



A adoção da estratégia de enfoque em diferenciação

O caso do vinho «Kosher» no mercado brasileiro

por Paulo Barcellos, Ana Graciola, Suélen Bebber, Felipe Mandelli, Gabriel Milan e Deonir De Toni

RESUMO: A estratégia de enfoque em diferenciação implica na oferta de um produto que seja considerado único aos consumidores. A certificação de produtos «Kosher», com base nos regimentos religiosos, garante processos rigorosos para a produção dos alimentos para os judeus. Desde os rituais pagãos da Antiguidade, esta cultura emergiu e continua a se estender até a atualidade, com a proibição do povo judeu de consumir vinho produzido e manuseado por pessoas não judias. O objetivo do estudo foi identificar os aspectos positivos da estratégia de enfoque em diferenciação em uma empresa vinícola do Vale dos Vinhedos, Brasil, a partir da produção do vinho «Kosher». Para tanto, foi realizado um estudo de caso único, com entrevistas individuais em profundidade, para posterior análise e interpretação dos dados. Os resultados apontam que a estratégia com enfoque em diferenciação, utilizada desde a fundação da empresa, é percebida como diferencial da vinícola ao atingir seu público-alvo restrito e exigente, que está disposto a pagar mais em troca de um produto distinto.

Palavras-chave: Estratégia; Estratégia de Enfoque em Diferenciação; Vantagem Competitiva; Vitivinicultura; Vinho Kosher

TITLE: The adoption of the strategy focus in differentiation: The Kosher wine case in the Brazilian market

ABSTRACT: Strategy focused on differentiation involves supplying a product that is considered unique to consumers. Kosher product certification, based on religious regulations, ensures strict processes in the production of food to the consumption of Jews. Since the pagan rituals in ancient times, this culture has emerged and continues in our present days, with the prohibition of Jewish people to consume wine produced and handled by non-Jews. The aim of the study was to identify the positive aspects of the strategy with focus on differentiation in a winery of Vale dos Vinhedos (Brazil), from the production of Kosher wine. Therefore, there was a single case study with individual in-depth interviews for further analysis and data interpretation. The results showed that strategy focusing on differentiation used since the company's foundation is perceived as the winery's distinctiveness, by reaching out to a restrict and demanding target public, willing to pay more for a distinct product.

Key words: Strategy; Focus Strategy in Differentiation; Competitive Advantage; Viticulture; Kosher Wine

TÍTULO: La adopción en la estrategia de enfocarse en la diferenciación: El caso del vino Kosher en el mercado brasileño

RESUMEN: La estrategia de enfoque en diferenciación implica el suministro de un producto a ser considerado único a los consumidores. La certificación de los productos Kosher, con base en las normas religiosas, garantiza rigurosos procesos en la producción de alimentos para los Judíos. Desde los rituales paganos de la antigüedad, esta cultura surgió y continúa para extenderse hasta la actualidad, con la prohibición del pueblo judío de consumir vino producido y manipulado por personas no judías. El objetivo del estudio fue identificar los aspectos positivos de la estrategia y centrarse en la diferenciación de una empresa de vinos en el Valle de los Viñedos, Brasil, a partir de la producción de vino Kosher. Con este fin, hubo un solo caso de estudio, con entrevistas individuales en profundidad,

para su posterior análisis e interpretación de datos. Los resultados muestran que la estrategia se centra en la diferenciación, utilizada desde la fundación de la empresa, es percibida como un diferencial de la bodega para llegar a su estricto y exigente público, que está dispuesto a pagar más a cambio de un producto diferente.

Palabras clave: Estrategia; Centrarse en la Estrategia de Diferenciación; La Ventaja Competitiva; Viticultura; Vino Kosher

Paulo Fernando Pinto Barcellos

pfpbarce@ucs.br

Doutorado em Engenharia de Produção (área de Sistemas da Qualidade), Marquette University, EUA. Professor, Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, CEP 95070-560 – Caxias do Sul-RS, Brasil.

Doctor in Production Engineering (Quality Systems Area), Marquette University, USA. Professor, University of Caxias do Sul, Graduate Course in Management, CEP 95070-560 – Caxias do Sul-RS, Brazil.

Doctorado en Ingeniería de Producción (área de Sistemas de Calidad), Universidad de Marquette, EE. UU. Profesor, Universidad de Caxias do Sul, Postgrado en Administración, CEP 95070-560 – Caxias do Sul-RS, Brasil.

Ana Paula Graciola

anagraciola@gmail.com

Mestranda em Administração (área de Estratégia e Inovação), Universidade de Caxias do Sul, Rua Francisco Getúlio Vargas, 1130, CEP 95070-560 – Caxias do Sul-RS, Brasil. Bolsista FAPERGS.

Master student in Management (Strategy and Innovation area), University of Caxias do Sul, Rua Francisco Getúlio Vargas, 1130, CEP 95070-560 – Caxias do Sul-RS, Brazil. Fellowship FAPERGS.

Máster en Gestión (área de Estrategia e Inovação), Universidad de Caxias do Sul, Rua Francisco Getúlio Vargas, 1130, CEP 95070-560 – Caxias do Sul-RS, Brasil. Becados FAPERGS.

Suélen Bebbber

bebbber.suelen@gmail.com

Mestranda em Administração (área de Estratégia e Inovação), Universidade de Caxias do Sul, CEP 95070-560 – Caxias do Sul-RS, Brasil. Bolsista FAPERGS.

Master student in Management (Strategy and Innovation area), University of Caxias do Sul, CEP 95070-560 – Caxias do Sul-RS, Brazil. Fellowship FAPERGS.

Máster en Gestión (área de Estrategia e Inovação), Universidad de Caxias do Sul, CEP 95070-560 – Caxias do Sul-RS, Brasil. Becados FAPERGS.

Felipe Luís Mandelli

felipe.mandelli@jost.com.br

Mestrando em Administração (área de Estratégia e Inovação), Universidade de Caxias do Sul, CEP 95070-560 – Caxias do Sul-RS, Brasil. Bolsista FAPERGS.

Master student in Management (Strategy and Innovation area), University of Caxias do Sul, CEP 95070-560 – Caxias do Sul-RS, Brazil. Fellowship FAPERGS.

Máster en Gestión (área de Estrategia e Inovação), Universidad de Caxias do Sul, CEP 95070-560 – Caxias do Sul-RS, Brasil. Becados FAPERGS.

Gabriel Sperandio Milan

gsmilan@ucs.br

Doutorado em Engenharia de Produção (área de Sistemas da Qualidade), Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Professor, Universidade de Caxias do Sul, Centro de Ciências da Administração, CEP 95070-560 – Caxias do Sul-RS, Brasil.

Doctor in Production Engineering (Quality Systems area), Federal University of Rio Grande do Sul. Professor, University of Caxias do Sul, Centre of Administration Sciences, CEP 95070-560 – Caxias do Sul-RS, Brazil.

Doctorado en Ingeniería de Producción (área de Sistemas de Calidad), Universidad Federal de Río Grande do Sul, Centro de Ciencias de la Administración, CEP 95070-560 – Caxias do Sul-RS, Brasil.

Deonir De Toni

deonirdt@terra.com.br

Doutorado em Administração (área de Marketing), Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Professor, Universidade de Caxias do Sul, Centro de Ciências Sociais e da Educação, CEP 95070-560 – Caxias do Sul-RS, Brasil.

Doctor in Management (Marketing area), Federal University of Rio Grande do Sul. Professor, University of Caxias do Sul, Centre of Social and Education Sciences, CEP 95070-560 – Caxias do Sul-RS, Brazil.

Doctorado en Administración de Empresas (Marketing), Universidad Federal de Río Grande do Sul. Profesor, Universidad de Caxias do Sul, Centro de Ciencias Sociales y Educación, CEP 95070-560 – Caxias do Sul-RS, Brasil.

Recebido em abril de 2015 e aceite em outubro de 2015.

Received in April 2015 and accepted in October 2015.

Recibido en abril de 2015 y aceptado en octubre de 2015.



A elaboração do vinho *Kosher* em Israel, na França, em Portugal, nos EUA e em outros pontos do mundo é feita por técnicos responsáveis e empenhados em oferecer produtos diferenciados, aliados aos preceitos religiosos do judaísmo.

Em Israel, dentre os vinhos produzidos, o vinho com certificação *Kosher*, da vinícola Colinas de Golã, é chamado de *Yarden Katzrin*. Na França, quase todas as regiões tradicionais são produtoras deste tipo de vinho, como a Bordeaux, Bourgogne e Côtes-du-Rhones. Em Portugal, a Adega Covilhã também produz o vinho com certificação *Kosher*, que é chamado de *Sepharad Kosher*. Nos EUA, a vinícola Korbel é outra que elabora produtos *Kosher* (Adega da Covilhã, 2014; Golan Heights Winery, 2014; Revista 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, que produz 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.

Empresas com a certificação *Kosher* garantem qualidade em seus produtos, de acordo com os critérios produtivos judaicos. É nesta busca por ofertar produtos diferenciados que as empresas se deparam com as leis religiosas de produção (Campbell *et al.*, 2011). Para Porter (1998), 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 em diferenciação, que não consiste em grandes volumes e baixos preços, mas busca atender um número seletivo de consumidores.

O vinho *Kosher* é considerado um produto diferenciado, pois requer cuidados na 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 (Revista Morasha, 2014).

É neste cenário que a seguinte questão de pesquisa é proposta: Quais são os aspectos positivos da estratégia de enfoque em diferenciação, para a Vinícola Casa Valduga, a partir da produção e comercialização do vinho *Kosher*? Para

responder à questão de pesquisa, com base na revisão da literatura e no método de pesquisa, buscou-se compreender se as implicações religiosas, a partir da produção e comercialização do vinho *Kosher*, alteram os processos produtivos, bem como as vantagens para a vinícola em atender a um nicho específico de mercado.

Sendo assim, este artigo apresenta a seguinte estrutura: revisão da literatura, método de pesquisa, desenvolvimento da pesquisa com as principais análises e resultados encontrados, e as considerações finais, com as limitações e as conclusões que fazem parte deste trabalho.

Referencial teórico

A cultura *Kosher*

O consumo do vinho *Kosher* é quase obrigatório na cultura judaica, especialmente em datas comemorativas, como: a Páscoa judaica, o Natal, final do ano e os batizados (Casagrande, 2015). Em hebraico, *Kashrus*, a partir da raiz *Kosher* ou *Kasher*, significa apropriado, apto e/ou puro para o consumo. Os alimentos que recebem esta certificação são controlados por diretrizes e regulamentos religiosos que orientam o ato de consumir, pois os processos produtivos foram afetados por profundas mudanças ao longo da história da indústria alimentícia, visto que mais de 80% dos alimentos oferecidos apresentavam seus ingredientes pré-processados. A certificação industrial *Kosher* é uma consequência do avanço da economia, com seriedade na rastreabilidade, é uma garantia e segurança aos consumidores desse tipo de produto (KIR, 2014a; KIR, 2014b; Kamins e Marks, 1991; Campbell *et al.*, 2011).

Com a evolução tecnológica, novas habilidades são geradas para o desenvolvimento dos produtos, em que máquinas ocupam o espaço da mão de obra humana na colheita das uvas, que são comparadas a dedos mecânicos. Colheitadeiras aumentam a produtividade e as uvas chegam a algumas vinícolas nos caminhões, do tipo caçamba para aumentar a produtividade. No entanto, 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 (Tzvi Rosen, 2010). Para a produção do vinho *Kosher*, 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; Zvi Goldberg, 2010).

Para iniciar a produção do vinho *Kosher*, a vinícola Casa Valduga necessitou buscar uma certificação específica que garante o consumo do alimento pelos seguidores da Torá (Bíblia judaica). A certificação *Kosher* da Casa Valduga é garantida pela Beit Din Hashrut (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 empresa (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 o tempo de processamento em tanques.

Estratégia de enfoque em diferenciação

A estratégia é definida pelo posicionamento e clareza na direção estratégica de uma empresa, o que inclui sua visão, missão e objetivos estratégicos. O posicionamento, por sua vez, é determinado a partir da definição de onde e como as empresas competem, o que está relacionado, em partes, ao segmento de mercado que a empresa atende, sua linha de produtos e serviços, escopo geográfico e também o escopo gerencial (Brenes *et al.*, 2014). Neste contexto, segundo Porter (1998), existem três estratégias genéricas, que são: liderança em custo, diferenciação e enfoque. Por sua vez, estas três estratégias genéricas se consolidam em duas estratégias básicas, liderança em custo e diferenciação, o que significa que a estratégia de enfoque é complementar e pode ser obtida tanto na estratégia de liderança em custo quanto na estratégia de diferenciação. Neste sentido, Thornhill e White (2007) suportam a teoria de Porter (1998) e acrescentam que as empresas que possuem uma estratégia genérica clara desempenham melhor do que aquelas que não possuem.

Assim, o foco deste trabalho se concentra na estratégia de enfoque em diferenciação, que escolhe o ambiente competitivo estreito e seleciona o segmento ou o grupo de segmen-

As empresas que focam na diferenciação geralmente «customizam» seus produtos, o que, de certa forma, depende do relacionamento próximo com os consumidores e que acaba construindo a reputação da empresa ao longo do tempo.

tos a serem atendidos (Porter, 1998). 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). A estratégia com enfoque em diferenciação permite que a empresa crie produtos únicos, onde os consumidores o percebem como diferentes ou distintos de alguma forma que seja importante para eles, e permite que a empresa cobre mais por esse produto ou serviço (Atkin *et al.*, 2012). Ampliando a discussão, as empresas que focam na diferenciação geralmente *customizam* seus produtos, o que, de certa forma, depende do relacionamento próximo com os consumidores e que acaba construindo a reputação da empresa ao longo do tempo (Banker *et al.*, 2014).

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 e Reddy, 1998; De Chernatony *et al.*, 2000). Portanto, o vinho tem sido considerado como um estilo de vida e de valor simbólico (Getz, 2000; WFA, 2002; Bruwer e 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).

Ao desenvolver novos produtos, uma empresa pode gerar novo valor aos consumidores e, então, se diferenciar dos seus concorrentes (Brenes *et al.*, 2014). A diferenciação de produto pode, portanto, ser estratégia para gerar vantagem competitiva (Aylward e Glynn, 2006; Porter, 1998) e tem ainda o papel de barrar outros entrantes, pois estes teriam



de 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 dependem da criação e manutenção da estratégia de enfoque em diferenciação dos produtos pelas empresas (Kamins e Marks, 1991).

Método de pesquisa

Caracterização do caso

O Vale dos Vinhedos, localizado na Serra Gaúcha, é composto por vinícolas de diferentes portes. 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 uma média anual de 10 a 12 milhões de garrafas (Aprovale, 2015). Os vinhos do Vale dos Vinhedos são os únicos no Brasil a deterem a Denominação de Origem (Embrapa, 2014). O local foi o primeiro no país a ser reconhecido como Indicação Geográfica (Ministério da Agricultura, 2014), também exposto no International Organisation of Vine and Wine (OIV, 2015).

Em meio a este cenário, a pesquisa foi aplicada à vinícola Casa Valduga, empresa pioneira em desenvolver o enoturismo na região do Vale, ao abrir suas portas para visitantes conhecerem todo o processo de elaboração de seus produtos (Walker, 2014; Casagrande, 2015). Conta com uma infraestrutura complexa que faz parte do enoturismo. Além da vinícola e das videiras próximas, possui restaurantes, pousada, enoboutique e ambientes internos e externos às edificações para a realização de eventos gastronômicos, educacionais e de lazer. Neste contexto, a empresa também é pioneira no Vale e no Brasil ao desenvolver vinhos com certificação *Kosher* (Casagrande, 2015).

Trata-se de uma empresa familiar que pode ser intitulada como uma vinícola de médio porte. A maior parte dos vinhedos são próprios, em decorrência da produção de 2 milhões de litros de vinho (Walker, 2014). A internacionalização e exportação dos produtos teve seu início em 2002 e, hoje, o mercado externo é representado por

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), e na competição internacional do vinho de São Francisco.

10% do volume de vendas pela empresa, que está presente em 20 países (Casagrande, 2015). E outros 10% das vendas ocorrem diretamente ao consumidor final na boutique da vinícola, resultado do enoturismo. O restante das vendas no mercado interno acontece a partir do trabalho dos gestores regionais em todo o país (Walker, 2014; Casagrande, 2015).

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), e na competição internacional do vinho de São Francisco dentre outros diversos, que consolidam a posição da Casa Valduga no mercado (Casa Valduga, 2014).

Técnicas e procedimentos de pesquisa

Para responder aos objetivos propostos no estudo, foi realizada uma pesquisa de caráter exploratório (Hennink *et al.*, 2011; Remler e Van Ryzin, 2011). Para tanto, o método de estudo de caso (Yin, 2014) foi a técnica mais apropriada para compreender as estratégias em diferenciação do vinho *Kosher* pela vinícola Casa Valduga. De acordo com Yin (2014), um estudo de caso pode ser único ou múltiplo, e as unidades de análises podem ser de um ou mais indivíduos, grupos, organizações, eventos, países ou regiões.

Sendo assim, os dados foram coletados junto à vinícola estudada com base na condução de entrevistas individuais em profundidade, com uma abordagem semiestruturada, mediante a utilização de um roteiro básico de questões (Malhotra, 2006; King e Horrocks, 2010; Hennink *et al.*,

2011). É oportuno evidenciar que os conteúdos coletados nas entrevistas, foram gravados em meio eletrônico e posteriormente transcritos para facilitar o processo de análise e interpretação dos resultados (Ribeiro e Milan, 2004; Gubrium *et al.*, 2012). Tais entrevistas foram realizadas com o consentimento prévio dos respondentes para a realização da gravação, com duração de aproximadamente de 30 a 40 minutos cada. A primeira entrevista foi realizada em 2014 com a Coordenadora de Exportações, que trabalha há 8 anos na empresa, e a segunda entrevista no ano seguinte com a enóloga de formação e atual diretora comercial, que trabalha há 18 anos na vinícola.

A partir das entrevistas, os pesquisadores reuniram as informações, e a verificação dos dados foi realizada por meio da análise de conteúdo (Schreier, 2012; Scott e Garner, 2013), separando-se os conteúdos no que diz respeito à busca de evidências empíricas que respondessem aos objetivos propostos para o estudo.

Desenvolvimento do estudo

A demanda para a produção e comercialização do vinho *Kosher* surgiu para suprir a necessidade de uma grande construtora, que apenas iria adquirir o vinho se fosse do tipo *Kosher* (Casagrande, 2015). Outro fato destacado foi a procura deste produto por possíveis clientes judeus em São Paulo. Com isso, a vinícola passou a enxergar este acontecimento como uma oportunidade interessante, pois existia um possível consumidor.

Na atualidade, são mais de 10 mil judeus que residem no Brasil, em especial na região de Higienópolis, em São Paulo (SP). Portanto, a empresa passou a pesquisar como funcionava a certificação deste vinho, quais seriam os custos do projeto, e sua possível viabilização (Walker, 2014; Casagrande, 2015).

As implicações religiosas e processos produtivos do vinho *Kosher*

De acordo com as entrevistas, foi possível destacar questões, apresentadas na sequência, para melhor compreensão das implicações religiosas, dos processos produtivos e das estratégias adotadas pela vinícola, para a venda e comercialização do vinho *Kosher*, tais como:

Q1. Quais são as restrições impostas pela religião? Existe algum órgão responsável que certifica as empresas? De que forma ocorreu a adaptação da vinícola para atender tais demandas? Existe um processo diferenciado de produção e também de produto?

Questões culturais e religiosas geram impacto sobre as negociações da vinícola, e «a gente precisou aprender muita coisa». Primeiramente, foi necessário observar como se comportar perante os judeus, quais vestimentas utilizar, e as mulheres não podiam apertar a mão nas negociações com os judeus, apenas um cumprimento. Os judeus, que vieram até a vinícola para a realização do processo produtivo, em decorrência da cultura, justamente por apresentar um estilo de vida totalmente diferente, com suas regras, não aceitavam nenhum tipo de comida oferecido, já traziam suas comidas, a única coisa que eles consumiam era a água (Casagrande, 2015).

Para produzir um vinho *Kosher* com esta certificação, a empresa precisou realizar toda uma adaptação. Portanto, o processo de *casherização* (adequação e higienização *Kosher*) do vinho é um tanto complexo. A colheita das uvas era realizada por não judeus. No entanto, a partir do recebimento das caixas de uva na vinícola até o fim do processo, somente os judeus praticantes poderiam realizar os processos produtivos (Walker, 2014; Casagrande, 2015). Ou seja, os rabinos (supervisores da empresa certificadora) acompanhavam e fiscalizavam todo o processo produtivo até seu envase, inclusive, para que ninguém que não fosse judeu praticante tocasse no vinho.

Além do mais, o vinho *Kosher* tem de passar pelo processo *mevushal*, processo ao qual o vinho recebe uma certificação, um selo, como se fosse um lacre do produto, para ser considerado *Kosher* (Casagrande, 2015). Portanto, qualquer pessoa poderá tocar em uma garrafa aberta do vinho, sem invalidar o produto, pois sem esta certificação apenas judeus poderiam tocar em uma garrafa aberta (Kosher Wine Review, 2015).

A elaboração da exclusiva linha de vinhos Casa Valduga K, nome dado a essa linha de produtos *Kosher*, com quatro espumantes e um vinho, gerou descompasso na produção. Pois, na época da vindima, que acontece apenas uma vez ao ano, a vinícola precisou parar um setor da pro-



dução por quatro dias, para que alguns equipamentos como os tanques onde os vinhos estavam estocados fossem enchidos com água por 24 horas e esvaziados por três vezes (Walker, 2014). Uma observação de Casagrande (2015) referente a este processo está relacionada ao desperdício, em decorrência da necessidade de colocar toda esta água fora.

Produzir o espumante ou vinho é um processo demorado, pois em todos os processos os rabinos estiveram presentes, desde a colocação do clarificante, até ao ato de dar o «start» na bomba para passar o vinho de um tanque para outro. Comparada com a produção do suco de uva «kosher», que exige apenas uma visita dos supervisores, o vinho e o espumante necessitam aproximadamente de dez visitas à vinícola.

Após a limpeza dos tanques foi iniciada a elaboração do vinho feita pelos supervisores da BDK (empresa que certifica o vinho produzido), com os devidos cuidados para que ninguém tocasse em nada, sendo todos os processos realizados pelos rabinos, não sendo permitido que algum não judeu tocasse no vinho e nos equipamentos para o preparo. Portanto, toda a manipulação do vinho era realizada por esta empresa certificadora (Walker, 2014; Casagrande, 2015). Casagrande (2015) coloca a existência de «todo um medo, um receio» por parte da empresa. Caso perdesse a validação do produto, não iria validar a certificação para aquele vinho produzido, e assim todo o processo seria perdido.

Além disso, produzir o espumante ou vinho é um processo demorado, pois em todos os processos os rabinos estiveram presentes, desde a colocação do clarificante, até ao ato de dar o *start* na bomba para passar o vinho de um tanque para outro. Comparada com a produção do suco de uva *Kosher*, que exige apenas uma visita dos supervisores, o vinho e o espumante necessitam aproximadamente de dez visitas à vinícola. É, por isso, um processo muito mais complexo (Casagrande, 2015).

Segmento de mercado, estratégia de produção e venda do vinho *Kosher*

Dando continuidade às entrevistas, as questões a seguir abordam as estratégias adotadas pela empresa, tais como:

Q2. Em que segmento de mercado a vinícola se encontra? Como é feito este contato da empresa com o cliente? O vinho *Kosher* tem influência no aumento do *marketshare* da empresa?

Esta questão tem por objetivo identificar se a vinícola apresenta alguma estratégia de posicionamento no mercado atual. Para Casagrande (2015), a empresa possui uma definição muito clara com relação ao seu posicionamento, ao ofertar ao público produtos com preço médio/alto. Este posicionamento está vinculado a elaboração de vinhos com uvas próprias, atrelado a busca de um padrão elevado de qualidade. Desde sua fundação, a vinícola foi projetada para ser uma vinícola *premium* (Walker, 2014).

Este posicionamento também está atrelado a escolha dos locais de venda, pois a empresa não vende seus produtos para as grandes redes de supermercados, mas busca a segmentação do mercado restrito a lojas, restaurantes e casas especializadas e a venda direta ao consumidor final (Casagrande, 2015; Walker, 2014). A empresa busca ser diferenciada ao atender aquele consumidor mais exigente, com produtos de alta qualidade. O fato de não estar nas grandes redes varejistas «dá um tom de exclusividade para o produto» (Casagrande, 2015).

Portanto para atender ao consumidor mais exigente, é importante saber onde este cliente irá comprar o vinho. Em lojas de vinhos, lugares onde têm mais informação, com um *sommelier* que atende, com degustação dos vinhos, em um ambiente ao qual realiza mais do que uma simples compra do produto, «pois o consumidor quer muito mais, ele quer informação». Neste contexto, a vinícola busca este perfil de consumidor «que não está só comprando um *cabernet* qualquer, ele quer saber se tem barrica, se está envelhecido, de qual safra é, se a safra foi boa» (Casagrande, 2015).

Inicialmente, o vinho foi criado para este segmento de mercado, mas despertou certa curiosidade do público geral (Walker, 2014), que dizia: «Nunca tomei um vinho *Kosher*, eu quero tomar! Então, comprava para provar e saber como

A empresa busca ser diferenciada ao atender aquele consumidor mais exigente, com produtos de alta qualidade. O fato de não estar nas grandes redes varejistas «dá um tom de exclusividade para o produto».

é que era. Porque no mundo do vinho tem muito isso. Esse consumidor que a gente busca é um consumidor curioso». Portanto, produzir o vinho *Kosher* é sempre uma soma, é um volume pequeno, de 2 a 3% da produção, nada lucrativo, mas é para atacar mais um nicho de mercado, que sempre ajuda no *marketshare* (Casagrande, 2015).

Q3. Qual a expectativa da empresa com esse tipo de produto? Aumento de vendas, reconhecimento da marca ou a busca de novas estratégias de abordagem deste consumidor específico?

Para Casagrande (2015), a vinícola busca novas estratégias de abordagem deste público específico, pois o judeu é um consumidor que tem poder aquisitivo para consumir, então, conseqüentemente, é este o consumidor que interessa à vinícola. Sendo assim, é necessário que a empresa se adapte ao produto que o consumidor gosta de adquirir, a partir de um portfólio variado de produtos ofertados (Walker, 2014; Casagrande, 2015).

Q4. Existem instituições de apoio à pesquisa e ao desenvolvimento de novos produtos à empresa ou estes estudos (pesquisas) ocorrem dentro da vinícola com técnicos especializados? Se houver, quais são estas instituições? Como esta informação chega até a empresa? Com relação as mudanças de mercado, como a vinícola Casa Valduga age para responder as necessidades dos consumidores?

Em termos de desenvolvimento de produtos, ele é realizado dentro da vinícola (Walker, 2014; Casagrande, 2015). No entanto, esta pesquisa interna está embasada no olhar para fora, para a visão internacional, com a participação em feiras e muitas viagens, para ver o que está acontecendo, quais as tendências (Casagrande, 2015). Então, a maioria das demandas e tendências chegam do mercado mundial (Walker, 2014). E, para acompanhar estas mudanças de

mercado, Casagrande (2015) coloca que é necessário ser muito rápido, com a busca das informações, através do processo de internacionalização e ofertar ao mercado interno as novidades do que está acontecendo lá fora, antecipadamente.

Além do mais, as entrevistadas também destacam que a vinícola realiza muitas visitas ao próprio mercado nacional, com o apoio dos gerentes regionais, que realizam visitas constantes aos clientes (Walker, 2014; Casagrande, 2015). O fato de realizar visitas constantes e nacionais se deve a necessidade de adaptação constante, pois 80% do consumo interno de vinho no país é importado. «Então, a gente tem que estar sempre circulando e olhando o que está acontecendo» (Casagrande, 2015).

Considerações finais

A estratégia com enfoque em diferenciação no caso específico da Casa Valduga, em relação ao vinho *Kosher*, é percebida como diferencial da vinícola em relação aos concorrentes, pois atinge um público restrito, quase com exclusividade total no mercado nacional. Tal estratégia evidencia o foco da empresa em ter produtos diferenciados 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 em diferenciação foi empregada desde sua fundação com a projeção de ser uma vinícola *premium* (com qualidade e preços elevados), 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.

A vinícola Valduga com a comercialização de vinhos *Kosher* traz à tona a questão da estratégia da empresa frente à possibilidade de expansão de mercado por sua diferenciação. Foi possível verificar que, a partir da pesquisa realizada na empresa, a produção do vinho *Kosher* permitiu 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 (1998) sobre a estratégia de crescimento por meio de diferenciação e conseqüente sucesso nestas



práticas. Deste modo, a estratégia com enfoque em diferenciação, com relação ao produto em questão, o vinho *Kosher*, trouxe ganhos e vantagens competitivas à vinícola em decorrência de sua percepção das necessidades e desejos dos consumidores. Neste caso, em especial, o produto é destinado à comunidade judaica.

A estratégia com enfoque em diferenciação, com relação ao produto em questão, o vinho «Kosher», trouxe ganhos e vantagens competitivas à vinícola em decorrência de sua percepção das necessidades e desejos dos consumidores.

Em relação à certificação dos vinhos *Kosher*, a vinícola não enfrentou problemas, uma vez que trouxeram os rabinos para a empresa e a viabilização do produto foi rápida. No entanto, o que dificulta o processo produtivo da empresa é a logística de produção, que é devida as restrições culturais dos judeus, 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 realizem a produção do vinho. Assim, foi possível constatar a alteração dos processos produtivos na vinícola para adequação às normas de elaboração dos vinhos de acordo com as leis judaicas.

Deste modo, de forma geral, alguns atributos positivos identificados na vinícola estudada e que podem ser responsáveis pelo sucesso da estratégia de diferenciação são os seguintes: portfólio completo de produtos, que atende às necessidades do mercado; 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; constante renovação do conhecimento e das tecnologias inerentes, alcançado através da observação e acompanhamento do mercado.

Isto permite 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, e de uma 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 sugerida a realização de pesquisas quantitativas. Por um lado, é sugerida a aplicação do Modelo de Kano (Kano *et al.*, 1984) para a classificação dos atributos identificados. Além do mais, Matzler *et al.* (2003) sugerem a utilização da matriz de importância e *performance*, para mensuração da qualidade em serviços e da satisfação dos consumidores, através da hierarquia de importância dos atributos, recurso que permite um melhor posicionamento às empresas, oportunizando melhorias frente ao mercado competitivo. Por outro, pode expandir-se o estudo nas empresas do setor vinícola nacional e sobre sua competitividade frente ao mercado internacional especializado neste segmento de produto, para melhor entendimento das estratégias de diferenciação. ■

Tema apresentado na XIV Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão na Universidade de Caxias do Sul, 6 de dezembro de 2014.

Referências bibliográficas

- ADEGA DA COVILHÁ (2014), «Adega da Covilhã». <http://www.adega-covilha.pt/download/Sepharad-Reserva-Tinto-2005.pdf>.
- APROVALE – Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos (2015), «O vale». <http://www.valedosvinhedos.com.br>.
- ATKIN, T. e JOHNSON, R. (2010), «Appellation as an indicator of quality». *International Journal of Wine Business Research*, vol. 22(1), pp. 42-61.
- ATKIN, T.; GILINSKY JR., A. e NEWTON, K. S. (2012), «Environmental strategy: Does it lead to competitive advantage in the US wine industry?». *International Journal of Wine Business Research*, vol. 24(2), pp. 115-133.
- AYLWARD, D. K. e GLYNN, J. (2006), «SME innovation within the Australian wine industry: A cluster analysis». *Small Enterprise Research: Journal of the SMAANZ*, vol. 14(1), pp. 42-54.
- BANKER, R. D.; MASHRUWALA, R. e TRIPATHY, A. (2014), «Does a differentiation strategy lead to more sustainable financial performance than a cost leadership strategy?». *Management Decision*, vol. 52(5), pp. 872-896.
- BDK – Beit Din Hashrut (2014), «Certificação Kosher». <http://www.bdk.com.br/certificacao-kosher.htm>.
- BHAT, S. e REDDY, S. K. (1998), «Symbolic and functional positioning of brands». *Journal of Consumer Marketing*, vol. 12(1), pp. 32-43.

- BRENES, E. R.; MONTOYA, D. e CIRAVEGNA, L. (2014), «Differentiation strategies in emerging markets: The case of Latin American agribusinesses». *Journal of Business Research*, vol. 67(5), pp. 847-855.
- BRUWER, J. e JOHNSON, T. (2005), «The drivers of on premise beverage selection in Australia: Research report». *Australian Wine and Brandy Corporation*.
- CAMPBELL, H.; MURCOTT, A. e MACKENZIE, A. (2011), «Kosher in New York City, halal in Aquitaine: Challenging the relationship between neoliberalism and food auditing». *Agriculture and Human Values*, vol. 28(3), pp. 67-79.
- CASAGRANDE, J. (2015), «Entrevista com a diretora comercial gravada na sede administrativa da Casa Valduga». Vinícola Casa Valduga, Bento Gonçalves. Entrevista concedida a Ana Paula Graciola.
- CASA VALDUGA (2014), «Premiações». <http://casavalduga.com.br/Premio.php>.
- CASA VALDUGA (2015), «Produtos». <http://casavalduga.com.br/Categoria.php>.
- DE CHERNATONY, L. (2001), **From Brand Vision to Brand Evaluation: Strategically Building and Sustaining Brands**. Butterworth-Heinemann, Oxford.
- DE CHERNATONY, L.; HARRIS, F. e DALL'OLMO, R. F. (2000), «Added value: Its nature, roles and sustainability». *European Journal of Marketing*, vol. 34(1/2), pp. 39-56.
- DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. (2011), **The Sage Handbook of Qualitative Research**. 4.ª ed. Sage Publications, Thousand Oaks.
- EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (2014), «Indicações geográficas de vinhos finos do Brasil». <http://www.cnpuv.embrapa.br/tecnologias/ig/>.
- GETZ, D. (2000), **Explore Wine Tourism: Management, Development and Destinations**. Cognizant Communication Corporation, Nova Iorque.
- GIBBS, G. (2008), **Analyzing Qualitative Data**. Sage Publications, Thousand Oaks.
- GOLAN HEIGHTS WINERY (2014), «2008 Yarden Katzin». <http://www.golanwines.co.il/en/Our-Wine-Experience/Labels/-Yarden/Yarden-Katzin>.
- GUBRIUM, J. F.; HOLSTEIN, J. A.; MARVASTI, A. B. e MCKINNEY, K. D. (2012), **The Sage Handbook of Interview Research: The Complexity of the Craft**. 2.ª ed. Sage Publications, Thousand Oaks.
- HENNINK, M.; HUTTER, I. e BAILEY, A. (2011), **Qualitative Research Methods**. Sage Publications, Thousand Oaks.
- KAMINS, M. A. e MARKS, L. J. (1991), «The perception of Kosher as a third party certification claim in advertising for familiar and unfamiliar brands». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 19(3), pp. 177-185.
- KANO, N.; SERAKU, N.; TAKAHASHI, F. e TSUJI, S. (1984), «Attractive quality and must-be quality». *Journal of the Japanese Society for Quality Control*, vol. 14(2), pp. 39-48.
- KING, N. e HORROCKS, C. (2010), **Interviews in Qualitative Research**. Sage Publications, Thousand Oaks.
- KIR – Badatz Igud Rabbonim Kosher Certification (2014a), «What does Kosher mean?». <http://www.koshercertification.org.uk/what-doe.html>.
- KIR – Badatz Igud Rabbonim Kosher Certification (2014b), «Why become Kosher?». <http://www.koshercertification.org.uk/why-bekoshe.html>.
- KOSHER WINE REVIEW (2015), «What makes a Wine Kosher?». <http://www.kosherwinereview.com/content/what-makes-wine-kosher>.
- MATZLER, K.; SAUERWEIN, E. e HEISCHMIDT, K. (2003), «Importance-performance analysis revisited: The role of the factor structure of customer satisfaction». *The Service Industries Journal*, vol. 23(2), pp. 112-129.
- LOW, S. (2001), «One for the ladies». *Wine International*.
- MINISTÉRIO DA AGRICULTURA (2014), «Indicação geográfica – IG». www.agricultura.gov.br.
- MITCHELL, R. (2006), «Influences on post-visit wine purchase (and non-purchase) by New Zealand winery visitors». In J. Carlsen e S. Charters (EE.), **Global Wine Tourism: Research, Management and Marketing**. CABI International, Wallingford, pp. 95-109.
- MORA, P. (2006), «Key factors of success in today's wine sector». *International Journal of Wine Marketing*, vol. 18(2), pp. 139-149.
- OIV – International Organisation of Vine and Wine (2015), «StatOIV extracts». <http://www.oiv.int/oiv/info/enstatOivextracts2>.
- PITTA, D. (2007), «Building brand equity and share of heart at Nassau Valley Vineyards». *Journal of Product and Brand Management*, vol. 16(2), pp. 148-151.
- PORTER, M. E. (1998), **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. 2.ª ed. Free Press, Nova Iorque e Londres.
- PRESTON, R. (2002), **Wine Tourism around the World: Development Management and Markets: Wine Routes in South Africa**. Elsevier Butterworth Heinemann, Amsterdão.
- REMLER, D. K. e VAN RYZIN, G. G. (2011), **Research Methods in Practice: Strategies for Description and Causation**. Sage Publications, Thousand Oaks.
- REVISTA MORASHA (2014), «O renascimento do vinho». <http://www.morasha.com.br/conteudo/ed29/renascimento.htm>.
- RIBEIRO, J. L. D. e MILAN, G. S. (2004), «Planejando e conduzindo entrevistas individuais». In J. L. D. Ribeiro e G. S. Milan (EE.), **Entrevistas Individuais**. FEEng/UFRGS, Porto Alegre, pp. 9-22.
- THORNHILL, S. e WHITE, R. (2007), «Strategic purity: A multi-industry evaluation of pure vs. hybrid business strategies». *Strategic Management Journal*, vol. 28(5), pp. 553-561.
- TZVI ROSEN, R. (2010), «The grapes of wrath». *Kashrus Kurrents*, vol. 30(1), pp. 1-8.
- SCHREIER, M. (2012), **Qualitative Content Analysis in Practice**. Sage Publications, Londres.
- SCOTT, G. e GARNER, R. (2013), **Doing Qualitative Research: Designs, Methods, and Techniques**. 1.ª ed. Pearson, Upper Saddle River.
- SATO, S. G. (2010), «Produção de vinhos casher em São Roque, estado de São Paulo: Preservação da cultura judaica e certificação casher». *Informações Econômicas*, vol. 40(5), pp. 15-21.
- THOMAS, C. L.; PAINBÉNI, S. e BARTON, H. (2013), «Entrepreneurial marketing within the French wine industry». *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, vol. 19(2), pp. 238-260.
- WALKER, E. (2014), «Entrevista com a coordenadora de exportação gravada na sede administrativa da Casa Valduga». Vinícola Casa Valduga, Bento Gonçalves. Entrevista concedida a Ana Paula Graciola e Suélen Beber.



WILSON, J. (1998), **Terroir: The Role of Geology, Climate and Culture in the Making of French Wines**. Octopus Publish Group, Londres.

WFA – Winemakers Federation of Australia (2002), «Wine tourism strategic business plan 2002-2005». *Embrace the Challenge*, Winemakers Federation of Australia, Adelaide.

YIN, R. K. (2014), **Case Study Research: Design and Methods**. 5.ª ed. Sage Publications, Thousand Oaks.

YIP, G. S. (1982), **Barriers to Entry: A Corporate-Strategy Perspective**. Lexington Books, Lexington.

ZVI GOLDBERG, R. (2010), «The traveler's Halachic guide to hotels». *Kashrus Kurrents*, vol. 30(1), pp. 1-8.

03 MARÇO 2016
FNAC COLOMBO
 18H30

O que é que o cinema tem que ver com a gestão?
 Muito mais do que possamos imaginar. António-Pedro Vasconcelos, um dos maiores cineastas portugueses, faz-nos uma visita guiada à indústria do cinema e aos processos de realização e produção de um filme. É um privilégio contar com a sua visão larga e contextualizada, que vai da evolução da indústria cinematográfica nos Estados Unidos ao desenvolvimento da arte na Europa e em Portugal.

À venda nas lojas Fnac em todo o país a partir do dia 03 de março de 2016.