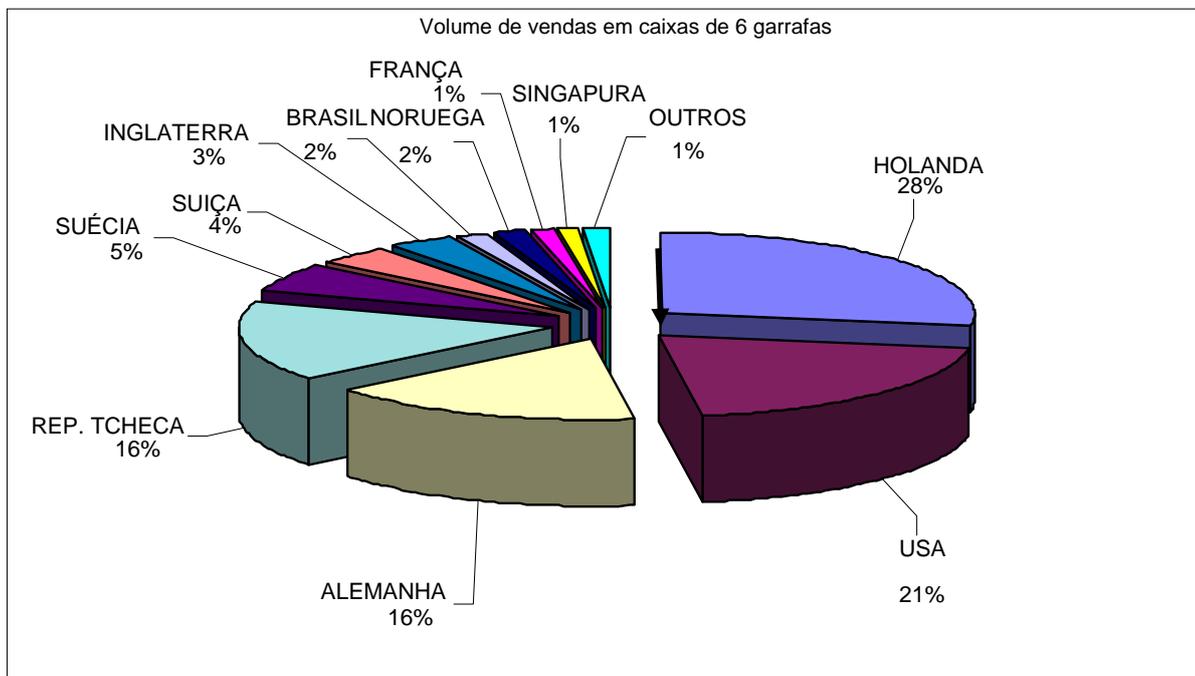
exigente nos pede e repassamos isso para todos os mercados. Isso faz com que no processo competitivo a gente ganhe muito valor.

Mesmo assim, o número de mercados atendidos pela vinícola cresce todo o ano. Até o primeiro semestre de 2008, a empresa atende 20 mercados externos além do mercado doméstico. Somente em 2007, a Miolo adicionou cinco países em sua relação de exportação: Singapura, Tailândia, Coréia, Austrália e Holanda. Mas as negociações continuam e o mercado asiático continua sendo uma fronteira em expansão já que a empresa prepara-se agora para entrar com seus produtos no Japão.

A seguir, pode-se observar a distribuição geográfica das exportações do *Miolo Wine Group* que alcançam os países: EUA, Noruega, Suécia, Dinamarca, Noruega, Inglaterra, França, Holanda, Suíça, Alemanha, Itália, Rep. Tcheca, Luxemburgo, Estônia, Austrália, Singapura, Tailândia, Coréia, Emirados Árabes e Polônia.

Dentre os países para os quais a Miolo exporta, os que representam os maiores volumes de vendas são apresentados no gráfico a seguir. O volume é medido em quantidade de caixas com seis garrafas.

Gráfico 3 – Volume de venda por país



Fonte: Miolo Wine Group

Nota-se que os maiores consumidores de vinho do Miolo Wine Group são Holanda, EUA, Alemanha e República Tcheca. É importante destacar também que Singapura, um país asiático, consome o mesmo volume de vinho Miolo que a França, tradicional produtor e consumidor mundial de vinhos.

A definição do mercado-alvo é feita levando em consideração em um primeiro momento o quanto a população do país alvo consome de vinho. Esse indicador aponta o potencial do país como consumidor e defini o tamanho do mercado. Porém, outro importante indicador para definir se vale a pena exportar para o mercado-alvo é a sua permeabilidade, ou seja, abertura para inovação e novidade em relação ao vinho. Nogueira conta que,

a Itália é um mercado gigante, mas com uma permeabilidade muito fraca. É um mercado muito fechado que aceita somente o produto italiano. A mesma coisa a Espanha, que é um grande produto. Mas o mesmo já não ocorre na França, que é um grande produtor, mas é bastante permeável.

Foi a permeabilidade dos países asiáticos que motivou o *Miolo Wine Group* a exportar para essa região, para países como Tailândia e Singapura, apesar do consumo de vinho ser considerado pequeno. Porém, apesar de o consumo ainda ser incipiente, esse mercado encontra-se em franca expansão e cresce mais de 15% ao ano, conforme indica Nogueira. Além disso, como o mercado ainda está se educando em relação ao consumo de vinhos, não existe o preconceito de consumir um vinho brasileiro como é observado no mercado europeu. Outro ponto importante, é que o pioneirismo de entrada em um mercado que ainda está se formando traz vantagens competitivas comerciais. Nogueira explica que,

o mundo inteiro está entrando lá (Ásia), estão digamos, iniciando a educação do vinho na Ásia, é o momento certo da gente entrar também. Por que vamos entrar junto com todos e vamos nos posicionar no mercado como player. O que acontece hoje no mundo, na maior parte dos países, é que estamos entrando depois que todo mundo já entrou. E isso faz com que a gente seja novidade, mas faz também que tenhamos que brigar mais.

Em resumo, o *Miolo Wine Group* analisa dois indicadores antes de exportar para um mercado-alvo, o tamanho do mercado consumidor e sua permeabilidade. Além disso, nota-se que há interesse em exportar para mercados não tradicionais e posicionar-se como player nesses mercados. Mas observa-se que grande parte do esforço para entrar em mercados internacionais concentra-se nos países europeus e EUA. O posicionamento do Grupo como produtor de vinhos Premium, pode estar relacionado com o crescimento das exportações desde o início desse processo pela empresa, em 2002, como veremos a seguir na contextualização do cenário vitivinícola.

5.2 PLANO DE MARKETING

Nesse capítulo será elaborado um plano de marketing com o objetivo de realizar uma análise situacional externa do processo de internacionalização do *Miolo Wine Group*. Também serão identificadas as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas da empresa por meio de uma análise SWOT.

Além dos objetivos citados acima, o plano de marketing poderá ser utilizado como fonte para identificar e definir segmentos de mercados, adequar produtos a mercados, elaborar um planejamento de cenários, identificar as necessidades e desejos dos clientes, avaliar os concorrentes, identificar questões-chave, definir objetivos, estratégia e posicionamento, elaborar programas de ação para suportar as estratégias e desenvolver sistemas de acompanhamento entre outras possibilidades.

5.2.1 Matriz produto e mercado

Uma das etapas de elaboração do plano de marketing é a definição da matriz de produtos e mercados, utilizada para identificar qual (is) mercado (s) e produtos (s) será foco da elaboração do plano de marketing.

No caso deste trabalho, a matriz de produto e mercado será utilizada para apresentar a abrangência com que o *Miolo Wine Group* distribui suas linhas de produtos nos 20 mercados internacionais que atua.

Como produto, entende-se o conjunto de elementos da oferta de marketing que satisfaz uma necessidade/desejo na ótica do cliente e linha de produtos é um conjunto de produtos que estão estreitamente relacionados entre si. (LUCÉ, 2008, p. 34)

Na tabela a seguir, serão apresentadas as linhas de produtos vendidas em relação aos 20 mercados internacionais para os quais o *Miolo Wine Group* já realizou exportações. O critério utilizado para determinar a presença das linhas de

produtos nos mercados foi a realização de exportação no ano de 2007 e primeiro semestre de 2008. O “X” indica a presença da linha de produto no mercado indicado.

Tabela 1: Matriz Produto e Mercado

	Linha Miolo	Linha Ouro Verde	Linha Lovara	Linha RAR	Linha Fortaleza do Seival
Alemanha	X	X	X	X	X
Austrália	Não foi efetuada exportação no ano de 2007 e 1º semestre de 2008				
Canadá					X
Dinamarca	X				X
Emirados Árabes	Não foi efetuada exportação no ano de 2007 e 1º semestre de 2008				
EUA	X			X	X
Estônia	X				
França	X	X			
Holanda	X				
Inglaterra	X				X
Itália	Não foi efetuada exportação no ano de 2007 e 1º semestre de 2008				
Luxemburgo					X
Noruega	Não foi efetuada exportação no ano de 2007 e 1º semestre de 2008				
Polônia	X	X	X	X	X
República Tcheca	X	X	X	X	X

	Linha Miolo	Linha Ouro Verde	Linha Lovara	Linha RAR	Linha Fortaleza do Seival
Singapura	X	X	X	X	X
Suécia	X				X
Suíça	X		X		X
Tailândia					X

Fonte: *Miolo Wine Group*

Podemos perceber que as linhas de produto Miolo e Fortaleza do Seival são as que estão presentes no maior número de mercados internacionais, sendo vendidas em 12 países diferentes. As linhas Ouro Verde, Lovara e RAR estão presentes no mesmo número de mercados internacionais, ou seja, cinco.

Além disso, o *Miolo Wine Group* já consegue abastecer com todas as suas linhas os mercados da Alemanha, Polônia, República Tcheca e Singapura. Porém, pode-se perceber que a maioria dos mercados ainda é abastecida com apenas uma ou duas linhas do *Miolo Wine Group* e que países que anteriormente foram destino de exportações da vinícola não realizam transações comerciais com a empresa desde 2006.

Os dados apresentados serão utilizados como base para a análise situacional externa que será realizada a seguir utilizando também informações coletadas em entrevista em profundidade com o Diretor de Relações Internacionais do *Miolo Wine Group*, Carlos Eduardo Nogueira.

5.2.2 Análise Situacional

Fazem parte da análise situacional externa o estudo do cenário de atuação da empresa, seus clientes e concorrentes, assim como, a elaboração de uma análise SWOT. A seguir estes temas serão explanados.

5.2.2.1 Cenário

O cenário internacional vitivinícola está enfrentando um grande desafio, a mudança do perfil do consumidor do vinho. O mercado de vinhos comuns está saturado e há no mundo, hoje, uma super produção do produto. Este cenário é detalhado por um estudo da *Organisation Internationale de la Vigne et du Vin* (O.I.V.) realizado em 2006 e que aponta qual será o ambiente vitivinícola no ano de 2010.

De acordo com a pesquisa realizada pela O.I.V., o segmento de vinho Premium (vendidos por mais de US\$ 10 no varejo), que hoje representa menos de 10% do mercado, irá crescer 17,2%. Enquanto isso, o segmento de vinhos comuns (entre US\$ 5 e US\$ 10) crescerá 9,1% e o segmento de vinhos baratos (menos de US\$ 5) registrará um aumento de apenas 2,4%. O Diretor de Relações Internacionais do *Miolo Wine Group*, Carlos Eduardo Nogueira, explica essa mudança de comportamento, “o mercado está saturado, principalmente o mercado de vinhos comuns. O que vem se enxergando no mundo é um aumento médio de preços porque o mundo está bebendo melhor, bebendo menos, mas bebendo melhor.”

A O.I.V. também afirma que a produção de vinhos ainda será cerca de 9% maior do que a demanda em 2010. De qualquer forma, o estudo também indica que o consumo mundial de vinho aumentou 1,4% em 2006, correspondendo a um total de 24,1 bilhões de litros, principalmente devido ao aumento da produção e consumo de vinho em países emergentes. Porém, até 2006, os europeus continuavam sendo os maiores produtores e consumidores do produto, mesmo com uma redução de consumo que chega a 84 milhões de litros. Itália, França e Espanha são os maiores

produtores mundiais e, além disso, França e Itália disputam também os postos de maiores consumidores de vinho.

Mas a concorrência no setor não fica somente entre os países europeus. Estados Unidos, Argentina, Austrália e África do Sul são os principais países do novo mundo vitivinícola concorrentes da Europa, tanto em produção como em consumo. A O.I.V. aponta que em 2010, os Estados Unidos, que hoje são o 4º maior produtor mundial e o 6º exportador, ocuparão o posto de maior consumidor (27,3 milhões de hectolitros por ano). O segundo lugar será ocupado pela Itália, com consumo anual de 27,2 milhões de hectolitros, e o terceiro lugar será da França, com 24,9 milhões de hectolitros. A O.I.V. também destaca que a Alemanha será um dos maiores consumidores de vinho, logo atrás da França. As informações da pesquisa afirmam que o aumento de consumo da Alemanha será cerca de 30%, mesmo percentual de crescimento que EUA e China irão experimentar até 2010. Os cinco maiores consumidores até esta data serão: França, Itália, EUA, Alemanha e Reino Unido.

Dentre os países do novo mundo vitivinícola, os membros do BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China) ganharão destaque até 2010 já que o Brasil será o segundo maior consumidor de vinhos da América Latina, enquanto Rússia, Índia e China representam um mercado promissor. Até o final da primeira década de 2000, Rússia e China estarão entre os 10 países que mais consomem vinho. A O.I.V. afirma que o mercado russo terá um crescimento de 30%, tornando-se o nono maior mercado, com consumo anual de 6,4 milhões de hectolitros de vinho. Enquanto isso, a China crescerá 36%, e ocupará a décima posição entre os maiores mercados consumidores do mundo, com 5,5 milhões de hectolitros.

A O.I.V. aponta também que a superfície cultivada com vinhas diminuiu 31 mil hectares na União Européia, enquanto que em países do Novo Mundo vitivinícola aumentou exponencialmente, particularmente no Brasil e na Nova Zelândia. Nota-se também que nos últimos anos, as exportações mundiais de vinho cresceram substancialmente e representam 1/3 do consumo global. Os países do chamado Novo Mundo – Argentina, Chile, Nova Zelândia, África do Sul ou Estados Unidos – são os países que mais benefícios têm retirado desta tendência.

Mesmo com a super produção de vinho, o estudo realizado pela O.I.V. mostra um cenário favorável e de crescimento de consumo para o setor. Até 2010, o consumo global crescerá 4,8% em volume, atingido cerca de 23,9 bilhões de litros. O crescimento será puxado pela procura de espumantes, que crescerá 10%, e de vinhos tintos, que terá um aumento de 7,1%. O consumo de vinhos rosados registrará uma elevação de 6,6%, enquanto o consumo de vinhos brancos crescerá somente 0,5%.

De acordo com dados da O.I.V., o vinho tinto já representa mais da metade do consumo mundial de vinhos e, em 2010, serão consumidos mais de 15 bilhões de garrafas do produto. Os dados da pesquisa ainda apontam para o fato de que o consumo do vinho crescerá na maioria dos mercados, mas em 2010 declinará nos principais países consumidores atuais, como França, Suíça, Portugal, Argentina e Espanha.

Em comparação com 2005, quando o consumo mundial de vinho foi de 22,78 bilhões de litros (com super produção de 5,0419 bilhões de litros), o crescimento de consumo até 2010 deverá ser de 4,8%. Ou seja, alcançará 23,88 bilhões de litros (com super produção de 4,8175 bilhões de litros). Assim como o consumo, a produção de vinho também aumentará, e essa continuará sendo uma das principais razões da super produção do setor. A O.I.V. aponta que a produção crescerá 3,12% até 2010, em comparação com 2005, o que significa uma produção de 28,7 bilhões de litros.

O crescimento de produção e consumo também deverá influenciar positivamente no crescimento do faturamento do setor, de acordo com a O.I.V. Em 2010, deverá alcançar US\$ 117 bilhões.

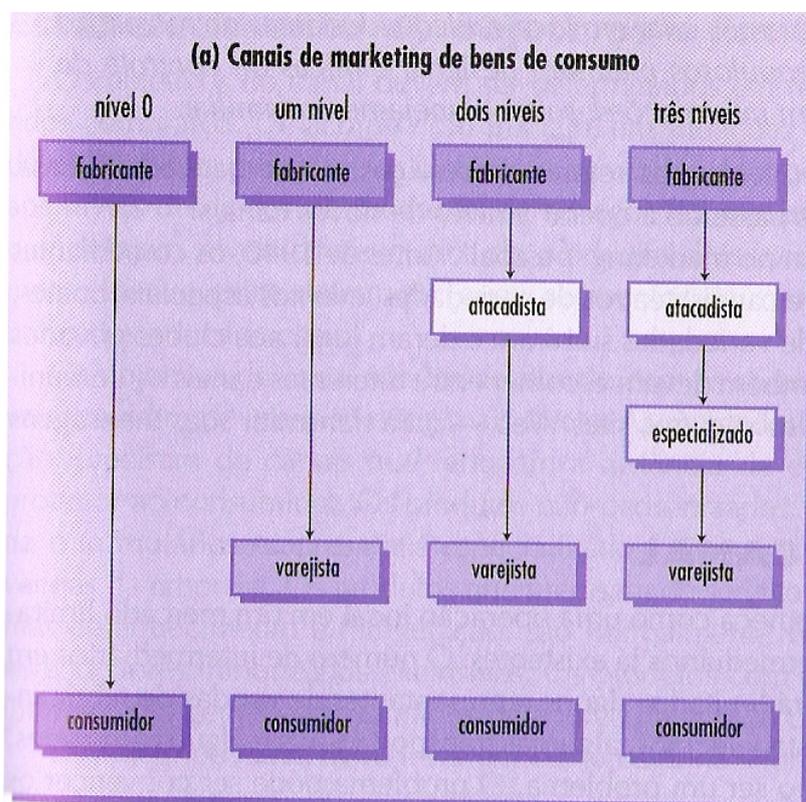
5.2.2.2 Clientes

A partir dos dados apresentados no sub-capítulo anterior pode-se perceber que está em curso uma mudança do padrão de consumo de vinho por parte de seus consumidores. Atualmente, como indicado pela pesquisa da *Organisation Internationale de la Vigne et du Vin* (O.I.V.) realizada em 2005, o mercado de vinhos Premium está em franco crescimento, enquanto o de vinhos comuns cresce em

velocidade menor. Essa constatação diz muito sobre as expectativas dos consumidores em relação ao vinho, pois se observa que o fator qualidade passou a ter uma importância igual ou maior do que o fator preço. O Diretor de Relações Internacionais do *Miolo Wine Group*, Carlos Eduardo Nogueira, lembra que “existe mercado para empresas especializadas em qualidade, que é o caso da Miolo. Esse mercado está crescendo, cresce mais de 10% ao ano. Enquanto o mercado de vinhos comuns não cai, mas está estagnado.”

Porém, apesar de o consumidor final ser o cliente para o qual o produto é efetivamente produzido, ele pode não ser o único a fazer parte dos canais de marketing de bens de consumo. Também podem fazer parte desse canal clientes intermediários como os atacadistas e varejistas. A partir dessa constatação, Kotler elaborou um diagrama dos canais de distribuição de bens de consumo para melhor explicar essa relação. (Kotler, 2000, p. 512-513)

Figura 3 – Canais de marketing de bens de consumo



Fonte: Kotler (2000, p. 513)

O canal de nível zero, ou também chamado marketing direto, ocorre quando o fabricante vende diretamente para o consumidor. Já o canal de nível um existe quando entre o fabricante e o consumidor há o varejista. Para ser caracterizado como canal de nível dois, entre o fabricante e o consumidor existe a figura do atacadista, além do varejista. No canal de nível três, adiciona-se também a presença de um atacadista especializado, que compra do grande atacadista e vende para pequenos varejistas. Todavia, Kotler afirma que podem existir canais de marketing mais extensos e complexos do que os apresentados por ele na figura acima. E, de acordo com o autor, quanto mais níveis existir entre o fabricante e o consumidor, mais difícil torna-se para obter e manter o controle de informações sobre os consumidores. (Kotler, 2000, p. 512-513)

No caso do *Miolo Wine Group* não existe apenas a utilização de um único canal de marketing de bens de consumo. A forma como o produto chega ao consumidor pode variar dependendo do mercado internacional que está sendo atendido. Mas independente desta flexibilidade, pode-se observar a utilização de intermediários no processo de comercialização do vinho. A única exceção, é a venda direta realizada pelo *Miolo Wine Group* para o consumidor que procura suas cantinas, o que não representa o maior faturamento do Grupo.

Estes vários canais de marketing mostram que o *Miolo Wine Group* tem como principal cliente o comprador, ou seja, aquele que compra o produto, mas não necessariamente irá utilizá-lo. Para o comprador, o que importa é a relação preço versus qualidade.

A seguir, será exemplificada a forma como os produtos do *Miolo Wine Group* chegam ao consumidor final em alguns mercados internacionais em que a empresa está presente por meio de exportações.

No caso dos EUA, o canal de marketing utilizado é do nível três, com a presença de atacadistas, distribuidores e varejistas. O Diretor de Relações Internacionais da empresa, Carlos Eduardo Nogueira explica que,

o mercado americano tem um sistema chamado "Three tears way". Funciona assim, se você é um importador você não pode vender até o consumidor final nem distribuir. Se você é distribuidor você não pode importar nem ir até o consumidor final. E se você é um retailer, ou seja, um

varejista, você não pode distribuir nem importar, só pode vender para o consumidor final.

Além disso, cada estado tem suas leis em relação à distribuição de produtos, o que faz com que seja necessário ter autorização para realizar esta função em cada um dos estados em que a Miolo deseja vender seu vinho. Esta diferença legal de estado para estado inviabiliza um fornecimento nacional para uma rede de varejistas. Nogueira afirma que,

you cannot sell, for example, to Wall Mart in a national chain. You can get at the maximum authorization to sell to Wall Mart in the state of California, for example. And you have to get a distributor in each of the states because it is this distributor who will sell to Wall Mart. You as an exporter do not sell directly to the supermarket and your importer also does not sell directly to the supermarket. Your importer has to sell to the distributors. And the distributors are the ones who sell directly to the supermarket. In this regard, we had a very big difficulty of getting distributors in the USA because the distributor is the key to the business there.

Para entrar nesse mercado, que como indica pesquisa da OIV mostrada acima, registrará crescimento de cerca de 30% entre 2005 e 2010, quando será o quarto maior consumidor de vinhos do mundo, o *Miolo Wine Group* buscou o apoio dos varejistas. As churrascarias são conhecidas nos EUA como restaurantes brasileiros de qualidade e a empresa apresentou diretamente seus produtos para os donos desses estabelecimentos comerciais. Uma vez que estes concordavam em comercializar os vinhos da Miolo, a empresa solicitava que o restaurante fizesse uma indicação formal para seu distribuidor afirmando que a compra dos produtos da Miolo já estava garantida pelo seu restaurante. Depois de firmado acordo com o distribuidor, novas oportunidades comerciais surgiam com a possibilidade de fornecimento para outros estabelecimentos varejistas do estado no qual o distribuidor atuava.

Porém, essa estratégia não pode ser utilizada em outros mercados internacionais que se organizam de formas distintas, como é o caso dos países escandinavos e do Canadá. Esses países atuam como monopólios, ou seja, é o

próprio governo que compra a bebida alcoólica dos produtores e distribui para o mercado consumidor por meio dos varejistas. Isso significa que, para vender para esses mercados é necessário concorrer em uma licitação para fornecimento de bebidas. Nogueira mostra como a Miolo se organizou para poder exportar para esses mercados:

A licitação só abre a partir do momento em que o país se torna importante na região. Então, você imagina o seguinte, como é que a Miolo sozinha vai fazer com que o Brasil se torne importante no monopólio do Canadá? Se você tem que ter pelo menos três empresas para formar a representação de um país? Bom, como você soluciona isso aí? Qual foi a nossa estratégia? Identificando esse problema, nós montamos o Miolo Wine Group, buscamos produzir vinhos em outras regiões do Brasil e hoje nós nos apresentamos em um monopólio, por exemplo, com cinco regiões diferentes, com cinco empresas diferentes. Então, com isso, só a nossa empresa – se não houver outras empresas prontas para exportar - pode abrir um segmento de mercado vinho brasileiro em um monopólio lá fora hoje. Nós abrimos e estamos hoje em praticamente todos os monopólios do mundo.

Faz parte da estratégia do *Miolo Wine Group* negociar diretamente com importadores em cada mercado internacional que atua. A única exceção é a República Tcheca, mercado no qual a empresa negocia com um agente que procurou pessoalmente a empresa para a realização do negócio.

O Grupo tem como prioridade atuar em canais *on trade*, ou seja, restaurantes, bares e locais que você consome a bebida no estabelecimento. No Brasil, esse canal representa 70% das vendas da Miolo. Essa pulverização das vendas garante ao *Miolo Wine Group* um crescimento enraizado nos mercados em que atua, pois não depende apenas de um ou poucos clientes para manter o seu negócio.

Percebe-se que o *Miolo Wine Group* não possui apenas o consumidor final como seu cliente. A empresa também tem como clientes intermediários os importadores, distribuidores e varejistas. O que significa que a empresa deve relacionar-se diferentemente com cada um de seus clientes e para isso é necessário ter informações específicas e elaborar estratégias de relacionamento para cada um desses clientes.

Algumas iniciativas de relacionamento são desenvolvidas pela empresa com foco em cada cliente. Para os consumidores finais, o *Miolo Wine Group* criou a Escola do Vinho Miolo, projeto que tem como objetivo propagar o conhecimento sobre vinho. Este projeto é realizado pela Miolo no Brasil, onde a empresa possui cerca de oito Escolas do Vinho, localizadas em diferentes regiões. Esse modelo também foi repassado para os distribuidores da empresa nos mercados internacionais, que receberam o material, instruções e treinamento. Outras iniciativas focadas no consumidor final também são realizadas pelo Grupo, como disponibilização de um 0800, website da empresa, telemarketing ativo e passivo, programa específico para clubes de vinho, assessoria de imprensa.

O *Miolo Wine Group* desenvolve também iniciativas de relacionamento com os distribuidores. O Grupo acompanha pessoalmente o trabalho realizado por eles, inclusive, participando de visitas aos varejistas. Nogueira exemplifica que,

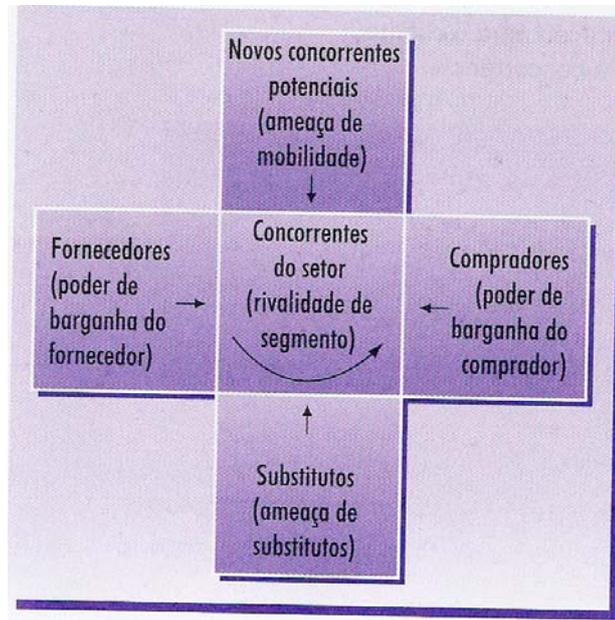
Nós vamos passar uma ou duas semanas no nosso distribuidor na Inglaterra, com a equipe de vendas e com o pessoal em campo mesmo, visitando clientes – donos de restaurantes, donos de bares – apresentando o produto e ensinando a eles como apresentar e como divulgar o produto.

Os clientes, junto com o cenário do setor e a concorrência, são as forças externas que atuam com maior intensidade ao influenciar no sucesso ou no fracasso de um negócio. Portanto, após apresentar o cenário vitivinícola e os clientes do *Miolo Wine Group* será abordada a seguir a questão da concorrência no setor.

5.2.2.3 Concorrência

As empresas naturalmente atuam em ambientes competitivos compostos por diversas forças que determinam a atratividade estrutural dos segmentos. Para exemplificar quais são essas forças e qual seu impacto nas barreiras de entrada e saída de um segmento, Michael Porter elaborou o modelo apresentado a seguir. (KOTLER, 2000, p. 240-241)

Figura 4 – Cinco forças de Michael Porter



Fonte: Kotler (2000, p. 240)

De acordo com Porter (KOTLER, 2000, p. 240), cinco são as forças que determinam o ambiente competitivo dos setores. Os concorrentes do próprio segmento de atuação da empresa são os responsáveis pela rivalidade dentro do segmento, por exemplo, se um segmento já possui concorrentes muito poderosos, agressivos ou em grande número, a barreira de entrada será grande dificultando o acesso de novas empresas.

A existência de novos concorrentes potenciais irá determinar a atratividade do segmento, já que sua existência será resultado da configuração das barreiras de entrada e saída do setor. A concorrência também pode ser afetada pela existência de produtos substitutos, ou seja, que apesar de serem diferentes do produto oferecido podem oferecer aos consumidores a mesma satisfação da necessidade. Por fim, temos o poder de barganha dos fornecedores e compradores que podem afetar diretamente o desempenho de uma empresa (KOTLER, 2000, p. 240).

Na figura a seguir, elaborada por Porter (KOTLER, 2000, p. 240), podemos identificar os retornos possíveis para uma empresa dependendo do grau das barreiras de entrada e saída de um segmento.

Figura 5 – Barreiras e lucratividade

		Barreiras à saída	
		Pequenas	Grandes
Barreiras à entrada	Pequenas	Retornos baixos e estáveis	Retornos baixos e arriscados
	Grandes	Retornos altos e estáveis	Retornos altos e arriscados

Fonte: Kotler (2000, p. 241)

Nota-se que, quanto maiores às barreiras de entrada e saída, maiores também serão os retornos e mais elevados serão os riscos. Essa análise deve ser feita pela empresa que deseja entrar em um novo mercado (KOTLER, 2000, p. 241).

No caso do setor vitivinícola, apesar de existirem concorrentes globais, o mercado é bastante pulverizado. Como explica Nogueira,

concorrente hoje, pelo volume de países que nós estamos começando a atingir, varia. Em alguns países eles não estão presentes (concorrentes globais) ou não são tão fortes e acaba se tornando outro concorrente o nosso concorrente mais forte. Não há um concorrente global que tenhamos que concorrer fortemente. É um mercado bastante pulverizado tanto em marcas quanto em países. E essa pulverização faz com que você mude um pouco seu concorrente a cada país.

Os concorrentes globais são definidos pela capacidade produtiva, ou seja, o potencial que eles têm para produzir grandes volumes de vinho, o que acaba tornando-os referenciais no segmento vitivinícola. Por exemplo, o *Miolo Wine Group* considera como benchmark as empresas chilenas Concha y Toro e Santa Helena, que possuem cada uma, volume de produção aproximadamente três vezes maior do que o volume total de produção de vinhos no Brasil. O posicionamento de mercado e de preço da Miolo é realizado tendo como referência esse modelo de empresa vinícola.

A pulverização do mercado vitivinícola e o baixo volume de produção de vinhos do Brasil fazem com que a concorrência para as empresas brasileiras do setor não seja muito acirrada. Nogueira comenta que,

temos um relacionamento muito bom com diversas empresas chilenas, argentinas, americanas e muitas vezes temos a ajuda deles no mercado. O Brasil ainda é muito pequeno, a nossa produção. Não estamos ameaçando ninguém ainda. Não há ninguém ainda preocupado com o que o Brasil está fazendo e se prevenindo contra nós. Em função disso, a concorrência é muito tranqüila e muitas vezes colaborativa.

Porém, as empresas vitivinícolas não são as únicas concorrentes do *Miolo Wine Group*. Pode-se considerar as empresas que fabricam bebidas alcoólicas concorrentes da Miolo de uma maneira geral. Isso se deve ao fato, por exemplo, da cerveja poder substituir o vinho como bebida alcoólica. No caso da força competitiva realizada pelos compradores, foi citado anteriormente neste trabalho que a estratégia do Grupo é pulverizar as suas vendas, justamente para que o poder de barganha seja reduzido e o crescimento da empresa seja mais bem sustentado. Do ponto de vista dos fornecedores, também foi apresentado neste trabalho, que a matéria-prima para a produção do vinho é fornecida de diversas maneiras para o *Miolo Wine Group*. Vários são os produtores rurais capacitados para fornecer a uva, investimentos foram realizados em vinhedos próprios e parcerias nacionais e internacionais foram fechadas em diferentes regiões do Brasil, América Latina e Europa.

Nota-se também, que apesar do mercado vitivinícola ser pulverizado, a concorrência no segmento de vinhos Premium é monopolista. Kotler explica que, esse tipo de concorrência ocorre quando “muitos concorrentes são capazes de diferenciar suas ofertas no todo ou em parte. Os concorrentes enfocam os segmentos do mercado em que podem atender às necessidades dos clientes de modo superior e impor um preço Premium.” (2000, p. 242) Portanto, uma das grandes barreiras de entrada no segmento vitivinícola é justamente o grande número de concorrentes.

Os dados e informações até aqui apresentados serão utilizados na análise das oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos da atuação internacional do *Miolo Wine Group* apresentada a seguir.

5.2.2.4. Resultados Análise SWOT

A seguir serão apresentados os resultados da análise SWOT e algumas relações entre pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças. A partir do resultado dessas relações propõem-se algumas estratégias para o *Miolo Wine Group*.

Para definir o que é oportunidade, utiliza-se o conceito de que “uma oportunidade de marketing existe quando a empresa pode lucrar ao atender às necessidades dos consumidores de um determinado segmento” (KOTLER, 2000, p. 98). O conceito apresentado por Kotler também é utilizado para definir ameaça, “uma ameaça ambiental é um desafio imposto por uma tendência ou desenvolvimento desfavorável que levaria, na ausência de uma ação de marketing defensiva, à deterioração das vendas ou dos lucros” (2000, p. 99).

Como ponto forte, este trabalho considera aquelas competências que são destaque na atuação da empresa. Enquanto aquelas competências que precisam ser melhoradas ou desenvolvidas pela empresa são considerados neste trabalho como pontos fracos.

Tabela 2: Relação ponto forte versus oportunidade

Ponto Forte	Oportunidade	Estratégia para aproveitamento das capacidades Miolo	Importância
Produção de vinho Premium standard	Crescimento do segmento de vinhos Premium	Aumento da fatia de mercado	Grande
Estrutura de marketing	Presença nos EUA	Aumento da fatia de mercado	Grande
Investimentos distribuídos em diferentes regiões do Brasil e exterior	Mercado global pulverizado	Redução dos riscos operacionais Entrada em novo mercado	Grande
Capacidade produtiva instalada no Brasil	Crescimento do mercado brasileiro	Aumento da fatia de mercado	Grande
Desempenho exportador	Entrada na Rússia	Entrada em novo mercado	Média

Fonte: Autora da Pesquisa

A partir da análise da tabela 2, pode-se destacar como sendo de grande importância para o *Miolo Wine Group* aproveitar a sua especialização na produção de vinhos Premium e o crescimento desse segmento para aumentar sua fatia no mercado. Apesar da super produção no setor vitivinícola mundial, como foi relatado no sub-capítulo de cenário, a O.I.V. prevê crescimento do consumo mundial de vinhos em 4,8% e que o faturamento das empresas do setor alcançará US\$ 117 bilhões em 2010. Além disto, a pesquisa mostra que o crescimento do segmento de vinhos Premium será de 17,2%, o maior entre todos os segmentos.

O *Miolo Wine Group* está preparado para aproveitar essa oportunidade, pois seu posicionamento como produtor de vinhos Premium vai além das estratégias de comunicação. A partir de 2002, não só iniciou seu processo de exportação como conseguiu expandir para 20 países sua atuação internacional. Além disso, a empresa investiu em novos empreendimentos em diferentes regiões do Brasil e formou duas alianças estratégicas no exterior, uma no Chile (Viasul) e outra na Espanha (Osbourne).

O foco da expansão internacional e novos investimentos sempre foram baseados na visão de “desenvolver a vitivinicultura brasileira, consolidando a marca Miolo como referência de qualidade em produção, elaboração e comercialização de vinhos finos no Brasil e Exterior.” As tecnologias utilizadas para a fabricação do vinho e a capacidade de inovação do Grupo, que conta com o apoio de consultores e *experts* mundialmente reconhecidos, sempre focam o mercado internacional de vinhos Premium.

Outro fator de grande importância para a Miolo é o seu crescimento nos EUA. Este país representa o segundo destino mais importante em volume de vendas para a empresa, que já conta com uma presença comercial na região. A estrutura de marketing do *Miolo Wine Group*, já bem desenvolvida, pode ser utilizada para aumentar a fatia de mercado nos EUA. Como apontado anteriormente neste trabalho, dados da O.I.V. mostram que o crescimento do mercado norte-americano até 2010 será de aproximadamente 30% e que o país, até essa data, será o quarto maior consumidor mundial de vinhos.

Pode-se citar também como grande importância a combinação dos investimentos distribuídos em diferentes regiões do Brasil e exterior e o mercado global de vinhos pulverizados. Com essa realidade, o *Miolo Wine Group* pode

aproveitar duas vantagens: reduzir seus riscos operacionais e entrar em novos mercados.

O fato de o mercado global ser pulverizado e de que não necessariamente um concorrente global será considerado o grande concorrente em um mercado é uma oportunidade para a Miolo. Isto permite que a empresa alcance destaque em mercados em formação, como o asiático. O início das exportações para países da região, como Tailândia e Singapura, é outro ponto positivo. A empresa pode aprender com a experiência nesses mercados para quando realizar sua entrada em mercados asiáticos maiores, como o chinês, já tenha o *know how* de como negociar e comercializar na Ásia. As diferenças culturais entre ocidente e oriente são grandes e o prévio conhecimento desses *nuance* dão a Miolo uma vantagem competitiva já que até 2010, como indica pesquisa da O.I.V., a China será o 10º maior consumidor mundial de vinhos.

Ainda, se o Grupo unir forças com empresas internacionais de forma a criar sinergia em suas operações, a formação de novas *joint ventures* pode significar a entrada em novos mercados ou a expansão em mercados que a Miolo já está presente.

Outra fronteira interessante para expansão internacional do *Miolo Wine Group* é a Rússia. O Grupo pode aproveitar esse grande mercado consumidor para aumentar seu desempenho exportador. Como mostrado anteriormente neste trabalho, a OIV afirma que o mercado russo terá um crescimento de 30%, tornando-se o nono maior mercado, com consumo anual de 6,4 milhões de hectolitros de vinho, até 2010. O Grupo ainda não possui relações comerciais com esse país e sua entrada nesse mercado pode significar grandes retornos.

Além disso, o fato de o *Miolo Wine Group* ser uma empresa brasileira representa uma oportunidade para o Grupo na América Latina. Apesar de o Brasil não possuir grande capacidade produtiva no setor vitivinícola, se comparado a países latino-americanos como Chile e Argentina, até 2010 o país será o segundo maior consumidor de vinhos da América Latina. Como a capacidade produtiva da empresa encontra-se no Brasil e sua rede de comercialização é vasta e pulverizada o *Miolo Wine Group* tem condições de aproveitar essa oportunidade.

Porém, não é somente a relação de pontos fortes e oportunidades que pode resultar em estratégias para o aproveitamento das capacidades do *Miolo Wine Group*. A seguir, mostramos como os pontos fracos aliados a oportunidades podem trazer bons retornos.

Tabela 3: Relação ponto fraco versus oportunidade

Ponto Fraco	Oportunidade	Estratégia para minimização das limitações da Miolo	Importância
Conhecimento exclusivo dos intermediários dos canais de marketing	Crescimento do segmento de vinhos Premium	Realizar pesquisa com público-alvo dos produtos Miolo nos diversos mercados	Grande
Estrutura comercial internacional	Mercado global pulverizado	Contratar mais pessoas para trabalhar na área comercial e de comércio exterior Fechar novas parcerias para distribuição dos produtos Miolo Criar programa de capacitação contínua dos intermediários	Grande

Fonte: Autora da Pesquisa

Percebe-se que o fato da Miolo conhecer exclusivamente os intermediários dos canais de marketing faz com que o Grupo não tenha conhecimento formal sobre as necessidades e desejos de seus consumidores finais. O que se caracteriza como um ponto fraco.

Apesar das ferramentas tradicionais de contato com o consumidor, como *website* e 0800, e o programa de relacionamento Escolas do Vinho Miolo, o desenvolvimento das estratégias futuras do Grupo são feitas de maneira intuitiva. Não existe pesquisa formal para descobrir e mensurar quem é o consumidor do vinho Miolo, o que ele considera como pontos fortes e fracos do produto e o que ele espera do vinho produzido pela empresa. Esse não conhecimento formal do consumidor final é um ponto fraco do *Miolo Wine Group*, pois apesar do foco na produção de vinhos com qualidade, a empresa pode passar a produzir um vinho que não é o que o seu cliente quer consumir.

Mas, para aproveitar a oportunidade de crescimento do segmento de vinhos Premium, o Grupo pode passar a realizar pesquisa periódica com público-alvo dos produtos Miolo nos diversos mercados. Dessa forma, a Miolo passa a conhecer

quem são os consumidores do vinho e acompanha, com indicadores métricos, a evolução do padrão de consumo do seu produto.

Outro ponto fraco do *Miolo Wine Group* é sua estrutura comercial internacional, que pode ser aprimorada. O fato de a empresa ainda não ter conseguido desenvolver de forma satisfatória a sua estrutura comercial, a deixa vulnerável em relação aos concorrentes. Para se fazer isso, é necessário contratar mais pessoas para trabalhar nessa área e fechar novas parcerias para distribuição dos produtos Miolo. Além disso, é importante criar um programa de capacitação contínua e estruturada dos intermediários, para que eles atuem como embaixadores do *Miolo Wine Group* nos mercados internacionais.

Mas é importante também ficar alerta as relações pontos fracos e ameaças. No caso do *Miolo Wine Group* destaca-se os fatores a seguir.

Tabela 4: Relação ponto fraco versus ameaça

Ponto Fraco	Ameaça	Estratégia para conversão das desvantagens da Miolo	Importância
Conhecimento exclusivo dos intermediários dos canais de marketing	Ausência de tradição do setor vitivinícola brasileiro	Utilização de estratégias de promoção internacional	Grande
Estrutura comercial internacional	Leis de tolerância zero ao consumo de álcool	Aumentar o conhecimento dos mercados internacionais onde atua	Grande

Fonte: Autora da Pesquisa

Como já mencionado e explicado anteriormente, o conhecimento exclusivo dos intermediários dos canais de marketing é um ponto fraco do Grupo, e, se aliado a ausência de tradição do setor vitivinícola brasileiro pode agravar-se.

Em mercados tradicionais, há um preconceito em relação ao vinho produzido no país. Como consequência, os esforços para o Grupo entrar em mercados tradicionais é mais elevado e oneroso. Além disso, a pequena capacidade produtiva do Brasil faz com que oportunidades de barganha com outros mercados sejam inexistentes. Ou seja, o setor não é grande o suficiente para negociar em bloco e conquistar vantagens competitivas o que faz com que as empresas vitivinícolas interessadas em expandir suas operações para mercados internacionais tenham que

se organizar sozinhas para o processo. Porém, se o *Miolo Wine Group* focar em utilizar estratégias de promoção internacional a desvantagem pode ser revertida.

Além disso, as exportações do setor vitivinícola têm sido mais bem trabalhadas por países como Argentina, Chile, Nova Zelândia, África do Sul e EUA, de acordo com pesquisa da OIV já apresentada neste estudo. O *Miolo Wine Group*, como uma empresa brasileira, leva desvantagem nesse processo já que concorre com vinícolas de países que tem o setor vitivinícola melhor desenvolvido.

Hábitos culturais também podem ser considerados ameaças para o *Miolo Wine Group*. Por exemplo, em alguns países tropicais não existe o hábito de se consumir vinho durante o verão, o que torna o padrão de consumo sazonal. O vinho costuma ser substituído por outras bebidas alcoólicas, como a cerveja. Nesse caso, a Miolo, além da concorrência com outras empresas vinícolas também concorre com cervejarias.

Podemos citar ainda como uma ameaça ambiental, as leis de tolerância zero ao consumo de álcool como a que entrou em vigor no final do primeiro semestre de 2008 no Brasil. A inibição do consumo de álcool feita pelos governos pode afetar negativamente o consumo de álcool em bares e restaurantes, refletindo numa diminuição das vendas do produto da empresa. As leis de tolerância zero ao consumo de álcool e a fraca estrutura comercial internacional em conjunto são potencializados, porque não existe uma rede estruturada para troca de informações sobre os mercados internacionais. Aumentar o conhecimento dos mercados onde atua, com o acompanhamento das notícias de cada país para onde exporta e os trâmites para aprovação de leis que afetem o segmento de bebidas trará vantagens.

Tabela 5: Planos de Ação

Ações	Marco-chave	Medida de desempenho	Responsável
1. Aumento da fatia de mercado	12 meses	Market share	Departamento de Marketing e Relações Internacionais
2. Redução dos riscos operacionais	48 meses	Capacidade produtiva total / número de plantas produtivas	Departamento de Marketing, Relações Internacionais e Industrial
3. Entrada em novo mercado	12 meses	Market share	Departamento de Marketing e Relações Internacionais
4. Realizar pesquisa com público-alvo dos produtos Miolo nos diversos mercados	Imediato	Índice de satisfação do consumidor final	Departamento de Marketing e Relações Internacionais
5. Contratar mais pessoas para trabalhar na área comercial e de comércio exterior	Imediato	Número de pessoas contratadas	Departamento de Recursos Humanos
6. Fechar novas parcerias para distribuição dos produtos Miolo	Imediato	Número de parcerias fechadas	Departamento de Relações Internacionais
7. Criar programa de capacitação contínua dos intermediários	6 meses	Número de intermediários treinados / total de intermediários	Departamento de Recursos Humanos, Relações Internacionais e Marketing
8. Utilização de estratégias de promoção internacional	12 meses	Número de mercados atingidos / número total de mercados	Departamento de Relações Internacionais, Marketing e Financeiro
9. Aumentar o conhecimento dos mercados internacionais onde atua	Imediato	Consultoria externa com foco em comunicação e relações internacionais	Departamento de Relações Internacionais

Fonte: Autora da Pesquisa

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desta pesquisa foi investigar o processo de internacionalização do *Miolo Wine Group*. Como resultado do trabalho, desenvolvido com base em entrevista em profundidade, documentos da empresa e análise bibliográfica, chegou-se a conclusão de que o Grupo encontra-se em pleno desenvolvimento do seu processo de internacionalização.

O *Miolo Wine Group* optou por internacionalizar-se para continuar crescendo e poder sobreviver à concorrência enfrentada pelo setor vitivinícola do Brasil com a abertura do mercado doméstico às importações na década de 90. Os vinhos estrangeiros chegavam ao país com melhor qualidade e preços competitivos em relação ao produto nacional.

O Grupo buscou então os mercados internacionais para impulsionar seu crescimento. Como resultado, hoje exporta para 20 países diferentes, possui duas *joint ventures* no exterior e ampliou suas linhas de produtos.

A escolha dos mercados-alvo com os quais a Miolo possui relações comerciais é feita pela empresa considerando dois critérios principais, o tamanho do mercado e a sua permeabilidade. A utilização desses critérios proporcionou a entrada da empresa tanto em mercados tradicionais como em mercados em formação.

Os canais de distribuição nos 20 mercados internacionais que mantêm relações comerciais com o *Miolo Wine Group* são diferentes, pois leva em consideração o contexto legal e cultural de cada país. Como consequência, a empresa tem que administrar uma estrutura comercial internacional bastante complexa.

Esses canais de distribuição são os meios utilizados pelo Grupo para fazer chegar até o consumidor suas linhas de produtos, que podem ser separadas em cinco categorias: Miolo, Fortaleza do Seival, Fazenda Ouro Verde (marca Terranova), Lovara e Raul Anselmo Random vinhedos. Os produtos elaborados pelo

Miolo Wine Group são standard e o mesmo vinho vendido no mercado doméstico é também exportado para os mercados internacionais.

Mas para montar essa estrutura o *Miolo Wine Group* encontrou algumas barreiras inerentes ao processo de internacionalização. Além de adaptações legais de rótulo e rolha, a empresa teve que vencer desafios maiores impostos basicamente por questões culturais. Cada mercado internacional representa uma dimensão única e a *Miolo* teve que adaptar-se para gerenciar esses vários mercados. Como o processo de internacionalização do Grupo encontra-se em desenvolvimento os desafios ainda serão muitos.

O *Miolo Wine Group*, como especialista na produção de vinhos Premium, possui boas oportunidades de crescimento no mercado internacional já que esse segmento encontra-se aquecido. As ameaças que o Grupo enfrenta resumem-se basicamente as questões estruturais do setor vitivinícola no Brasil.

Como resultado da internacionalização em desenvolvimento, percebe-se que o *Miolo Wine Group* conseguiu aprimorar vários de seus processos e construiu pontos fortes que representam importantes vantagens competitivas. Como é natural de um processo que ainda está em desenvolvimento, o Grupo também apresenta alguns pontos fracos que podem ser aprimorados com iniciativas que buscam oportunidades de melhoria.

O *Miolo Wine Group* é um exemplo de empresa brasileira que buscou o processo de internacionalização como um meio para garantir a sustentabilidade de seu negócio. Apesar do desafio inicial, após iniciado o processo conclui-se que os benefícios justificam os esforços.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, André, CRETOIU, Sherban Leonardo. “Internacionalização de empresas: a experiência brasileira e o contexto latino-americano” em Dom, a revista da Fundação Dom Cabral. FDC: Anoll – nº 5 – Março / Junho 2008.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 2004.

CATEORA, R. Philip, GRAHAM, L. John. Marketing Internacional. 10ª edição. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

COBRA, Marcos. Plano Estratégico de Marketing. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 1995.

FERNÁNDEZ, Sandra Patrícia. O papel dos recursos estratégicos no desempenho competitivo internacional: casos de análises no setor vinícola do vale do Rio Negro argentino. Porto Alegre: UFRGS, 2008.

FERREIRA, Felipe Gutheil. Estratégias de produção das empresas vitivinícolas da serra gaúcha investidoras em vitivinicultura na metade sul do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: UFRGS, 2005.

GARRIDO, Ivan Lapuente. A relação entre orientação para mercado externo, estratégia de internacionalização e performance exportadora. Porto Alegre: UFRGS, 2007.

HERRERO FILHO, Emílio. Balanced Scorecard e a gestão da estratégia. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005 – 8ª reimpressão.

INTERNATIONAL ORGANIZATION OF VINE AND WINE - OIV. Disponível em www.oiv.int . Acesso em 30 de junho de 2008.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: a edição do novo milênio. 10ª edição. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LUCE, Fernando Bins. Apostila pós-graduação em marketing 2007 – Planejamento em Marketing. Porto Alegre: UFRGS, 2008.

MALHOTRA, Naresh K. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 4ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, Henry. O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2006 – 6ª reimpressão.

PORTER, Michael. O que é estratégia? Revista IMPUTS – Suplemento do Clube de Executivos de Marketing.

SCHNEIDER, Ana Cristina Sant'Anna. O processo de internacionalização de uma empresa do setor moveleiro: um estudo de caso. Porto Alegre: UFRGS, 2002.

Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transnacionais e da Globalização Econômica, SOBEET. Internacionalização das empresas brasileiras. São Paulo: Clio Editora, 2007.

WILK, Eduardo de Oliveira. A relação entre estratégias, recursos e performance: uma investigação em empresas de vinhos finos do cluster da serra gaúcha. Porto Alegre: Ufrgs, 2006.

VINÍCOLA MIOLO Disponível em www.miole.com.br. Acesso em: Março de 2008.

ANEXO A

Transcrição entrevista Carlos Eduardo Nogueira, Diretor de Relações Internacionais do Miolo Wine Group

Data: 08/07/08

Hora: 17:30

Victória Zara Mercio – Quais as principais atividades da vinícola Miolo? É uma empresa de capital aberto ou fechado? Qual o porte da vinícola Miolo? (Número de funcionários? Capacidade produtiva no Brasil e no exterior? Quantas plantas/unidades produtivas possui? Faturamento no Brasil e no exterior? Exportação a partir do Brasil? Qual a localização da empresa?) Quais os valores da Miolo? Qual a missão da Miolo? Qual a visão da Miolo? Qual a estrutura organizacional da empresa? Quais os principais produtos, serviços e mercados atendidos?

Carlos Eduardo Nogueira – Principal atividade é a elaboração de vinhos finos e champagne. Não trabalhamos com vinhos comuns e trabalhamos com vinhos finos somente no segmento básico luxo para cima. Como funciona isso aí, na pirâmide dos vinhos brasileiros nos temos:

Básico: são vinhos até R\$ 5

Básico luxo: são vinhos entre R\$ 5 e R\$ 10 – a partir daqui nos começamos a trabalhar

Premium: de R\$15 a R\$ 25

Super Premium: de R\$ 25 até R\$ 50

Ultra Premium: acima de R\$ 50

Nós somos especializados em vinhos de Básico Luxo para cima.

Hoje a empresa produz 7 milhões de litros, temos ao redor de 250 funcionários em todo o Grupo. Capacidade produtiva no Brasil foi isso que eu comentei e no exterior nós não produzimos nada.

VZM – As joint ventures que vocês tem no exterior não contam como capacidade produtiva?

CEN – Não conta porque nós não temos participação acionária nas empresas lá fora. Como é que funcionam as joint ventures? Vamos pegar o exemplo da do Chile: nós montamos uma 3ª empresa, que vem a ser metade do capital da Miolo e metade do capital da Via – que é a empresa chilena. Uma empresa com base no Brasil, essa empresa detém as marcas que pertencem a joint venture. Então a empresa é dona das marcas que pertence a joint venture. E essa terceira empresa utiliza a capacidade produtiva de ambas as empresas, utiliza capacidade produtiva no Chile e utiliza capacidade produtiva da Miolo. Mas não utiliza 100% da capacidade produtiva, utiliza somente a capacidade necessária para a operação. Então, por isso nós não consideramos. A mesma coisa a joint venture da Espanha. Eles já tem o mercado deles, a comercialização deles e nós não consideramos essa capacidade produtiva lá como sendo nossa. Nós somente utilizamos como capacidade produtiva aquilo que nós fazemos no Brasil.

VZM – Entendido

CEN – Quantas plantas e unidades produtivas nós temos? Nós temos 5 unidades espalhadas por várias regiões do Brasil. Uma no vale do São Francisco, lá no nordeste, uma na região da Campanha, em Candiota. Uma no Vale dos Vinhedos, que é a Miolo propriamente dita, a Lovara, que é uma aliança estratégica com a família Benedetti, na Serra Gaúcha, em Bento Gonçalves. E temos um vinhedo junto com o Raul Random na região de Vacaria. Tudo isso aí fecha as 5 unidades produtivas.

Faturamento no Brasil fechamos ano passado R\$ 70 milhões e no exterior R\$ 4 milhões. Exportação a partir do Brasil, toda ela é feita a partir do Brasil. Nós consideramos as joint ventures a parte. Localização da empresa, como falei

anteriormente: uma no Vale dos São Francisco, duas em Bento Gonçalves, uma no município de Muitos Capões – que é a sociedade com o Raul Random – e uma em Candiota que é a unidade nossa na região da Campanha.

Missão, Visão e Valores estão naquele material que eu te mandei. Estrutura organizacional da empresa eu te envio por e-mail. Vou te passar o slide com o organograma.

Principais produtos, serviços e mercados atendidos acho que naquela apresentação que eu te mandei fala sobre isso NE?

VZM – Sim, fala.

CEN – Bom, mas principais produtos são vinhos finos e espumantes. Tanto vinhos brancos como vinhos tintos. Serviços nós não prestamos. E mercados atendidos é Brasil como um todo e depois nós estamos em 26 países, eu te passo a relação dos países.

CEN – A decisão da Miolo de iniciar a internacionalização foi tomada depois de pesquisas exaustivas ou refletiu a necessidade imperativa de ir para outros mercados para sobreviver a grande concorrência do setor? a) Se foi consequência de pesquisas exaustivas, quais aspectos foram analisados e o quê fez com que a empresa optasse pela internacionalização? b) Se foi reflexo da necessidade imperativa de ir para outros mercados para sobreviver a grande concorrência do setor, como foi organizado o esforço para realizar a internacionalização da empresa?

A segunda hipótese com certeza. Na década de 90 houve a abertura do Brasil para os vinhos importados e de uma maneira geral para o comércio internacional. Começa a entrar os importados muito forte, e a empresa se deu conta que precisava se internacionalizar para brigar com esses concorrentes La fora também. Já que o Brasil tinha se internacionalizado, tinha aberto as portas, os novos concorrentes que nós tínhamos aqui dentro eram os mesmos que nós tínhamos lá fora. Então a empresa viu a necessidade de se adaptar a essa nova realidade e nada melhor que

uma busca da briga lá fora. Brigar com nossos concorrentes no campo do inimigo ao invés de somente nos defendermos aqui no Brasil. Esse foi o grande impulsionador da internacionalização da empresa.

Além disso, a empresa identificou que precisava crescer para sobreviver e para crescer. E para crescer a expansão exigia mercados mais amplos. E esses mercados mais amplos só se encontraria fora do Brasil. Então a busca de novos mercados lá fora ajudou bastante a forçar essa internacionalização.

VZM – Eu tenho em livros, trabalhos e estudos que o mercado do vinho encontra-se saturado já que tem muito mais vinho do que cresce o consumo. Em alguns países europeus e do mundo, a demanda por vinho já se encontra estagnada. O crescimento da Miolo lá fora se dá por ganho de market share ou há um mercado lá fora que ainda não foi atendido?

CEN – Com certeza é a retirada de market share de outras empresas. O mercado está saturado, principalmente o mercado de vinhos comuns. O que vem se enxergando no mundo é uma aumento médio de preços porque o mundo está bebendo melhor, bebendo menos, mas bebendo melhor. Então, existe mercado para empresas especializadas em qualidade, que é o caso da Miolo. Nós atuamos de Premium para cima e é nesse nicho que nós estamos entrando. Esse mercado está crescendo, cresce mais de 10% ao ano. Enquanto o mercado de vinhos comuns não cai, mas está estagnado. Tem uma pesquisa bem recente que fala sobre essas tendências que eu vou te mandar também. Ela mostra justamente que segmentos de vinhos estão crescendo, quem são os novos consumidores e os novos players. Você vai ver que esse mercado em que nós atuamos está em expansão e que o mercado de vinhos comuns está em retração. É uma pesquisa feita pela OIV em 2006.

VZM – Como vcs organizaram o esforço para internacionalizar a empresa?

CEN – Foi identificada a necessidade de expansão, isso foi início de 2001. A empresa buscou nessa época apoio para um consórcio de exportação, que era na época um projeto com o apoio da Apex, para a promoção do vinho brasileiro no exterior. Já se sabia que sem isso daí não haveria condições de se internacionalizar

porque a promoção internacional é uma coisa muito cara. Então o Brasil precisava entrar no mercado internacional em bloco, que é como o restante do mundo se apresenta. Então, se iniciou por iniciativa da Apex o consórcio de exportação e a Miolo aderiu a esse projeto junto com outras cinco vinícolas. Na época a Miolo criou um departamento de exportação e contratou um gerente de exportações, que foi quando eu entrei na empresa. Então, em 2002 nós montamos em conjunto o planejamento estratégico até 2012. Nós fizemos uma avaliação completa da empresa para ver onde nós queríamos chegar em 2012, tanto no mercado nacional quanto no mercado internacional. E aí definimos nossas estratégias e metas. Em 2002, também se iniciou o projeto *Wines from Brazil*, que é o projeto de promoção do vinho e nós iniciamos em conjunto o nosso projeto de internacionalização.

VZM – Qual a diferença em atuar somente no mercado doméstico e atuar em mercados internacionais diferentes ao mesmo tempo?

CEN – Na verdade existem muitas adaptações que você tem que fazer, mas essas adaptações são muito “standarizadas”. Você tem que ter um padrão mínimo para entrar em qualquer mercado e você tem um padrão de exigência máximo para entrar nos melhores mercados. O que nós fazemos é nos balizar pelo padrão de exigência máxima. O que houve com a Miolo desde que iniciou seu projeto de internacionalização: nós sempre estamos considerando o que o mercado mais exigente nos pede e repassando isso para todos os mercados. Isso faz com que no processo competitivo a gente ganhe muito valor. Nos mercados que ainda não estão exigindo muita coisa, nós agregamos aquilo que nós já temos como um plus. Por exemplo, acabamos de receber a certificação da ISO 9001 e ISO 22001, a maior parte do mercado internacional não exige isso, somente o mercado japonês. Mas como nós estamos nos preparando para entrar no mercado japonês, nós formulamos e entramos com essas certificações. E hoje é um diferencial que nós temos, somos a única empresa brasileira de vinhos finos a ter essa certificação ISO. Então, utilizamos esse diferencial para nos balizar em todos os mercados.

VZM – Vocês diriam então que é uma estratégia global?

CEN – Sim. Fazemos adaptações do global, mas standard. Depois existem adaptações localizadas, depende de cada país. Pois cada país tem uma exigência de mercado e tudo o mais. Mas, essas exigências próprias de cada país são exigências normativas. Então, por exemplo: Você tem que fazer um rótulo de uma forma tal, você tem que fazer a embalagem de uma forma tal, então essas adaptações pequenas como rotulagem e adaptação de rolha, são feitas individuais para cada país. Então, cada país tem suas exigências legais. Mas na questão do produto e desenvolvimento é uma ação global. São poucas as adaptações específicas que devem ser feitas para cada país. Geralmente elas são restritas ao rótulo.

VZM – A Miolo possui capacidade produtiva operando exclusivamente para atender os mercados internacionais? Essa capacidade produtiva está no Brasil e/ou exterior?

CEN – Não. A cada ano nós decidimos qual a nossa meta e qual a nossa expectativa de exportação. Dentro da produção total nós separamos o que vai ser destinado a exportação. Mas é uma parcela do todo. Não existe uma produção específica somente para a exportação.

VZM – O foco principal das operações é atender o mercado doméstico ou internacional?

CEN – Na verdade a Miolo responde por 65% da exportação de vinhos finos brasileiros. Nosso principal foco ainda é mercado brasileiro. A exportação representou ano passado 10% de nossa operação e esse ano deve representar uma parte de 20% já, mas mesmo assim, ainda é o mercado nacional nosso principal mercado. Nós temos um foco muito forte no mercado internacional, mas nosso principal mercado ainda é o mercado nacional.

VZM – A Miolo é dependente das vendas e lucros externos para alcançar suas metas?

CEN – Claro, faz parte do conjunto global da empresa.

VZM – Além dos investimentos realizados pela Miolo em parceria com a chilena Via Wine Group e a espanhola Osborne, a empresa pretende realizar investimentos diretos em outros países? Por quê?

CEN – Na verdade, no Chile e na Espanha nós não temos investimentos diretos e apenas juntamos as forças. Nós usamos capacidade produtiva deles e eles utilizam capacidade produtiva nossa. Então, não fizemos investimentos diretos. Nós temos idéia de fazermos investimentos diretos em alguns países da América Latina, mas isso é um futuro distante. Investimento direto não está na nossa meta de curto prazo. Mas em termos de joint ventures, ou seja, mesma forma que nós temos com essas empresas, de se trabalhar utilizando capacidade produtiva nós temos idéia de trabalhar ainda com outros 2 países aqui da América Latina.

VZM – A pergunta 16 penso que você já respondeu, que é o planejamento que você me encaminhou por e-mail.

CEN – Exato, ele guia a empresa como um todo e o projeto de internacionalização por consequência.

VZM – Independente da motivação da vinícola para iniciar o processo de internacionalização, quais aspectos/informações foram levados em conta na hora de analisar os mercados internacionais potenciais em que a Miolo poderia atuar?

CEN – Existem alguns fatores que definem um mercado alvo. O 1º fator obviamente é o consumo, o quanto de vinho importado a população do país alvo consome. Definindo o volume de consumo você já mata o primeiro aspecto que é o tamanho do mercado e tudo mais. Mas a definição do mercado alvo, além do tamanho, é feita em grande parte pela permeabilidade desse mercado. Se é um mercado aberto a inovação e a novidade, ou se é mercado fechado. Por exemplo, a Itália é um mercado gigante mas ele tem uma permeabilidade muito fraca. É um mercado muito fechado, que aceita somente o produto italiano. A mesma coisa a Espanha, que é um grande produtor. Já não ocorre na França, que é um grande produtor mas é

bastante permeável. Eles importam muito vinhos e são abertos a novidades e outros países. A Alemanha também, e é um dos principais mercados do mundo e é um grande importador. Então, essa permeabilidade é um dos principais fatores que nos levam a escolha dos mercados alvo.

VZM – O que compõe essa permeabilidade? São questões culturais, legais, governamentais?

CEN – Não, na verdade é cultural.

VZM – Mas vocês também tem que analisar legislação e o risco de atuar em outros países?

CEN – Claro, isso daí são delimitantes. Por exemplo: o Brasil tem excelentes relações comerciais com o oriente médio, só que a religião muçulmana não permite o consumo de bebida alcoólica. Então não é um mercado que a gente vá utilizar, ele jê está descartado. Logicamente isso daí é o primeiro ponto. Se elimina ou não se elimina o mercado em função disso. O oriente médio é 100% eliminado por causa disso aí. Já o mercado europeu não, é um mercado que tem o hábito do consumo de vinho então nós selecionamos na Europa os países que a gente considera interessantes para se trabalhar.

VZM – Eu li o material que tu me enviou e vi que vocês estão exportando para a Ásia e agora você me comentou que vão entrar no mercado japonês. Como é a questão do consumo de vinho no mercado asiático?

CEN – Eles não tem muito hábito de consumo de vinho, eles estão criando esse hábito – na verdade, a Ásia como um todo, inclui Japão e China. A Ásia é um mercado que está criando um hábito. Nosso principal interesse na entrada nesses países agora é, digamos, se você analisar esses países friamente eles não entrariam como um país alvo porque o consumo de vinho é pouco e a permeabilidade é grande. Mas o consumo é pequeno, não há a cultura do vinho. Mas como são países que estão em franca expansão em consumo de vinho, cresce mais de 15% ao ano, e o mundo inteiro está entrando lá, estão digamos iniciando a

educação do vinho na Ásia, é o momento certo da gente entrar também. Por que aí nós vamos entrar juntos com todos e vamos nos posicionar no mercado como player.

O que acontece hoje no mundo, na maior parte dos países, nós estamos entrando tarde. Bem, não é que estamos entrando tarde, mas estamos entrando depois que todo o mundo já entrou. E isso faz com que a gente sempre seja novidade, mas faz também que tenha que brigar mais. No caso da Ásia, se a gente entrar agora junto com os outros países, não vai haver o preconceito que existe. Por exemplo, como ocorre quando você fala na Europa de vinho brasileiro. Na Europa há um pré conceito de que vinho brasileiro é uma coisa estranha, é uma coisa exótica. Na Ásia, como eles não conhecem o mercado de vinhos, não sabem quem são os players e não sabem como a coisa funciona, não há esse pré conceito. Então há uma certa facilidade de se entrar com o nosso produto. Esse é o motivo do nosso esforço agora para se entrar no mercado lá.

VZM – Como a Miolo fez a sua entrada nos mercados internacionais escolhidos (exportação, distribuidor comercial, joint venture...)? Quais estratégias utilizou?

CEN – Bom, a partir do momento que você faz a análise do país de destino, você entende como a coisa funciona. Entendendo como a coisa funciona, a gente identifica quais são as armas que nós temos que podem jogar para o nosso lado. Então, por exemplo: você bem citou a questão dos EUA. Nos EUA as churrascarias são um conceito de alimentação brasileira, de restaurante brasileiro de qualidade, e em função disso aí, nós conseguimos entrar no mercado americano através das churrascarias. O mercado americano, eu não sei se você sabe, tem um sistema chamado de “*Three tears way*”, que é o caminho das três lágrimas. Funciona assim, se você é um importador você não pode vender até o consumidor final nem distribuir. Se você é distribuidor você não pode importar nem ir até o consumidor final. E se você é um *retailer*, ou seja, um varejista, você não pode distribuir nem importar, só pode vender para o consumidor final. Em função disso, cada estado tem as suas leis e você precisa de uma autorização de distribuição em cada estado. Então você não consegue vender, por exemplo, para o Wall Mart em cadeia

nacional. Você consegue no máximo autorização para vender no Wall Mart do estado da Califórnia, por exemplo. E você tem que conseguir distribuidor em cada um dos Estados porque é esse distribuidor que vai vender para o Wall Mart. Você como exportador não vende direto para o supermercado e o seu importador também não vende direto para o supermercado. O seu importador tem que vender para os distribuidores. E os distribuidores é que vão vender direto para o supermercado. Em função disso aí, nós tínhamos uma dificuldade muito grande de conseguir distribuidores nos EUA porque o distribuidor é a chave do negócio lá. Então, como as churrascarias são um negócio de sucesso lá nós EUA, então nós entrávamos na churrascaria e oferecíamos o produto, o dono da churrascaria aceitava – ok, eu quero – e nós solicitávamos para ele que nos indicasse para o distribuidor e que nos recomendasse para o distribuidor. E aí, nós chegávamos no distribuidor e dizíamos: se você comprar o meu vinho eu já tenho ele vendido para tais e tais churrascarias. Aí, abriam as portas desse distribuidor e a partir do momento que você entrava no estado você podia começar a vender para outros mercados americanos, outros estabelecimentos americanos. Então, essa foi a estratégia utilizada nos EUA. Mas funciona só para os EUA, porque só lá que tem esse sistema. Em outras regiões, em outros países não tem. Então, para cada mercado que você entra, você tem que estudar como funciona o mercado, quais são as normas que regem esse mercado, para ver que vantagens competitivas você tem e utilizá-las para entrar nesse mercado.

Por exemplo, os países mais ao norte, a Escandinávia e o próprio Canadá, tem monopólios. O que são os monopólios? É o governo que compra a bebida alcoólica. Então, você só pode entrar através de licitação. E a licitação só abre para compra de produto por país. E a licitação só abre a partir do momento em que o país se torna importante na região. Então, você imagina o seguinte, como é que a Miolo sozinha vai fazer com que o Brasil se torne importante no monopólio do Canadá? Se você tem que ter pelo menos três empresas para formar a representação de um país? Bom, como você soluciona isso aí? Qual foi a nossa estratégia? Identificando esse problema, nós montamos o *Miolo Wine Group*, buscamos produzir vinhos em outras regiões do Brasil e hoje nós nos apresentamos em um monopólio, por exemplo, com cinco regiões diferentes, com cinco empresas diferentes. Então, com isso, só a nossa empresa – se não houver outras empresas prontas para exportar - pode abrir

um segmento de mercado vinho brasileiro em um monopólio lá fora hoje. Nós abrimos e estamos hoje em praticamente todos os monopólios do mundo.

Você tem que bolar as estratégias a cada desafio.

VZM – Claro, então vocês transformaram uma empresa em como se fosse uma holding com várias empresas na volta.

CEN – Exatamente.

VZM – No início do processo de internacionalização, para quantos mercados internacionais a Miolo vendia seu produto? E atualmente, para quantos mercados internacionais a Miolo vende seu produto?

CEN – Nenhum. Eu entrei na empresa em outubro de 2002 e até essa data a empresa tinha exportado zero. Nunca tinha feito uma exportação. Nós iniciamos o processo de exportação da empresa do zero. A partir de outubro de 2002 começaram as primeiras exportações da Miolo. O que acontecia antes era o processo de exportação passivo. Como é que funcionava isso aí? Chegava um estrangeiro na empresa e dizia: - eu quero levar algumas caixinhas de vinho para o meu país pra eu consumir. Aí comprava as caixas de vinho e levava e não havia processo de exportação nenhum. Então, em 2002 é que surgiu o nosso processo de exportação como um todo e a partir de outubro é que nós iniciamos com a criação do departamento de exportação. Essa é a pergunta, né? Qual a estrutura? Hoje nós temos um departamento de exportação que conta com cinco pessoas. Mas que na época em 2002 contava com meia pessoa, porque quando eu entrei eu dividia meu tempo entre exportação e marketing. Era encarregado de todo departamento de marketing da Miolo. Fui encarregado desse departamento até o ano passado e também de toda a área internacional. Então, a gente iniciou tentando. Mas nós achávamos que tinha possibilidade e que deveria funcionar.

VZM – Os canais de distribuição que a Miolo utiliza para vender os seus produtos varia então de país para país?

CEN – Sim. Os canais de distribuição variam de país para país, mas nós sempre negociamos com importadores. Nós não trabalhamos com agentes. Nós temos uma exportação feita através de uma trading porque eles nos procuraram. Era um mercado que nós não tínhamos expectativa de entrada, que é a República Tcheca. E acabamos negociando através dessa trading, mas em nenhum outro mercado trabalhamos através de agentes. Nós entramos no mercado diretamente através de um importador. Isso o canal de entrada. Mas o canal de distribuição no país, nós atuamos sempre nos canais *on trade* e *off trade*. E trabalhamos sim com redes de supermercados também. Mas a nossa prioridade é no canal *on trade*, que seriam restaurantes e bares, locais em que você toma a bebida no estabelecimento. Essa é a nossa prioridade, esse é o nosso foco – no Brasil também – esse canal representa mais de 70% das nossas vendas no Brasil e segue mais ou menos a mesma relação lá fora.

VZM – E o que fez vocês optarem por esse canal? É o retorno que ele traz?

CEN – Não, na verdade a nossa opção foi estratégica. Você pulverizando as suas vendas nesse canal você tem um crescimento mais enraizado. Se você tem as suas vendas concentradas em um cliente só grande, se esse cliente lhe corta como fornecedor você desaba, você perde o seu negócio do dia para a noite. A medida que você pode diversificar as suas vendas – digamos para restaurantes – você tem um crescimento mais sólido. Ele é mais lento, é mais oneroso. Mas essa foi a nossa opção.

VZM – É uma estratégia a longo prazo mais inteligente...

CEN – Exatamente.

VZM – Os canais de distribuição são iguais para todos os mercados internacionais ou existem diferenças? Pelo que eu estou entendendo, existe um foco principal, mas não necessariamente essa estratégia de distribuição tanto de exportação quanto de vendas dentro dos países é a mesma. Pode variar.

CEN – Com certeza, ela deve variar de acordo com o perfil de cada país. Por exemplo, você não tem como buscar um importador nos países que tem monopólio. Por que não existe isso aí já que quem importa é o governo. Lá você tem que trabalhar com agente e o agente faz às vezes de importador. Então, as estratégias têm que adaptar as características do mercado.

VZM – O fato de pulverizar a venda, tornando mais sustentável a distribuição do produto e conseqüentemente a permanência da empresa naquele mercado seria um ponto forte, correto?

CEN – Claro.

VZM – E existe algum ponto fraco que tu acha que possa ser melhorado?

CEN – Dentro dessa estratégia de você trabalhar mais focado no *on trade* o ponto fraco que nós temos é o tempo, a lentidão para o desenvolvimento disso daí. É um processo mais lento, mais demorado, mais oneroso. Mas é uma estratégia que vai nos dar uma força maior no longo prazo. Hoje, o maior patrimônio que a Miolo tem no Brasil é a sua carteira de clientes, que é muito ampla. Formar isso foi muito caro e muito oneroso, mas hoje nos dá uma grande vantagem competitiva. Não é fácil tirar a Miolo do mercado. Não é simplesmente uma rede de supermercado que vai dizer: - olha, vocês não estão mais dentro. Nós chegamos a ousadia em 2006 de não vendermos para o Pão de Açúcar. Nós tivemos uma negociação uma série de negociações com eles e não conseguimos chegar num bom termo então nós não vendemos para o Pão de Açúcar. Para qualquer outra vinícola nacional, não vender para o Pão de Açúcar ou perder a venda para o Pão de Açúcar é quase uma declaração de falência. Nós conseguimos passar um ano sem vender para eles e no ano seguinte eles nos procuraram, em função da grande estruturação que nós tínhamos no mercado, eles nos procuraram e nós começamos a trabalhar com eles novamente. Então, temos essas vantagens mas as desvantagens é a lentidão, o custo que é bastante complicado.

VZM – O que tu destacarias como um desafio na hora de exportar e distribuir os produtos no exterior? É a cultura, são as leis.... O que tu destacarias como sendo uma barreira para exportação?

CEN - A principal é a cultura.

VZM - Sobre os produtos para a exportação, quais são vendidos, quais tem maior aceitação. Pelo que eu entendi o produto é o mesmo para os diferentes mercados ocorrendo somente algumas adaptações como rolha e rótulo.

CEN – Exatamente isso. O produto em si é o mesmo. O mesmo vinho que nós vemos no mercado nacional nós vendemos lá fora. Mais um vez, esse é um diferencial que a gente busca. Como lá fora o mercado é mais exigente que o mercado brasileiro nós hoje oferecemos no Brasil um produto de melhor qualidade do que o preço que nós pedimos por ele. Isso foi uma coisa que a gente teve que se adaptar para o mercado internacional e acabou repassando para o mercado nacional.

VZM – Eu ia te perguntar se as estratégias para definir o mix de marketing (preço, produto, promoção e distribuição) da Miolo são feitas país a país ou há a padronização das estratégias independente do país onde os produtos serão vendidos? Pelo que eu entendi há uma padronização, um standard do mix de marketing e dependendo do caso existe uma adaptação, dependendo do mercado.

CEN – É bem isso. Vou te dar um exemplo bem claro sobre isso, nós temos uma forma de promoção – dentro dos P's – falando de promoção. Alguns países, e agora falando novamente na questão dos monopólios, que não permitem que você faça promoção. Nas bebidas alcoólicas é proibida a promoção. Então, você tem que buscar alternativas de promoção compatíveis com a exigência legal. Como que você faz isso aí no caso de um país que tem monopólio? Através dos formadores de opinião. Então, você tem um grande investimento de promoção na Escandinávia que é a assessoria de imprensa. Que é contato nosso com os formadores de opinião, com os jornalistas, com os críticos de vinhos. São eles que são os únicos que

podem falar e recomendar através de suas colunas no jornal. Você não pode fazer propaganda. Esse é um exemplo de adaptação de um dos P's a exigência ou ao perfil do mercado.

VZM – E essa padronização, essa estratégia global ou de marketing internacional, eu entendo que o ponto forte dela acaba sendo mais econômico. Porque na realidade é uma única estratégia que vai ter pequenas adaptações e conseqüentemente economiza recursos, tanto monetários quanto de recursos humanos. Eu considero isso um ponto forte.

CEN – Sim.

VZM - Haveria algum ponto fraco nessa estratégia de ter uma padronização de marketing?

CEN – Existe. A partir do momento que você tem uma padronização você perde um pouco oportunidade de negócio onde a flexibilidade, a adaptação e a customização são importantes. Por exemplo, as redes de supermercado trabalham forte com a questão da customização. Eles sempre querem um produto exclusivo, ou eles querem uma marca exclusiva, ou eles querem alguma coisa exclusiva. A partir do momento que você não tem isso muito flexível, você está mais trabalhando dentro de uma “standartização”, você perde alguns mercados por essa falta de flexibilidade. Então, um ponto fraco é você não ter condições de atender todas as exigências do mercado e as vezes perder negócio.

VZM – E isso aconteceria com o produto também? Porque como você comentou, pode ter modificação de rótulo e de rolha, mas o produto essencialmente é o mesmo. Isso seria um ponto fraco, do ponto de vista de ter um mesmo produto para todos os mercados? Existem alguns mercados que exigem uma customização maior e que vocês não conseguem atender e acabam perdendo o negócio?

CEN – Sim, com certeza. Nós temos alguns mercados na África e também alguns mercados na América Latina que exigem vinhos “arredondados”. O que é um vinho

arredondado? É um vinho com adição de açúcar e tudo o mais, para que ele fique mais doce. A partir do momento que a gente trabalha com um produto padrão e standard e não estamos abertos a esse tipo de customização nós perdemos alguns mercados por não adaptarmos o vinho ao gosto de cliente. É uma questão de opção, nós trabalhamos com o que a agente considera que seja o mais correto. Não fazemos nenhuma alteração, nenhuma química para atender o gosto do cliente. Essa seria uma desvantagem, da gente não ter o acesso completo a alguns mercados. Mas a longo prazo, nós estamos identificando que essa seriedade na elaboração do produto acaba repercutindo em favor da empresa. Você não ceder e não estar transformando o vinho como Coca-Cola e ajustando ele a qualquer gosto faz com que você acabe sendo considerado e reconhecido como uma empresa séria.

VZM – E como tu destacarias as principais barreiras encontradas para realizar o processo de internacionalização da Miolo? A cultural, a governamental, tarifária, concorrencial...

CEN – Algumas barreiras nós temos, a cultural é uma forte barreira, em função do Brasil não ter essa tradição, essa cultura do vinho. Nós somos sempre enxergados com certo preconceito. Isso, digamos, é uma desvantagem. É um ponto fraco, acaba sendo uma barreira. Mas por outro lado, em países que já conhecem vinhos, como a Europa como um todo, gera curiosidade. Desperta a curiosidade. A partir do momento que desperta a curiosidade, ele prova pela primeira vez. E se você tem qualidade no produto, aí você consegue se firmar no mercado. Então, nós utilizamos essa desvantagem como uma vantagem pra nós, no caso de países que tem conhecimento do mercado. Países que não tem conhecimento do mercado, aí a coisa fica um pouco mais complicada. Outra barreira grande que nós tínhamos de início e ainda temos é que o Brasil como não exportava vinhos corriqueiramente nós tínhamos diversas barreiras não-tarifárias dentro do Brasil e que nós gastamos algum tempo para adaptar a legislação brasileira para atender essas exigências para estarmos habilitados a exportar para a Europa principalmente. Além disso, a concorrência hoje é muito forte e existem países que trabalham com escala muito maior que a do Brasil, por exemplo, o Chile hoje produz 800 milhões de litros, a Argentina 1,2 bilhão de litros e o Brasil apenas 30 milhões de litros. Então eles tem

uma escala muito maior que a gente e essa escala faz com que eles tenham custo de produção menores. Isso aí acaba se transformando, digamos, em uma barreira concorrencial forte. Além disso, países como Chile tem uma capacidade, uma agilidade governamental e “negocial” muito forte. O Chile hoje fecha negociações bilaterais com diversos países que faz com que eles tenham vantagens tarifárias para seus produtos. E o Brasil, com uma certa lentidão ou talvez por uma falta de prioridade do vinho na pauta de exportação não tem. Então hoje, por exemplo, o Chile exporta para a Europa com menos tarifas que o Brasil. Exporta para a Ásia com menos tarifas que o Brasil, e isso faz que eles tenham algumas vantagens competitivas sobre a gente.

VZM – Vocês tem algum programa de relacionamento com o consumidor final ou com intermediários – distribuidores e importadores?

CEN - Nós temos com o consumidor final a Escola do Vinho Miolo, que é um projeto da empresa para a propagação do conhecimento do vinho. Nós temos no Brasil umas 7-8 Escolas localizadas em regiões diferentes do país. E o programa da Escola do Vinho Miolo nós também repassamos para nossos distribuidores e importadores lá fora. O material, as instruções, o treinamento e tudo o mais. Então com o consumidor final esse é um canal de relacionamento. Nós temos o 0800, site, telemarketing ativo e passivo, nós temos um programa específico para clubes de vinho, onde nós trabalhamos o relacionamento direto com os clubes de vinho. Nós temos assessoria de imprensa, que nós fazemos relacionamento direto com formadores de opinião tanto no Brasil quanto lá fora: marcando jantares, marcando visitas a vinícola, marcando eventos. São diversas ações ligadas ao consumidor final. Depois, ligadas aos nossos distribuidores nós temos constantes visitas de acompanhamento ao trabalho deles, inclusive na rua. Nós vamos passar uma ou duas semanas no nosso distribuidor na Inglaterra, com a equipe de vendas e com o pessoal em campo mesmo, visitando clientes – donos de restaurantes, donos de bares – apresentando o produto e ensinando a eles como apresentar e como divulgar o produto. Acompanhando o trabalho deles e treinando esse pessoal. Isso a gente faz hoje no mundo todo, com todos os nossos distribuidores. Então, tem diversos programas de relacionamento que são feitos periodicamente e sistematicamente.

VZM – Eu vou te fazer duas perguntas que eu acho que com uma resposta só você já responde as duas. Quem são os concorrentes internacionais da vinícola Miolo? Como eles atuam e quais suas estratégias? Os concorrentes mudam de mercado internacional para mercado internacional ou são os mesmos independente do mercado?

CEN – É um mercado bastante pulverizado. Existem grandes concorrentes globais, nós temos algumas empresas chilenas que são nosso benchmark em termos de concorrência. Não vou dizer que nós concorreremos com eles porque os volumes que eles produzem está ao redor de 3 vezes a produção total do Brasil. Então, são empresas bastante grandes. Estou falando de Concha y Toro, por exemplo, Santa Helena, são concorrentes globais bastante fortes. Nós utilizamos eles como referência de mercado e nos posicionamos no mercado sempre de acordo com o posicionamento de preço deles, um pouco % acima e um pouco % abaixo de tal produto deles no mercado. Mas concorrente hoje, pelo volume de países que nós estamos começando a atingir as vezes varia. Em alguns países eles não estão presentes ou não são tão fortes e acaba se tornando outro concorrente o nosso concorrente mais forte. Mas não há um concorrente global que agente tenha que bater, como por exemplo, a Coca-Cola e Pepsi. É um mercado bastante pulverizado tanto em marcas quanto em países. É muito pulverizado. E essa pulverização faz com que você mude um pouco seu concorrente a cada país. Mas geralmente a gente identificar alguns concorrentes referência até mesmo para manter um mesmo posicionamento de mercado internacional.

VZM – E essa, tu caracterizaria como sendo tranqüila ou acirrada?

CEN - É tranqüila, eles ainda não notam a nossa presença. Risos...Nós ainda não temos volume para estar incomodando ninguém. Entramos dentro do mercado, temos a simpatia e inclusive a ajuda de diversas dessas empresas. Temos um relacionamento muito bom com diversas empresas chilenas, argentinas, americanas e muitas vezes temos a ajuda deles no mercado. O Brasil ainda é muito pequeno, a nossa produção. Não estamos ameaçando ninguém ainda. Não há ninguém ainda preocupado com o que o Brasil está fazendo e se prevenindo contra nós. Em função

disso, a concorrência é muito tranqüila e muitas vezes colaborativa. Não sei até quando....risos....

VZM – Espero que até não muito....risos...

CEN – É verdade. O dia que eles começarem a se incomodar conosco é sinal de que a coisa ta boa...risos....

VZM – Tu identificarias alguma oportunidade para a Miolo no mercado internacional? O que é que tu olha e diz:- daqui a cinco anos eu acho que isso vai ser uma oportunidade....Tem alguma coisa que te sonhar?

CEN – O mercado americano com certeza é um mercado que a gente entende que daqui a alguns anos nossa presença mais forte e mais concentrada lá vai ser 50% da nossa operação. A gente enxerga esse mercado com muita gana e estamos bem, estamos fortes, mas queremos ficar melhores lá. Eu acho que lá é um mercado para se crescer e se investir bastante.

VZM – Mas crescer em exportações ou vocês pensam em fazer alguma joint venture com alguma vinícola da Califórnia? OU somente a longo prazo?

CEN – Não, não.... nós já temos alguns estudos nesse sentido. Bastante avançados até.

VZM – Opa! Que bom, vou começar a olhar nos jornais em busca de notícia...

CEN – Risos...

VZM – Tu me falou do mercado americano como sendo uma oportunidade. E ameaças no mercado internacional? O que te tira o sono? Se eu não tomar cuidado eu posso ser prejudicado?

CEN – Ameaças no mercado internacional eu enxergo ações como essa do mercado brasileiro de tolerância zero para nível de álcool. Isso é uma coisa que em

alguns países existe e já está na cultura, já é bem organizado e eles sabem lidar com isso. Mas aonde não existe essa cultura isso aí pode trazer um prejuízo bem grande. No caso da Europa, por exemplo, diversos países tem tolerância zero em nível de álcool no sangue. Mas eles tem toda uma estrutura de trens, de metros e tudo mais que atendem a população em geral quando eles querem sair para jantar e tomar um vinho. Implantar uma coisa dessas no Brasil achando que nós somos a França ou Inglaterra é uma coisa bastante complicada. Eu acho até um pouco leviana. Esse tipo de coisa é uma coisa que preocupa, essas regulações contra as bebidas alcoólicas é uma coisa que nos tira o sono. A indústria do fumo vem lidando com isso a bastante tempo e que já está tirando vantagem porque a cada ano cresce mais. Mas na indústria de bebidas a gente tem essa preocupação. É uma ameaça constante.

VZM - Quais os pontos fortes da vinícola Miolo nos mercados internacionais? O que é que tu consideras “puxa, nós somos bons nisso”? E quais aqueles que tu considera fracos ou uma oportunidade de melhoria?

CEN – Nós somos fortes no mercado internacional na nossa parte de comunicação, de marketing. Nosso marketing é um marketing bastante moderno e ganha da maior parte das vinícolas do mundo. Isso é uma coisa que a gente tem como um ponto muito forte, bastante forte. Outra coisa que a gente tem como um ponto muito forte é a tecnologia e inovação. Nossas vinícolas hoje estão entre as vinícolas mais modernas que eu já conheci no mundo. Aliás, estou para te dizer que são bem poucas as vinícolas que eu conheci no mundo até hoje, e eu já rodei os 5 continentes, que tem a tecnologia, a estrutura que nós temos hoje de produção. Modernidade. Então, isso é um ponto muito forte que nós temos. Hoje nós temos várias plantas industriais com o que existe de mais moderno no mundo, literalmente. E com as tecnologias mais avançadas que existem hoje. Em função de Michael Rolland, em função de uma série de coisas. Então, a parte técnica estamos na crista da onda e de marketing também.

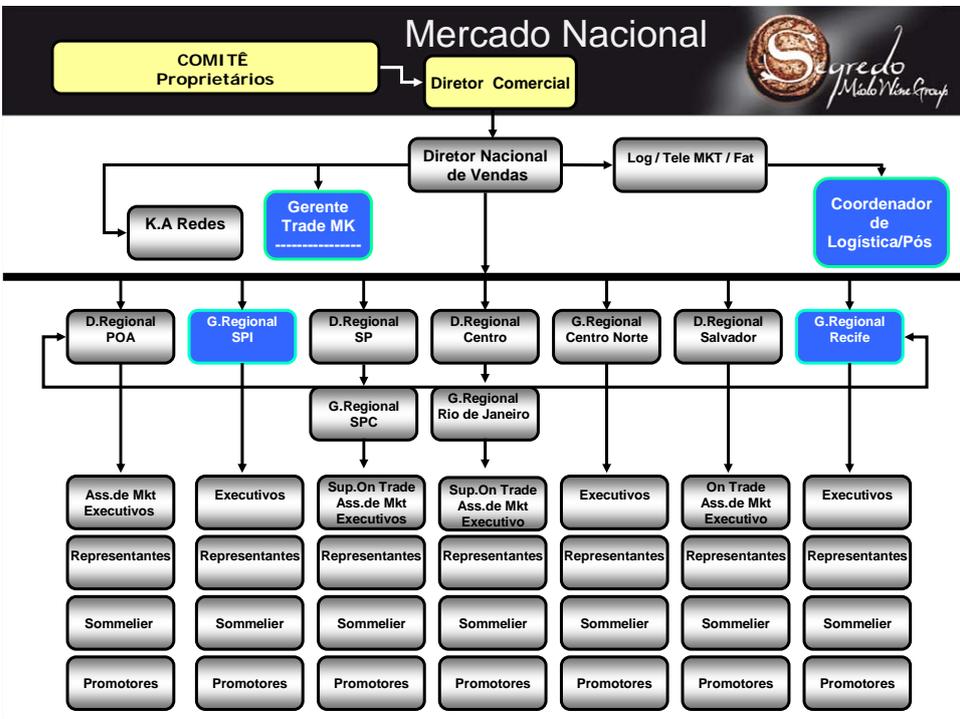
O que nós não temos, que ainda é fraco, é a nossa estrutura comercial internacional. Nos falta montar uma estrutura, ter mais gente trabalhando, mais pessoas

envolvidas, essa estrutura mais bem montada. Hoje é o nosso ponto fraco e a gente está trabalhando em cima disso.

ANEXO B



Miolo Wine Group Internacional





Cenário Internacional



Cenário Internacional

- **Introdução ao atual cenário do mercado vitivinícola mundial**
- O consumo mundial de vinho aumentou 1,4% em 2006, correspondendo a um total de 24,1 bilhões de litros, principalmente devido ao aumento da produção e consumo de vinho em países emergentes.
- Na União Européia, o consumo diminuiu em 84 milhões de litros. Mesmo assim, os principais produtores mundiais continuam a ser europeus (2006):
 - Itália produziu 5,2 bilhões de litros
 - França produziu 5,17 bilhões de litros
 - Espanha produziu 3,93 bilhões de litros.
- Os principais consumidores de vinho são também europeus:
 - França consumiu 3,28 bilhões de litros
 - Itália consumiu 2,59 bilhões de litros.

Fonte: OIV



Cenário Internacional

- **Introdução ao atual cenário do mercado vitivinícola mundial**
- Estados Unidos, Argentina, Austrália e África do Sul são os principais países terceiros concorrentes da Europa, tanto em produção como em consumo.
- Nos últimos anos, as exportações mundiais de vinho cresceram substancialmente e representam 1/3 do consumo global. Os países do chamado Novo Mundo – Argentina, Chile, Nova Zelândia, África do Sul ou Estados Unidos – são os países que mais benefícios têm retirado desta tendência.
- A superfície cultivada com vinhas diminuiu 31 mil hectares na União Européia enquanto que em países terceiros aumentou exponencialmente, particularmente no Brasil e na Nova Zelândia.

Fonte: OIV



Cenário Internacional

- **Mercado de vinhos para os próximos anos: a nova geografia do consumo**
- Nas novas nações devotas ao vinho, o destaque para os membros do BRIC. O Brasil será o segundo maior consumidor de vinhos da América Latina, enquanto Rússia, Índia e China representam um mercado promissor.
- O consumo na China, Alemanha e Estados Unidos, deverá crescer 30% nos próximos anos.
- O consumo global crescerá 4,8% em volume até 2010, chegando a cerca de 23,9 bilhões de litros.
- A procura por espumantes deve aumentar 10%.
- O consumo global de tintos crescerá 7,1%; dos rosados elevar-se-á 6,6%; dos brancos apenas 0,5%.
- Em faturamento, as vendas deverão crescer 9,4%, movimentando 117 bilhões de dólares anuais.



Cenário Internacional

- **Mercado de vinhos para os próximos anos: a nova geografia do consumo**
- Os vinhos premium (mais de US\$ 10 no varejo) que representam menos de 10% do mercado, crescerão 17,2% nesse período; os vinhos com preço entre US\$ 5 e US\$ 10 crescerão 9,1%, e no segmento mais barato (menos de US\$ 5), crescerão 2,4%.
- A produção de vinhos ainda será cerca de 9% maior do que a demanda em 2010.
- Rússia e China em 2010, entrarão no rol dos 10 países que mais consomem vinho (Rússia será o nono maior mercado, com consumo anual de 6,4 milhões de hectolitros de vinho (crescimento de 30%), e a China será o 10º, com 5,5 milhões de hectolitros e uma elevação de consumo de 36%).
- Os Estados Unidos, que são o 4º maior produtor mundial e o 6º exportador, tornar-se-ão o maior consumidor (27,3 milhões de hectolitros), e a Itália virá logo atrás, com consumo anual de 27,2 milhões de hectolitros. A França será o 3º, com 24,9 milhões de hectolitros, tendo a Alemanha na sua cola.



Cenário Internacional

- **Mundo**
- 5 Maiores consumidores em 2010: França, Itália, EUA, Alemanha e Reino Unido.
- O vinho tinto já representa mais da metade do consumo mundial de vinhos, e continuará crescendo. Em 2010 serão consumidos mais de 15 bilhões de garrafas.
- O vinho do Rosé continuará crescendo, mas os vinhos brancos ficarão quase estáticos.

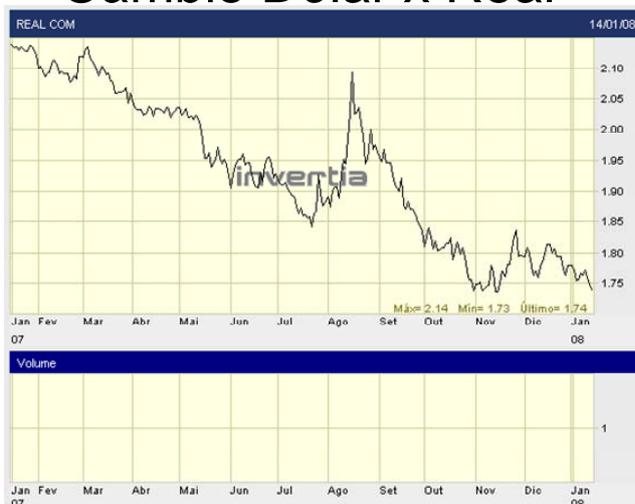


Cenário Internacional

- **Mundo**
- O consumo do vinho crescerá na maioria dos mercados, mas em 2010 declinará nos principais países consumidores atuais, como França, Suíça, Portugal, Argentina e Espanha.
- A produção de vinho global alcançou 27,83 bilhões de litros em 2005 e são previstos para crescer para 28,7 bilhões de litros até 2010 (crescimento de 3,12%).
- O consumo do mundo em 2005 era 22,7881 bilhões de litros (sobra de 5,0419 bilhões de litros), e a previsão é de crescer para 23,8825 bilhões de litros até 2010 (crescimento de 4,8%) (sobra de 4,8175 bilhões de litros). As vendas de vinho alcançaram em 2005, US\$107 bilhões, e deverão crescer para US\$117 bilhões em 2010 (crescimento de 9,34%).



Câmbio Dólar x Real



Jan 07 – Dólar = R\$2,1334
Dez 07 – Dólar = R\$1,7713

Variação Dólar = -16,97%



Câmbio Dólar / Euro



Jan 07 – Euro = US\$1,3281
Dez 07 – Euro = US\$1,4727

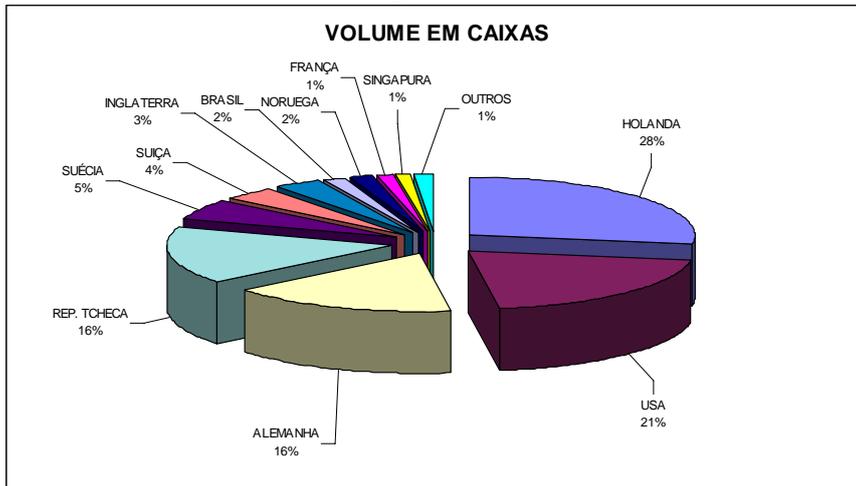
Varição Dólar = -9,82



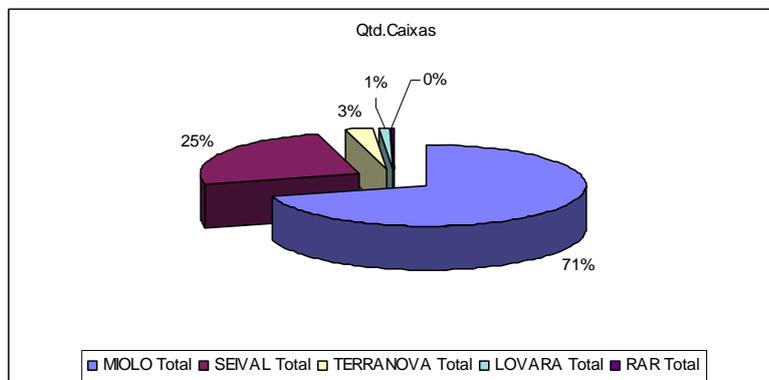
**Do total de vinhos exportados pelo
Brasil, representamos 36%.**

**Do total de vinhos finos exportados pelo
Brasil, a Miolo Wine Group representa
63%.**

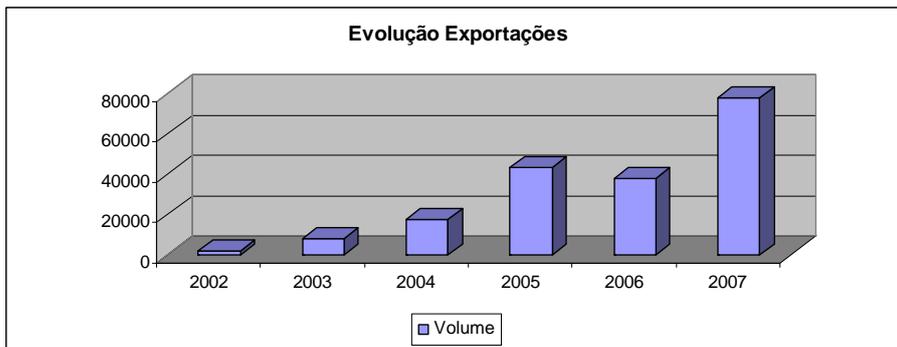
Volume por País 2007



Volume % por Linha 2007



Evolução Exportações 2002 a 2007



Novos Países em 2007

- Singapura
- Tailândia
- Coréia
- Austrália
- Holanda

Presença Internacional

