

O MARKETING EM UM NOVO EMPREENDIMENTO: UM ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA VITIVINÍCOLA BRASILEIRA

Ricardo Lebbos Favoreto¹

Mario Nei Pacagnan²

RESUMO: Este artigo tem como objetivo discutir a função de marketing em um novo empreendimento. A pesquisa adota por pressuposto que o modo como as organizações operam as funções empresariais – a exemplo da função de marketing – pode variar em decorrência do estado de maturidade em que a organização se encontra. Especificamente, exploram-se neste artigo questões de mercado vivenciadas por novos empreendimentos. O modelo teórico utilizado para tanto segue a proposta sugerida por Baron e Shane (2007), que, alinhadamente com o propósito da pesquisa, é de cunho processual. Como lócus de estudo, elege-se uma empresa do setor vitivinícola fino brasileiro. Primeiramente, apresenta-se o modelo tomado por base; na sequência, o panorama do setor; por fim, a discussão do caso. Os resultados demonstram algumas das práticas que formatam o marketing no início de vida do empreendimento. O artigo contribui para o campo teórico em questão na medida em que explora a função de marketing sob um olhar que se volta particularmente para a fase inicial dos empreendimentos. Como consequência, pode subsidiar a compreensão que empreendedores e gestores têm acerca da função nessa fase, que é deveras crítica para a consolidação do empreendimento.

PALAVRAS – CHAVE: marketing; novos empreendimentos; setor vitivinícola fino.

THE MARKETING FUNCTION IN A NEW BUSINESS: A CASE STUDY OF A BRAZILIAN VITICULTURE COMPANY

ABSTRACT: Marketing is a function of great relevance in all the stages of business life. In this research, we assume that the way organizations deal with business functions – such as the marketing function – may vary due to the organization's maturity stage. We explore in this paper market issues experienced by new businesses. The theoretical model follows the proposal suggested by Baron and Shane (2007), which meets the purpose of the research because of its procedural nature. We studied the case of a Brazilian company of the fine wine industry. First of all, we present the theoretical model we utilized; then, we present a general panorama of the Brazilian wine industry; finally, we discuss the case. The results show some of the practices that constitute the marketing function in a new enterprise. The article contributes to the theoretical field in question in that it explores the marketing function in a look that turns particularly for the initial phase of projects. As a result, you can support the understanding that entrepreneurs and managers have about the role in this phase, which is very critical for the consolidation of the enterprise.

KEYWORDS: marketing; new enterprises; fine wine industry.

1. INTRODUÇÃO

Novos empreendimentos têm particularidades inerentes à categoria de idade em que se inserem. Amplamente difundido pela Teoria da Ecologia Organizacional (BAUM, 2006), o critério “idade” consolidou-se como uma importante forma de categorização das organizações (e.g., HALLEN; KATILA; ROSENBERGER, 2014; GROHSJEAN; KOBER; ZUCCHINI, 2016). Em síntese, reconhece-se que as organizações mudam com o transcurso do tempo e que organizações que se encontram em determinada fase tendem a se assemelhar em função de algumas características, bem como a se distinguir de outras que se encontram em fases distintas. É esse o pressuposto utilizado neste trabalho, a partir do qual se justifica o estudo de uma função organizacional em um tipo específico de empreendimento, determinado em razão da idade, um novo empreendimento.

No início de um empreendimento, as funções organizacionais tendem a se apresentar como possibilidades, uma vez que, a despeito das expectativas geradas pelo conceito que se tem de cada função, elas ainda estão, nesse empreendimento, por se desenvolver. Se, por um lado, ter diante de si uma ampla gama de possibilidades possa parecer algo positivo, por outro, é também um fator que se relaciona com a suscetibilidade das novatas, já que é justamente quando os recursos organizacionais estão sendo demandados até o limite que as novatas devem criar rotinas organizacionais a tempo (BAUM, 2006). Muitas vezes, o campo de competição já está dado quando a organização é fundada. Uma série de questões vêm, então, à tona nesse momento, a exemplo daquelas relativas à função de marketing, uma das mais destacadas funções organizacionais.

O marketing, por completo, compreende a somatória de variadas questões ligadas às atividades mercadológicas que se possam empreender. Um dos mais importantes elementos da gestão de negócios é o conhecido mix de marketing, ainda mais em se considerando que o mundo de negócios atual tornou-se tão exigente que adequar estratégias de marketing para se ofertar bens no tempo e no lugar certos passou a ser algo crucial (SALAM; INAM; AWAN, 2015). Além do mais, sob uma perspectiva menos temporal, é importante salientar que o marketing tem uma importância básica no mercado, dado seu papel de mediador entre produção e consumo (USLAY; ERDOGAN, 2014). Em síntese, como consta das mais clássicas definições, trata da troca de mercadorias – bens ou serviços -, ocorrida em dado mercado.

O setor vitivinícola é o setor do qual se pinça aqui uma organização em particular. Como ambiência de mercado, a vitivinicultura fina chama a atenção pelos vultosos

incrementos de qualidade vivenciados nas décadas recentes – um setor que, qual os demais, apresenta particularidades, coisas que lhe são próprias. O empreendimento vitivinícola fino brasileiro consiste num fato relativamente novo, até porque, há relativamente pouco tempo, a despeito dos esforços praticados, muitos o consideravam como que inexistente. O que surge é um empreendimento novo, num setor que não rompe com o que era porque é fruto do seu desenvolvimento, mas que, tamanha a monta de alterações, parece hoje algo distinto, outro setor.

Neste espaço, pretende-se promover uma breve reflexão acerca do marketing no início de vida de um empreendimento da vitivinicultura fina brasileira. Considera-se o marketing genericamente, como função organizacional relacionada a atividades mercadológicas e essas, como agrupamentos de execuções relacionadas às trocas. Simplificadamente: “como se dá o marketing em um novo empreendimento?”: eis a questão que se põe em pauta. Vale-se, para tanto, de uma pesquisa qualitativa, conduzida por intermédio de um estudo de caso. A pesquisa pauta-se em entrevistas realizadas com pessoas que conheceram o processo inicial de implantação do empreendimento. Com o intuito de ambientar o caso, apresentam-se, brevemente, características básicas do setor vitivinícola fino brasileiro. As análises são feitas a partir da proposta de Baron e Shane (2007).

Para cumprimento de tal proposta, apresenta-se inicialmente um contexto teórico, com alguns dos conceitos elementares em que se fundam estudos sobre marketing em novos empreendimentos – aqui, emprestado o esquema proposto por Baron e Shane (2007). Posteriormente, apresenta-se o cenário moderno em que surgem os recentes empreendimentos vitivinícolas brasileiros. É a partir do entendimento desse cenário que se pode tornar viável a compreensão das atividades desempenhadas dentro desse tipo específico de empreendimento. Depois, discute-se o caso de uma empresa em particular, *locus* de estudo que, pela carga de praticidade, permite maior elucidação e clareamento do tema sob análise. Considerações são tecidas ao final.

A pesquisa apresenta resultados que contribuem para o alarguecimento dos campos teóricos pelos quais transita, tanto do empreendedorismo (por visar uma função organizacional no momento inicial de um empreendimento) quanto do marketing. O olhar praticado representa um viés que, dada sua particularidade, diferencia-se daqueles praticados em pesquisas nas quais a função organizacional é considerada de forma independente da idade. Como consequência, a pesquisa pode subsidiar a compreensão que empreendedores e

gestores têm acerca da função de marketing na fase inicial dos empreendimentos, que é deveras crítica para sua consolidação.

2. MÉTODO

Realizou-se a pesquisa pelo método de estudo de caso, de natureza qualitativa, predominantemente descritivo. Visou-se estudar, em moldes atuais, como acontece o marketing num novo empreendimento, o vitivinícola especificamente. O caso serve, elementarmente, como forma de constatação da realidade.

O estudo de caso, segundo Godoy (2006), remonta a questões sobre como as coisas acontecem. É ideal, pois, para gerar uma compreensão de fenômenos sociais ocorrentes no âmbito organizacional, num contexto próprio de imersão – aqui, o de início de vida de um empreendimento vitivinícola. Ainda segundo a autora, o estudo de caso qualitativo proporciona descrição holística e intensiva de dado objeto, e acha-se mais voltado para a compreensão de fenômenos que para o estabelecimento de relações entre variáveis (GODOY, 2006).

O recorte de um contexto específico observa a orientação segundo a qual um fenômeno não deve ser estudado de forma isolada de seu contexto. O contexto deve ser também elucidado, para se gerar um conjunto de ideias acerca de propriedades internas e externas, características do mesmo evento (GODOY, 2006). Trata-se aqui de contexto envoltório de fronteiras bastante delimitadas, ou seja, interessa-nos o marketing à medida que se apresente alguma pertinência ao âmbito do novo empreendimento.

Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas com pessoas que conheceram elementos do processo inicial de implantação do empreendimento, entre os quais um executivo que ocupou cargo de gestão na empresa. Para triangular dados, conforme recomendado em estudos de caso, coletaram-se dados também por outras fontes, como revista especializada, documentos disponíveis na Web e diálogo com pessoas não pertencentes aos quadros da empresa. Os dados foram coletados durante os anos de 2008 e 2009; as entrevistas foram realizadas em encontros diversos.

3. O MARKETING EM UM NOVO NEGÓCIO

O marketing, bem se sabe, é função organizacional de reconhecida relevância na prática de mercado. Representado por métodos de maior aparência em determinados setores

ou organizações e de menos outros, é, sempre, ainda quando não se conhecem ao certo seus conceitos, função primordial e elementar às organizações.

Trata-se, como colocam Kotler e Keller (2006), do suprimento de necessidades, lucrativamente – é a administração de marketing como a arte da escolha de mercados-alvo e da prospecção e sustentação de clientes, por meio de criação, entrega e comunicação de um valor superior para o cliente. Nesse processo, a troca é considerada o elemento central, aquilo que permite às organizações operarem no mercado.

Um novo empreendimento caracteriza-se pela jovialidade, qualidade que o posiciona como um tipo especial, no qual se sobressai uma série de características próprias. É natural, por exemplo, que se encontrem procedimentos menos formalizados quanto mais jovens forem as organizações (MINTZBERG, 2003).

No que tange à função de marketing, segundo Baron e Shane (2007), um novo empreendimento vivencia, regra geral, alguns pontos de forma peculiar. São eles: avaliação das reais necessidades do consumidor, em relação ao produto ou serviço ofertado; avaliação do nível de maturação e estabelecimento do mercado; avaliação do tamanho do mercado, presente e em perspectiva futura; entendimento do ciclo de produto; análise dos tipos de consumidor; avaliação da existência de um projeto dominante; delineamento do modelo de venda; e definição de preços. As reações dos clientes podem ter um impacto mais significativo sobre novos negócios que sobre negócios já estabelecidos, quando as empresas tendem a ter acesso mais fácil a recursos fundamentais à operação do negócio (SCHROEDER; BATES; JUNTILA, 2002).

Empreendedores tendem a ser mais bem-sucedidos quando suas organizações suportam necessidades e desejos reais do público consumidor, o que se dá em duas hipóteses: há exclusividade na solução do “problema” do consumidor ou o bem ofertado é percebido como superior aos ofertados pelos concorrentes. A gestão exercida sobre as expectativas dos consumidores pode ser capital para se obter bons desempenhos e conseguir aceitação no mercado (DONALDSON; PRESTON, 1995).

Concomitantemente a um voltar-se para reais necessidades e desejos, deve-se proceder à avaliação do nível de maturação – poder-se-ia dizer estabelecimento ou consolidação – do mercado em que se pretende fixar, passo fundamental à consecução de sucesso. Novos mercados podem oferecer mais possibilidades a novos entrantes, dada a inexistência de padrões mentais muito arraigados nos meios fornecedor e consumidor. Já mercados mais estabelecidos tendem a apresentar-se permeados por relações negociais cristalizadas, que, não

raro, dificultam a entrada de novos concorrentes. É o que, de modo semelhante, Porter (2004) denomina de barreiras de entrada: economias de escala; diferenciação do produto; necessidades de capital; custos de mudança; acesso aos canais de distribuição; desvantagens de custos independentes de escala; e política governamental.

Geralmente relacionada à análise do nível de maturação, a avaliação do tamanho do mercado poderá ditar o quanto se pode ofertar – de acordo com a capacidade de absorção do mercado comprador – e quando o nível de produção deverá ser alterado, para mais ou para menos. Mercados grandes tendem a favorecer novos empreendimentos. Uma alta capacidade de absorção permite aos atuantes amortizarem seus custos fixos, por conta do elevado número de unidades comercializáveis que se pode produzir. Se a perspectiva de demanda é de crescimento, tanto melhor. Hipoteticamente, é mais fácil vender em mercados que crescem a taxas elevadas.

Já se a previsão de alteração quantitativa for para menos, é provável que a empresa se depare com mais dificuldades. Elevado crescimento significa mercado comprador, ingrediente constituinte de um tipo de cenário no qual se podem abrir espaços para novas referências de mercado, onde podem se encaixar as empresas iniciantes.

Analisado o ambiente de atuação, entender o ciclo de produto é quesito mercadológico da maior relevância. Para entendê-lo, Baron e Shane adotam modelo confeccionado por Foster (1986). A princípio, empenha-se muito esforço para a consecução de pequenas melhorias; com o tempo, pequenos esforços tendem a conduzir a grandes melhorias; e, por fim, volta-se, tal qual no início, a se exigir muito esforço para conseguirem-se pequenas melhorias. A Figura 1 demonstra esse movimento ao longo do tempo.

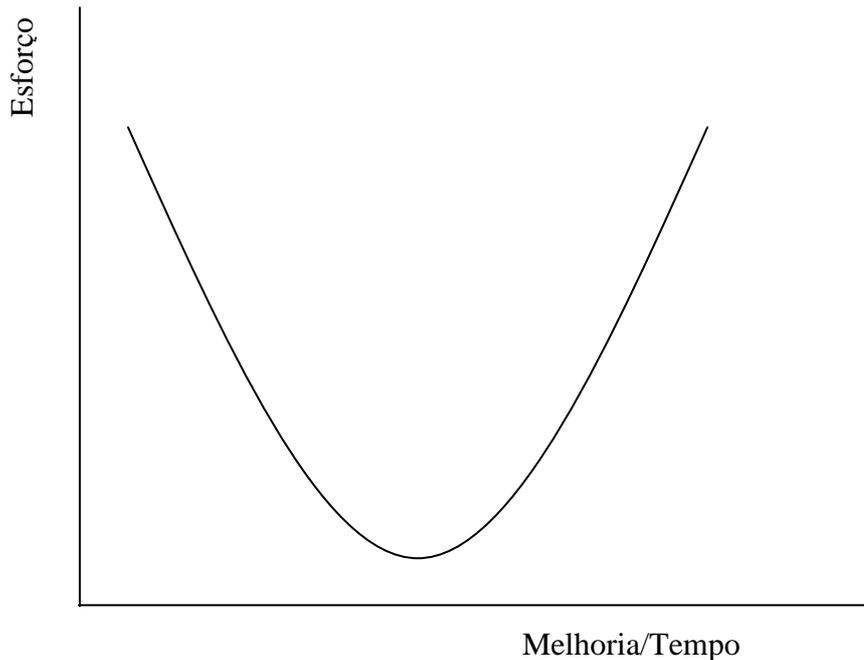


Figura 1 – Relação entre esforço e melhoria do produto

Fonte: elaborada pelos autores, com base nas proposições de Baron e Shane (2007).

Desse modelo, extraem-se, dentre outras, duas importantes conclusões: é provável que novos produtos sejam expostos ao mercado num momento em que seu desempenho seja inferior ao dos já existentes, o que pode requerer do empreendimento uma compensação de capital enquanto não se atingirem os mesmos níveis; segundo, por referir-se o modelo a uma questão de esforço, e não somente de tempo, é, em tese, possível à organização entrante acelerar os efeitos iniciais da curva, em direção ao estágio intermediário.

As energias canalizadas para melhorias do produto serão mais bem aproveitadas, em termos de ganhos adicionais, se os produtos forem ofertados no tempo certo para o público certo. Daí a importância da análise dos tipos de consumidores, que compreende o entendimento de quais clientes podem comprar o produto, quando estarão dispostos a fazê-lo e de que maneira tendem a se comportar no decorrer do tempo.

Segundo os autores, que se orientam pelo modelo confeccionado por Rogers (1983), clientes podem ser divididos em cinco grupos: inovadores, primeiros usuários, primeira maioria, maioria tardia e retardatários – conforme o motivo pelo qual adotam o novo produto. A Figura 2 aloca os grupos na área de uma curva de distribuição gaussiana.

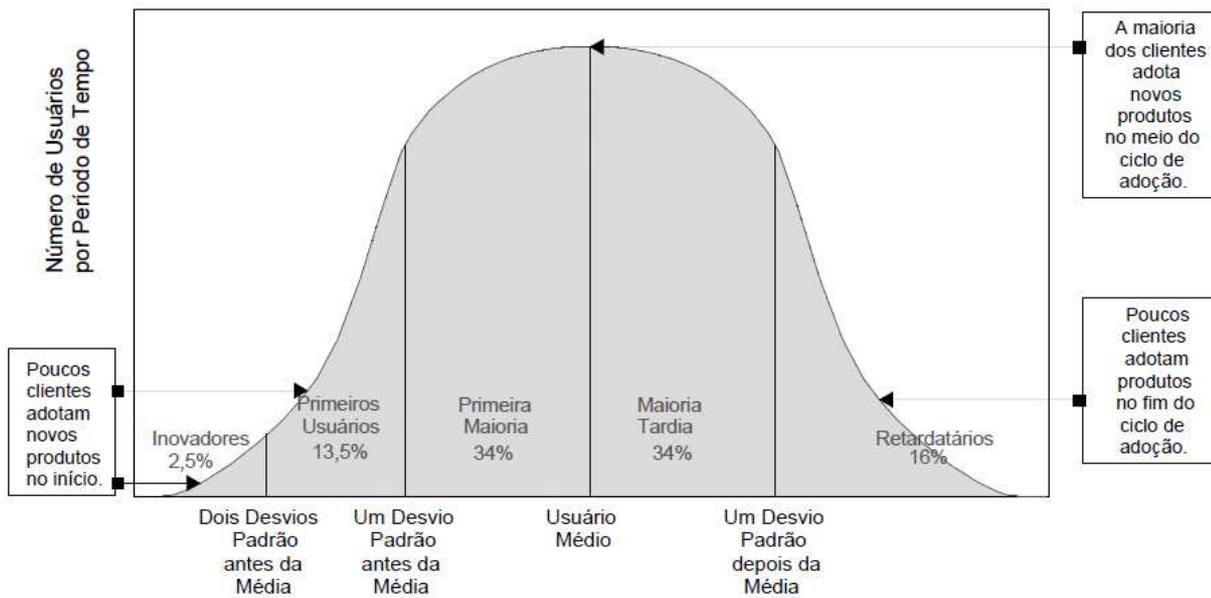


Figura 2 – Padrão típico de adoção de novos produtos

Fonte: Baron e Shane (2007, p. 254).

O ponto crítico da curva, que segue padrão de distribuição normal, está na transição da venda para os primeiros usuários para a venda para a primeira maioria, conforme se constata da figura. A primeira maioria, diferentemente dos grupos antecedentes, é, em regra, movida por exigências de soluções completas na função do produto. Geralmente, para atravessar esse abismo, cumpre-se afunilar a abrangência de atuação, focar um nicho específico de consumidores e comunicar de forma clara a solução trazida pelo produto. Daí a importância de se analisar o mercado comprador, elegendo-se como destinatários nas fases de maioria tipos de consumidores entre os quais há um potencial expressivo de absorção de bens.

Olhar para o mercado é, como se nota, atividade precedente a olhar para o bem que se oferta. Assim também em relação à existência de um projeto dominante. Um projeto dominante é um ponto comum, um arranjo de projeto considerado válido pelas empresas fabricantes. A avaliação do projeto dominante é fundamental, à medida que novas empresas devem ter maior chance de sucesso antes da existência de um projeto dominante para o setor. Consolidado tal projeto, o cerco pode-se tornar mais fechado, uma vez que os players passarão a se apoiar de maneira mais forte na eficiência e em economias de escala. De qualquer forma, há que se considerar que atributos relacionados à novidade podem ser, por vezes, bem avaliados por stakeholders (ILLOUZ, 2009; NAGY; BLAIR; LOHRKE, 2014).

Evidentemente, ter o próprio projeto como dominante é provavelmente uma grande vantagem para a organização. Significa transformar o produto no padrão técnico do setor. Esforços nesse sentido, até mesmo para novos empreendimentos, são, nas devidas condições, justificáveis.

Independentemente do projeto de bem ofertado, é necessária a determinação do modelo de venda a ser adotado pela empresa. Delinear o modelo de venda consiste em criar o procedimento em que se gerará a transação comercial – como dispor do bem ofertado?

A venda pessoal, num contexto de início, talvez seja o componente central do marketing empreendedor – é o que ponderam os autores. Prima-se pela interação direta com o cliente, que envolve um processo de: despertar de interesse no cliente; identificação dos requisitos de compra considerados pelo cliente; superação de possíveis objeções; e finalização da venda. É comum que as empresas, no começo, destinem muito mais esforços à venda pessoal que a grandes campanhas de publicitárias.

No que toca à definição de preços do bem, tem-se uma série de fatores que a influenciam. Elementarmente, é preciso conhecer os custos envolvidos na vida interna do produto, e, regra geral – excepcionadas algumas estratégias insólitas -, cobri-los. Outrossim, é preciso conhecer os preços praticados no mercado, premissa fundamental para não se criarem dissonâncias percebidas pelos clientes na relação que se estabelece entre o motivo de compra e o preço do bem. Também, é preciso considerar os custos ocultos e os descontos dados no momento da transação.

Têm-se, assim, alguns dos pontos fundamentais de estratégia de marketing vivenciados pelos novos empreendimentos, conforme proposta de Baron e Shane (2007).

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 CONSIDERAÇÕES DE CONTEXTO: A VITIVINICULTURA FINA BRASILEIRA

Estima-se serem mais ou menos cinquenta os países produtores de vinho (LAROUSSE DO VINHO, 2007) – um volume de aproximadamente 266,4 milhões de hectolitros (OIV, 2007) anuais. Nesse vasto universo, dividem-se os países em “o velho” e “o novo” mundo do vinho. Entre estes, estão os de vitivinicultura tardia; entre aqueles, os tradicionalmente vitivinícolas. O Brasil integra o grupo dos produtores emergentes, do novo mundo do vinho.

O Brasil vivenciou nas últimas décadas alguns bons momentos. Muito se deveu à cultura europeia que herdaram os que por aqui empreenderam seus esforços; mas, de modo algum apenas. A vitivinicultura brasileira passou, nesse período, por verdadeiras revoluções,

consubstanciadas em melhoras unanimemente reconhecidas pelos que tratam do assunto (VIOTTI, 2000; LILLA, 2005; ALBERT, 2006; LAROUSSE DO VINHO, 2007).

Desde 1532 – quando, como resgata Albert (2006), as primeiras vinhas, trazidas pelas mãos de Brás Cubas, foram plantadas no Brasil -, até os tempos de hoje, muito se passou na história brasileira do vinho; mas pouco se fez que chamasse a atenção para uma vitivinicultura puramente brasileira. Foi apenas no século XX – mais propriamente no último terço do século – que começaram a despontar os melhores resultados dos esforços de profissionalização do setor.

Na década de 1990, a abertura do mercado brasileiro ao mercado externo, fruto da política econômica do Governo Collor, permitiu a entrada no Brasil de “uma verdadeira avalanche de vinhos de todas as origens”, com bons preços e boa qualidade (TELLES, 2000, p. 74). Tal fato foi decisivo para os novos rumos da vitivinicultura fina brasileira, que se viu diante de um largo desafio de concorrência, demandante de respostas expressivas de aprimoramento.

Consultorias especializadas, procura por melhores castas, busca de novos locais de plantio, adequação do produto aos mercados interno e externo: foram essas algumas das práticas que se intensificaram a partir de então (LAROUSSE DO VINHO, 2007) – contexto que ocasionou um reposicionamento do vinho brasileiro nos mercados interno e externo.

Paralelamente, os hábitos de consumo – estímulo e consequência da mudança nos parâmetros produtivos -, alteraram-se também. O cenário de oferta mudou e o mesmo ocorreu com o comportamento do consumidor; fundamentalmente, passou-se a ter disponíveis vinhos de melhor qualidade e uma variedade cada vez maior. O consumidor pôde conhecer novas experiências de aromas, *bouquet*, sabores, combinações. Como resultado, forma constantemente novas referências, e as relaciona com algum ideal. Exige-se mais.

É do segmento de vinhos finos que se constata advirem os maiores acontecimentos da vitivinicultura brasileira. Dois recentes fatos, de grande importância para o setor, demonstram o que se diz: primeiro, a adesão ao OIV (escritório internacional da vinha e do vinho), que incluiu o Brasil no grupo de países produtores que observam os padrões internacionais; segundo, a elaboração do selo de indicação de procedência do Vale dos Vinhedos, o passo preambular para a regulamentação de uma denominação de origem.

Essas duas ocorrências alteraram as perspectivas em relação ao futuro da vitivinicultura brasileira. A adesão ao OIV de certa forma legitimou a atuação no mercado

externo. E a elaboração de um selo de procedência denotou um caminho de seriedade, abrindo precedente para a criação de outros selos, para outras regiões do país.

No início do novo milênio, o Brasil abriu o século com uma nova vitivinicultura, expandida, melhorada. Dentro, novas áreas entraram no rol das cultiváveis e, para além do Rio Grande do Sul, o Brasil dos vinhos finos tornou-se também Santa Catarina e o Vale do São Francisco, entre outros. Fora, o Brasil fez-se premiar. Foram vários os vinhos brasileiros premiados desde a revolução qualitativa da vitivinicultura brasileira. Hoje, pode-se dizer, o mundo, ainda que timidamente, já reconhece o vinho brasileiro.

4.2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa estudada é uma jovem empresa vitivinícola brasileira, catarinense, constituída no início da primeira década do milênio. Antes de se iniciarem as atividades, foi enviada a campo uma equipe de especialistas representantes das diversas áreas da vitivinicultura. Essa equipe foi responsável por orientar a configuração do negócio.

No momento da coleta de dados, envolvia em seu quadro aproximadamente 50 trabalhadores, entre diretos e indiretos. Compunha-se de capital nacional, sob a propriedade da família do fundador, empresário experiente já de outros setores. O corpo diretivo parecia estruturar-se em quatro núcleos: financeiro, administrativo, técnico e marketing & comercial.

Sua produção, em 2006, foi de aproximadamente 150.000 garrafas de 750 ml; em 2007, de 200.000 garrafas; para 2008 e 2009, estimam-se, respectivamente, 250.000 e 300.000 garrafas. Seu portfólio integrava-se por tintos, rosé, espumante rose, brancos, espumante branco e branco de sobremesa – todos vinificados apenas a partir de castas finas. Eram aproximadamente 50 hectares cultivados, em dois locais.

Na região, o clima é frio, com largos períodos de estiagem. Na propriedade da sede, como se está sujeito a chuvas de granizo, as vides são cobertas com tela de proteção contra granizo. A origem certificada e a proveniência europeia das mudas justificam o cuidado.

As videiras ficam dispostas verticalmente, plantadas pelo sistema de espaldeira – cujas principais vantagens consideradas são a propícia exposição solar dos cachos, a facilitação do manuseio da planta para podas e colheita e a manutenção de espaço ventilado entre os cachos. A adequada ventilação ajuda na secagem do cacho após precipitação de chuva, o que evita o apodrecimento da fruta.

Enquanto a média de produtividade brasileira girava em torno de 16, 18 toneladas por hectare, nas propriedades da empresa esse número caía substancialmente, para algo em torno

de 1/3 desse volume. A regra em voga é bem conhecida no mundo do vinho: quantidade e qualidade relacionam-se inversamente (JOHNSON, 1999; MACHADO, 2004).

As uvas são coletadas manualmente, em horários de temperatura amena (para evitar fermentação precipitada dos frutos) e transportadas em caixas especiais até a cantina. Retirar o cacho sem o esmagar é fundamental para a preservação da qualidade do fruto.

No centro de produção, o relevo em declive da cantina talvez seja o principal diferencial da cantina. Com isso, cada etapa é realizada em um nível superior à que se segue. O motivo: o produto em execução segue naturalmente para a próxima etapa, por força gravitacional, o que torna desnecessário o bombeamento do líquido por transferência mecânica, que, em geral, teria de ocorrer com insuflação de oxigênio.

A fermentação ocorre no interior de tanques de aço inoxidável e o amadurecimento, em barricas de carvalho. As barricas são armazenadas em uma cave, há aproximadamente quatro metros de profundidade – o que garante uma temperatura relativamente baixa, assim como uma baixa umidade do ar. A iluminação é prevalentemente indireta.

Alguns metros abaixo da cave das barricas, fica a cave dos espumantes, onde a temperatura é bastante fresca. Os espumantes eram produzidos pelo demorado método *champenoise*, o mesmo utilizado na França para a produção de champanhe.

Concluídos, os vinhos seguem para engarrafamento e rotulação. A distribuição era feita por distribuidores especializados, empresas com capacidade de armazenar, em boas condições, quantidade suficiente de produto para atendimento da demanda existente no território pelo qual são responsáveis. Eram eles quem entregavam para os outros elos da cadeia de distribuição - lojas especializadas e pontos de dose. A empresa integrava o grupo cooperativo local.

Idealizada para elaborar produtos de ponta, um dos principais valores da empresa parece ser a excelência. Sua filosofia parecia indicar para a tentativa de extração do melhor do *terroir* brasileiro. As primeiras garrafas ficaram prontas em 2007.

4.3 O MARKETING NA EMPRESA

Conhecidas sumariamente algumas características básicas do setor e do empreendimento, promove-se agora uma análise da atuação mercadológica apresentada pela empresa no seu início de vida, seguindo as proposições sugeridas por Baron e Shane (2007).

Surgida, em princípio, ao que parece, como um espaço de realização dos desejos de um empreendedor que nutria paixão pelo gênero produzido, a empresa orientou-se para tanto

e, com isso, focou um nicho muito específico e um tanto deficitário do mercado nacional: o de vinhos finos de alta qualidade.

O público consumidor brasileiro não tinha à disposição uma variedade de bons vinhos finos nacionais tão grande quanto de vinhos estrangeiros, como argentinos ou chilenos. Ciente dessa carência, a empresa ofertou ao público produtos que se posicionavam entre os melhores do mercado, e ampliou o então restrito leque dos vinhos finos brasileiros.

Na fase de desenvolvimento de produtos, eram realizadas reuniões em que degustações e discussões subsidiavam a elaboração do produto. Os resultados de qualidade foram de pronto atestados pelo mercado. Já em 2007, um dos vinhos foi premiado na feira em que havia sido lançado. No mesmo ano, outro de seus vinhos recebeu ótimas críticas de uma confraria de reconhecida importância (REVISTA GULA, 2008).

No que tange ao nível de maturação do mercado, pode-se afirmar que a empresa entrou num mercado relativamente novo, ainda em fase de pré-consolidação. Foi apenas a partir da década de 1990, que se puderam sentir convertidos em alta qualidade os esforços de profissionalização do setor vitivinícola (LAROUSSE DO VINHO, 2007). Desde então, as empresas vem tentando se aprimorar, na busca de um bom padrão produtivo brasileiro. Mas ainda se tratava à época de um mercado jovem, embora já com algumas barreiras de entrada expressivas, decorrentes, por exemplo, da necessidade de investimentos altos em tecnologia produtiva.

Na avaliação do tamanho do mercado, a empresa parecia considerar haver um mercado relativamente promissor, ainda por se construir. O mercado interno apresentava um consumo anual *per capita* baixo comparado ao de outros países – estimado pelo Ibravin em 1,8 litros (REVISTA ÉPOCA, 2007). Em alguns países do velho mundo, embora tivessem sido registradas quedas recentes, os consumos anuais per capita dos cinco primeiros ultrapassava os 40 litros (ALBERT, 2006).

Chegar a 300.000 garrafas por ano parecia ser um plano, pelo menos em termos ideais, bastante razoável. Se o mercado consumidor crescesse, como apontavam alguns indícios, a capacidade de absorção dos produtos poderia crescer também – o que possibilitaria à empresa emplacar um plano de produção de uma quantidade considerada boa e, provavelmente, de uma maior diversidade de produtos. Daí adviriam efeitos laterais consequentes, como a consolidação da marca e a redução de custos fixos por produto.

Quanto ao ciclo de vida do produto, vale-se da aplicação do modelo apontado pelos autores. Resumidamente, em curva ascendente: muito esforço, para poucas melhorias; menos

esforços, para grandes melhorias; e, novamente, muito esforço, para poucas melhorias. Como a curva se dá em função de esforço, e não diretamente de tempo, a empresa parece ter considerado isso para adotar a postura de acelerar os efeitos iniciais da curva e galgar rapidamente as condições do estágio intermediário. Os resultados foram notados pela aceitação dos produtos por parte da crítica especializada e do público consumidor já nos primeiros anos de vendas. Ou seja, os grandes esforços iniciais não tardaram por serem reconhecidos.

A análise dos tipos de consumidores é tarefa bastante presente na empresa. Parece ter-se ciência, em nível relativamente satisfatório, de quais clientes podem comprar o produto, dos momentos em que estarão dispostos a fazê-lo e do modo como tendem se comportar. Sua atuação no mercado é norteadada também por essas percepções. Não é possível enquadrá-la com exatidão no modelo de Rogers (1983), uma vez que a empresa parece não se pretender uma grande produtora de vinhos e, por esse motivo, ou seja, por questões de oferta de produto, dificilmente conquistará a “primeira maioria” de consumidores.

Os requisitos para “atravessar o abismo” parecem condizer com as seguintes práticas: a) abrangência de atuação afunilada – vinhos finos de alta qualidade; b) nicho específico de consumidores – apreciador exigente, de poder aquisitivo correspondente aos preços dos produtos; c) clara comunicação dos benefícios do produto – boa representação do *terroir* brasileiro. No entanto, a se concretizarem os planos e as condições de mercado prognosticadas, provavelmente a empresa deixará de atender a uma parcela significativa de mercado, composta por consumidores que, embora apreciem o produto, não têm capacidade financeira para comprá-lo.

No que tange a um projeto dominante, pode-se considerar que, quando a empresa ingressou no mercado, não havia com solidez um projeto que, em todos os aspectos, predominasse sobre os demais. Distintamente, o mercado de vinhos brasileiro ainda estava se desfazendo do estigma que por tanto tempo carregara – o de um país onde o que se produzia eram vinhos medianos. Não que não houvesse bons vinhos à época; pelo contrário. Todavia, o estigma ainda parecia ser forte.

No mercado de vinhos finos, a empresa poderia até estar criando um projeto da ordem. Pelas elevadas atribuições que lhe vinham sendo conferidas, a vinícola poderia ser considerada um padrão produtivo do setor – especialmente na região em que atua. A indústria de vinhos finos, no entanto, tem algumas características que podem mitigar um pouco a

efetividade de tal movimento. O gosto pela diversidade, por exemplo, pode retardar a emergência de um projeto único que seja dominante.

O modelo de vendas adotado seguia o conceito da venda pessoal, adaptado a um tipo negócio cujas transações ocorrem num esquema de *business to business*. Parte da promoção do produto acontecia mediante interface com a crítica especializada e com distribuidores regionais. A interação era direta. Na interação com o consumidor final, destaca-se a visita à vinícola, ocasião em que o visitante é projetado para o próprio processo de elaboração do vinho.

A política de preços praticada parecia ser condizente com o tipo de público para o qual se desejava vender. Logo de início, a empresa se mostrou como uma vinícola produtora de vinhos finos e optou por posicionar seus produtos em meio a um público de poder aquisitivo correspondente. Em comparação com produtos similares disponíveis no mercado, os preços não eram altos. Ocorre que, como produtora de vinhos de alta qualidade, os vinhos de entrada englobavam-se também nesse portfólio e, assim, comparados seus preços aos de vinhos finos de qualidade inferior, poderiam chegar ao consumidor final a valores mais elevados.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sumariamente, cumpre assinalar que a função de marketing se apresenta a empresas em início de vida mediante questões peculiares, que justificam estudos específicos. Sendo esse um pressuposto da pesquisa empreendida, mostrou-se, no decorrer do estudo, também como resultado. O objetivo geral visado, qual seja o de se explorar a forma como a função de marketing é operada em um novo empreendimento, foi, assim, cumprido a contento.

Novos empreendimentos são, em geral, muito suscetíveis ao risco de fracasso. O foco, no início, muitas vezes, não é nem a suplantação de concorrentes, mas a sobrevivência. Em parte, essa suscetibilidade deve-se à ausência de uma estrutura que forneça subsídio às operações de negócio. Assim, ao mesmo tempo que a falta de histórico organizacional é uma possibilidade positiva, é também um problema, não apenas por conta da potencialidade de uma possibilidade negativa, mas porque implica a inexistência de uma estrutura operante num momento em que a empresa se acha, normalmente, no limite de seus recursos. A compreensão das funções organizacionais nesse contexto é, dessa forma, fundamental para que a estruturação do empreendimento possa ser gerenciada assertiva e tempestivamente.

A empresa estudada é uma empresa jovem, atuante num setor relativamente jovem também. Diferentemente de outras organizações, nasceu de forma muito bem estruturada,

porque sua história é consequência de outras bem sucedidas histórias empresariais do seu fundador. Ao tempo de sua origem, seu fundador já ocupava posição de destaque em outro setor produtivo. E, a despeito da falta de experiência no setor vitivinícola, havia em pauta uma larga carga de vivência empresarial e também a paixão de quem projetava um negócio para a realização do melhor.

Pelo que parece, já no seu estágio inicial, o projeto empresarial orientou-se pela consonância entre o vinho que se produzia e o mercado em que a empresa se propôs a atuar. O alinhamento entre as funções organizacionais pode ter sido importante para se chegar a tal harmonia.

Entre todos os pontos executados pela empresa, destaque-se primeiramente a tentativa de se atender a um real desejo do consumidor. O mercado de vinhos finos brasileiros de alta qualidade não tem tradição de abundância na variedade de produtos ofertados, ou seja, tradicionalmente, não há uma grande variedade de vinhos finos nacionais de alta qualidade no país. Foi esse o mercado em que a empresa resolveu entrar. Ofereceu ao consumidor – que estava comprando produtos de bandeiras estrangeiras – alguns bons vinhos que expressam o *terroir* pátrio. Em resumo, a empresa ampliou o leque dos vinhos de alta qualidade nacionais, num momento em que a exigência – e talvez a curiosidade – do consumidor mostrava-se crescente.

Com o advento das premiações internacionais, o mundo vem tendo a oportunidade de conhecer o vinho fino brasileiro, sendo possível que, futuramente, passe a consumir mais. Para adentrar o mercado internacional, uma das receitas relativamente seguras é ofertar produtos de alta qualidade. Ainda que não se tenha por interesse primeiro a atuação no mercado internacional, o reconhecimento dos vinhos além-fronteira pode chancelar a atuação de uma empresa aquém-mar. O atendimento a um real desejo do consumidor pode, dessa forma, fortificar-se ainda mais como quesito de mercado.

Um segundo ponto é a tentativa de confecção de um projeto dominante próprio. Um arranjo cabal de convergência parecia ser relativamente precário quando a empresa entrou no mercado. Evidentemente, algumas regras clássicas da vitivinicultura – e outras modernas – precisavam ser seguidas. Qualquer vinícola que se pretenda produtora de vinhos finos, por exemplo, deve, em geral, observar uma rigorosa seleção de mudas e, sempre que possível, plantar as vides em sistema de espaldeira. Padrões mais intrínsecos ao produto tinham ainda, no entanto, uma ampla extensão por se construir. Nesse campo – o do produto em si -, a

empresa, atingindo elevados níveis de qualidade, pôde expandir sua abrangência conceitual e acabou por definir no país um exemplar (ou alguns exemplares) do bom vinho fino nacional.

Como sugestão para estudos futuros, propõe-se a comparação do marketing vivenciado no início da vida de vários empreendimentos do setor, levando-se em conta as distintas épocas em que foram criados. Outrossim, interessante seriam pesquisas que se voltassem para o desvendamento de mais possíveis relações entre o êxito de estratégias de marketing cunhadas em novos empreendimentos e as características de mercado que formam o contexto de sua execução. Ainda, pesquisas que focalizassem novos empreendimentos em setores já maduros poderiam mitigar eventuais vieses interpretativos decorrentes da juventude também do setor. Essas sugestões serviriam para atenuar os limites inerentes a um estudo de caso único, a forma a pesquisa foi aqui conduzida.

REFERÊNCIAS

- ALBERT, A. Z. **O Admirável Novo Mundo do Vinho e As Regiões Emergentes**. 3 ed. São Paulo: Senac, 2006.
- BARON, R. A.; SHANE. S. A. **Empreendedorismo**: uma visão do processo. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- BAUM, J. Ecologia Organizacional. In: CLEGG, R. S.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.). **Handbook de Estudos Organizacionais**, v. 1. São Paulo: Atlas, 2006. p. 135-193.
- DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. **Academy of Management Review**, v. 20, p. 65-91, 1995.
- ÉPOCA. Disponível em: www.revistaepoca.globo.com. Acesso em 06.07.08.
- FOSTER, R. **Innovation**: the attacker's advantage. Nova York: Summit Books, 1986.
- GODOY, A. S. Estudo de Caso Qualitativo. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. (Orgs.). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 113-146.
- GROHSJEAN, T.; KOBER, P.; ZUCCHINI, L. Coming Back to Edmonton: Competing with Former Employers and Colleagues. **Academy of Management Journal**, v. 59, n. 2, p. 394-413, 2016.
- HALLEN, B. L.; KATILA, R.; ROSENBERGER, J. D. How Do Social Defenses Work? A Resource-Dependence Lens on Technology Ventures, Venture Capital Investors, and Corporate Relationships. **Academy of Management Journal**, v. 57, n. 4, p. 1078-1101, 2014.
- ILLOUZ, E. Emotions, imagination and consumption. **Journal of Consumer Culture**, v. 9, n. 3, p. 377-391, 2009.
- JOHNSON, H. **A História do Vinho**. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.
- KOTLER, P; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

- LAROUSSE DO VINHO. 2ed. São Paulo: Larousse do Brasil, 2007.
- LILLA, C. **Introdução ao Mundo do Vinho**. 2 ed. São Paulo: Martins Fontes, 2005.
- MACHADO, R. **Em Volta do Vinho**. São Paulo: Globo, 2004.
- MINTZBERG, H. **Criando Organizações Eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2 Ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- NAGY, B. G.; BLAIR, E. S.; LOHRKE, F. T. Developing a scale to measure liabilities and assets of newness after start-up. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 10, p. 277-295, 2014.
- OIV - ORGANIZATION INTERNATIONALE DE LA VIGNA ET DU VIN. Disponível em: <http://www.oiv.int>. Acesso em 02.06.08.
- PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- REVISTA GULA. Disponível em: www.gula.com.br. Acesso em 06.07.08.
- ROGERS, E. **Diffusion of Innovations**. Nova York: Free press, 1983.
- SALAM, A; INAM, S. G.; AWAN, W. A. The impact of Marketing Mix (5 Ps) Elements on sales of UPs: a case of Karachi Market – Buyer’s Perspective. **Journal of Business Strategies**, v. 9, n.1, p. 51-61, 2015.
- SCHROEDER, R.; BATES, K.; JUNTILA, M. A resource-based view of manufacturing strategy and the relationship to manufacturing performance. **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 2, p. 105-117, 2002.
- TELLES, M. JR. Evolução no Copo. **Vinho Magazine**. n. 07, p. 74, 2000.
- USLAY, C.; ERDOGAN, E. The mediating role of mindful entrepreneurial marketing (MEM) between production and consumption. **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship**, v. 16, n. 1, p. 47-62, 2014.
- VIOTTI, E. Terra Próspera. **Vinho Magazine**. n. 07, p. 19-27, 2000.

NOTAS

¹ Doutor em Administração pela Universidade Nove de Julho. Professor do Departamento de Administração da Universidade Estadual do Paraná. Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR) ricardo.favoreto@hotmail.com. Av. Minas Gerais, 5021 - CEP: 86800-970 - Apucarana – PR.

² Faculdade Arthur Thomas - Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo. Pós-doutorado pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Dirigente da Litz Estratégia. E-mail: marionei@litzestrategia.com.br. Av. Juscelino Kubitschek, 1400 - Sala 12 - Centro, Londrina - PR, 86020-000.