



Wines from Brazil – “Uma andorinha só não faz verão.”

Seria possível vender de forma sistemática o vinho brasileiro de qualidade no exterior? Considerando a existência de regiões produtoras tradicionais de vinhos finos em países como França, Itália e Alemanha, e de novos produtores já estabelecidos como Califórnia (EUA) e Chile, como construir uma imagem diferenciada para o vinho brasileiro? Foi este o desafio enfrentado pelo consórcio Wines from Brazil. Embora ainda tenha um longo caminho à frente, o Wines from Brazil colocou, de forma sólida, as bases necessárias à construção da marca brasileira no exterior.

Este case de sucesso pode servir como fonte de inspiração a outras tentativas de associação de produtores e fabricantes para desenvolverem uma estratégia de marketing colaborativa no exterior. Ele demonstra como a ação conjunta pode fortalecer as empresas, levando-as ao sucesso, sem sacrifício de sua autonomia¹.

Histórico

Os produtores de vinho da Serra Gaúcha, no Rio Grande do Sul, são, em grande parte, descendentes de imigrantes italianos, que chegaram ao Brasil a partir de 1875. Esses imigrantes encontraram na região, hoje conhecida como Vale dos Vinhedos, as condições necessárias para o cultivo da vinha. A pro-

dução cresceu, tornando necessária a busca de novos mercados para além do âmbito regional. Na década de 1940 foram feitas as primeiras exportações, para os Estados Unidos e Venezuela.

A Cooperativa Vinícola Aurora foi a primeira empresa da Serra Gaúcha a considerar seriamente a exportação de vinhos como parte de sua estratégia. Entre 1985 e 1995, a Aurora se tornou a maior exportadora brasileira de vinhos finos brancos, produzindo para a marca americana Marcus James. A cooperativa chegou a exportar, na década de 1990, 30% de sua produção, obtendo 3% do mercado americano e 10% do mercado paraguaio, além de conseguir um contrato com uma das mais importantes redes de varejo alimentício da Inglaterra. Os volumes atingidos pela Aurora jamais voltaram a ser alcançados por qualquer outra empresa brasileira do setor.

No entanto, a partir de 1996, a Aurora passou por sérias dificuldades, tanto por problemas internos ligados à gestão da cooperativa, quanto por problemas externos, decorrentes de mudanças de mercado, em particular nas preferências dos consumidores, de vinho branco para vinho tinto, e a abertura do mercado brasileiro para vinhos importados, principalmente provenientes do Mercosul. Não conseguindo se ajustar a essas mudanças, a cooperativa perdeu seus contratos de exportação.

¹ Este case de sucesso foi extraído das dissertações de mestrado de Sílvia da Silveira Bressan, intitulada “O papel das instituições públicas e privadas na internacionalização do cluster vitivinícola da Serra Gaúcha”, e de Luciana Velloso, intitulada “A internacionalização de empresas produtoras de vinho do cluster vitivinícola da Serra Gaúcha”, ambas defendidas no Programa de Mestrado em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro em junho de 2009, sob a orientação da Profa. Dra. Angela da Rocha. O case também utilizou informações das entrevistas originais realizadas pelas duas pesquisadoras e pelo pesquisador Henrique Pacheco, além de informações secundárias colhidas de várias fontes. As pesquisas foram apoiadas pelo Pronex/Paperf/CNPq.

Mas mesmo pressionada no mercado interno pelos vinhos estrangeiros, que passaram a ser vendidos a preços competitivos, e tendo perdido seus mercados de exportação, a cooperativa reagiu. Mudanças na gestão, modernização tecnológica e qualificação de pessoal foram instrumentos utilizados para fazer face à grave situação. Mas nem todo o esforço anterior estava perdido. Alguns clientes haviam sido mantidos, no Japão, Paraguai e Finlândia. E uma grande experiência fora adquirida, cujas lições permaneceriam presentes, não só para a Aurora, como para todas as empresas da região, como observou um empresário:

“A Aurora era o grande exportador brasileiro... Era um volume extraordinário, realmente, mas um projeto que não tinha estrutura suficiente para aguentar. Prova está que se foi, sumiu, desapareceu... Então, essa vivência anterior nos ajudou muito a ver que o mercado externo é muito importante, mas pode, às vezes, criar problemas sérios... Aprendemos que é preciso fazer um trabalho bem estruturado, de profundidade”.

Processo de Internacionalização e Formação do Wines from Brazil

O Wines from Brazil tem suas origens em 2002, quando Kurt Ziegler, da Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul (FIERGS) – que já há tempos vinha incentivando a formação de consórcios de exportação por empresas gaúchas – deu uma palestra para empresários do setor de vinhos. Essa palestra provocou o interesse de algumas vinícolas (Aurora, Bacardi Martini do Brasil, Casa Valduga, Lovara, Miolo e Salton). Esses empresários acreditavam que a exportação de vinhos finos brasileiros só poderia ser bem sucedida a partir de um esforço con-

junto. A união das empresas que iniciaram o projeto, assim como das que aderiram mais tarde, foi motivada, em maior ou menor escala, por três fatores:

- Dificuldades na obtenção de informações sobre mercados estrangeiros que poderiam ser obtidas de forma mais barata em conjunto;
- Necessidade de fortalecimento da marca Brasil no segmento de vinhos finos no mundo, o que não poderia ser feito por uma única empresa;
- Possibilidade de uma empresa brasileira obter melhor posicionamento no mercado doméstico por ter produtos exportados com sucesso.

A importância desta iniciativa conjunta é atestada pelo depoimento de um empresário que participa do Wines from Brazil:

“Uma andorinha só não faz verão. Você tenta, por exemplo, colocar num supermercado nos Estados Unidos um vinho do Brasil, mas eles nunca vão comprar. Mas se você for lá com quatro, cinco, seis tipos de vinho, fica mais fácil, você já começa a ter uma visibilidade maior. É preciso se unir, e é mais fácil eu ajudar a outra empresa e a outra empresa me ajudar, e todos nós vendermos, porque assim vendemos muito mais do que com uma postura individualista. O ideal é comprar de todos porque conseguimos um espaço maior no supermercado. Se sempre tiver vinho do Brasil, você já começa a colocar na cabeça das pessoas lá fora que o Brasil produz vinho. Nós, que participamos do projeto, já temos isso na cabeça: é preciso colocar mais de uma vinícola lá fora para exportar mais.”

Em 2004, o consórcio transformou-se em Projeto Setorial Integrado, obtendo o apoio da Apex-Brasil. Foi celebrado um acordo entre o Instituto Brasileiro do Vinho (Ibravin) e a Apex. O Wines from Brazil conta ainda com o apoio do Sebrae - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Assim, o Wines from Brazil deixou de atuar apenas no âmbito estadual e adquiriu dimensão nacional, agregando também empresas participantes de Santa Catarina e do Nordeste.

Atuação do Wines from Brazil

O projeto se define, em seu site (www.winesfrombrazil.com), como tendo o objetivo de “capacitar, adequar processos e produtos para o desenvolvimento das exportações, por meio de participações em feiras e eventos internacionais, promoção da imagem das vinícolas junto aos compradores estrangeiros e prestação de assessoria em Comércio Exterior.”

São objetivos do Wines from Brazil: (1) aumentar a inserção de empresas no processo de exportação, inclusive as de pequeno e médio porte, e firmas originárias de outros estados e regiões; (2) aumentar a diversidade dos países importadores; e (3) aumentar o volume exportado. O Wines from Brazil desenvolve ações específicas voltadas para:

- apresentar os vinhos brasileiros como alternativa atraente;
- promover a imagem da marca “Brasil”;
- instruir compradores e formadores de opinião sobre os vinhos brasileiros;
- focar mercados-alvo com alto poder de consumo;

- trazer jornalistas especializados de países-alvo das exportações para visitarem as vinícolas brasileiras, para que eles publiquem matérias sobre os produtos e a indústria brasileiras na mídia de seus países;
- atrair novos compradores durante as rodadas de negócios no Brasil; e
- manter uma assessoria de marketing e imprensa no exterior.

Do ponto de vista das vinícolas, a participação no Wines from Brazil proporciona:

- apoio financeiro às atividades de promoção comercial no exterior, com recursos da Apex;
- apoio institucional e financeiro do Sebrae e da Fiergs em ações específicas para promover as exportações brasileiras e permitir que novas empresas se insiram no mercado internacional;
- troca de experiências com empresas que já participam do projeto;
- fortalecimento da marca Wines from Brazil e não de marcas de empresas individuais, o que facilita a apresentação a potenciais clientes no exterior;
- acesso a convênios com prestadores de serviços, com descontos, para envio de amostras, desembaraço aduaneiro e compra de passagens aéreas.

Para a participação em feira internacional, a empresa associada ao projeto fica responsável por arcar com as despesas do seu representante, como passagem, hospedagem e envio das amostras. Todo o restante, como pa-

gamento pelo espaço no evento, montagem do estande e despesas de marketing, é coberto pela Apex.

É crença geral no setor que uma vinícola, sozinha, não teria condições de arcar com esses gastos, nem mesmo a maior delas. No entanto, apesar de todo o apoio recebido, é indispensável a presença de representantes das empresas nas feiras, como indicou um dos gerentes: “Esse projeto é uma promoção do Brasil como produtor de vinho, mas a parte comercial é feita vinícola por vinícola. Então, aquelas que não forem para uma feira já perdem um pouco, porque apesar do folder estar lá, os negócios são fechados com os vinhos das empresas que foram.”

Para participar do Wines from Brazil, as vinícolas precisam:

- designar um representante no projeto;
- participar nas ações de adequação e promoção comercial;
- participar das reuniões do grupo;
- fornecer informações sempre que solicitadas;
- prestar contas de sua participação nas atividades relacionadas ao projeto;
- participar com uma contribuição mensal segundo o porte da empresa.

Os representantes das empresas recém entrantes no projeto recebem treinamento, na adesão, sobre como definir preços, além de informações sobre os mercados-alvo, além de recomendações práticas para dar início às exportações. Isso é bastante valorizado pelas pequenas empresas com menos experiência. O treinamento é realizado por dois consultores do Wines from Brazil. Um dos entrevistados observou:

“Existe uma iniciativa dentro do Wines from Brazil de ajudar e de treinar as empresas iniciantes, para que elas imediatamente entrem no mesmo padrão. Nós estamos lá fora representando o país em bloco. Então, se você tiver uma empresa que está trabalhando desalinhada da estratégia do país, essa empresa pode estragar a imagem criada durante anos, por todo um grupo. Assim, essas empresas pequenas ou grandes que entram no Wines from Brazil são imediatamente colocadas em um esforço intensivo de aprendizagem. As empresas que já fazem parte do grupo ficam acompanhando de perto, orientando, prestando informação de preço, posicionamento, tipo de produto, qualidade do produto, embalagem, como se apresentar... Todo esse know-how inicial é passado pelas empresas do grupo, para que não haja ‘ovelha negra’. Então, as empresas pequenas aprendem muito, há um intercâmbio de gestão. Com certeza, a entrada no Wines from Brazil muda tanto seu posicionamento no mercado nacional quanto lá fora.”

Resultados

O Wines from Brazil é um case de sucesso. As exportações aumentaram ano a ano, diversificando-se os mercados. Em 2009, o Wines from Brazil tinha 36 empresas participantes e 27 países de destino das exportações, e ultrapassou 85% das exportações brasileiras de vinho. Apenas duas dentre as vinícolas brasileiras exportadoras de vinhos finos não estavam ligadas ao projeto. Além da expansão das exportações e abertura de novos mercados, as contribuições do Wines from Brazil incluem ter fomentado a cooperação no setor de vinhos finos, que se estendeu das atividades de exportação às atividades no mercado brasileiro.

LIÇÕES DO CASO WINES FROM BRAZIL:

1. “Uma andorinha só não faz verão.”

Uma grande lição deste caso é de como a cooperação entre empresas pode gerar bons resultados para todos. Muitas vezes, o esforço isolado de uma empresa em mercados internacionais é inútil, ou muito arriscado, principalmente quando está envolvida a imagem do Brasil como país produtor e exportador do produto. Além disso, despesas compartilhadas tendem a ser proporcionalmente menores do que se a empresa investe sozinha, e o impacto do esforço promocional conjunto é muito maior.

2. Enquanto é preciso o esforço de muitos para criar uma imagem favorável do país, uma única empresa pode estragar todo o esforço realizado.

Os dirigentes de empresas associadas ao Wines from Brazil têm claro que trazer novas empresas para o projeto não é um favor à empresa entrante, e sim um seguro contra erros a serem eventualmente cometidos por outras empresas. Ajudar um concorrente a ter uma atuação internacional correta pode servir para proteger a imagem de sua empresa, do produto e do Brasil.

3. Considere a possibilidade de participar de um consórcio.

Se sua empresa é pequena, pense na possibilidade de entrar para um consórcio do seu setor. É possível que já exista algum consórcio em operação, do qual você possa participar. Se não houver, talvez valha a pena iniciar contatos em sua associação de classe, ou até mesmo discutir essa possibilidade com empresários conhecidos.

4. Consulte especialistas.

Procure as entidades especializadas, como Sebrae e Apex, para não incorrer em erros grosseiros ao organizar ou participar da organização de um consórcio de exportação. Como em tudo na vida, não se deve reinventar a roda. Existe bastante conhecimento no Brasil sobre consórcios de exportação.

5. Compartilhe experiências.

Empresas recém-entrantes na exportação enfrentam grandes dificuldades para ultrapassar os primeiros estágios, em função do aprendizado necessário. É comum que sejam cometidos muitos erros nessa fase. A oportunidade de aprender com outras empresas mais experientes reduz os riscos e o tempo de aprendizagem envolvidos.

6. Associe-se para exportar.

As atividades conjuntas no exterior permitem às empresas compartilharem os custos e os riscos de atuação. É possível colaborar com outras empresas sem que seja necessário dispor de uma organização na forma de consórcio. Por exemplo, você pode se associar a uma empresa do mesmo ramo para fazer propaganda conjunta no exterior; utilizar um representante comum em outro país; ter um escritório comercial compartilhado; ter um mesmo estande em uma feira etc.