

Estratégia de Enfoque na Diferenciação: O Caso do Vinho *Kosher* no Brasil

Resumo

A estratégia de enfoque na diferenciação implica que a empresa ofereça um produto que seja considerado único pelos seus clientes, que buscam produtos de qualidade e de valor agregado. A certificação de produtos *Kosher* garante que os produtos alimentícios passaram por processos rígidos, com diretrizes e regulamentos religiosos que orientam o consumo. Cultura que surgiu nos rituais pagãos da antiguidade e que se estendem até a atualidade, com a proibição do povo Judeu de consumir vinho produzido e manuseado por pessoas não Judias, sendo em meio a esta complexidade considerado um produto diferenciado. Com isso, o objetivo é identificar os aspectos positivos da estratégia de enfoque na diferenciação em uma Vinícola do Vale dos Vinhedos a partir da produção e comercialização do vinho *Kosher*. De modo a atender os objetivos propostos, foi realizado um estudo de caso, com entrevista em profundidade, baseada em um roteiro básico de entrevistas, e com a aplicação da técnica de pesquisa qualitativa, de caráter descritivo. Os resultados mostram que a estratégia com enfoque na diferenciação utilizada desde a fundação da empresa é percebida como um diferencial da vinícola, que consegue atingir um público restrito mesmo com a existência de produtos importados no mercado.

1 INTRODUÇÃO

A incerteza e o risco percebido são aspectos inerentes na compra de qualquer vinho, pois o consumidor não tem o conhecimento da qualidade intrínseca do produto e nem a segurança do que ele está disposto a pagar irá se equiparar com o valor e qualidade que espera perceber, com vista que grande parte das características do produto só podem ser acessadas durante o consumo. Tal fato pode ser amenizado a partir da certificação de Denominação de Origem (DO) e também do preço, uma vez que tais atributos são percebidos como indicadores de qualidade (PRIILAI, 2006; ATKIN; JOHNSON, 2010). Porém, para os praticantes do judaísmo, ainda são agregadas as implicações religiosas no consumo do vinho, sendo então indispensável à certificação *Kosher* do produto.

A elaboração do vinho *Kosher*, *Kasher* ou ainda *Casher* em Israel, na França, em Portugal, nos Estados Unidos e em outros pontos do mundo é feita por técnicos responsáveis e empenhados em oferecer produtos de qualidade, aliados aos preceitos religiosos do judaísmo. Em Israel, dentre os vinhos produzidos, o vinho com certificação *Kosher*, chamado de *Yarden Katzrin* da vinícola Colinas de Golã, foi classificado entre os cinquenta melhores vinhos do mundo. Na França, quase todas as regiões tradicionais são produtoras do vinho, como a Bordeaux, Borgogne e Côtes-du-Rhône. Em Portugal a adega Covilhã, produz o vinho *Sepharad Kosher*. Nos Estados Unidos a vinícola Korbel também desenvolve produtos *Kosher* (COVILHÃ, 2014; GOLAN, 2014; MORASHA, 2014). No Brasil, existem apenas dois produtores desse vinho. Uma pequena vinícola familiar localizada no interior do Estado de São Paulo, a Bebidas Santa Cecília, especializada somente em bebidas *Casher* (SATO, 2010) e a Casa Valduga, vinícola localizada no Vale dos Vinhedos, no Rio Grande do Sul, que será abordada no presente trabalho.

O consumo de alimentos com certificação *Kosher* não apenas condiz com um modo autoritário da alimentação, mas também pode responder a rupturas das novas formas de confiar nos alimentos consumidos. Empresas com este tipo de certificação garantem alta qualidade em seus produtos. É nesta busca por ofertar produtos de qualidade superior que empresas se deparam com as leis religiosas de produção (CAMPBELL; MURCOTT; MACKENZIE, 2011). Para Porter (1989) quando uma empresa busca ser única para seus clientes através de procedimentos valorizados, exclusivos e com atendimentos personalizados,

passa a adotar a estratégia de enfoque na diferenciação, que não consiste em grandes volumes e baixos preços, mas busca atender um número seletivo de clientes. É o lançamento de produtos diferenciados no mercado com base na capacidade de seus potenciais ou tendências de mercado e não apenas está baseado nas necessidades dos consumidores.

O vinho *Kosher* é considerado um produto diferenciado, pois requer cuidados à sua produção. Nos rituais pagãos da antiguidade, as libações consistiam em derramar o vinho aos Deuses em oferendas. A partir daquele momento até a atualidade, foi proibido ao povo Judeu consumir vinho produzido ou manuseado por indivíduos não judeus (MORASHA, 2014). Portanto, a Casa Valduga busca através deste produto conquistar consumidores exigentes, que atendem a preceitos religiosos no consumo da bebida.

Neste cenário a presente pesquisa tem como objetivo geral identificar os aspectos positivos da estratégia de enfoque na diferenciação para a Vinícola Casa Valduga a partir da produção e comercialização do vinho *Kosher*. Como objetivos específicos, esse estudo visa ainda: (i) compreender as implicações religiosas do vinho *Kosher* e de que forma elas alteram os processos da vinícola na produção desse vinho; (ii) identificar as vantagens da vinícola ao atender um nicho segmentado de consumidores; (iii) identificar as características da vinícola que apontam as estratégias gerais de diferenciação adotadas.

Na sequência, o estudo foi dividido em quatro partes. Na primeira parte trata dos referenciais teóricos que contextualizam o tema, de modo a abordar as características do mercado e da indústria do vinho no Brasil, a estratégia de enfoque na diferenciação no contexto das vinícolas e as características da cultura *Kosher*. O método de pesquisa, apresentado na segunda parte, expõe a ambiência, as etapas técnicas e procedimentos adotados. Na terceira parte, o desenvolvimento da pesquisa com as principais análises e resultados encontrados. E, por fim, as considerações finais, com as limitações e conclusões derivadas do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Características do mercado do vinho e a indústria do vinho brasileiro

A indústria vitivinícola do Brasil tem fortes relações com a cultura da imigração europeia. As primeiras videiras europeias foram introduzidas pelos colonizadores portugueses no século XVI, em São Paulo de Piratininga, no estado de São Paulo. Novas vinhas começaram a ser cultivadas, posteriormente em outras regiões, com variedades trazidas de Portugal e Espanha. Mas, apenas com a imigração italiana, na segunda metade do século XIX, que o cultivo de videiras se transformou em uma importante atividade econômica no estado do Rio Grande do Sul, particularmente na Serra Gaúcha. Desde 1870 até os dias de hoje, diferentes tipos de videiras têm sido cultivadas (CABRAL, 2007).

Investimentos tanto por parte do setor privado, como incentivos do governo elevaram a qualidade dos vinhos brasileiros, que resultaram em prêmios internacionais. Aliado a isto e com a participação de instituições como IBRAVIN (Instituto Brasileiro do Vinho), Embrapa Uva e Vinho (para pesquisa e extensão) e SEBRAE (apoio a micro e pequenas empresas), assim como com a criação de fundos de ajuda financeira, como FUNDOVITIS e projetos para a promoção, como "Vinhos do Brasil", os vinhos nacionais tem se destacado mundialmente no setor (PANZONE et al., 2011).

No Brasil, dos 90.000 hectares cobertos por videiras, 54% correspondem ao Rio Grande do Sul, 21% estão concentrados em São Paulo e o restante distribuído em outros estados. No total, esta área produz cerca de 1,4 milhões de toneladas de uvas por ano e o estado do Rio Grande do Sul é responsável pela produção de cerca de 90% de todo o vinho brasileiro. A produção de vinho fino tem crescido no Brasil, porém sua representatividade é

ainda baixa, a maior parte da produção continua a ser designado por "vinho comum" ou "vinho de mesa", que representa 66% do mercado, produzido com híbridos e variedades americanas. Uma parte significativa deste tipo de uvas foi desviada para a produção de suco, um segmento em rápido crescimento no mercado nos últimos anos. O consumo de vinho ainda é considerado baixo, cerca de 1,9 litros/pessoa/ano e a produção interna não atende tal demanda, como consequência abre espaço para os importados, principalmente do Chile e Argentina (PANZONE et al., 2011).

2.2 Estratégia de enfoque na diferenciação

A vantagem competitiva busca consolidar uma posição lucrativa e sustentável para a empresa contra as demais forças competitivas existentes no mercado, que geram a rivalidade e competição. É o valor ofertado e/ou percebido pelo cliente que faz com que as empresas consigam ultrapassar o custo de fabricação do produto e gerar lucratividade. Este valor, também é caracterizado por aquilo que os consumidores estão dispostos a pagar, a ênfase está em ser diferente para atender os consumidores (PORTER, 1989). No âmbito das vinícolas, aquelas que estão dispostas a oferecer um produto diferenciado estão focadas na entrega de valor e não no volume de produção (MORA, 2006).

Neste contexto, segundo Porter (1989), existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: a liderança em custo e a diferenciação, combinados com as intenções de atividades que a empresa pretende desenvolver resulta em três *estratégias genéricas* que contribuem para o melhoramento do desempenho acima da média, compostas por: liderança em custo, diferenciação e enfoque. A liderança em custo pressupõe que a empresa consiga fazer seu custo total ser menor que o de seus concorrentes e assim ter vantagem na guerra por preços. A estratégia de diferenciação implica que a empresa ofereça, no âmbito de toda a indústria, um produto que seja considerado único pelos seus clientes, distinguindo-o dos produtos oferecidos pelos concorrentes. A estratégia de enfoque, por sua vez, se baseia no fato de que a empresa será capaz de atender melhor ao seu alvo estratégico que deve ser suficientemente estreito e pode ser atendido através de uma posição de custo mais baixo ou de uma posição de diferenciação. Com isso, o presente trabalho aborda a estratégia de enfoque em diferenciação voltado aos consumidores do vinho *Kosher*.

Portanto, a estratégia de enfoque na diferenciação escolhe o ambiente competitivo estreito, seleciona o segmento ou o grupo de segmentos a serem atendidos (PORTER, 1989). A vantagem de ter uma segmentação de mercado é que os grupos de consumidores podem ser agrupados de forma homogênea, o que ajuda a aperfeiçoar a eficácia das ações comerciais (MORA, 2006). Dessa forma, a diferenciação das empresas depende da compreensão das reais necessidades dos consumidores, que não são homogêneas, é necessário compreender como eles escolhem os produtos ou serviços, e o entendimento das motivações dos consumidores para comprar, seus gostos, seus comportamentos, que geram oportunidades às empresas de adquirirem lucros diferenciados.

A diferenciação consiste na combinação da demanda externa em contrapartida ao potencial da empresa em suprir estas necessidades, isso representa a correspondência entre a cadeia de valores da empresa e os clientes (GRANT, 2002; SNELLMAN, 2000). A estratégia com enfoque na diferenciação permite que a empresa crie produtos únicos, onde os consumidores o percebem como diferentes ou distintos de alguma forma que é importante para eles, e permite que a empresa cobre mais por esse produto ou serviço (ATKIN; GILINSKY Jr.; NEWTON, 2012).

Diferenciar é relacionar a percepção de valor relevante e único ao suprir a necessidade dos consumidores (De CHERNATONY, 2001). A criação de valor simbólico está vinculada à marca, ao valor emocional, aos sentimentos intangíveis e benefícios simbólicos em

comparação aos valores funcionais. Valores simbólicos estão associados a personalidade dos consumidores, como conceitos de prestígio, exclusividade, liberdade de expressão, hábitos e costumes (BHAT; REDDY, 1998; De CHERNATONY; HARRIS; DALL'OLMO, 2000). Portanto, o vinho tem sido considerado como um estilo de vida e de valor simbólico (GETZ, 2000; WFA, 2002; BRUWER; JOHNSON, 2005), com a diferenciação na percepção sensorial do vinho é perceptível que o estilo de vida tem impacto na escolha do produto (LOW, 2001).

Evidências sugerem que as empresas devem seu sucesso ao rápido desenvolvimento de novas tecnologias assim como das inovações para melhor atender as necessidades emergentes dos clientes (GILINSKY et al., 2008). A falha de não mudar rapidamente e se adaptar as necessidades dos clientes pode levar a perda de *market share*, diminuição dos lucros e retorno do investimento, assim como a perda da oportunidade (GILINSKY et al., 2008). Por outro lado, o *know-how* é reconhecido como peça fundamental para a inovação e visto como determinante das oportunidades que as empresas têm para inovar (Von HIPPEL, 1988;1994). Alguns *drivers*, como a cultura, estrutura organizacional, orientação de mercado, localização, e grau de competitividade, são fatores que influenciam em como as empresas desenvolvem recursos e habilidades e assim inovam para atingir custos mais baixos e buscar o mercado de massa, ou convergem para consumidores específicos, com foco na diferenciação do mercado (HAN; KIM; SRIVASTAVA, 1998; WERNERFELT, 2005).

A diferenciação de produto pode, portanto, ser estratégia para gerar vantagem competitiva (AYLWARD; GLYNN, 2006; PORTER, 1989) e ela tem ainda o papel de barrar outros entrantes, pois esses teriam que dispensar altos gastos para desenvolver linhas de produto e novas estruturas para gerir tais linhas, e assim superar as marcas e empresas já estabelecidas (YIP, 1982). O gerenciamento e a durabilidade das marcas no mercado atual dependem da criação e manutenção da estratégia de enfoque na diferenciação dos produtos pelas empresas. Um esforço para ativar a diferenciação da marca e a percepção por aperfeiçoamento da qualidade sem a modificação do produto pode envolver um selo de certificação fornecido por terceiros, que são independentes à empresa. Atualmente, aumenta o número de empresas que buscam a certificação *Kosher*, selo que fornece um julgamento de elevada qualidade aos produtos fornecidos aos consumidores e garantem que tais produtos seguem os preceitos religiosos. A compra dos produtos certificados influencia na percepção, atitudes, comportamentos e intenções de compra dos consumidores (KAMINS; MARKS, 1991).

2.3 A cultura *Kosher*

Em hebraico, *Kashrus*, a partir da raiz *Kosher* ou *Kasher* significa apropriado, apto e/ou puro para o consumo, regidos por diretrizes e regulamentos religiosos que orientam o consumo. Todas as etapas dos processos devem ser desenvolvidas com base nos requisitos do *hamshacha* ou *halacha* que são leis religiosas judaicas e islâmicas que foram criadas a mais de 5.000 anos atrás e abrangem a compreensão da legislação, retratam o que é permitido e proibido com relação aos alimentos produzidos e consumidos. Existem aspectos específicos que devem ser considerados de acordo com cada tipo de produto na sua elaboração. O processo de certificação tem sido afetado por profundas mudanças na indústria alimentícia, pois mais de 80% dos alimentos oferecidos já são ingredientes pré-processados. A certificação industrial *Kosher* resulta do avanço da economia, seriedade na rastreabilidade e uma garantia ao mesmo tempo de comida segura para os consumidores desse tipo de produto (KIR, 2014a; KIR, 2014b; KAMINS; MARKS, 1991; CAMPBELL; MURCOTT; MACKENZIE, 2011).

Com o avanço tecnológico, habilidades são geradas para o desenvolvimento dos produtos, máquinas passam a serem utilizadas na colheita das uvas, comparadas a dedos

mecânicos, na substituição da colheita manual. Colheitadeiras aumentam a produtividade e as uvas chegam a algumas vinícolas nos caminhões, do tipo caçamba. Este processo automático e agressivo de produção do vinho gera o amassamento dos grãos em decorrência da forma como as uvas são transportadas nos caminhões. Deste modo, o transporte das uvas em caminhões resulta no desperdício de parte do suco e o açúcar presente nos grãos, que são uns dos principais componentes do vinho, responsáveis pelo processo de fermentação (ROSEN, 2010).

Após o desengaçamento, que consiste na separação do grão de uva do cacho, o vinho passa a ser composto pelo mosto, a polpa e a casca. A partir deste ponto, a cor do vinho, o tipo de uva, a região e o ano do plantio despertam o sabor, a fragrância, o aroma e o gosto a partir de cada vinho degustado. A fermentação é um processo natural que converte o suco de uva em vinho e neste processo natural não é permitido o acréscimo de aditivos (ROSEN, 2010; RIVARD, 2009).

O desenvolvimento de vinhos *Kosher* também não aceita processos do tipo gelatina e caseína que clarificam o vinho (DA SILVA; SOUSA; LAUREANO, 2003), nem do tipo sangue de boi que consiste na produção em massa. Geralmente não possuem tempo de maturação, com o acréscimo de aditivos artificiais para evitar o azedamento (PEREIRA; RIBEIRO, 2008). Portanto, apenas bactérias ou enzimas *Kosher* a partir dos recipientes ou reservatórios utilizados para a fermentação são aceitos. Todos os dispositivos e utensílios utilizados para a colheita na época da vindima devem ser monitorados cuidadosamente com relação à limpeza e as garrafas não devem ser utilizadas numerosas vezes (KIR, 2014a; GOLDBERG, 2010).

3 MÉTODO DE PESQUISA

3.1 Ambiência da pesquisa

O Vale dos Vinhedos, localizado na Serra Gaúcha, é composto por vinícolas de diferentes portes, desde cantinas familiares, boutiques e grandes empresas com parcerias internacionais, além de pequenas propriedades rurais. Atualmente, a Aprovale (Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos) conta com 26 vinícolas associadas e 43 empreendimentos de apoio ao turismo, como hotéis, pousadas, restaurantes, artesanatos, queijarias, ateliês e antiguidades, entre outros. Tais vinícolas respondem por 20% dos vinhos finos e 25% dos espumantes nacionais e elaboram uma média anual entre 10 a 12 milhões de garrafas (APROVALE, 2014).

Os vinhos do Vale dos Vinhedos são os únicos no Brasil a deterem Denominação de Origem (EMBRAPA, 2014), que possui como norma que toda a produção de uvas e o processamento da bebida sejam realizados na região delimitada do Vale dos Vinhedos e também apresenta regras de cultivo e de processamento mais restritas. O local foi o primeiro no país a ser reconhecido como Indicação Geográfica, registro que é conferido a produtos ou serviços que são característicos do seu local de origem, o que lhes atribui reputação, valor intrínseco e identidade própria, além de distinção com relação aos seus similares disponíveis no mercado (MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, 2014). São produtos que apresentam uma qualidade única em função dos recursos naturais caracterizados pelo seu *Terroir*, termo francês que pode ser compreendido como a ligação entre o produto e o local específico onde ele foi cultivado. Na atualidade, o termo define a qualidade do produto e gera parâmetros mundiais para a classificação dos vinhos (WILSON, 1998), que também dependem do *know-how* das empresas.

Em meio a este cenário, a pesquisa foi aplicada à vinícola Casa Valduga que foi a pioneira com o início do enoturismo na região do Vale, ao abrir suas portas para visitantes

conhecerem todo o processo de elaboração de seus produtos. Conta com uma infraestrutura complexa que faz parte do enoturismo, incluindo, além da vinícola e das videiras próximas, restaurantes, pousada, enoboutique e ambientes internos e externos às edificações para a realização de eventos gastronômicos, educacionais e de lazer, com vista privilegiada para o Vale forrado pelas videiras. Neste contexto, a empresa também é pioneira no Vale no desenvolvimento de vinhos com certificação *Kosher* e tem apenas uma concorrente no Brasil.

3.2 Técnicas e procedimentos de pesquisa

Para responder aos objetivos propostos no estudo, foi realizada a aplicação da técnica de pesquisa designada qualitativa e de caráter descritivo, que apresenta como características principais a análise dos fenômenos através da descrição das relações qualitativas entre as variáveis e os fatos, que também é marcada pela necessidade de informações detalhadas que dependem do conteúdo e da profundidade das entrevistas (MILLER, 1991; MALHOTRA, 2001; KIRK; MILLER, 1986). Para Selltitz, Whightsman e Cook (1959) a pesquisa qualitativa descritiva se difere da pesquisa exploratória por já existirem pressupostos conhecidos previamente do problema a ser pesquisado.

Sendo assim, os dados que dizem respeito à vinícola estudada foram obtidos por intermédio de entrevista individual em profundidade, com tratamento semiestruturado, e utilização de um roteiro básico de questões (RIBEIRO; MILAN, 2004; KING; HORROCKS, 2010). A entrevista individual em profundidade confere ao entrevistador a possibilidade de abordar itens com maior profundidade, permite elevado grau de controle do tempo e maleabilidade para adaptações em determinadas situações (COOPER; SCHINDLER, 2003; RIBEIRO; MILAN, 2004; KING; HORROCKS, 2010).

Segundo King e Horrocks (2010), o tratamento semiestruturado das entrevistas confere aos entrevistados a liberdade para responder cada pergunta com a orientação que julgar conveniente, de modo a compartilhar de forma ampla as informações, com base no foco estipulado pelo entrevistador. A condução das entrevistas foi realizada pelos autores e foi utilizado um roteiro básico de questões. É oportuno evidenciar que a entrevista foi gravada em meio eletrônico e posteriormente transcrita de modo a auxiliar nas atividades de análise e interpretação dos resultados (WOLCOTT, 1994; RIBEIRO; MILAN, 2004). Tal entrevista teve duração de aproximadamente 30 minutos e foi aplicada à coordenadora de exportações, que trabalha há oito anos na empresa.

4 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

A pesquisa foi baseada em questionário semiestruturado voltado para questões pertinentes à contextualização inicial da empresa, seu público alvo e conseqüente o ramo de atuação. Tendo o entendimento da parte institucional da vinícola, a pesquisa é direcionada para a estratégia da empresa e seus objetivos para produção e venda de um produto diferenciado, o vinho *Kosher*. A seguir estão elencados alguns fatores relevantes obtidos na entrevista.

4.1 Institucional

A Família Valduga chegou ao Brasil na época da imigração italiana em 1875 e se estabeleceu na região da Serra Gaúcha que hoje é conhecida como Vale dos Vinhedos. Já nessa época começaram o plantio das videiras, porém somente em 1973 que se deu início a vinícola que era então denominada Luiz Valduga e Filhos. Hoje, a vinícola se chama Casa Valduga e é gerida principalmente pelos três filhos que são a quarta geração da família no

Brasil, além de cada um deles terem dois filhos que também estão envolvidos com atividades na empresa. Contam também com uma diretora comercial e um diretor administrativo em cada setor, que não são membros da família, e 150 funcionários diretos, além de aproximadamente 60 gestores regionais distribuídos no território nacional (WALKER, 2014).

A maior parte dos vinhedos são próprios e ela pode se intitular como uma vinícola de médio porte com uma produção de 2 milhões de litros de vinho que são preferencialmente comercializados em lojas, restaurantes, casas especializadas e com vendas diretas ao consumidor final. Dentre os locais de venda, dificilmente se incluem supermercados devido à demanda de produto ser maior neste tipo de comércio e também devido ao valor agregado dos produtos da Casa Valduga, sendo assim uma vinícola com características *premium*. O mercado externo representa 8% do faturamento e, 10% das vendas ocorrem diretamente ao consumidor final na boutique da vinícola, que é resultado do enoturismo. O restante das vendas no mercado interno ocorre a partir do trabalho dos gestores regionais em todo o país (WALKER, 2014).

De acordo com Walker (2014) a pesquisa e desenvolvimento de novos produtos também ocorre internamente na empresa. Da mesma forma, todos os rótulos, embalagens e campanhas para lançamento de novos produtos são desenvolvidos pelo setor de marketing e a estratégia de comercial, por sua vez, conta com alinhamento entre esta área, o departamento comercial e o enólogo responsável. Mensalmente uma reunião é promovida entre estes setores e são levantadas discussões sobre as demandas de mercado e quais potenciais da vinícola para lançamento de novos produtos. Normalmente a demanda por novos produtos parte dos próprios clientes devido ao trabalho focado em cada cliente que é realizado a partir do atendimento individualizado feito pelos gestores regionais.

A vinícola é reconhecida por duas características marcantes: produtos de qualidade e diferenciados. Os produtos são vistos pelo mercado consumidor como de qualidade, de valor agregado e por isso são consumidos em datas especiais ou ainda uma escolha para presentear, uma vez que se tem a possibilidade de personalizar rótulos e embalagens. A combinação da infraestrutura da vinícola que permite o enoturismo, com pousadas, restaurantes, visitas guiadas na vinícola e a boutique, caracterizam o valor e qualidade da empresa (PRESTON, 2002; MITCHELL, 2006; THOMAS; PAINBÉNI; BARTON, 2013).

Além disto, e de modo a combater o mercado crescente de vinhos importados, a empresa apoiada pelo Instituto Brasileiro do Vinho (Ibravin) ganha força para buscar maior aceitação por vinhos nacionais no mercado brasileiro. Por meio desta estratégia de diferenciação e proximidade com o consumidor final, a empresa já foi premiada diversas vezes, dentre elas, obteve o prêmio de melhor vinho nacional, pela Revista Gosto, que lista os 200 melhores vinhos de 2013. Também recebeu prêmios internacionais como o Vinitaly (Itália), Vinalies (França), Bacchus (Espanha), Vinus (Mendoza), competição internacional do vinho de São Francisco dentre outros diversos, que consolidam a posição da Casa Valduga no mercado (CASA VALDUGA, 2014).

Somado a infraestrutura que permite o enoturismo e as premiações que a vinícola detém, ela conta também com a Denominação de Origem, que distingue internacionalmente regiões produtoras de vinho e se espera que os produtos provenientes da região sejam de qualidade. Porém, Pitta (2007) fala que outras vinícolas também podem reproduzir tal qualidade sem deter a DO. Tal fato também foi evidenciado na entrevista, portanto, a vinícola estudada busca manter atendimento diferenciado focado nos clientes, de modo a tratar cada visitante de forma única.

O trabalho de ação comercial que é feito pela empresa, visa o contato dos gestores regionais diretamente e constantemente com os clientes. Nos restaurantes, por exemplo, é realizada uma explicação aos *sommeliers* detalhada de cada produto, para que ofereçam com segurança aos clientes. Encontros do próprio diretor da vinícola com proprietários de

restaurantes e distribuidores são promovidos e com isso a estratégia de diferenciação é alavancada por meio desta aproximação da empresa com seu público consumidor.

4.2 Estratégia de produção e venda do vinho *Kosher*

O potencial de mercado para a segmentação do vinho *Kosher* foi percebido por volta do ano de 2009 a partir da demanda do mercado consumidor do estado de São Paulo. Demanda que, conforme von Hippel (1988) influencia no desenvolvimento de novos produtos, ressalta a necessidade de absorção e conhecimento por parte da empresa de fontes externas a fim de explorar as oportunidades de desenvolver novos produtos. Além disso, a Casa Valduga procura ter sempre um portfólio de produtos completos, com valores por garrafa que variam de R\$30,00 a R\$150,00, e que atenda assim, a todos os consumidores potenciais da vinícola e dessa forma procura responder as demandas do mercado.

Para iniciar a produção do vinho *Kosher* a empresa teve de buscar uma certificação específica que garante que o alimento pode ser consumido pelos seguidores da Torá (Bíblia judaica). A certificação *Kosher* da Casa Valduga é garantida pela BDK do Brasil, que desempenha a tarefa de avaliação e certificação das indústrias alimentícias além de verificar os insumos e suas procedências, o processo de fabricação, assim como a eventual influência de outros produtos e linhas de produção dentro da fábrica (BDK, 2014). O processo de certificação tem requisitos específicos estipulados pelos supervisores, que são os rabinos responsáveis por cada etapa do processo produtivo, desde o recebimento das uvas até a rotulagem das garrafas do vinho pronto, de modo a respeitar também tempos de processamento em tanques. A certificação não levou mais que um ano e a safra de 2010 pode ser viabilizada.

A produção do vinho *Kosher* é destinada a um restrito mercado situado principalmente no estado de São Paulo, devido a concentração de comunidade judaica. Depois de produzidos, os vinhos são expedidos aos distribuidores e tem como principais destinos restaurantes e lojas de demanda específica. A Casa Valduga possui uma distribuidora em São Paulo, portanto como o mercado potencial e maior consumidor do produto *Kosher* é o de São Paulo, parte da produção já é enviada e armazenada lá, para facilitar a rápida entrega ao consumidor final.

O maior volume de vendas é registrado nos períodos de festas religiosas judaicas, como a Páscoa Judaica e o Ano Novo Judaico, em que o consumo é alavancado. Nestas datas festivas, a vinícola promove ações de marketing, com uso de *news letters* eletrônicas voltadas para este público. Inicialmente o vinho foi criado para este segmento de mercado, mas despertou certa curiosidade do público geral, embora com consumo não significativo. A produção deste vinho já passou por 4 safras, com produção de 30 mil litros cada, representando apenas 1,5% da produção total da vinícola, que é de 2 milhões de litros/ano. São produzidos diferentes tipos de vinhos, como branco, tinto e espumantes que ampliaram gradativamente o mix de produtos a partir de sua segmentação entre rose, brut branco e moscatel.

4.3 Processos produtivos do vinho *Kosher*

O processo de casherização (adequação e higienização *Kosher*) do vinho é um tanto complexo, pois o vinho deve ser feito desde o início até o fim somente por judeus praticantes. Ele deve ser acompanhado e fiscalizado durante todo o período até seu envase, inclusive, para que ninguém que não seja judeu praticante toque no vinho. Qualquer ato de descuido pode invalidar o vinho para o consumo *Kosher*. Tal iniciativa da vinícola Casa Valduga pode ser vista como inédita devido a complexidade de seguir tais cuidados em um local onde os funcionários não são judeus. Além do vinho e espumantes *Kosher*, a vinícola produz o suco

de uva da marca Casa de Madeira, que é outro segmento de mercado e marca do grupo Valduga.

Para a elaboração da exclusiva linha de vinhos Casa Valduga K, nome dado a essa linha de produtos, a vinícola parou um setor da produção por quatro dias, pois alguns equipamentos como os tanques onde os vinhos são estocados tiveram que ser enchidos com água por 24 horas e esvaziados por 3 vezes. Depois da limpeza foi iniciada a elaboração do vinho feita pelos supervisores da BDK, tomando os devidos cuidados para que ninguém tocasse em nada, pois qualquer descuido invalidaria todo o processo.

Os vinhos *Kosher* da Casa Valduga não passam pelo processo de *mevushal*, processo em que o vinho é cozido. Dessa forma os consumidores devem tomar alguns cuidados ao manipular o produto, que depois de aberto não pode ser tocado por um não judeu, já o suco é cozido para facilitar a manipulação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A estratégia com enfoque na diferenciação no caso específico da Casa Valduga a partir do vinho *Kosher*, é percebida como diferencial da vinícola em relação aos concorrentes, pois ela consegue atingir um público restrito, quase com exclusividade total no mercado nacional, com apenas um outro concorrente que se caracteriza como uma vinícola rural. Tal estratégia evidencia o foco da empresa em ter produtos diferenciados, de qualidade e que compreendam um portfólio completo de produtos e atendam a todos os tipos de consumidores. A visão clara da empresa com relação à estratégia com enfoque na diferenciação, foi empregada desde sua fundação com a projeção de ser uma vinícola *premium*, por selecionar o público alvo a ser atendido para oferecer produtos diferenciados, através da percepção das necessidades dos consumidores em decorrência da demanda e tendências do mercado.

Mesmo com a concorrência acirrada no mercado nacional, através da entrada de produtos importados, a empresa comercializa 92% de seus produtos no mercado nacional. Outro dado relevante constatado é que 10% das vendas acontecem na boutique da vinícola, ou seja, a inserção da vinícola no Vale dos Vinhedos e toda sua infraestrutura agregam valor aos produtos por proporcionar diferentes programações e ambientes para que a degustação de vinho seja realizada, com um atendimento personalizado para melhor compreensão do processo produtivo e aproximar o cliente à vinícola, de modo a gerar experiência total com relação ao vinho, com foco nos pontos de venda das vinícolas, no marketing e com variedades de produtos ofertados.

Com relação à certificação dos vinhos *Kosher* a vinícola não enfrentou problemas, uma vez que trouxeram os rabinos na empresa e a viabilização do produto foi rápida. No entanto, o que dificulta o processo produtivo da empresa é a logística de produção, pois em meio a uma safra de uva, onde as atividades se intensificam, é necessário parar todos os demais processos em andamento para que apenas os rabinos fizessem tudo, tocassem na uva, ou seja, ninguém além deles poderia manusear a produção. Deste modo, foi possível constatar a alteração dos processos produtivos na vinícola para adequação às normas de elaboração dos vinhos de acordo com as leis judaicas. Outro ponto observado é que o produto com certificação *Kosher* comparado a um vinho sem esta certificação, não existe diferença de produto, no entanto, o que diferencia o vinho tinto com certificação *Kosher* é que este produto não passa por barrica de carvalho, deste modo, para alguns consumidores não judeus o produto perde valor, por se apresentar como sendo um produto comum.

A vinícola Valduga com a comercialização de vinhos *Kosher* traz a tona a questão da estratégia da empresa frente à possibilidade de expansão de mercado por sua diferenciação. É possível verificar que a partir da pesquisa realizada na empresa, a produção do vinho *Kosher*

oportunizou a ela agregar valor aos seus produtos e transmite aos seus clientes o caráter único ao incluir em seu portfólio um produto não oferecido pelos concorrentes. Portanto, fica clara a teoria posta por Porter (1989) sobre a estratégia de crescimento por meio de diferenciação e consequente sucesso nestas práticas.

Deste modo, de forma geral, alguns atributos positivos identificados na vinícola estudada e que podem ser responsáveis pelo sucesso da estratégia de diferenciação são:

- a) portfólio de produtos completo que atende as necessidades do mercado a nível nacional com preços por garrafa que variam de R\$30,00 a R\$150,00;
- b) política de diferenciação que busca atendimento o mais próximo possível dos consumidores através do contato direto da vinícola ou dos gestores regionais em todo território nacional, o que cria maior intimidade do consumidor com o produto e também eleva o valor percebido;
- c) constante renovação do conhecimento, alcançado através da observação e acompanhamento do mercado. Permite dessa forma que a vinícola consiga sempre inovar e atender as reais necessidades do seu mercado consumidor através da pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e campanhas de marketing direcionadas a cada segmento de mercado;
- d) presença constante dos gestores regionais nos pontos de venda, para reforçar a marca, a visibilidade e o conhecimento por parte dos clientes da gama de produtos disponíveis.

Como potenciais pesquisas futuras é sugerido expandir o estudo nas empresas do setor vinícola nacional e sua competitividade frente ao mercado internacional especializado neste segmento de produto, para melhor entendimento das estratégias de diferenciação. Por ser um único estudo de caso, não se pode afirmar que as práticas adotadas pela Vinícola Casa Valduga sejam totalmente replicadas a qualquer vinícola. Assim, as observações estabelecidas, as dificuldades e os resultados de sucesso obtidos neste estudo de caso poderiam ser analisados frente a novas pesquisas, ou estudos de caso, em empresas do mesmo setor em âmbito nacional.

REFERÊNCIAS

APROVALE – Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos. *O vale*. Disponível em: www.valedosvinhedos.com.br. Acessado em: 23 jun. 2014.

ATKIN, T.; JOHNSON, R. Appellation as an indicator of quality. *International Journal of Wine Business Research*, v. 22, n. 1, p. 42-61, 2010.

ATKIN, T.; GILINSKY Jr. A.; NEWTON, K. S. Environmental strategy: does it lead to competitive advantage in the US wine industry? *International Journal of Wine Business Research*, v. 24, n. 2, p. 115-133, 2012.

AYLWARD, D. K., GLYNN, J. SME innovation within the Australian wine industry: a cluster analysis. *Small Enterprise Research: Journal of the SMAANZ*, v. 14, n. 1, p. 42-54, 2006.

BDK. *Certificação Kosher*. Disponível em: <http://www.bdk.com.br/certificacao-kosher.htm>. Acessado em: 25 de julho de 2014.

BHAT, S.; REDDY, S.K. Symbolic and functional positioning of brands, *Journal of Consumer Marketing*, v. 12, n. 1, p. 32-43, 1998.

BRUWER, J.; JOHNSON, T. The drivers of on premise beverage selection in Australia, research report, *Australian Wine and Brandy Corporation: Adelaide*, 87p., 2005.

CAMPBELL, H.; MURCOTT, A.; MACKENZIE, A. Kosher in New York City, halal in Aquitaine: challenging the relationship between neoliberalism and food auditing. *Agric Hum Values*, v.28, pp. 67-79, 2011.

CABRAL, C. *Presença do Vinho no Brasil*, 2. ed., Editora Cultura: São Paulo, 2007.

CASA VALDUGA. *Premiações*. Disponível em: <http://casavalduga.com.br/Premio.php>. Acessado em: 25 de julho de 2014

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. *Métodos de Pesquisa em Administração*. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COVILHA. Sepharad. *Adega da Covilhã*. Disponível em: <http://www.adegacovilha.pt/download/Sepharad-Reserva-Tinto-2005.pdf>. Acessado em: 04 jul. 2014.

DA SILVA, J.M.; SOUSA, I.; LAUREANO, O. Fatores condicionantes dos processos de vinificação na cor de vinhos portugueses. *X Congresso Brasileiro de Viticultura e Enologia*, n. 69, 2003.

De CHERNATONY, L.; *From brand vision to brand evaluation: Strategically building and sustaining brands*, Oxford: Butterworth-Heinemann, 2001.

De CHERNATONY, L.; HARRIS, F.; DALL'OLMO, R.F. Added value: its nature, roles and sustainability, *European Journal of marketing*, v. 34, n. 1/2, p. 39-56, 2000.

EMBRAPA – Disponível em: www.cnpuv.embrapa.br/tecnologias/ig/. Acessado em: 23 de jun. 2014.

GETZ, D. Explore wine tourism: Management, Development and destinations. *Cognizant Communication Corporation*: New York, 2000.

GILINSKY, Jr. A.; SANTINI, C.; LAZZERETTI, L.; EYLER, R. Desperately seeking serendipity: Exploring the impact of country location on innovation in the wine industry. *International Journal of Wine Business Research*, v. 20, n.4, p. 302-320, 2008.

GOLAN. *2008 Yarden Katzrin*. Disponível em: <http://www.golanwines.co.il/en/Our-Wine-Experience/Labels/Yarden/Yarden-Katzrin>. Acessado em: 04 jul. 2014.

GOLDBERG, R.Z. The traveler's Halachic guide to hotels. *Kashrus Kurrents*, v. 30, n. 1, 2010.

GRANT, R.M. *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, techniques, applications*, Blackwell Publishing, Oxford, 4. ed, 2002.

HAN, J. K.; KIM, N.; SRIVASTAVA, R. K. Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link? *Journal of Marketing*, v. 62, n. 4, p. 30-45, 1998.

KAMINS, M. A.; MARKS, L.J. The perception of Kosher as a third party certification claim in advertising for familiar and unfamiliar brands. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 19, n. 3, p. 177-185, 1991.

KING, N.; HORROCKS, C. *Interviews in qualitative research*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2010.

KIR - Badatz Igud Rabbonim Kosher certification. *What does Kosher mean?* Disponível em: <http://www.koshercertification.org.uk/whatdoe.html>. Acessado em: 03 jul. 2014a.

KIR - Badatz Igud Rabbonim Kosher certification. *Why become Kosher?* Disponível em: <http://www.koshercertification.org.uk/whybekoshe.html>. Acessado em: 03 jul. 2014b.

- KIRK, J.; MILLER, M.L. *Reliability and validity of quantitative research*. Beverly Hills, 87 p., 1986.
- LOW, S. One for the ladies. *Wine International*, 1. November, 2001.
- MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MILLER, D.C. *Handbook of research design and social measurement*. 5. Ed. Newburg Park: California, Sage Publication, 1991.
- MINISTÉRIO DA AGRICULTURA. *Indicação geográfica – IG*. Disponível em: www.agricultura.gov.br. Acessado em: 23 jun. 2014.
- MITCHELL, R. Influences on post-visit wine purchase (and non-purchase) by New Zealand winery visitors. In: CARLSEN, J.; CHARTERS, S. (Eds.), *Global wine tourism: research, management and marketing*. Wallingford: CABI International, 2006. p. 95-109.
- MORA, P. Key factors of success in today's wine sector. *International Journal of Wine Marketing*, v. 18, n. 2, p. 139-149, 2006.
- MORASHA. *O renascimento do vinho*. Disponível em: <http://www.morasha.com.br/>. Acessado em: 04 jul. 2014.
- PANZONE, L.; SIMÕES, O.; CAMPREGHER, G.; OLIVEIRA, G.; FREITAS, C. Economic incentives for vertical product differentiation in the Brazilian wine sector. *Economia Global e Gestão*, v. 16, n. 3, p. 91-107, 2011 .
- PEREIRA, A. C.; RIBEIRO, T. *A Qualidade na Produção Vinícola*. 2008. 63 f. Monografia (Graduação em Administração) – Centro Universitário Eurípides de Marília, Fundação de Ensino Eurípides Soares da Rocha, 2008.
- PITTA, D. Building brand equity and share of heart at Nassau Valley Vineyards. *Journal of Product and Brand Management*, v. 16, n. 2, p. 148-151, 2007.
- PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 14 ed, 1989.
- PRESTON, R. *Wine tourism around the world: development management and markets: Wine routes in South Africa*. Amsterdam: Elsevier Butterworth Heinemann, 2002.
- PRIILAI, A. D. Wine's placebo effect: How the extrinsic cues of visual assessments mask the intrinsic quality of South African red wine. *International Journal of Wine Marketing*, v. 18, n. 1, p. 17-32, 2006.
- RIBEIRO, J. L. D.; MILAN, G. S. *Planejando e conduzindo entrevistas individuais*. In: RIBEIRO, J. L. D.; MILAN, G. S. (Eds.). *Entrevistas individuais*. Porto Alegre: FEEng/UFRGS, cap.1, p. 9-22, 2004.
- RIVARD, D. *Kosher Wines. The Ultimate Fruit Winemaker's Guide: The Complete Reference Manual For All Fruit Winemakers*, 2. ed., p. 216, 2009.
- ROSEN, R.T. The grapes of worth. *Kashrus Kurrents*, v. 30, n. 1, 2010.
- SATO, S. G. Produção de vinhos *casher* em São Roque, estado de São Paulo: preservação da cultura judaica e certificação *casher*. *Informações Econômicas*, v. 40, n.5, 2010.
- SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L.S.; COOK, S.W. *Research methods in social relations*. New York: Holt, 1959.
- SNELLMAN, K. From one segment to a segment of one: The evolution of market

segmentation theory. *Working paper*: Swedish School of Economics and business Administration, p. 37, 2000.

THOMAS, C. L.; PAINBÉNI, S.; BARTON, H. Entrepreneurial marketing within the French wine industry. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, v. 19, n. 2, p. 238-260, 2013.

Von HIPPEL, E. *The Source of Innovation*, Oxford University Press, New York, NY, 1988.

Von HIPPEL, E. Sticky information and the locus of problem solving: implications for innovation. *Management Science*, v. 40, n. 4, p. 429-439, 1994.

WALKER, E. *Entrevista com a coordenadora de exportação gravada na sede administrativa da Casa Valduga*, em 09 de julho de 2014.

WERNERFELT, B. Product development resources and the scope of the firm, *Journal of Marketing*, v. 69, n.2, p. 15-23, 2005.

WILSON, J. *Terroir: The role of geology, climate and culture in the making of French wines*. Octopus publish group: London, 1998.

WFA - Winemakers Federation of Australia. Wine tourism strategic business plan 2002-2005: *Embrace the challenge, winemakers federation of Australia*: Adelaide, 2002.

WOLCOTT, H. F. *Transforming qualitative data: description, analysis, and interpretation*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

YIP, G.S. *Barriers to Entry: A corporate-strategy perspective*, Lexington Books, Lexington, MA, 1982.