DOI: <http://dx.doi.org/10.12660/gvcasosv5n2c8>

A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS VINÍCOLAS CARRAU The internationalization of Carrau Wineries

MARCOS VINICIUS DALAGOSTINI BIDARTE – viniciusbidarte@hotmail.com

Fundação Universidade Federal do Pampa – Santana do Livramento, RS, Brasil

HENRIQUE KNEIPP LONDERO – h.k.londero@gmail.com

Fundação Universidade Federal do Pampa – Santana do Livramento, RS, Brasil

JANDIRA JÚLIA VIEIRA CAMACHO – jandiralilla@yahoo.com.br

Fundação Universidade Federal do Pampa – Santana do Livramento, RS, Brasil

MARTA OLIVIA ROVEDDER DE OLIVEIRA – marta.oliveira@ufsm.br

Universidade Federal de Santa Maria – Santa Maria, RS, Brasil

Submissão: 28/01/2015 | Aprovação: 26/09/2015

Resumo

O caso descreve a internacionalização das Vinícolas Carrau, uma empresa tradicional familiar uruguaia. Mostra o esforço despendido pela empresa para estudar o mercado brasileiro de vinhos como forma de alocar os seus produtos, e discute as potencialidades e limitações do negócio em seu processo de internacionalização.

Palavras-chave: Empresa familiar, mercado externo, internacionalização

Abstract

The case describes the internationalization of Carrau Wineries, a traditional, family-owned Uruguayan business. It shows the company's efforts to understand the complex and competitive Brazilian wine market in order to allocate its products, and discusses the potential and limitations of the company's internationalization process.

Keywords: Family Business, foreign market, internationalization

As Vinícolas Carrau, ou Bodegas Carrau em língua espanhola, são uma empresa familiar que já ultrapassou 10 gerações consecutivas e que possui a tradição de produzir vinhos finos. A história da empresa começou na Catalunha, Espanha, no ano de 1752. A família, ao migrar e realizar as primeiras aquisições de vinhedos no Uruguai, em 1930, já detinha o objetivo de exportar os seus vinhos para mercados internacionais.

Em 1991, foi criado o Mercado Comum do Sul (MERCOSUL), com o objetivo de consolidar a integração econômica, política e social entre os países participantes. Com a criação, o comércio intrazona aumentou, e o intercâmbio com outros parceiros comerciais tornou-se possível. Dada a finalidade de integrar os estados partes, o MERCOSUL dinamizou a economia regional e permitiu a movimentação de bens, fatores produtivos, serviços, entre outros, e ainda estabeleceu uma

Tarifa Externa Comum (TEC). Nesse contexto, as Vinícolas Carrau reconheceram a oportunidade de atuação em mercados internacionais e também a ameaça de enfrentar concorrentes com forças e recursos iguais ou maiores que os seus.

O mercado consumidor de vinhos no Uruguai, na década de 1980, era restrito, e a perspectiva de a empresa atuar no mercado internacional de vinhos finos, devido aos benefícios oferecidos pelo MERCOSUL, constituía uma tentativa de fugir da dependência do mercado doméstico. Nesse contexto, os proprietários¹ da empresa depararam-se com algumas escolhas: Deveriam as Vinícolas Carrau lançar-se em novos mercados? Ou deveriam focar os países do MERCOSUL? De que maneira a empresa deveria ingressar no mercado brasileiro de vinhos? Que ações e estratégias utilizar durante a atuação?

Na época, os proprietários das Vinícolas Carrau optaram por contemplar os mercados dos países integrantes desse bloco econômico, especialmente o Brasil, sendo as suas ações e história apresentadas ao longo deste caso de ensino. No decorrer destes mais de 20 anos, foram significativos os avanços em negócios e *marketing* internacional obtidos pela empresa, diante dos obstáculos e até mesmo dos erros cometidos inicialmente. Porém, atualmente, os novos dirigentes² enfrentam novos desafios: Como aumentar o reconhecimento da marca e a participação de mercado no Brasil?

Histórico da empresa

A empresa Vinícolas Carrau foi fundada em 1752, na Catalunha, Espanha, pela família Carrau, com o propósito de produzir vinhos finos. Quase dois séculos depois, a família Carrau escolheu o Uruguai para residir, constituir uma família e também produzir vinhos finos, sendo, em 1930, realizadas as primeiras aquisições de vinhedos no Uruguai. Castel Pujol foi o responsável por fundar a empresa, em 1976, no Uruguai.

A fundação das vinícolas consistia em um projeto de grande ambição por Castel Pujol, pois havia a importação de mudas de uvas da Espanha selecionadas com critérios revolucionários para aquela época. O projeto foi declarado de interesse nacional uruguaio, em novembro de 1977, já que a sua finalidade principal era a de exportar os vinhos uruguaios e fazer com que estes ficassem conhecidos no mercado internacional. O referido projeto é considerado o ponto de partida de uma nova etapa na vitivinicultura nacional uruguaia.

Entre 1973-1975, a região de Cerro Chapéu, localizada no departamento de Rivera, foi primeiramente estudada pela empresa e por técnicos uruguaios, em colaboração com técnicos norte-americanos da Universidade da Califórnia, e, posteriormente, selecionada. A escolha foi em razão de a região apresentar solos arenosos e profundos, com baixa fertilidade e boa drenagem, o que evita o excesso de umidade no solo. Tais especificidades apresentam condições ideais para a produção de vinhos Tannat, Sauvignon Blanc, Cabernet Sauvignon e Pinot Noir.

Em 1991, após a criação do MERCOSUL, as Vinícolas Carrau passaram a desenvolver vários trabalhos visando contemplar os mercados dos países integrantes, sendo o fator motivador desse processo a livre circulação dos fatores produtivos, de bens e serviços e a determinação da TEC. Os primeiros mercados externos foram o brasileiro e o argentino; posteriormente, em 2004, o mercado colombiano.

O ano de 2011 foi marcado pelo aniversário de 20 anos de pioneirismo da empresa nos mercados integrantes do MERCOSUL, comemorado em grande estilo no bairro de Columbus, cidade de Montevideu. Durante a comemoração, a empresa ofertou cursos e oficinas que objetivaram a formação de consumidores inteligentes de vinhos finos.

¹ Denominação dada aos donos da empresa durante a fase inicial de internacionalização das Vinícolas Carrau para o Brasil.

² Denominação dada aos novos donos da empresa durante a segunda fase, para aumentar o reconhecimento da marca e a participação de mercado no Brasil.

A empresa coleciona inúmeras premiações desde a sua fundação. Ao todo, são 42 prêmios, desde que começou a participar de concursos de vinhos internacionais, o primeiro em Mendoza, Argentina, em 1993, e o último em Montreal, Canadá, em 2007. As Vinícolas Carrau colecionam 17 medalhas de ouro, 16 medalhas de prata, 3 medalhas de bronze, 2 Prêmios por País, 1 Diploma de Honra, 1 Prix du Jury, 1 Grand Prix e 1 Selo Internacional de Qualidade Internacional.

Destaca-se que as Vinícolas Carrau estão presentes em 16 dos 19 departamentos³ uruguaios, sendo o estabelecimento principal da empresa, onde se centralizam as atividades de engarrafamento, etiquetagem e exportação, e onde também emerge o comando para as demais sucursais, localizado em Montevideú. Um dos polos produtivos da empresa está localizado no Cerro Chato, departamento de Rivera, o qual faz fronteira com a cidade de Sant'Ana do Livramento, Rio Grande do Sul, Brasil. A empresa realiza intensa aplicação de capital na produção de vinhos finos uruguaios, além de possuir como objetivo primordial o estabelecimento da qualidade constante.

Atualmente, a empresa é gerida por cinco dos oito irmãos, sendo três homens e duas mulheres, os quais constituem a nona geração, e também pelos seus filhos e sobrinhos (décima geração). O tipo de gestão utilizado pela empresa é o democrático, e conta com a participação de executivos das mais diversas áreas da empresa no processo de discussão e tomada de decisões estratégicas.

Processo de internacionalização

Desde a fundação da empresa, os proprietários desejavam atuar no mercado internacional de vinhos finos, além do que tal atuação poderia proporcionar à empresa sucesso e crescimento. O processo de internacionalização das Vinícolas Carrau iniciou-se um ano após a sua fundação no Uruguai. Em 1977, a empresa já exportava os seus produtos para diversos países.

O primeiro passo da empresa rumo à internacionalização foi o de executar diversos estudos com o objetivo de obter informações sobre o mercado potencial. Os resultados apontaram a existência de mercados em países pertencentes ao MERCOSUL com oportunidades de lucro maiores quando comparados ao mercado doméstico uruaio. Isso se deve ao fato de que o Uruguai apresentava, na década de 1980, uma característica de mercado demasiadamente restrito.

Ao se depararem com as oportunidades potencializadas pelo MERCOSUL, os proprietários começaram a averiguar a viabilidade de ingresso nos mercados dos países pertencentes à união aduaneira. Nesse íterim, começaram a analisar o mercado brasileiro e argentino de vinhos e os objetivos e políticas de *marketing* da empresa. Os proprietários adotaram a preferência por vender os seus produtos para o Brasil, principalmente, em função da atratividade da proximidade geográfica, pois há um maior controle dos seus custos, além da oportunidade de lucro maior apresentada pelo País.

Com o foco já definido no Brasil, a empresa buscou informações sobre o mercado potencial. Primeiramente, a empresa realizou uma avaliação do ambiente levando em consideração os fatores socioculturais, legais, econômicos, políticos e tecnológicos. Conjuntamente foi realizado um estudo no mercado brasileiro de vinhos. O resultado do estudo demonstrou que o Brasil possuía um grande potencial para as exportações de vinhos finos, devido ao expressivo mercado consumidor desses produtos. Diante dessa situação, os proprietários da empresa consideraram que a internacionalização poderia ajudar a diminuir a intensidade da dependência do mercado doméstico e que a penetração no mercado brasileiro de vinhos era, portanto, uma alternativa viável.

A carência de conhecimentos práticos e teóricos das Vinícolas Carrau no processo de internacionalização e de como atuar no mercado externo (brasileiro) constituiu uma das dificuldades enfrentadas pela empresa. A dúvida e a inexperiência pairavam sobre a empresa no que dizia respeito

³ Cada departamento uruaio corresponde a uma divisão política-administrativa do Uruguai. O departamento uruaio aproxima-se, equivalentemente, a um estado brasileiro.

ao modo de como fazer com que os seus produtos fossem reconhecidos pelo mercado brasileiro. As Vinícolas Carrau ainda detinham altos custos de penetração no mercado brasileiro de vinhos. Contudo, a empresa decidiu, mesmo assim, continuar com o processo de internacionalização para o Brasil.

Posteriormente, os proprietários da empresa reuniram-se para discutir a maneira de ingressar no mercado brasileiro de vinhos. Foi decidida a estratégia de exportação direta dos vinhos finos como forma de enviar diretamente os seus produtos para o Brasil, eliminando, assim, a necessidade de intermediários. Essa opção permitiu à empresa um retorno financeiro elevado, porém havia a incidência de altos investimentos aliados a maiores riscos. Após a decisão da maneira de ingresso, a empresa estabeleceu a necessidade de dois centros de distribuição dos seus produtos no Brasil. As cidades de Porto Alegre-RS e São Paulo-SP foram as escolhidas.

Dado o início das exportações de vinhos finos para o Brasil, e estes já em circulação no mercado consumidor, os consumidores brasileiros apresentaram um comportamento que diferiu do esperado: o de “evitar” os produtos da empresa. As particularidades dos produtos tornaram o processo de internacionalização extremamente complicado no início. Essa ocorrência levou as Vinícolas Carrau a repensarem o seu programa de *marketing* empregado no País.

As Vinícolas Carrau decidiram adaptar as estratégias do seu composto de *marketing* às condições do mercado potencial como forma de obter resultados positivos. Os proprietários da empresa envolveram-se de maneira direta na execução de novos estudos no mercado brasileiro de vinhos, buscando, sobretudo, informações sobre as preferências dos consumidores. Foram contratados funcionários brasileiros para trabalhar com os funcionários da empresa, de modo que pudessem, juntos, estudar o mercado brasileiro de maneira ativa.

As adaptações que a empresa realizou em relação aos seus produtos visavam atender às condições e preferências dos consumidores brasileiros de vinhos. A principal alteração foi em relação à embalagem dos produtos, passando, assim, para tamanhos com quantidades menores do que as comercializadas. O preço dos produtos foi ajustado como forma de os vinhos finos tornarem-se atrativos e acessíveis a todo tipo de público consumidor, e as etiquetas dos produtos sofreram poucas alterações, visando adequarem-se à legislação brasileira.

Após as adaptações dos produtos, a empresa decidiu adotar três estratégias como forma de penetrar no mercado brasileiro de vinhos, por meio: (1) do aumento das exportações de vinhos finos; (2) da ampliação e diversificação dos mercados; e (3) da diferenciação assentada em um único tipo de vinho: o Tannat. Essa diferenciação foi fundamentada com base nos estudos sobre as preferências dos consumidores. A estratégia de ampliação de mercado pelas Vinícolas Carrau foi com vistas à obtenção de sucesso em seus negócios no Brasil.

Todas as três estratégias utilizadas pela empresa foram alcançadas satisfatoriamente por meio de ações realizadas em conjunto e em ampla escala. Os proprietários/dirigentes das Vinícolas Carrau atribuíram elevada importância aos eventos de vinhos e fizeram com que a empresa estivesse presente em grandes feiras e concursos em nível internacional, bem como realizaram investimentos na capacitação dos seus colaboradores focando a área de exportações. A empresa participou maciçamente em promoções de degustação de vinhos em diversos países e ainda formou alianças estratégicas com várias empresas internacionais. O foco das alianças estratégicas estava voltado para os negócios (exportação) e para a produção de vinhos finos. Com isso, os produtos da empresa começaram a ser mais reconhecidos pelo mercado brasileiro de vinhos.

Devido ao tamanho envolvimento da empresa com o Brasil, os dirigentes estabeleceram que a estrutura para o atendimento do mercado consumidor contaria com um departamento de exportação. Todas as atividades das Vinícolas Carrau são administradas por esse departamento, além de este ser o responsável pelo recebimento de todos os seus produtos exportados e também por alguns serviços

de *marketing* no País. Tendo em vista que uma das estratégias da empresa era penetrar rigorosamente no mercado brasileiro de vinhos, o departamento de exportação também possibilitou tal ação.

As exportações de vinhos em nível internacional

No sítio oficial das Vinícolas Carrau, há um enunciado que chama a atenção do visitante: “*Nuestros vinos se venden en todo el mundo*”⁴. Os vinhos finos são exportados pela empresa pelo método direto para 20 cidades em quatro continentes. A empresa também realiza um abastecimento completo do mercado doméstico, isto é, os vinhos finos são distribuídos para a comercialização em todos os 19 departamentos⁵ do Uruguai.

A empresa realiza a exportação dos seus vinhos finos para a Europa, Américas do Norte e do Sul e Austrália. Os países selecionados pelas Vinícolas Carrau na Europa foram a Suécia (Joanesburgo), País de Gales (Cardiff), Portugal (Santa Maria de Lamas), Dinamarca (Ringsted), Alemanha (Koeln), Espanha (para saber a cidade, o interessado deverá entrar em contato com a empresa), Holanda (Oldenzaal), Itália (para saber a cidade, o interessado deverá entrar em contato com a empresa), Noruega (Lysaker), Polônia (Cracóvia) e República Tcheca (Krasejovka).

Na América do Norte, os países escolhidos foram o Canadá (Toronto e Montreal), México (Cidade do México) e Estados Unidos (Nova Iorque). Na Austrália, apenas a cidade de Melbourne (Porto Melbourne). E, na América do Sul, encontra-se na Argentina (Santa Fé), Colômbia (Barranquilla) e Brasil (Porto Alegre e São Paulo). A distribuição internacional pela empresa não contempla os mercados africano e asiático.

Os proprietários/dirigentes da empresa foram os responsáveis pela definição dos tipos de vinhos que seriam exportados para cada mercado externo, assim como para o mercado doméstico. Tais decisões foram embasadas em estudos desenvolvidos pela empresa, como os realizados no Brasil.

Os tipos de vinhos presentes na distribuição doméstica são: Casa de Varzi, Castel Pujol, Juan Carrau, Grandes Reservas, Amat e Espumantes. No mercado internacional, os tipos de vinhos exportados são: Castel Pujol, Cepas Nobles, Reservas, Grandes Reservas, Amat, Ysern e Espumantes.

O vinho Casa de Varzi é uma linha que homenageia o seu fundador e vitivinicultor, Pablo Varzi, da Adega de Colón. O vinho Castel Pujol é a marca do fundador de vinhos finos Juan Carrau Pujol, lançado no mercado uruguaio no ano de 1975. Esse vinho é considerado um clássico e o precursor dos vinhos finos do Uruguai, tanto no mercado nacional quanto no internacional.

Os vinhos Juan Carrau podem ser encontrados em duas famílias: Reservas e Linhas Nobres. As Grandes Reservas são vinhos de alta qualidade elaborados pelas Vinícolas Carrau desde a sua fundação. O Amat, por sua vez, é um vinho elaborado com uvas Tannat, sendo uma homenagem a Dom Francisco Carrau Amat (1790-1860). Os espumantes foram elaborados e inseridos no Uruguai em 1930, por Juan Carrau Sust, sendo este um dos criadores dos primeiros produtos com o método Champenoise⁶.

Os vinhos Reservas são compostos por: Cabernet, Tannat, Tannat Rose Saigne, Merlot, Chardonnay, Pinot Noir e Sauvignon Blanc Sur Lie. O vinho Ysern possui características de duas regiões uruguaias: Canelones e Cerro Chápeu. Esse tipo de vinho busca destacar diferentes elementos do solo e do clima de ambas as regiões.

⁴ Ver: BODEGAS CARRAU. <www.bodegascarrau.com>. 2014.

⁵ Artigas, Canelones, Cerro Largo, Colônia, Durazno, Flores, Florida, Lavalleja, Maldonado, Montevideu, Paysandú, Río Negro, Rivera, Rocha, Salto, San José, Soriano, Tacuarembó e Treinta y Tres.

⁶ O método Champenoise consiste em uma dupla fermentação do mosto: a primeira em tanques e a segunda nas garrafas. Essa prática atualmente é realizada por equipamentos automatizados e também por produtores, de maneira manual. Esse método foi desenvolvido na França, na região de Champagne.

Os vinhos das colheitas especiais são os: Amat, J. Carrau Pujol Gran Tradición, Vilasar, Arerunguá, Tannat Reserva, Merlot Reserva, Cabernet Reserva, Chardonnay Reserva, Pinot Noir Reserva. Esses vinhos foram desenvolvidos pela família Carrau durante vários anos e são considerados vinhos completos e de alta qualidade.

As colheitas especiais variam do ano de 1982 ao ano de 2008. Isso representa que o vinho mais antigo das Vinícolas Carrau é datado do ano de 1982. O Anexo 1 apresenta os vinhos da Colheita Especial por tipo de vinho e o seu ano de engarrafamento disponível.

A produção e as exportações de vinhos para o Brasil

As Vinícolas Carrau possuem plantações de vinhedos em 16 dos 19 departamentos uruguaios, estando situada na cidade de Montevidéu a maior parte destes. Um dos polos produtivos das Vinícolas Carrau está localizado no Cerro Chapéu.

Em Cerro Chapéu, há um terreno com uma área superior a 300 ha, sendo 50 ha destinados ao cultivo de diversas variedades de uvas, destacando-se: Tannat, Merlot, Cabernet, Pinot Noir e Chardonnay. Lá apenas são produzidos vinhos *premium*, no intuito de aumentar a produção de vinhos finos e, conseqüentemente, as exportações da empresa. Essa produção possui qualidade comprovada pela certificação ISO 9000.

A região do Cerro Chapéu foi preferida pela empresa, entre 1973 e 1975, por apresentar condições ideais para a produção de vinhos e ser considerada um ícone para a produção de vinhos finos, pois situa-se na privilegiada posição geográfica do paralelo 33° Sul. A região também foi escolhida pelos proprietários da empresa por apresentar benefícios ao armazenamento e ao transporte de vinhos para a matriz.

A planta industrial da empresa foi construída em 1997, está situada na encosta de um cerro e possui quatro níveis, sendo um térreo e três subterrâneos, (Anexo 2), em formato de octógono. A estratégia de construir o polo produtivo na encosta do cerro visou aproveitar a impermeabilidade do solo, de modo a ajudar no mantimento de uma temperatura estável interna no terceiro andar.

No centro da planta industrial, há um pequeno laboratório com visão de 360° (Anexo 3), utilizado somente pelo enólogo para a realização de diversas análises não muito profundas e instantâneas. Caso haja a necessidade de uma análise mais complexa, o material é enviado para a matriz.

O andar térreo representa o nível do cerro e o lugar onde há o descarregamento das uvas colhidas nos parreirais. No primeiro nível subterrâneo, estão localizados os tanques de armazenamento do vinho (fermentação), os quais são refrigerados por água gelada, com o objetivo de manter a temperatura interna o mais constante possível.

O segundo nível subterrâneo é o local onde é realizado o carregamento dos caminhões e também onde estão localizadas as barricas de carvalho (Anexo 4) para o envelhecimento do vinho. Geralmente há de 120 a 130 barricas de carvalho (advindas da França e dos Estados Unidos), cada uma com capacidade de 150 litros e com vida útil de aproximadamente três anos. Esse local é sempre mantido pela empresa em uma temperatura média entre 16° C e 20° C.

Todo o vinho produzido é armazenado no terceiro andar e este passa, posteriormente, para o processo de maturação de, no mínimo, seis meses, e de, no máximo, dois anos. O terceiro nível subterrâneo é onde está localizado o depósito de vasilhames. Todos os andares do polo produtivo possuem ligação com o terreno externo, o que facilita o transporte dos produtos pelos caminhões.

O polo produtivo possui 21 tanques com capacidade de armazenamento de 21 mil litros cada. A capacidade instalada⁷ do polo produtivo é de 441 mil litros de vinhos. Toda essa produção é distribuída entre o mercado doméstico (60%) e o mercado internacional (40%). Dos 176.400 litros de vinho exportados, 40% são destinados exclusivamente para o Brasil, e os 60% restantes são

⁷ A capacidade instalada é o máximo que a empresa consegue produzir de vinhos de acordo com as suas instalações.

enviados para todas as demais cidades. Em quantidades, esses percentuais representam 70.560 litros e 105.840 litros de vinhos, respectivamente.

Com investimentos em tecnologia e pesquisas realizados pelos dirigentes, as Vinícolas Carrau conseguiram alcançar o patamar de extração de 750 ml de suco por 1 kg de uva processada. Essa alta produtividade está um pouco além da média de extração geralmente encontrada, de 650 a 700 ml.⁸ Isso representa uma vantagem competitiva adquirida pelas Vinícolas Carrau em relação às suas concorrentes, demonstrada pelo seu desempenho no processo de produção.

O setor vitivinícola do Uruguai somente expandiu-se após a constituição da República Oriental do Uruguai, em 1830. Após, houve a criação da primeira lei vitivinícola, em 1903, e o início dos controles de qualidade da produção de vinhos, em 1904. O tipo de uva Tannat consolidou-se como a principal variedade do Uruguai e foi também responsável por contribuir para o reconhecimento dos vinhos uruguaios no mercado internacional.

De acordo com o INAVI (2015)⁹, o ano de 2013 foi caracterizado como um período de grande queda (-33%) no que diz respeito à produção de vinhos uruguaios. Em 2011 e 2012, a produção nacional estava no patamar dos 90 e 99 milhões de litros de vinhos, respectivamente. Em 2013, a produção despencou para 66 milhões de litros de vinhos. Essa queda foi causada pelos preços baixos dos vinhos espanhóis, os quais influenciaram a baixa na demanda por vinhos finos uruguaios. Em 2014, a produção de vinhos voltou a subir e alcançou a marca de 93 milhões de litros.

Em relação às exportações de vinhos realizadas pelo Uruguai, em 2011, foram exportados 2,417 milhões de litros; em 2012, 3,164 milhões; em 2013, 2,378 milhões; e, em 2014, 2,296 milhões. No que tange às exportações para o Brasil, em 2008, foram exportados 878 mil litros de vinhos; em 2009, 773 mil; em 2010, 1,245 milhão; e, em 2011, 1,306 milhão.¹⁰

Por outro lado, as importações realizadas pelo Uruguai entre 2013 e 2014 são provenientes, principalmente, de países como a Argentina e o Chile, os quais juntos foram responsáveis por quase 87% do total importado pelo país. Em 2011, foram importados 3,152 milhões de litros; em 2012, 3,244 milhões; em 2013, 2,902 milhões; e, em 2014, 2,911 milhões.¹¹

Mercado brasileiro de vinhos

O mercado brasileiro de vinhos comumente foi considerado um alvo pelas empresas vinícolas uruguaias, antes mesmo da criação do MERCOSUL. As Vinícolas Carrau investigaram de maneira cautelosa as suas concorrentes no estado do Rio Grande do Sul, já que ele é o responsável pela concentração de mais de 90% de toda a produção de vinho do País e onde estão localizadas as melhores vinícolas.

A área brasileira produtora de vinhos é formada pelos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Minas Gerais, Espírito Santo, Goiás, Mato Grosso e Bahia. Esses estados são os principais polos brasileiros de fabricação de vinhos finos, vinhos de mesa, sucos de uva e uva de mesa.

A vantagem do Brasil em ser o quinto maior país em extensão territorial faz com que tenha uma enorme diversidade climática que permite um melhor cultivo de uma extensa variedade de uvas. A área que o País possui para o plantio de uvas ultrapassa os 83,7 mil ha. Em 2011, o número de vinícolas disseminadas em todo o território nacional era aproximadamente de 1,1 mil.¹²

⁸ BENTO GONÇALVES. **Vinho**. Disponível em: <<http://www.bentogoncalves.rs.gov.br/a-cidade/vinho>>. Acesso em: 28.02.2015.

⁹ INAVI. **Estadísticas de vino**. Disponível em: <<http://www.inavi.com.uy/categoria/27-estadisticas-de-vino.html>>. Acesso em: 08.06.2015

¹⁰ INAVI, 2015, op.cit.

¹¹ INAVI, 2015, op. cit.

¹² IBRAVIN. **Dados Estatísticos**. Disponível em: <<http://www.ibravin.org.br>>. Acesso em: 13.03. 2015a.

O Instituto Brasileiro do Vinho (IBRAVIN)¹³ destaca que o Brasil consolidou-se como o quinto maior produtor da bebida no Hemisfério Sul e certamente é um dos mercados que crescem mais rapidamente no globo. Atualmente o País exporta cerca de 598 mil litros de vinhos para mais de 30 países. Para o Uruguai, em 2013, foram realizadas exportações de vinhos e espumantes engarrafados na ordem de 1,13% (6.765 litros). O referido país ocupa a 11ª posição no *ranking* de países que mais recebem exportações do Brasil.

A União Brasileira de Vitivinicultura (UVIBRA)¹⁴ elaborou um relatório com os dados do Departamento de Operações de Comércio Exterior (DECEX) demonstrando a procedência das importações de vinhos para o mercado brasileiro. Os cinco principais países de que o Brasil importa vinhos são: Chile, Argentina, Itália, Portugal e França. Tais importações devem-se ao fato de que esses países são tradicionais na elaboração de vinhos finos e especiais. O Uruguai ocupa a sexta posição.

O estado do Rio Grande do Sul destaca-se nacionalmente, pela sua grande produção de vinhos (de mesa e finos), e internacionalmente, pelos inúmeros prêmios conquistados ao longo dos anos e pelo reconhecimento dos consumidores estrangeiros. Para tanto, foi necessário que as vinícolas investissem em tecnologias modernas e aprimorassem os seus processos produtivos. A produção média dos vinhos gaúchos, safra 2012, foi de 579 milhões¹⁵ de litros de vinhos, e a quantidade de uvas processadas durante a safra 2013 foi de 611,3 milhões¹⁶ de quilos de uva.

Perspectivas futuras

A oportunidade de atuação no mercado brasileiro de vinhos exigiu que as Vinícolas Carrau realizassem estudos prévios sobre o Brasil e conduzissem o negócio de maneira ativa. Os proprietários da empresa consideraram significativos os avanços obtidos diante dos erros cometidos inicialmente. Porém, novas ações e estratégias de *marketing* são necessárias visando não apenas à permanência de qualquer empresa no mercado, mas principalmente ao aumento do reconhecimento da marca e dos produtos da empresa, além da penetração no mercado brasileiro. Quais ações e estratégias de *marketing* seriam necessárias para aumentar ainda mais o reconhecimento dos seus produtos no mercado brasileiro? Deveria a empresa manter o seu posicionamento de diferenciação assentada em um único tipo de vinho no mercado brasileiro de vinhos?

¹³ _____. **Avaliação Setorial**. Disponível em: <<http://www.ibravin.org.br>>. Acesso em: 07.03.2015b.

¹⁴ UVIBRA. **Importação de Vinhos e Espumantes**. Disponível em:

<http://www.uvibra.com.br/pdf/import_vinhos_espumantes_2007_2013.pdf>. Acesso em: 02.03.2015.

¹⁵ MELLO, Loiva Maria Ribeiro. **Vitivinicultura Brasileira: Panorama 2012**. Comunicado Técnico, Bento Gonçalves, jun. 2013.

¹⁶ IBRAVIN, 2015b, op.cit.

Anexo 1**Tipo de vinho e colheita disponível**

TIPO DE VINHO	COLHEITA DISPONÍVEL
Amat	1998-1999-2000-2001-2002-2004
J. Carrau Pujol Cabernet-Tannat	1989-1991-1994-1995-1996-1997-1998-199-2000-2001-2002-2003-2004
Vilasar	1999
Arenrugá	2000
Tannat Reserva	1982-1983-1984-1985-1987-1988-1989-1990-1991-1992-1996-1997-1998-1999-2000-2001-2002-2003-2004-2005-2006-2007
Merlot Reserva	2002-2003-2005-2006
Cabernet Reserva	2000-2001-2002-2003-2004-2005
Chardonnay Reserva	1989-1994-1995-1999-2000-2002-2003-2004-2005-2006-2007
Pinot Noir Reserva	2000-2002-2004-2005-2007-2008

Fonte: Adaptado pelos autores de acordo com Bodegas Carrau (2014).

Anexo 2**Planta industrial do polo produtivo localizado no Cerro Chato, departamento de Rivera, Uruguai**

Fonte: Bodegas Carrau (2014)

Anexo 3**Pequeno laboratório com visão 360°**

Fonte: Bodegas Carrau (2014)

Anexo 4**Barricas de carvalho**

Fonte: Bodegas Carrau (2014)