Por GUILHERME ARRUDA*, de Caxias do Sul

Vinhas do lucro

Há quase 100 anos no mercado, a Vinícola Salton é líder no setor de espumantes e vinhos com a venda de 3,1 milhões de caixas em 2007

Como perpetuar a empresa nacional de controle familiar? Próxima de completar 100 anos, em 2010, a Vinícola Salton, de Bento Gonçalves, na serra gaúcha, é um exemplo de gestão compartilhada, capaz de, em pouco menos de duas décadas, apagar a imagem de produtora de vinhos populares para assumir posição de destaque na elaboração de vinhos classificados como top de linha e, quatro anos atrás, conquistar a liderança isolada na venda de espumantes no mercado interno.

No Brasil, é preciso fazer um exercício de memória para lembrar hoje qual o número de companhias centenárias. Gerdau, Sul América, Ypioca, Karsten, Cedro Cachoeira e OESP são as mais conhecidas. "A longevidade resulta de um processo contínuo que não envolve apenas a empresa e seu mercado. Mas ele é suficientemente amplo para que tanto a família como o patrimônio mereçam também atenção especial", diz o consultor Renato Bernhoeft, um craque em matéria de sucessão familiar no País.

A crença religiosa poderia entrar no rol dos componentes intangíveis que contribuem para o sucesso da Salton, que nasceu defronte a igreja matriz Santo Antônio, no centro de Bento Gonçalves. Igrejas também estão presentes na unidade de Monte Belo e no gigantesco parque industrial inaugurado em 2002 no distrito industrial de Tuiuty. "Onde tem Salton tem uma igreja. É para agradecer todos os dias", diz o diretor-financei-

• **SEDE** - Fachada da fábrica de Bento Gonçalves, na serra gaúcha; empresa que começou como produtora de vinhos populares hoje fabrica marcas top de linha

ro, Daniel Salton, que, de certa forma, tem razão. Desde a década de 40 a fé rende dividendos.

Conta-se que o padre Franco, então pároco da igreja Santo Antônio, certo dia atravessou a rua para pedir a Antônio Salton que ele fizesse um vinho especial para suas missas. O padre entregou a fórmula do vinho canônico - elaborado mundialmente da mesma maneira: uva Herbemont, tinta, comum (a variedade pode mudar de um país para outro), álcool vínico, 16 graus de teor alcoólico e açúcar de uva. O sucesso foi tão grande que atualmente a vinícola gaúcha faz cerca de 400 mil litros por ano e abastece 99% das igrejas de todo o território nacional. A cada dez anos é preciso pedir autorização para o bispo de Caxias do Sul, dom Paulo Moretto, para renovar a licença de produção.

O vinho sempre esteve presente na Salton, desde a vinda do patriarca Antônio Domenico Salton, em 1878, mas, como negócio, só ganhou impulso a partir da década de 1980. Antônio Domenico veio da região de Treviso, no Norte da Itália, juntamente com a mulher, Rosa Isoton (a Rosinha), e de mais dois irmãos. Na bagagem, trouxe mudas de uvas e fez seu parreiral no terreno atrás da casa de madeira de dois pisos. Na parte inferior montou uma pequena Casa de Pasto (ou Casa de Refeições). Servia comida e vinho para os colonos que vinham do interior fazer compras na cidade. O vinho era 100% feito de modo artesanal. Há registros sobre isto de 1903.

A data de 1910 marca a morte de Antônio Domenico. O primeiro filho homem, Paulo, funcionário de uma casa de comércio na cidade, com 23 anos de idade, foi chamado para assumir o comando junto com mais dois irmãos, Ângelo e Antônio - todos frutos do segundo casamento de Antônio Domenico com Lúcia Canei, jovem de 15 anos que trabalhava na sua casa. O trio Paulo, Ângelo e Antônio assinala a primeira geração no comando da empresa.

Noninha, como ficou conhecida, devido a sua pouca altura (l ,50 metro), teve vários filhos: Marieta, Rosa, Paulo, Luís, Ângelo, José, Ana, Zenaide, Antônio e César Salton. "Meu tio Paulo era empregado da família Ariolli, deve ter entrado analfabeto e saído de lá com experiência", deduz Antônio Agostinho Salton, 69 anos, filho de Antônio Salton (1901-2001). "Meu pai contou que o negócio ia bem, mas a casa estava hipotecada. Todo dinheiro era usado para cuidar da saúde de tio Ângelo. Em um ano Paulo negociou prazos e resgatou a hipoteca. Eles também faziam queijo e salame, e depois expandiu com uirynoinho", recorda Antoninho. "Outra providência dele foi regularizar a empresa, batizada de Armazém Paulo Salton", diz. Paulo Salton morreu em 1943.

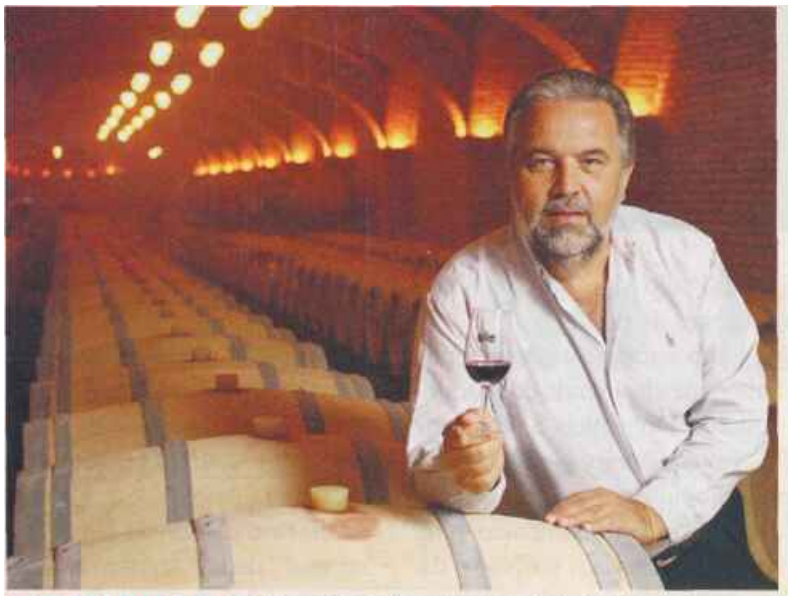
Na década de 1920, José Salton foi tentar a vida em São Paulo, acompanhando uma onda de migração interna. Lá vendeu produtos feitos na serra, incluindo vinho caseiro. Em pouco tempo descobriu oportunidade para fazer conhaque, numa época em que despontavam nomes de destaque como Dreher e Mônaco, de Bento Gonçalves, Luiz Antunes e Mosele, de Caxias do Sul, e Peterlongo e Georges Aubert, de Garibaldi.

O Dreher foi pioneiro, mas havia espaço para mais um no mercado. "Na década de 1960, foi servido um vinho da Salton para o então presidente da República, Jânio Quadros. Nasceu aí a marca Presidente", conta Antoninho, acrescentando que a bebida foi carro-chefe por décadas. Chegou a representar 95% da receita da companhia. Hoje soma 40%.

"Quando eu nasci (1952) a força era o conhaque. O setor de viticultura não tinha a pujança, o destaque e a qualidade de hoje. Nós vendíamos vinho em barril. O engarrafamento era manual", conta o presidente da empresa, Ângelo Salton Neto. A família pensou em deixar de fazer vinhos. "No final da década de 1960 ficamos só com sucos, espumantes e o vinho canônico", diz Antoninho.

Com 18 anos Antoninho foi para Porto Alegre estudar. Fez engenharia química na UFRGS e química na PUC. Cursou as duas simultaneamente. Em 1968 passou no concurso para o BRDE e por 20 anos trabalhou como analista de projetos. Nesse meio tempo ainda graduou-se em administração de empresas pela UFRGS. "Queria seguir caminho fora da vinícola, mas um dia meu pai me chamou para voltar para cá", conta o empresário, único representante da segunda geração no comando da vinícola.

O ingresso de Ângelo Salton Neto na vinícola ocorreu por São Paulo, em 1978, então com 26 anos de idade. Assumiu o cargo de assessor da diretoria, depois passou para gerente e em seguida diretor de vendas. O avô Ângelo Salton teve um filho chamado Mário. "Foi ele que criou o sonselho de administração e me colocou na presidência", diz Ângelo, representante da terceira geração no comando. Quando assumiu, a situação financeira estava complicada. "Em um ano saímos do barro e três anos depois já tínhamos dinheiro aplicado em bancos. Tio Mário ficou bem tranqüilo quando viu os números, e foi aí que ele alertou sobre investir em vinhos. Ele dizia: vinho é a bebida do futuro", diz



● **TERCEIRA GERAÇÃO** - O presidente Ângelo Salton Neto, hoje com 55 anos, começou na vinícola aos 26, como assessor da diretoria

COMERCIALIZAÇÃO DE ESPUMANTES 2007 – EM LITROS

	Volume	Part. %
Vinícola Salton	2,7 milhões	38%
Chandon	1,4 milhão	20%
Cooperativa Aurora	1,06 milhão	15%
Miolo Wine Group	288 mil	4%
Casa Valduga	140 mil	2%
Outros	1,412 milhão	21%
Total	**7 milhões**	**100%**

Fonte: União Brasileira de Vitivinicultura (Uvibra) e Salton

Ângelo Salton, que antes de se dedicar à vinícola fez engenharia mecânica no Mackenzie e trabalhou na americana Allis Schomer.

"Vi tantas coisas erradas quando entrei aqui", testemunha Daniel Salton, ao lembrar seu ingresso em 1980, aos 26 anos de idade. "Entrei para não sair, mas no começo a coisa foi difícil porque havia forte resistência, erros feitos de propósito e até boicotes", lembra o atual diretor-financeiro, que passou a década de 1970 estudando em Porto Alegre. É formado em administração de empresas. "Naquela época fazíamos 320 caixas por dia. Hoje a capacidade é de 16 mil caixas por dia de vinhos e espumantes."

Ângelo lembra que sofreu pressão para afastar familiares da primeira e da segunda geração. "Não pode mexer. É preciso respeitar", diz o empresário, que toca a empresa ao lado de Antoninho e de Daniel. A transição da segunda para a terceira geração, segundo ele, foi decisiva para o futuro da Salton. Ao trio Salton soma-se o enólogo Lucindo Copat, em 1984, atual diretor-técnico. Este grupo tem sido o responsável pelas grandes mudanças ocorridas desde a década de 1980, notadamente o posicionamento mercadológico. Até a década de 1980 todos os vinhos da Salton usavam marcas fantasias.

Em 1999 surgiu a linha de varietais Classic, estabelecendo um marco com uma proposta ousada. "Foi elaborado para combater os importados", conta Copat. No mercado interno, os concorrentes eram as multinacionais, como Maison Forestier, Chandon, Martini & Rossi e Almadén. Um ano depois, foi lançada a linha Volpi e o Proseco. Os anos de 2002 e 2004 marcaram a entrada dos dois principais top de linha, os cobiçados Talento e Desejo.

• **SOFISTICAÇÃO** - Nas vinícolas Salton são fabricadas algumas das marcas requintadas como Talento e Desejo

A Salton encerrou 2007 com 3,1 milhões de caixas de vinhos e espumantes e espera fechar 2008 com 3,2 milhões de caixas. O faturamento em 2007 foi de R$ 160 milhões, sendo 60% (R$ 96 milhões) em vinhos e espumantes, o que lhe garante a segunda posição no ranking nacional, atrás da Cooperativa Vinícola Aurora, com R$ 155 milhões, e à frente da Miolo Wine Group, com R$ 72,8 milhões.

Uma nova sucessão está sendo feita de forma tranqüila e sem ajuda de consultores. "A quarta geração está sendo preparada com Paulo, meu sobrinho, pela Luciana, minha filha, pelo Maurício, filho do Daniel, e a Daniela Salton, que pertence à terceira geração", explica Ângelo Salton Neto, lembrando que o segredo para chegar aos 100 anos é respeitar a família.

A EVOLUÇÃO DA SALTON

Ano	Faturamento (R$)	Part. sobre Fat.	Fat. Espumantes (R$)
1997	67,2 milhões	3,90%	2,3 milhões
2000	87,6 milhões	5,40%	4,7 milhões
2007	160,0 milhões	25,50%	39,7 milhões

Fonte: Salton

Fonte: Líderes, ano. 10, n. 29, p. 52-55, fev. 2008.