



UNIVERSIDADE DO VALE DOS SINOS - UNISINOS  
CENTRO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

JEFFERSON MARLON MONTICELLI

**A INFLUÊNCIA DAS INSTITUIÇÕES FORMAIS NA INTERNACIONALIZAÇÃO  
DE EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO NAS VINÍCOLAS DA SERRA GAÚCHA**

São Leopoldo

2013

Jefferson Marlon Monticelli

**A INFLUÊNCIA DAS INSTITUIÇÕES FORMAIS NA INTERNACIONALIZAÇÃO  
DE EMPRESAS: Um estudo de caso nas vinícolas da serra gaúcha**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.  
Área de concentração: Ciências Econômicas  
Orientador: Prof. Dr. Ivan Lapuente Garrido

São Leopoldo

2013

Jefferson Marlon Monticelli

A INFLUÊNCIA DAS INSTITUIÇÕES FORMAIS NA INTERNACIONALIZAÇÃO DE  
EMPRESAS: Um estudo de caso nas vinícolas da serra gaúcha

Dissertação apresentada como requisito parcial para  
a obtenção do título de Mestre, pelo Programa de  
Pós-Graduação em Administração da Universidade  
do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.  
Área de concentração: Ciências Econômicas  
Orientador: Prof. Dr. Ivan Lapuente Garrido

Aprovado em 22 de outubro de 2013

BANCA EXAMINADORA

---

Dr. Iuri Gavronski – Instituição: Unisinos

---

Dr. Jaime Evaldo Fensterseifer – Instituição: UCS

---

Dr. Jorge Ferreira da Silva – Instituição: PUC-RIO

---

Dr. Luiz Paulo Bignetti – Instituição: Unisinos

---

Suplente: Dra. Luciana Marques Vieira – Instituição: Unisinos

Ficha catalográfica

M791i Monticelli, Jefferson Marlon

A influência das instituições formais na internacionalização de empresas : um estudo de caso nas vinícolas da Serra Gaúcha / por Jefferson Marlon Monticelli. – 2013.

188 f. : il., 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2013.

Orientação: Prof. Dr. Ivan Lapuente Garrido.

1. Indústria vinícola. 2. Internacionalização. 3. Teoria institucional. 4. Visão baseada em instituições. I. Título.

CDU 658:339.9

663.2

Catálogo na Fonte:  
Bibliotecária Vanessa Borges Nunes - CRB 10/1556

*"Só é útil o conhecimento que nos torna  
melhores."*

*Sócrates*

## AGRADECIMENTOS

À minha esposa, pela sua paciência e compreensão por eu estar realizando um sonho.

Aos meus pais, por terem me concedido uma educação que nunca imaginaram ter.

À minha irmã, por ser referência como docente na sua área de pesquisa, e ao meu irmão, por ser exemplo de profissional.

À minha equipe de trabalho, pois sem a colaboração e o apoio incondicional deles, não conseguiria vivenciar esse período de estudo de maneira tão proveitosa.

Aos Professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da Unisinos, assim como todos seus colaboradores, que tornaram essa experiência inesquecível.

A todos os participantes da Banca Examinadora que aceitaram contribuir para esta pesquisa.

A todas as instituições e suas representações que, de diversas maneiras, foram de extrema valia para a conclusão desse estudo.

Ao GLOBAL e ao Grupo de Pesquisa de Internacionalização que participo.

Aos colegas Cyntia Calixto e Silvio Vasconcellos, que compartilharam seu conhecimento de maneira contínua.

Ao Prof. Brasil, que incentivou a iniciar essa jornada.

A um amigo, Ivan Garrido, pois foi mais do que um orientador durante esse período. Acreditou em mim desde o processo seletivo e sempre me tratou como igual, dividindo ideias, dúvidas e certezas. Seus ensinamentos guiar-me-ão daqui para frente.

Ah, claro, quase ia me esquecendo: a Henry Ford. Sem ele, não tinha começado tudo isso aqui...

## RESUMO

A internacionalização das empresas tem propiciado oportunidades de negócios e desafios diante de um contexto global. Nesse cenário, as instituições são relevantes para formular um arranjo institucional frágil ou robusto, ainda mais nos mercados emergentes, fornecendo fontes de competitividade às firmas inseridas nesse campo organizacional. Essas premissas são encontradas na indústria vinícola da Serra Gaúcha, caracterizada pela importância das instituições formais em promover a internacionalização do vinho brasileiro. Logo, esta pesquisa tem como objetivo analisar como as instituições formais influenciam no processo de internacionalização das vinícolas da Serra Gaúcha. A pesquisa foi desenvolvida por meio de estudo de caso com entrevistas semiestruturadas, junto a vinte e uma instituições, utilizando-se de análise de conteúdo para análise dos dados. Entre as diversas instituições citadas como atuantes na internacionalização na indústria vinícola, destacam-se o Instituto Brasileiro do Vinho (Ibravin), a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil) e o Projeto Setorial Integrado *Wines of Brasil*. Foram constatadas influências positivas por parte das três instituições em relação à internacionalização das vinícolas da Serra Gaúcha. O Ibravin atua como líder institucional do setor, organizando e coordenando a indústria vinícola; a Apex-Brasil funciona, primordialmente, como um agente de captação e investimento de recursos, mas também realiza pesquisas e estudos técnicos sobre negócios internacionais. O *Wines of Brasil* é responsável por promover a imagem do vinho brasileiro no mercado internacional, realizando ações de posicionamento e de capacitação das firmas que participam desse projeto. No entanto, sua influência positiva foi restringida devido ao favorecimento às vinícolas de maior representatividade no setor.

Palavras-chave: Indústria Vinícola. Internacionalização. Teoria Institucional. Visão Baseada em Instituições.

## ABSTRACT

The internationalization of companies provides business opportunities and challenges before a global context. In this setting, institutions are relevant in elaborating either a fragile or a robust institutional arrangement, mainly in emerging markets, while providing sources of competitiveness to the companies that are part of this organizational field. These premises are found in the wine industry of the Serra Gaúcha region, Southern Brazil, which is characterized by the importance of formal institutions in promoting the internationalization of the Brazilian wine. Thus, this study aims to analyze how formal institutions influence the process of internationalization of Serra Gaúcha Region Wineries. The research was developed using a case study with semi-structured interviews with 21 institutions, using content analysis to analyze the data. Among the several institutions cited as being active in the internationalization of the wine industry, the following stand out: the Instituto Brasileiro do Vinho (Ibravin), the Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil), and the Integrated Sectorial Project called *Wines of Brasil*. Positive influences by these three institutions in relation to the internationalization of the Serra Gaúcha Region Wineries were detected. Ibravin acts as an institutional leader of the sector, by organizing and coordinating the wine industry; Apex-Brasil works, primarily, as an agent for funds raising and investment, but also performs research and technical studies on international business. *Wines of Brasil* is responsible for promoting the image of the Brazilian wine in the international market, carrying out positioning and training actions for the companies participating in this project. However, its positive influence was limited due to the favoritism given to wineries with more representativeness in the sector.

Keywords: Wine industry. Internationalization. Institutional theory. Institution-based view.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estratégias institucionais.....	31
Figura 2 – Instituições, organizações e escolhas estratégicas .....	33
Figura 3 – Entrada em mercados internacionais.....	45
Figura 4 – Os elementos de estratégia de entrada em mercados internacionais.....	47
Figura 5 – Estrutura conceitual da pesquisa .....	64
Figura 6 – Área de videiras no mundo em 2009.....	66
Figura 7 – Dez maiores produtores mundiais de vinho (por mil hectolitros).....	67
Figura 8 – Dez maiores consumidores mundiais de vinho (por mil hectolitros).....	69
Figura 9 – Dez maiores exportadores mundiais de vinho .....	70
Figura 10 – Produção de uvas (Kgs.) .....	75
Figura 11 – Elaboração de vinhos e derivados (Lts.) .....	76
Figura 12 – Produção de vinhos, sucos e derivados no Rio Grande do Sul .....	77
Figura 13 – Comercialização de vinhos no Brasil 2004-2012.....	78
Figura 14 - Evolução do mercado brasileiro 2002-2011 (Lts.) .....	82
Figura 15 – Importação brasileira de vinhos por país de origem (Kgs.) .....	84
Figura 16 – Importações brasileiras de vinhos por país de origem (FOB USD).....	84
Figura 17 – Participação importação de vinhos x exportação de vinhos no Brasil (Lts.) .....	86
Figura 18 – Diagrama de análise de <i>cluster</i> dos nós .....	88
Figura 19 – Diagrama de análise de cluster das fontes.....	89
Figura 20 – Lista de Presenças da Primeira Reunião do <i>Wines of Brasil</i> .....	111
Figura 21 – Organograma.....	144
Figura 22 – Instituições, organizações e escolhas estratégicas do projeto <i>Wines of Brasil</i> ....	162

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Consumo mundial de vinho (em milhões de hectolitros) .....	68
Tabela 2 – Diferença entre produção e consumo mundial de vinho (em milhões de hectolitros).....	69
Tabela 3 - Comércio internacional de vinho .....	71
Tabela 4 – Produção de vinhos, sucos e derivados em 2012.....	74
Tabela 5 – Estimativa de Produção de Vinhos em 2012 (Lts.) .....	76
Tabela 6 – Comercialização de Vinhos e Derivados no Rio Grande do Sul em 2012 .....	79
Tabela 7 – Balanço das exportações e importações de uvas, sucos de uvas, vinhos e Derivados: Brasil: 2009-2011.....	83
Tabela 8 – Maiores Destinos de Exportação dos Vinhos Finos do Brasil (Lts.).....	85

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Componentes de análise institucional.....	34
Quadro 2 – Dimensões das instituições.....	36
Quadro 3- Evolução das correntes institucionais .....	37
Quadro 4 – Comparação dos modos de entrada em mercados internacionais.....	48
Quadro 5 – Teorias da internacionalização .....	49
Quadro 6 – Quadro teórico .....	53
Quadro 7 – Roteiro de entrevistas e coleta de dados.....	58
Quadro 8 – Informações gerais das entrevistas .....	60
Quadro 9 – Categorias de análise <i>a priori</i> utilizadas para o roteiro de entrevistas .....	62
Quadro 10 – Fontes comparadas por número de codificações por nós .....	63
Quadro 11 – Categorias de análise <i>a priori</i> x categorias e subcategorias de análise <i>a posteriori</i> . .....	88
Quadro 12 – <i>Timeline</i> da Indústria Vinícola na Serra Gaúcha.....	123
Quadro 13 – Domínio e influências institucionais .....	160

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- Abba – Associação Brasileira dos Exportadores e Importadores de Alimentos e Bebidas
- ABE – Associação Brasileira de Enologia
- Abrabe – Associação Brasileira de Bebidas
- Abras – Associação Brasileira de Supermercados
- AGAVI – Associação Gaúcha de Vinicultores
- Anvisa – Agência Nacional de Vigilância Sanitária
- Apex-Brasil – Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos
- Aprovale – Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos
- CIERGS – Centro das Indústrias do Rio Grande do Sul
- CIN-RS – Centro Internacional de Negócios do Rio Grande do Sul
- Decom – Departamento de Defesa Comercial
- D.O. – Denominação de Origem
- Embrapa – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
- FAPERGS – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul
- FECOVINHO - Federação das Cooperativas Vinícolas do Rio Grande do Sul
- FIERGS – Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul
- FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos
- FOB – Free On Board
- Fundovitis – Fundo de Desenvolvimento da Vitivinicultura
- GECEX – Gerência de Relações Internacionais e Comércio Exterior
- Ibravin – Instituto Brasileiro do Vinho
- ICMS – Imposto sobre circulação de mercadorias e prestação de serviços
- IG – Indicação Geográfica
- INPI – Instituto Nacional de Propriedade Industrial
- MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
- MRE – Ministério das Relações Exteriores
- OLI – *Ownership*, Internalização, Localização (Paradigma Eclético)
- PSI – Projeto Setorial Integrado
- SDPI/RS – Secretaria de Desenvolvimento e Promoção do Investimento do Estado do Rio Grande do Sul
- Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
- SEDA – Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais

Sindivinho RS – Sindicato da Indústria do Vinho do Estado do Rio Grande do Sul

OIV – Organisation Internationale de la Vigne et du Vin

UCS – Universidade de Caxias do Sul

UEPAE – Unidade de Execução de Pesquisa de Âmbito Estadual

UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Uvibra – União Brasileira de Vitivinicultura

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1 JUSTIFICATIVA .....	17
1.2 OBJETIVOS .....	21
<b>1.2.1 Objetivo geral.....</b>	<b>21</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>21</b>
1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO .....	21
1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO .....	22
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>23</b>
2.1 TEORIA INSTITUCIONAL.....	23
2.2 O NEOINSTITUCIONALISMO .....	25
<b>2.2.1 A institucionalização e as instituições .....</b>	<b>27</b>
<b>2.2.2 A perspectiva sociológica .....</b>	<b>29</b>
2.3 A VISÃO BASEADA EM INSTITUIÇÕES .....	32
2.4 A EVOLUÇÃO DAS CORRENTES INSTITUCIONAIS .....	37
2.5 ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO .....	39
<b>2.5.1 A abordagem econômica na internacionalização .....</b>	<b>41</b>
<b>2.5.2 A abordagem comportamental na internacionalização .....</b>	<b>42</b>
<b>2.5.3 Os modos de entrada em mercados internacionais .....</b>	<b>43</b>
<b>2.5.4 Estratégias de internacionalização sob a perspectiva da teoria neoinstitucional ....</b>	<b>50</b>
<b>2.5.5 Quadro teórico .....</b>	<b>52</b>
<b>3 MÉTODO .....</b>	<b>54</b>
3.1 PARADIGMA DA PESQUISA .....	54
3.2 TIPO DE PESQUISA .....	54
3.3 COLETA DE DADOS .....	56
3.4 ANÁLISE DE DADOS .....	60
3.5 REPRESENTAÇÃO DAS ETAPAS DA PESQUISA .....	63
<b>4 A INDÚSTRIA VINÍCOLA .....</b>	<b>65</b>
4.1 A INDÚSTRIA VINÍCOLA NO MUNDO.....	65
4.2 A INDÚSTRIA VINÍCOLA NO BRASIL .....	73
<b>5 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>87</b>
5.1 AS RELAÇÕES ENTRE CATEGORIAS DE ANÁLISE E INSTITUIÇÕES FORMAIS.....	87
5.2 CARACTERIZAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES FORMAIS.....	90
<b>5.2.1 Vinícolas .....</b>	<b>91</b>

5.2.1.1 Cooperativa Vinícola Aurora .....	92
5.2.1.2 Salton .....	94
5.2.1.3 Miolo .....	96
5.2.1.4 Vinícola Basso .....	99
5.2.1.5 Don Giovanni .....	99
5.2.1.6 Dal Pizzol .....	100
5.2.1.7 Casa Venturini .....	102
5.2.1.8 Vinícola Larentis .....	104
5.2.1.9 Casa Valduga .....	104
<b>5.2.2 Entidades institucionais .....</b>	<b>106</b>
5.2.2.1 IBRAVIN .....	107
5.2.2.2 <i>WINES OF BRASIL</i> .....	109
5.2.2.3 Embrapa Uva e Vinho .....	114
5.2.2.4 SDPI .....	115
5.2.2.5 APEX-BRASIL .....	116
5.2.2.6 SINDIVINHO .....	117
5.2.2.7 FIERGS .....	117
5.2.2.8 APROVALE .....	119
5.2.2.9 UVIBRA .....	122
<b>5.2.3 Timeline .....</b>	<b>122</b>
5.3 MERCADO NACIONAL E INTERNACIONAL .....	124
5.4 INTERNACIONALIZAÇÃO DAS VINÍCOLAS .....	131
5.5 O AMBIENTE INSTITUCIONAL .....	141
5.6 A INTERNACIONALIZAÇÃO E O AMBIENTE INSTITUCIONAL .....	150
5.7 O WINES OF BRASIL E O AMBIENTE INSTITUCIONAL .....	154
5.8 OS DOMÍNIOS INSTITUCIONAIS NA INDÚSTRIA VINÍCOLA .....	157
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>164</b>
6.1 CONTRIBUIÇÕES EMPÍRICAS .....	164
6.2 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS .....	167
6.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	168
6.4 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS .....	169
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>170</b>
<b>APÊNDICE A - PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>186</b>
<b>APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS – VINÍCOLAS .....</b>	<b>188</b>
<b>APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTAS – ENTIDADES .....</b>	<b>190</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A globalização dos mercados tem propiciado oportunidades de negócios e desafios para as empresas. Considerando a complexidade das decisões que envolvem o processo de internacionalização, observa-se que as instituições assumem um papel essencial para constituir um arranjo institucional frágil ou fortalecido, dependendo dos mecanismos de mercado, como as práticas de negócios, regras formais e informais e assimetrias de informação, ainda mais nos mercados emergentes (MEYER *et al.*, 2009).

Segundo Fleury e Fleury (2007), a literatura sobre o processo de internacionalização das empresas oriundas de países emergentes ainda está em construção, uma vez que o referencial teórico existente está baseado em países industrialmente avançados. Assim, as empresas hoje enfrentam condições bastante distintas daquelas enfrentadas pelas empresas que primeiro se internacionalizaram. Ainda, os governos passaram agir diretamente no processo de internacionalização, por meio de mecanismos institucionais, buscando o desenvolvimento nacional.

As empresas das grandes economias emergentes buscam no processo de internacionalização uma forma de se proteger das turbulências enfrentadas no mercado doméstico. De acordo com Fleury e Fleury (2007), a internacionalização tardia das empresas brasileiras é resultado de sua dimensão geográfica, que resulta num grande mercado interno, da falta de incentivos do governo, da proteção do mercado doméstico até a década de 1990 e da distância cultural de outros vizinhos. Essas justificativas são oriundas tanto da literatura econômica (DUNNING, 1988), como comportamental (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1990). Contudo, percebe-se que nos últimos anos o governo tem direcionado grandes esforços para estimular as empresas brasileiras a atuarem no mercado externo, alterando a dinâmica dos negócios. Já o mercado interno altamente aquecido ainda desestimula algumas empresas na diversificação de mercados, uma vez que há maior custo e risco de operar em ambientes desconhecidos (ROCHA; SILVA; CARNEIRO, 2007).

Sob uma lente mais recente, a teoria institucional tem sido inserida como parte de um tripé – completado pela visão baseada na indústria e pela visão baseada em recursos – nomeando-a como visão baseada em instituições (PENG, 2002; PENG; KHOURY, 2008; 2009; GAO *et al.*, 2010). Essa perspectiva tem sido direcionada, principalmente, para compreender o funcionamento dos mecanismos institucionais dos países emergentes e da sua influência, com as demais contrapartes, sob a estratégia e o desempenho das firmas.

Além disso, salienta-se que a visão baseada em instituições pode ser utilizada para

estudar diferentes aspectos dos modos de entrada, dos investimentos diretos estrangeiros e das multinacionais no campo dos negócios internacionais (PENG, 2002). Esses estudos revelaram que as instituições internas e externas, tanto aquelas que existem no país de origem quanto as que residem no país hospedeiro – com suas respectivas diferenças – impactam nos modos de entrada, nas práticas organizacionais, nas estratégias globais das unidades empresariais e, por conseguinte, no desempenho obtido (ROOT, 1994; KOSTOVA, 1999; BROUTHERS, 2002).

Nesse ponto, a teoria institucional abrange um campo de pesquisa que visa compreender as relações entre empresa e sociedade, especialmente, os motivos pelos quais as empresas adotam determinadas práticas de acordo com o ambiente externo, sejam elas originadas por reflexo do próprio contexto social em que estão inseridas ou das ações das outras empresas (SCOTT, 2001). Ademais, a teoria institucional pode ser utilizada para estudar diferentes aspectos dos modos de entrada, dos investimentos diretos estrangeiros e das multinacionais no campo dos negócios internacionais (PENG, 2002).

Em relação à indústria vinícola, os dados são representativos em termos quantitativos, porém com baixa representatividade quanto ao valor agregado. O Brasil possui 77 mil hectares de área destinada ao cultivo de uvas, sendo o 19º colocado nesse quesito. No entanto, o país é apenas o 14º produtor de vinhos, pois apenas 45% de sua colheita de uvas são destinadas para a industrialização de produtos. Como agravante, apenas 13% dos produtos industrializados são vinhos finos, bens de maior valor agregado. A maior parcela, 77% dos produtos, é destinada aos vinhos de mesa (FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS - FAO, 2011).

Em termos de negócios internacionais, o Brasil exporta 15% do suco de uva produzido (10º posição mundial em quantidade e 9º colocação em valor FOB<sup>1</sup>); 5% das uvas colhidas *in natura* (17º posição mundial em quantidade e 13º colocação em valor FOB); porém, exporta apenas 1% dos vinhos produzidos, sendo o 21º colocado mundial em relação à quantidade e somente 45º país exportador em relação ao valor FOB (FAO, 2011).

Institucionalmente, a indústria vinícola brasileira, principalmente de vinhos finos, também tem sofrido alterações nos últimos anos. Desse modo, em relação a fatores microambientais, destacam-se: transformações ou ampliações da viticultura, modificações tecnológicas dos processos produtivos, aumento do poder de barganha dos supermercados como canais internos de venda de vinhos, incremento da concorrência no mercado mundial de

---

<sup>1</sup> A sigla FOB se refere a *free on board: incoterm (internacional commercial term)* para transporte aquaviário em que o vendedor é responsável por entregar a mercadoria na amurada do navio no porto de embarque indicado pelo comprador (APRENDENDO A EXPORTAR, 2013).

vinho (TERUCHKIN, 2005).

Como fatores macroambientais que afetam, institucionalmente, a indústria vinícola brasileira, podem ser relacionados: mudança de hábitos de vida e de preferência dos consumidores, desaceleração do crescimento econômico do Brasil e mundial, altas taxas de juros reais, volatilidade das políticas cambiais. Ainda, em mercados sob efeito da recessão econômica, ocorre uma diminuição da demanda, aumentando o estoque mundial dos vinhos e, por conseguinte, redução no preço do produto e ampliação da concorrência internacional (TERUCHKIN, 2005). Todos esses fatores são definidos como instituições informais, que influenciam de maneira expressiva a indústria vinícola brasileira.

Contudo, essa pesquisa destinou seu foco à influência das instituições formais no processo de internacionalização das vinícolas da Serra Gaúcha. Essas instituições aproximaram as vinícolas em prol de um objetivo comum, a internacionalização dessa indústria, ressaltando, segundo Scott (2001), os domínios cognitivo, normativo e regulatório. Ademais, a própria natureza das instituições e do seu ambiente influencia nas estratégias institucionais que, por sua vez, redesenham suas posições competitivas de acordo com as estruturas sociais que as legitimam ou as contestam perante o grupo (LAWRENCE, 1999).

Diante da intensificação do comércio internacional, motivado por diminuição de barreiras comerciais, aumento da circulação de bens e mercadorias, evolução dos meios de transporte e de comunicação, ocorreu uma maior interdependência entre as economias mundiais e, por conseguinte, uma diminuição do papel do Estado. Em contrapartida, novas instituições são formatadas, visando manter ou desenvolver novas fontes de competitividade (SCOTT, 2001).

Na indústria vinícola pesquisada, o surgimento de novos e importantes atores traz consigo a responsabilidade de promover novas estratégias de relacionamento visando promover a competitividade das firmas inseridas na indústria. A iniciativa tem sido originária de estruturas de instituições formais, gerando interações cooperativas entre os participantes e criando a chamada vantagem cooperativa (PADULA; DAGNINO, 2007). Isso difere da orientação focada na vantagem competitiva que visa ganhos individuais e comportamento egoísta por parte dos agentes (PORTER, 1985). As empresas cooperam para criar valor, mas competem para dividir os resultados. No caso do setor vinícola, essa situação aplica-se somente ao mercado externo, já que no mercado interno ainda prevalece a competição (MONTICELLI; CALIXTO; GARRIDO, 2012).

Considerando o exposto até o momento, instiga-se o desenvolvimento de pesquisas no campo da internacionalização da indústria vinícola gaúcha. Apesar de estudos já terem sido

desenvolvidos nessa área, eles não foram vinculados à teoria neoinstitucional (DALMORO; ZEN, 2009; FENSTERSEIFER, 2006; ZEN; FENSTERSEIFER, 2008; 2011; ZEN; DALMORO; FENSTERSEIFER, 2009; ZEN; FENSTERSEIFER; PRÉVOT, 2011). Da mesma forma, as pesquisas sobre o tema que se utilizaram da teoria neoinstitucional não abordaram as teorias de internacionalização (MACHADO-DA-SILVA; WALTER; DA CRUZ, 2010). Sendo assim, percebe-se que, de uma maneira geral, existe uma lacuna que relacione os temas teoria neoinstitucional e teorias de internacionalização. Outrossim, existem poucas evidências empíricas nos mercados emergentes, principalmente que remetam à visão baseada em instituições.

Logo, apresenta-se a seguinte questão de pesquisa: Como as instituições formais influenciam no processo de internacionalização das vinícolas da Serra Gaúcha? No intuito de responder essa questão, buscou-se suporte nas teorias de internacionalização, na teoria neoinstitucional e na visão baseada nas instituições, uma abordagem recente da teoria institucional.

## 1.1 JUSTIFICATIVA

Sob a ótica da teoria institucional, nenhuma organização está alheia à influência das instituições de modo a tornar suas decisões legítimas (PENG, 2002). No entanto, são raras as situações em que se busca compreender a interação entre instituições, organizações e escolhas estratégicas, principalmente em economias emergentes (PENG *et al.*, 2008).

A visão baseada em instituições tem focado na relação dinâmica entre instituições e organizações, considerando as escolhas estratégicas como resultado dessa junção ou desse montante (PENG, 2002). Por conseguinte, as instituições deixam de ter um papel secundário e assumem um caráter relevante na formulação e implementação da estratégia como fonte de vantagem competitiva (INGRAM; SILVERMAN, 2002), refletindo no seu desempenho internacional (MAKINO; ISOBÉ; CHAN, 2004).

A visão baseada nas instituições, associada com a visão baseada em recursos e com a visão baseada na indústria, têm a capacidade de capturar a complexidade e a grande velocidade das mudanças entre a organização e o ambiente nas economias emergentes (GAO *et al.*, 2010). Contudo, a maioria dos estudos sobre economias emergentes e a influência das instituições está inserida no contexto asiático ou leste-europeu (PENG *et al.*, 2008; PENG; WANG; JIANG, 2009). Peng *et al.* (2008) salientam a necessidade de mais estudos em países latino-americanos em relação à influência das instituições no campo da estratégia.

Essa percepção é corroborada pelo ambiente institucional de países emergentes ser bastante diferente do ambiente de países desenvolvidos (GAUR; KUMAR, 2009). As instituições são instáveis, mudam ao longo do tempo. Os estudos envolvendo instituições têm tratado o ambiente institucional como um evento discreto – e não como um evento longitudinal, como um processo com constantes mudanças (KIM; KIM; HOSKISSON, 2010).

Em relação à literatura sobre internacionalização de empresas, ao passo que é relativamente farta em estudos que focam em empresas de países desenvolvidos, são escassos os estudos empíricos que tratam da internacionalização de empresas de países emergentes (BROUHERS; HENNART, 2007; DEMIRBAG; TATOGLU; GLEISTAR, 2009).

Dada a crescente internacionalização de empresas de mercados emergentes, tanto para outros mercados emergentes, quanto para países desenvolvidos, o estudo desse fenômeno torna-se relevante e atual (DEMIRBAG; TATOGLU; GLEISTAR, 2009). Empresas de economias emergentes assumiram maior importância mundial e seu crescimento trouxe consequências para empresas de economias desenvolvidas (GAUR; KUMAR, 2009).

Em específico quanto à internacionalização das firmas nacionais, esse processo tem avançado em nível de complexidade, no Brasil, nos últimos anos, mesmo sob o estigma que caracterizou as firmas denominando-as de *late movers* – de internacionalização tardia – em comparação a um contexto mundial. Portanto, ao passo que o processo de internacionalização nos países desenvolvidos desfruta de estágios mais avançados, nos mercados emergentes ele ainda é tímido, imaturo e tardio (FLEURY; FLEURY, 2007). Isto posto, justificam-se estudos mais aprofundados sobre este tema.

Relacionando os estudos em internacionalização e instituições, verifica-se que há um foco no ambiente institucional do país de destino. Busca-se verificar como as instituições moldam as estratégias internacionais das organizações, como nas decisões das estratégias de entrada (FRANCIS; ZHENG; MUKHERJI, 2009; MEYER *et al.*, 2009); na diversificação internacional (JIMÉNEZ, 2010), no isomorfismo estratégico (SALOMON; WU, 2012), no destino dos investimentos (YAMAKAWA; PENG; DEEDS, 2008), na adaptação a ambientes institucionais instáveis (CUERVO-CAZURRA; GENC, 2008), na experiência e aprendizagem (GULER; GUILLÉN, 2010).

Poucos estudos em internacionalização, entretanto, focam aspectos do ambiente institucional do país de origem, especialmente quando se tratam de economias emergentes e suas empresas, os poucos estudos identificados abordam o comportamento exportador das empresas (GAO *et al.*, 2010), a relação das organizações com os governos (WANG *et al.*, 2012), a formação de redes de relacionamento (TAN; MEYER, 2011), os ativos das

organizações e suas decisões de investimentos externos diretos (BHAUMIK; DRIFFIELD; PAL, 2010).

Peng *et al.* (2008) indicam que as características das organizações e suas decisões estratégicas são moldadas pelas instituições locais, especialmente em ambientes com mudanças constantes, como em países emergentes, mas ressalta que essa relação ainda é pouco examinada.

Quanto à indústria vinícola nacional, sua distribuição ocorre de maneira pulverizada em vários segmentos produtivos, envolvidos com diferentes produtos, tais como: vinhos especial, finos e de mesa; vinhos tinto, branco e rosado; espumantes e espumantes moscatel; suco de uva integral e suco de uva concentrado, dentre outros. O setor apresenta baixas barreiras de entrada do ponto de vista técnico, na medida em que as tecnologias e o conhecimento estão disponíveis e, inclusive, são fomentados por instituições de auxílio ao desenvolvimento dessa indústria (WINES OF BRASIL, 2012).

O setor tem enfrentado a concorrência internacional no mercado interno, em função das crescentes importações de vinhos (98,7% de acréscimo em 2011 comparado com o volume importado em 2004), principalmente oriundos do Chile, Argentina, Itália e Portugal. Logo, para enfrentar esse cenário nada favorável para as vinícolas brasileiras, as empresas têm buscado a ampliação das atividades internacionais como uma alternativa estratégica de sobrevivência no próprio mercado doméstico, além do gerenciamento da equação preço *versus* qualidade (INSTITUTO BRASILEIRO DO VINHO – IBRAVIN, 2013).

Sendo assim, a justificativa desse estudo tem como ponto de partida a possibilidade de uma contribuição teórica e empírica sobre a visão baseada em instituições e da indústria vinícola. No campo teórico, a visão baseada em instituições, relacionando instituições ao processo de internacionalização, principalmente nos mercados emergentes, tem sido uma lacuna a ser trabalhada (PENG *et al.*, 2008; GAO *et al.*, 2010). No campo empírico, a proposição de fornecer subsídios para a indústria vinícola, no país de origem das firmas, é congruente com estudos antecessores que abordaram o mesmo setor, porém sobre lentes distintas e que, dentre suas limitações, abriram possibilidade de explorar temas complementares (ZEN; FENSTERSEIFER, 2011; DALMORO; WITTMANN, 2011).

A escolha justifica-se pela relevância do setor que, segundo o relato do representante da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos – Apex-Brasil – tem se destacado por meio do projeto *Wines of Brasil*, um dos projetos de maior sucesso da entidade. Ademais, mesmo com a baixa representatividade das exportações dos vinhos, a visibilidade que este projeto e, conseqüentemente, as vinícolas, têm trazido para esta indústria têm

impulsionado o desenvolvimento socioeconômico das regiões em que ele reside.

De uma concepção prática, a indústria vinícola no Brasil, especialmente na Serra Gaúcha – abarcada pelo projeto *Wines of Brasil* – acelera e amplifica o processo de internacionalização das firmas do setor. Dessa forma, pela sua importância na economia regional e nacional, seu estudo assume papel preponderante para que os resultados possam ser revertidos para a própria indústria, associando as instituições à internacionalização das vinícolas.

Se, por um lado, existe ainda um estágio prematuro de internacionalização das firmas, também permite a possibilidade de evolução por parte destas, principalmente amparadas pelo arranjo institucional em que estão inseridas. Neste ponto, ressalta-se a influência das instituições, tanto como provedoras de influências positivas como influências negativas à internacionalização, sendo ambos os casos objeto de estudo. Ademais, a avaliação da ação institucional torna-se preponderante ao considerar que nenhuma vinícola poderia internacionalizar-se de maneira isolada, sendo o arranjo institucional fator *sine qua non* para ampliar as fontes de competitividade das firmas.

Outrossim, também de maneira prática, o trabalho possibilita contribuir efetivamente, tanto para as firmas quanto para entidades institucionais da indústria, ao conduzir um estudo que examine a interação entre os temas estudados – instituições e processo de internacionalização – gerando e disseminando conhecimento entre os participantes.

Para a instituição de ensino também se abre uma nova área de pesquisa focada no setor vinícola, alinhada com o trabalho desenvolvido pelo grupo o qual o pesquisador já participa – associado à internacionalização e à teoria institucional. Além de o modelo ser congruente com o estudo proposto, ele adere ao trabalho desenvolvido pelo grupo de pesquisa que trabalha com o tema internacionalização na própria universidade, pois propicia uma complementaridade entre as pesquisas desenvolvidas simultaneamente. Dessa forma, obtêm-se ganhos de sinergia entre os integrantes que direcionam esforços de múltiplas fontes para a compreensão de um mesmo tema, porém, sob linhas de pesquisa distintas, obtendo resultados científicos superiores ao que seria obtido individualmente.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar como as instituições formais influenciam no processo de internacionalização das vinícolas da Serra Gaúcha.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar as instituições formais que influenciam na atuação internacional das empresas estudadas.
- Identificar as formas de atuação dessas instituições.
- Examinar o processo de internacionalização das vinícolas da Serra Gaúcha com o suporte da literatura acerca de internacionalização de empresas, integrando-a com a visão baseada nas instituições.

## 1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Para melhor análise do setor e do conteúdo obtido nas entrevistas e pesquisas realizadas, optou-se por direcionar os estudos para os seguintes tópicos:

- a) teoria neoinstitucional (perspectiva sociológica);
- b) visão baseada em instituições;
- c) internacionalização de pequenas e médias empresas.

Desta forma, outras abordagens foram relegadas, pois não foram consideradas as mais adequadas para o estudo em questão.

Ademais, sobre o referido estudo, optou-se por focar somente na indústria vinícola compreendida pelo projeto *Wines of Brasil*, ou seja, em vinícolas que produzem vinhos finos, exceto por dois casos que não pertencem ao projeto, coletados para compreenderem-se as motivações que determinam essa decisão. Ademais, restringiu-se a abrangência da pesquisa por considerar que a atividade vitivinícola envolve uma grande quantidade de agentes que compõem a cadeia produtiva desta indústria.

Em termos geográficos, a pesquisa foi restringida à Serra Gaúcha, visto que possui a maior concentração da indústria vinícola do país. Com isso, foram abdicadas outras regiões

que possuem concentrações de vinícolas, porém em menor quantidade, tais como a Campanha Gaúcha, o Vale do Rio do Peixe e o Vale do Rio São Francisco.

Sendo o foco deste trabalho analisar como as instituições formais influenciam no processo de internacionalização das vinícolas da Serra Gaúcha, este estudo busca examinar o processo de internacionalização das firmas dessa indústria, identificar quais instituições formais e como se dá a interação com o processo de internacionalização das firmas supracitadas.

#### 1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Frente ao objetivo principal desse estudo de analisar como as instituições formais influenciam no processo de internacionalização das vinícolas da Serra Gaúcha, o presente estudo estrutura-se nas partes que seguem.

A introdução apresenta a contextualização do problema, a justificativa e os objetivos, além da delimitação e organização do estudo. Em sequência, há o trabalho que está subdividido em mais cinco capítulos.

Um levantamento teórico sobre o tema é realizado no segundo capítulo, o qual proporciona sustentação para o presente projeto. Este capítulo conduz o estudo por meio da teoria institucional, neoinstitucional e visão baseada em instituições, tendo como foco uma lente sociológica. Essa mesma seção ainda abarca as estratégias de internacionalização.

No terceiro capítulo é apresentada a metodologia a ser utilizada no estudo para alcançar os objetivos propostos, evidenciando-se: o método de pesquisa, a técnica de coleta de dados, os tipos de dados e a unidade de análise.

No capítulo seguinte é descrita a indústria vinícola, seguindo uma linearidade que percorre, sequencialmente, o contexto mundial, brasileiro e gaúcho; passando pelo cultivo da uva, produção e comercialização de vinhos.

No quinto capítulo são analisados os resultados obtidos junto às instituições formais da indústria vinícola, ao ambiente institucional em que estão inseridas e a internacionalização em que estão envolvidas.

No último capítulo são apresentadas as considerações finais de cunho teórico e de cunho empírico, as limitações do estudo e as sugestões de pesquisas futuras.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo apresenta-se uma síntese dos temas abordados para a construção teórica deste estudo. Considerando a busca por uma congruência entre dois temas – teoria institucional e estratégias de internacionalização – compreende-se que a visão baseada em instituições, utilizando a corrente sociológica do neoinstitucionalismo como fio condutor, possa contribuir de forma significativa para o desenvolvimento deste estudo.

Dentro da teoria neoinstitucional, torna-se relevante destacar o papel das instituições dentro do processo da institucionalização. Dessa forma, pretende-se mais uma vez seguir um fluxo, embasado em uma orientação que conduz do generalismo à especificidade, da institucionalização às instituições.

Ademais, busca-se, por meio da revisão de literatura, uma concepção evolutiva que abranja o neoinstitucionalismo – em uma perspectiva sociológica – e a visão baseada em instituições – embasada nas correntes econômicas e sociológicas – associando às estratégias de internacionalização utilizadas pelas firmas inseridas na indústria.

### 2.1 TEORIA INSTITUCIONAL

A teoria institucional abrange um campo de pesquisa que visa compreender as relações entre empresa e sociedade, especialmente, os motivos pelos quais as empresas adotam determinadas práticas de acordo com o ambiente externo, sejam elas originadas por reflexo do próprio contexto social em que estão inseridas ou das ações das outras empresas (FACHIN; MENDONÇA, 2003).

A perspectiva do institucionalismo é reconhecida como uma abordagem útil para analisar as organizações, identificando e explicando os principais valores e atores sociais que participam do campo organizacional, compartilhando ou disputando recursos e poder para o alcance de seus objetivos (CARVALHO; VIEIRA, 2003).

O institucionalismo avança em relação à teoria contingencial ao prever não somente a interação entre a organização e o ambiente por meio dos recursos e dos resultados obtidos, mas também da influência em fornecer a legitimidade social da estrutura e dos processos institucionais (DIMAGGIO; POWELL, 1983; SCOTT, 2001). Ela compreende que o ambiente não somente influencia a organização, mas também regula a legitimidade social e os processos institucionais (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Basicamente, os estudos em teoria institucional foram abarcados por três áreas distintas: Ciências Sociais, Ciências Econômicas e Ciências Políticas (CHANLAT, 1989). Todavia, essa concepção é contraditada ao incluírem-se as três orientações sob uma mesma abordagem, não distinguindo as vertentes sociológica, econômica e política (SCOTT, 2008). Ainda, há de ser considerado que "a abordagem institucional ainda há de se tornar institucionalizada" (TOLBERT; ZUCKER, 1996, p. 196).

O sociólogo norte-americano Philip Selznick é considerado o precursor dos estudos sobre o institucionalismo organizacional, nas décadas de 1940 e 1950 do século passado, ao observar que as organizações adaptam-se não somente para competir com os concorrentes, mas também para atender às exigências do ambiente externo (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005a; FACHIN; MENDONÇA, 2003).

É justamente esse comportamento adverso em relação a um padrão esperado que norteia os estudos da teoria institucional, pois ao invés de as empresas buscarem diferenciar-se dos competidores, existe uma tendência de homogeneização, inclusive dos novos entrantes, motivada pelo ambiente em que estão inseridas e pelas forças que regem essa dimensão, conduzindo as organizações para uma busca incessante pela legitimidade institucional (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

A teoria institucional floresceu na Alemanha no final do século XIX com base no debate sobre o método científico. Suas ideias foram trazidas para os Estados Unidos pelos economistas institucionais que, dentre suas principais críticas, citavam a falta de premissas realistas dos modelos econômicos convencionais e da ausência de atenção às mudanças históricas do período, enfatizando o viés pragmático de sua análise. Seus principais representantes foram Thorstein Veblen, John Commons e Westley Mitchell (SCOTT, 1995).

No campo das Ciências Políticas, a teoria institucional iniciou seu domínio pelo cenário norte-americano nas últimas décadas do século XIX e no início do século passado, sendo seus expoentes J. W. Burgess, Woodrow Wilson e W. W. Willoughby. Seu enfoque foi direcionado para os sistemas legais e estruturas administrativas formais, formulando princípios normativos que evidenciem instituições de governança, principalmente de maneira positivista e não de forma a testar suas proposições. Os institucionalistas políticos deste período analisaram, especificamente, instituições formais políticas, códigos legais, normas administrativas, regras e leis, principalmente devido ao período ter sido marcado pela constitucionalização (SCOTT, 1995).

Os institucionalistas sociológicos devotaram maior atenção ao tema do que os estudiosos das demais áreas. O foco dessa corrente trata da interdependência do indivíduo e

das instituições (PARSONS, 1967), do *self* (MEAD, 1934) e da estrutura social (BERGER; LUCKMANN, 1967). Essa perspectiva inicia com Émile Durkheim e Max Weber no final do século XIX e início do século passado, chegando a DiMaggio e Powell e Meyer e Rowan no final da década de 1970 e início dos anos de 1980 (SCOTT, 1995).

Os trabalhos de DiMaggio e Powell e Meyer e Rowan são os marcos divisores do institucionalismo e do neoinstitucionalismo, sendo a corrente sociológica o elo condutor dessa transição. O artigo "Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony" de Meyer e Rowan (1977) é referendado como marco inicial do segundo período, porém cabe ainda destacar a relevância do artigo "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational field" de DiMaggio e Powell (1983) que, junto com o texto anterior, formam o alicerce do neoinstitucionalismo (CALDAS; FACHIN, 2005).

## 2.2 O NEOINSTITUCIONALISMO

O neoinstitucionalismo parte do pressuposto de que a organização da política e do ambiente social ocorre por meio das instituições (MARCH; OLSEN, 1984), tentando explicar o impacto das estruturas no comportamento e no desempenho econômico das organizações (HOSKISSON *et al.*, 2000; NORTH, 1990). Contudo, as instituições são, antes de tudo, produtos da atividade humana (DIMAGGIO; POWELL, 1991). Além disso, os sistemas formais agem somente por meio das pessoas (SELZNICK, 1996), sendo que os "atores e seus interesses são institucionalmente construídos" (DIMAGGIO; POWELL, 1991, p. 28). Esses sistemas podem ser vistos como traços de memória, solidificadas em longo prazo, expressas por meio dos atores sociais (GIDDENS, 1984).

A teoria neoinstitucional pode ser caracterizada por quatro elementos principais: (i) rejeição dos modelos de atores racionais; (ii) interesse em instituições como variáveis independentes; (iii) explicação de fatores cognitivos e culturais; (iv) foco em unidades de análises que não podem ser reduzidas a consequências diretas de motivos ou atributos individuais (DIMAGGIO; POWELL, 1991).

Assim como a teoria institucional, o neoinstitucionalismo também opera em três áreas distintas: nas Ciências Sociais, nas Ciências Econômicas e nas Ciências Políticas. O neoinstitucionalismo sociológico, pelo seu impacto por meio das normas e papéis sociais, irá influenciar as demais perspectivas dessa abordagem (HALL; TAYLOR, 1996).

A visão identificada com as Ciências Sociais, focada nas rotinas, nos quadros cognitivos, nos efeitos da socialização, na lógica da adequação à estrutura institucional, nos

rituais, símbolos, mitos e cerimônias, terá, entre seus principais representantes, os teóricos Meyer e Rowan (1977), DiMaggio e Powell (1991) e Scott (1995, 2001) (HALL; TAYLOR, 1996).

O segmento voltado aos estudos econômicos – também chamado de escolha racional ou Nova Economia Institucional – cujos maiores expoentes são Williamson (1985) e North (1990), pressupõe que os indivíduos moldam as instituições, influenciando sua criação, funcionamento e sua contextualização em relação às normas e regras. Ademais, nessa área de estudos ainda podem ser destacados a noção de direito de propriedade, os esforços para reduzir os custos de transação e as ações de agências regulatórias (HALL; TAYLOR, 1996).

A influência das instituições, dentro de um contexto de econômico, promove a redefinição da estratégia das firmas nesse novo cenário. A localização é o cenário macro no qual as firmas e demais agentes interagem em um ambiente institucional complexo e dinâmico que existe, segundo North (1990), para minimizar as incertezas e gerar retornos crescentes, estabelecendo os padrões aceitos e desejáveis pelo grupo, objetivando criar condições propícias para o desenvolvimento de determinadas atividades.

Para North (1990), as instituições evoluíram como resposta às imperfeições no funcionamento das estruturas econômicas dos mercados. Conforme Peng *et al.* (2008), elas promovem a redução dos custos de transação (BUCKLEY; CASSON, 1976) e de internalização (WILLIAMSON, 2000) ao propiciarem ganhos de escala e de produtividade.

Já o neoinstitucionalismo histórico, proveniente das Ciências Políticas, representada por March e Olsen (1984; 1989) e Hall (1986), esclarece a sequência do aparecimento dos eventos e as consequências aos atores e ao ambiente que os rodeia, criando a noção de *path-dependence*. As instituições são portadoras de legados de forças políticas e sociais históricas que as configuram, compondo arranjos institucionais de acordo com sua trajetória temporal (THEILEN; STEINMO, 1992).

No que tange às críticas ao neoinstitucionalismo, destaca-se a expressão tautológica da abordagem que confere uma explicação circular acerca dos fenômenos, tornando difícil relacionar as causas e os efeitos e, invariavelmente, submetendo os resultados organizacionais aos motivos institucionais. Ademais, "a abordagem institucional ainda há de se tornar institucionalizada" (TOLBERT; ZUCKER, 1996, p. 196), retratando a dificuldade em definir o que está e o que não está sedimentado, permitindo grande variedade de aplicações dessa perspectiva às situações organizacionais. Sendo assim, torna-se preponderante explorar a relação do processo entre a institucionalização e as instituições.

### 2.2.1 A institucionalização e as instituições

O institucionalismo organizacional preocupa-se com as instituições e os processos, principalmente em nível organizacional. Ele insere a organização em um contexto diferenciado para que possa interagir com os ambientes internos e externos visando sua perpetuidade diante das pressões contextuais e, por conseguinte, da modelagem organizacional resultante (GREENWOOD *et al.*, 2008).

Scott (2001) compartilha dessa visão ao atribuir maior ênfase às limitações ou exigências que o ambiente institucional impõe sobre as organizações para assegurar a sua sobrevivência, seja por meio de elementos regulativos, normativos ou cognitivo-culturais. Ele ainda nomina o ambiente institucional como o conjunto de normas e exigências a que as organizações devem respeitar para obter o apoio e a legitimidade esperada desse ambiente em que estão inseridas.

DiMaggio e Powell (2005) são mais específicos ainda ao desmembrar o conceito de organizações nos principais atores que constituem o ambiente institucional: fornecedores-chave, consumidores de recursos e produtos, instituições normativas e regulatórias, além de outras organizações que gerem produtos e serviços afins.

Já a institucionalização corresponde ao “processo de transformar crenças e ações em regras de conduta social que, tais regras, tornam-se padrões e passam a ser visualizadas como rotinas naturais, ou concepções amplamente compartilhadas da realidade” (MACHADO-DASILVA; FONSECA, 1999, p. 34). O compartilhamento desse significado se dá por meio da repetição das ações (SCOTT, 1995). Já para Selznick (1957), a institucionalização ocorre constantemente sobre as organizações e sobre os indivíduos presentes nela, afetando seus interesses, objetivos, história, bem como a forma como lidam com o ambiente em que estão inseridos. Sendo assim, a institucionalização representa um processo induzido pela conformidade às normas socialmente aceitas e legitimadas.

As organizações respondem de diferentes formas aos ambientes de acordo com as estratégias utilizadas, desde conformidade à resistência, dependendo do tipo de pressão sofrida (OLIVER, 1991). Dependendo do grau de institucionalização – variando com as circunstâncias históricas, temporais e espaciais – haverá maior ou menor capacidade de aderir à mudança, ou seja, quanto maior o grau de institucionalização, menor será a chance de mudar a estrutura. Sendo assim, instituições são consideradas sinônimo de conformidade, persistência, estagnação e reprodução do que já existe. No contexto brasileiro, elas são

compreendidas como símbolos de estabilidade, resistência, permanência e a suposição que são uma maneira de restringir a atividade das organizações (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 2000; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005b; SCOTT, 1991).

Para Scott (2001), as instituições impõem restrições, definindo limites legais, morais e culturais que legitimam ou não as atividades e que apoiam os atores que as executam. Por outro lado, elas também providenciam recursos para esses mesmos atores agirem perante as estruturas sociais. A instituição é "o produto natural das pressões e necessidades sociais – um organismo adaptável e receptivo" (SELZNICK, 1972, p. 5). Quanto mais robustas as regras, maior o seu impacto na sociedade; quanto mais frágeis, maior sua flexibilidade e, por conseguinte, menor a sua influência em modificar as estruturas sociais (HOLLINGSWORTH, 2000). Sendo assim, o processo de institucionalização se torna eminentemente dinâmico e recursivo ao invés de estático (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005a).

Com isso, instituições são compreendidas como conjuntos de "elementos cognitivos-culturais, normativos e regulativos que, juntamente com atividades e recursos associados, fornecem estabilidade e significado à vida social" (SCOTT, 2001, p. 48). No entanto, sob uma visão de cerceamento (NORTH, 1991, p. 97):

instituições são restrições construídas pelos seres humanos que estruturam a interação social, econômica e política. Elas consistem de regras formais (constituições, leis e direitos de propriedade) e restrições informais (sanções, tabus, costumes, tradições e códigos de conduta).

As instituições moldam a história por meio das estruturas políticas, sociais e econômicas, propiciando as transações de ordem econômica (PENG; HEATH, 1996). Elas diretamente determinam o foco que a firma deve direcionar seus esforços para implementar sua estratégia visando obter fontes de competitividade (INGRAM; SILVERMAN, 2002).

Portanto, as instituições são muito mais restritivas do que inclusivas. Elas impõem controle, limites, normas ao indivíduo e às organizações. Aqueles que não buscam uma conformidade com as imposições das instituições deixam de ser legitimados e, por conseguinte, "são excluídos do jogo, pois não estão dispostos a jogá-lo de acordo com as regras da casa".

Mesmo com um viés tão econômico, focado na eficiência, existe uma proximidade com a corrente sociológica, mais concentrada na legitimidade (SCOTT, 1995; PENG, 2002).

### 2.2.2 A perspectiva sociológica

A vertente sociológica analisa o neoinstitucionalismo a partir do fenômeno do isomorfismo. Esse conceito é chave para o entendimento da linha traçada que norteia esses estudos, baseando-se na tendência de conformidade com as características ambientais (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Nas sociedades modernas, o Estado é uma fonte relevante e responsável por prover recursos e, por conseguinte, exerce pressão – por meio de seu poder coercitivo – para manter estruturas sociais uniformes. No entanto, as organizações frequentemente competem por poder e legitimidade e não somente por recursos e por fatias do mercado (ZUCKER, 1987). Inclusive, essas ações que propiciam padrões de homogeneidade entre as organizações deixam de lado a eficiência e a racionalidade weberiana, buscando uma ancoragem nos demais agentes sociais e, como consequência, redução nas incertezas e restrições no campo organizacional. Também, as expectativas culturais da sociedade podem ser consideradas desencadeadoras de pressão coercitiva (MEYER; ROWAN, 1977; DIMAGGIO; POWELL, 1983).

A similaridade de comportamento entre as organizações é representada por meio dos mecanismos institucionais isomórficos, visando legitimar seu modelo no campo organizacional em busca de melhor desempenho. A esse comportamento, deu-se o nome de isomorfismo, e as organizações o utilizam para fundamentar suas decisões (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Entretanto, além de ter sua origem no (i) comportamento mimético (baseado na imitação de arranjos estruturais e procedimentos bem sucedidos objetivando lidar com as incertezas vindas do ambiente), também podem ser elencadas como propulsores desse fenômeno as (ii) forças coercitivas do ambiente (imposições políticas, normas legais, regulamentos) e as (iii) pressões normativas das instituições (influências dos segmentos profissionais por meio de uma construção e consolidação cognitiva que envolve o compartilhamento de um conjunto de normas e métodos de trabalho pelos membros dos segmentos ocupacionais), todas elas formais ou informais (DIMAGGIO; POWELL, 1983; SCOTT, 1995).

Considerando que a maioria das firmas está inserida nos negócios internacionais, direta ou indiretamente, e interagindo com os aspectos institucionais, os mecanismos isomórficos atuam para modelar uniformemente o comportamento dos agentes. Por mais que busquem se diferenciar, justificando um isomorfismo competitivo que propicie sua

adaptabilidade ao ambiente (HANNAN; FREEMAN, 2005), há uma tendência de se assemelharem por meio do isomorfismo institucional no campo organizacional (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Sendo assim, o primeiro pressupõe uma racionalidade sistêmica entre os agentes; o segundo considera as pressões de outras organizações.

Compreender os mecanismos do isomorfismo contribui para a compreensão das mudanças organizacionais, principalmente das suas dinâmicas (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 2000). Partindo dessa premissa, Scott (1995; 2001) divide o ambiente institucional em três domínios: cognitivo, regulatório e normativo.

O domínio cognitivo baseia-se na premissa da inacessibilidade do conhecimento, induzindo o indivíduo a adotar padrões de comportamento semelhantes aos do restante da população, imbuindo o agente de confiança e legitimidade no seu comportamento diante de uma situação de incerteza, visando minimizar o risco de realizar a escolha errada.

O domínio regulatório consiste no regramento ao quais os agentes estão sujeitos, sejam essas normas de origem governamental, social, comercial, organizacional, cultural ou outra qualquer (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Portanto, tanto as instituições formais quanto as informais podem influenciar o modo de entrada da firma, contudo se percebe que as primeiras concentram-se nos aspectos que regulam o comportamento individual e da empresa e as outras focalizam nos aspectos relacionados à economia política e à economia institucional (PENG; WANG; JIANG, 2009).

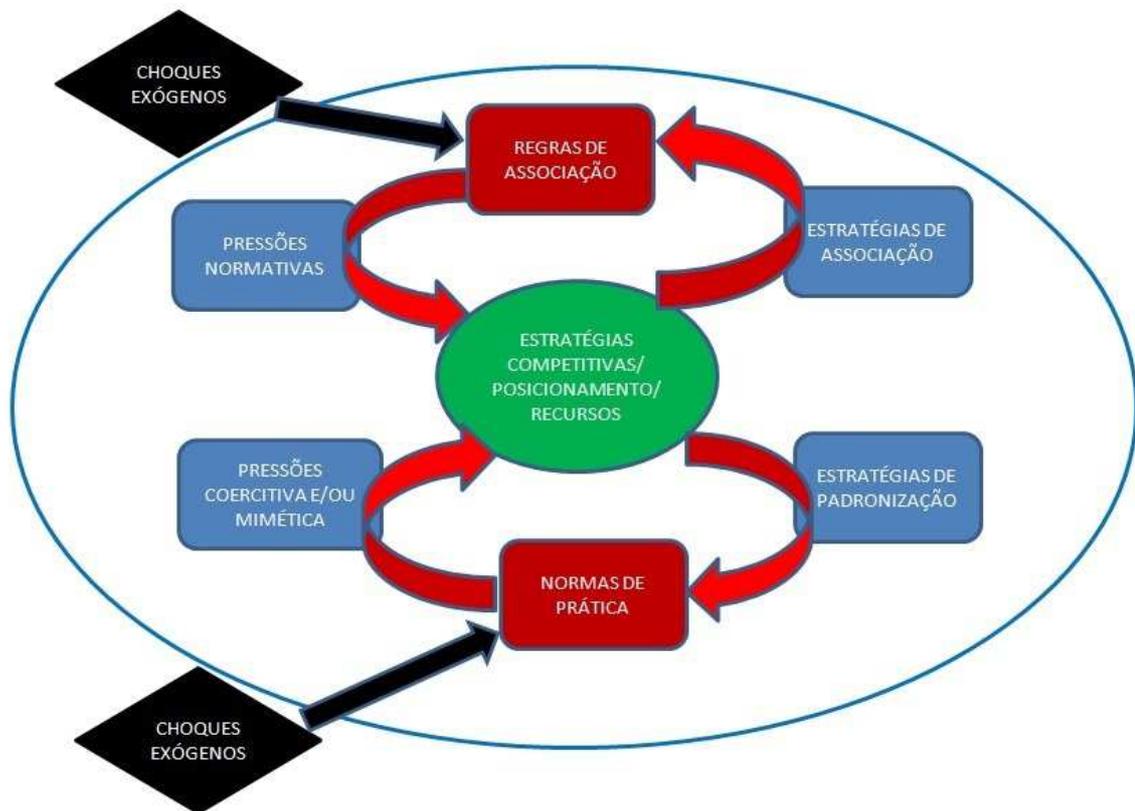
O último domínio, o normativo, refere-se aos fatores que tangem à cultura, estando inseridos os valores, normas, costumes, crenças. Assim como Contractor (1990) destaca que as firmas estão mais propensas a alianças e parcerias com firmas locais em ambientes com dimensão regulatória restrita, Agarwal (1994) cita que ocorre o mesmo em cenários com domínio normativo que distancie culturalmente as firmas estrangeiras e locais.

Em outro trabalho recente, desenvolvido por Vermeulen, van den Bosch e Volberda (2007), as forças intraorganizacionais são divididas em três microníveis: cultural-cognitivo, normativo e regulativo, modelo muito semelhante ao proposto por DiMaggio e Powell (1983).

Sobre o campo organizacional, ele envolve práticas sociais, relações de poder e estruturas cognitivas que influenciam as motivações, interesses e as posições ocupadas pelos atores dentro deste campo organizacional. Neste ponto, atores dominantes influenciam as regras e, por conseguinte, os demais participantes do campo organizacional, direcionando as ações de acordo com os seus interesses (FLIGSTEIN, 1991). A própria natureza das instituições e do seu ambiente influencia nas estratégias institucionais que, por sua vez, redesenham suas posições competitivas de acordo com as estruturas sociais que as legitimam

ou as contestam perante o grupo, gerando lideranças institucionais dentro do campo organizacional, conforme a Figura 1 (LAWRENCE, 1999).

Figura 1 – Estratégias institucionais



Fonte: Lawrence (1999, p. 168).

Esse conceito de liderança institucional advém da aplicação de uma estratégia institucional que visa melhorar a posição competitiva da firma por meio de dois tipos de atuação distintos: i) regras de associação (formação de redes por meio da definição de limites institucionais, ou seja, regras que definam a inclusão ou não dos atores nessa coalizão); e ii) normas de prática (princípios, normas e prescrições indicando como atuar quando dentro do arranjo institucional). Sob elas, são exercidas pressões normativas (que impõem as regras de associação); pressões coercitivas (forças políticas e busca por legitimidade) e pressões miméticas (busca por padronização nas respostas visando lidar com incertezas ou ambiguidades) (LAWRENCE, 1999).

A liderança institucional é proveniente da assimetria de poder na relação entre os atores no campo organizacional. Ela é uma relação dinâmica, baseada nas regras de associação e nas normas de prática que, por sua vez, gera recompensas ou sanções entre as

partes, dependendo de como agem entre eles. Ainda, é relevante considerar que a liderança institucional é mais forte quando: i) existe um maior controle de informações por uma firma de maneira a influenciar as regras de associação; ii) há pouco suporte das regras de associação por mecanismos sociais e de situações tidas como certas (*taken for granted*); iii) existe uma maior capacidade de influenciar as normas de prática devido ao conhecimento técnico, legal, político e de marketing de uma firma e da percepção de liderança das demais sobre ela; iv) ii) há pouco suporte das normas de prática por mecanismos sociais e de situações tidas como certas (*taken for granted*) (LAWRENCE, 1999).

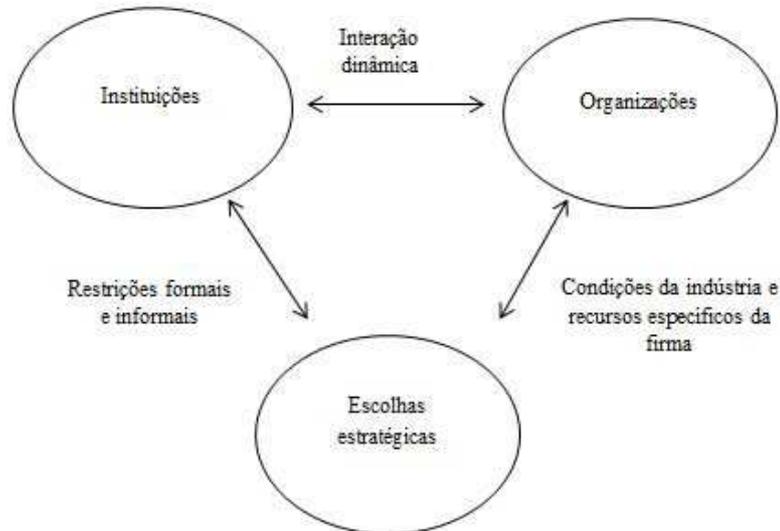
Considerando o exposto, socialmente, instituições são fontes de influência, de pressão, de coerção. Segregam legitimidade ao comportamento de um ou outro indivíduo e, como consequência, tornam-no referência para os demais que adotam uma reprodução sistemática. Desta forma, objetiva-se reduzir o insucesso na tomada de decisões diante de ambientes de incertezas, mas também resulta em passividade, indiferença, alienação do grupo. Além disso, ao mesmo tempo em que reduz riscos, também reforça padrões que foram legitimados, destacando a liderança institucional dentro do campo organizacional, que obtém privilégios das fontes de competitividade que lhe são oferecidas diante deste contexto, gerando um desempenho superior aos demais.

Ainda, a perspectiva sociológica (DIMAGGIO; POWELL, 1983) é associada à corrente econômica (NORTH, 1990) na visão baseada em instituições (PENG; 2002; PENG; KHOURY, 2008; PENG; WANG; JIANG, 2009) que intercede no ambiente dos negócios internacionais.

### 2.3 A VISÃO BASEADA EM INSTITUIÇÕES

Considerando que as instituições são vistas como variáveis independentes, a visão baseada em instituições – *institution-based view* – foca-se na interação dinâmica entre as instituições e as organizações, tomando em conta as escolhas estratégicas como resultado dessa relação, conforme se apresenta na Figura 2 (PENG; WANG; JIANG, 2009). De acordo com esses estudos, uma firma inserida em um determinado ambiente institucional, buscará a otimização de seu desempenho considerando o contexto em que está inserida (PENG; LUO, 2000). Essa abordagem tem aprofundado seus estudos entre países de economia emergente e de economia desenvolvida, visando evidenciar as diferenças institucionais e os seus impactos no desempenho dos negócios internacionais (PENG *et al.*, 2008).

Figura 2 – Instituições, organizações e escolhas estratégicas



Fonte: Peng (2002, p. 253).

Hollingsworth (2000) compartilha das ideias de Peng e Heath (1996) de que é necessário dedicar mais esforços para compreender o ambiente institucional, dividindo sua análise das instituições por níveis: i) instituições (características intrínsecas e fundamentais de qualquer instituição, que são mais resistentes a mudanças); ii) arranjos institucionais (coordenação de diversos atores econômicos); iii) setores institucionais (organizações que fornecem produtos ou serviços para a sociedade, junto com outras organizações associadas); iv) organizações (sob uma conotação social) e v) resultados e desempenho (resultados das interações institucionais) (HOLLINGSWORTH, 2000). Os níveis de análise institucional são classificados a seguir no Quadro 1, com base na sua permanência e estabilidade:

Considerando que a visão baseada em instituições proposta por Peng (2002) trabalha com normas, regras, convenções, alcance das instituições informais como redes e associações, além da cultura e valores dos países, este estudo utilizará os dois primeiros níveis (Instituições e Arranjos Institucionais) do trabalho de Hollingsworth (2000) ao considerar a influência das instituições na internacionalização das firmas que pertencem a um arranjo institucional. Sendo assim, há de se considerar que tanto arranjos legais e governamentais, quanto instituições informais podem influenciar as estratégias corporativas e, por conseguinte, impactar no desempenho dos negócios (MEYER, 2004).

Quadro 1 – Componentes de análise institucional

<b>Instituições:</b> normas, regras, convenções, hábitos e valores (North,1990; Burns e Flam, 1987).
<b>Arranjos institucionais:</b> mercados, estados, hierarquias corporativas, redes, associações, comunidades (Hollingsworth e Lindberg, 1985; Campbell <i>et al.</i> , 1991; Hollingsworth <i>et al.</i> , 1994; Hollingsworth e Boyer, 1997).
<b>Setores institucionais:</b> sistema financeiro, sistema de educação, sistema de negócios, sistema de pesquisa (Hollingsworth, 1997).
<b>Organizações:</b> (Powell e DiMaggio, 1991).
<b>Resultados e desempenho:</b> estatutos; decisões administrativas, natureza, quantidade e qualidade dos produtos industriais (Hollingsworth, 1991, 1997); desempenho setorial e da sociedade (Hollingsworth e Streeck, 1994; Hollingsworth <i>et al.</i> , 1990; Hollingsworth e Hanneman, 1982).

Fonte: Hollingsworth (2000, p. 601).

Cabe destacar, ainda, que o papel das instituições é mais evidente nas economias emergentes porque as regras são passíveis de mudanças (PENG, 2002). Sendo assim, as instituições nesses países tomam um papel relevante na estratégia e no desempenho dos investimentos domésticos e estrangeiros das firmas que competem internacionalmente (GAO *et al.*, 2010). North (1991) resume que as instituições são as regras do jogo e as organizações são os jogadores. Essas regras, sejam elas de ordem objetiva ou subjetiva, consciente ou inconsciente, de natureza política, econômica, social, jurídica ou cultural, criam o domínio que legitima ou não aqueles que estão contidos nele (DIMAGGIO; POWELL, 1983; SCOTT, 1995).

As diferenças institucionais entre os países podem explicar os diferentes níveis de desenvolvimento econômico, produtividade, atratividade do setor privado e risco dos negócios (NORTH, 1990; HOSKISSON *et al.*, 2000). Instituições, especialmente de ordem financeira e legal, tendem a ser mais evoluídas e transparentes nos países desenvolvidos do que nas economias emergentes devido à limitação de investimentos, frágeis intermediários financeiros, mercados de capitais incipientes e sistemas legais inócuos (RAMAMURTI, 2000; PENG; HEATH, 1996). Mediante essa assertiva, o papel das instituições passa a ser decisivo no setor privado da economia, principalmente em relação a proteção dos direitos de propriedade, operações em mercados de capitais e leis que reduzem as incertezas e promovem o desenvolvimento (BANERJEE *et al.*, 2006). Reduzindo a incerteza, instituições reduzem custos de transação e de informação na economia, principalmente em países desenvolvidos, criando uma estrutura estável que aproxime investidores de fontes de investimento, propicie ganhos em escala, melhore o desempenho de tecnologias aplicadas ou otimize o fluxo de informações para a tomada de decisão (WILLIAMSON, 1985; MEYER, 2001; MUDAMBI; NAVARRA, 2002).

Nos mercados emergentes, diversos fatores são sensíveis à influência das instituições. A existência de um efetivo sistema legal é um pré-requisito para investimento e desenvolvimento econômico (NORTH, 1990). Por outro lado, o abuso do poder público em prol do benefício privado – corrupção política – pode desestimular a atividade industrial ou aumentar o custo de investimentos (BRUNETTI; KISUNKO; WEDER, 1997; HABIB; ZURAWICKI, 2002). Instituições políticas instáveis, inconfiáveis ou ineficientes podem se tornar um risco representado pela possibilidade de nacionalização ou expropriação de ativos, conflitos de ordem civil ou étnica e impossibilidade de enviar remessa de lucros para a matriz (BANERJEE *et al.*, 2006). Por fim, riscos econômicos e financeiros institucionais implicam em elevados níveis de instabilidade econômica, de volatilidade cambial, de ineficiência do mercado de capitais, e de altas taxas de inflação. Por conseguinte, seus reflexos afetam os níveis de investimento da firma, assim como seu valor de mercado e a adimplência de seu mercado consumidor (GECZY; MINTON; SCHRAND, 1997; DE SOTO, 2000; BANERJEE *et al.*, 2006).

No entanto, as condições institucionais constituem um cenário complexo que incorpora não somente leis e regulamentos, mas também fatores cognitivos, como cultura e práticas de negócios (NORTH, 1990) estruturas sociais sistemas financeiros (FLIGSTEIN, 1996; KOSTOVA, 1999). O próprio modelo institucional reafirma esse conceito ao assegurar que a sobrevivência da organização é determinada pelo alinhamento com o ambiente institucional, ou seja, depende da resiliência perante as pressões externas (KOSTOVA; ROTH; DALCIN, 2008).

A visão baseada em instituições percebe duas proposições distintas (Quadro 1): (i) as instituições formais (regramentos políticos, decisões judiciais, contratos econômicos), que parecem ser convergentes, como sistemas legais ou de governança; (ii) as instituições informais (normas comportamentais, culturais, étnicas, ideológicas, convenções, códigos de conduta) podem, não necessariamente, sustentar essa convergência (KHANNA; KOGAN; PALEPU, 2006). Por outro lado, quando há ausência ou limitação nos mecanismos formais, os aparelhos informais intervêm para mitigar a incerteza (PENG; KHOURY, 2008). As instituições formais concentram sua atenção nos aspectos que regulam o comportamento individual e da firma, ao passo que as instituições informais focam-se em aspectos direcionados à economia política e institucional (PENG; WANG; JIANG, 2009), como mostra o Quadro 2 a seguir.

Quadro 2 – Dimensões das instituições

<b>Grau de formalidade (NORTH, 1990)</b>	<b>Exemplos</b>	<b>Pilares de apoio (SCOTT, 1995)</b>
Instituições formais	Leis Regulamentos Regras	Regulatório (coercitivo)
Instituições informais	Normas Culturas Ética	Normativo Cognitivo

Fonte: Peng, Wang e Jiang (2009, p. 64).

Um sistema institucional será completo somente mediante a interação entre as instituições formais e informais (DUNNING; LUNDAN, 2008; 2010). Independentemente disso, as instituições irão operar por meio de suas estruturas formais ou informais para realizar as transações econômicas e sociais que, por sua vez, irão afetar qualquer decisão estratégica que a firma adotar (NORTH, 1990).

Para North (1990), as instituições desempenham um papel fundamental para a economia de qualquer nação, pois diminuem as incertezas e se tornam referência para os indivíduos. Quando as instituições são ineficientes ou os direitos de propriedade não são garantidos, gerando elevados custos de transação, identifica-se um ambiente desfavorável ao sucesso dos países. Esse tipo de arcabouço institucional é mais visível nos países subdesenvolvidos devido a instituições políticas e econômicas que desincentivam a atividade produtiva.

Outrossim, as firmas que dividem o mesmo ambiente podem relacionar-se com as mesmas instituições. Todavia, a combinação de instituições formais e informais, com níveis distintos entre elas, irá gerar resultados diferentes (ALSTON; EGGERTSSON; NORTH, 1996). Ainda, "duas instituições podem ser ditas complementares se a presença ou (a eficiência) de uma delas aumentar o retorno ou (a eficiência) da outra" (HALL; SOSKICE, 2001, p. 17). Países com um conjunto mais sincronizado de instituições possuem um desempenho melhor do que outros, obtendo uma vantagem institucional comparativa. Sendo assim, as instituições recessivas são dominadas por àquelas que possuem supremacia (FRIEL, 2011).

Destaca-se ainda o grau de relação institucional estabelecido entre uma firma e as instituições de um país (*institution relatedness*). Em economias emergentes, tipicamente, os relacionamentos ocorrem com grande assimetria de informação, elevados custos de transação, baseados em conexões políticas, reputações e relações informais, estimulando uma diversificação dos produtos visando minimizar riscos. Já em países desenvolvidos, existem características inversas que estimulam uma redução na linha de produtos da firma que, por

sua vez, baseará sua fonte de competitividade na sua eficiência produtiva ou por meio de economias de escopo (MEYER; PENG, 2005).

As instituições, para fins de internacionalização, são as estruturas formais responsáveis por nortear ou cercear as escolhas dos agentes, atuando de maneira positiva, negativa ou mesmo de maneira indiferente, visando promover a sua inserção internacional.

Mediante a compreensão da evolução do contexto institucional, a seguir será apresentado um quadro que visa esclarecer os principais autores inseridos em cada perspectiva da respectiva corrente teórica.

## 2.4 A EVOLUÇÃO DAS CORRENTES INSTITUCIONAIS

Desenvolver uma trajetória da teoria institucional, do neoinstitucionalismo e da visão baseada em instituições implica revolver as raízes históricas de diversas abordagens. Ainda assim, tratar de tema tão complexo e abrangente impele que, de maneira exploratória, possa ser facilitado o entendimento do tema em questão. Mesmo que Scott (2008), contrarie essa concepção ao incluir as três orientações sob uma mesma abordagem, não distinguindo as perspectivas sociológica, econômica e política, o Quadro 3 busca seguir a linha ortodoxa que segmenta as três perspectivas.

Quadro 3- Evolução das correntes institucionais

Período	TEORIA INSTITUCIONAL		
Corrente	Econômica	Sociológica	Política
final séc. XIX	Thorstein Veblein	Émile Durkheim	Woodrow Wilson
	John Commons	Max Weber	
	Westley Mitchell		
início séc. XX			J. W. Burgess
			W. W. Willoughby
1930-1970	Ronald Coase	G. H. Mead	Behaviorismo
		Philip Selznick	
		Talcott Parsons	
		Berger e Luckmann	
Período	TEORIA NEO-INSTITUCIONAL		
1971-atual	Oliver Williamsom	Meyer e Rowan	March e Olsen
	Douglas North	Zucker	Hall
		DiMaggio e Powell	Moe
		Scott	Shepsle
			Weingast
Período	VISÃO BASEADA EM INSTITUIÇÕES		
Corrente	Econômica	Sociológica	Política
2000-atual	Mike W. Peng		

Fonte: Elaborado pelo autor.

No Quadro 3, observam-se os principais autores de cada corrente e o período em que ocorreu o lançamento de sua(s) obra(s) relevante(s). Ademais, destaca-se que houve uma ruptura entre 1930 e 1970 na vertente política da teoria institucional, marcada pelo behaviorismo, quando as instituições tiveram um papel irrelevante, suplantadas pelos conceitos de psicologia social, valores, normas, cultura política. Por fim, reforça-se a preponderância da perspectiva sociológica que proporcionou a transição entre o velho e o novo institucionalismo (SCOTT, 1995).

Mesmo com o novo institucionalismo nas Ciências Políticas, sendo uma reação ao behaviorismo dos meados do século passado, foi a corrente sociológica que condicionou a evolução da teoria institucional. Enquanto o velho institucionalismo preferia a orientação política e econômica, o neoinstitucionalismo adaptava-se ao viés sociológico (CARVALHO; VIEIRA, 2003).

Tanto a teoria institucional quanto o neoinstitucionalismo atuam contra os modelos de organização baseados em concepções racionalistas, destacando as interações entre a firma e o ambiente. No entanto, para a primeira o ambiente é muito mais restrito, sendo para a teoria neoinstitucional formado por populações de organizações, indústrias, profissões e entidades governamentais (GREENWOOD; HININGS, 1996; DIMAGGIO; POWELL, 1991).

Ainda, a perspectiva do novo institucionalismo busca explicar porque as organizações surgem, tornam-se estáveis ou são transformadas (FLIGSTEIN, 1999) e as formas como a ação e a cultura são estruturadas nas organizações (DIMAGGIO; POWELL, 1991). Ela avança em relação à teoria institucional que trata dos padrões de interação e adaptação organizacional por meio do desenvolvimento de formas, processos, estratégias, perspectivas e competências distintas (SELZNICK, 1996), pois também descreve o processo pelo qual as organizações se tornam instituições (NORTH, 1990).

Comparando as perspectivas do *velho* e do *novo* institucionalismo, como Carvalho, Vieira e Goulart (2005) segmentam a trajetória da teoria institucional, a perspectiva política do fim do século XIX apresentava estruturas legais e formas particulares de governança, enquanto estudos a partir da década de 1970 focam na autonomia das instituições políticas em face de pressões sociais e políticas institucionais promotoras de cooperação internacional (CARVALHO; VIEIRA; GOULART, 2005).

A perspectiva econômica da teoria institucional baseia-se na estrutura social como determinante dos processos econômicos; na teoria neoinstitucional há um foco nas análises microprocessuais e endógenas no nível macroeconômico, relacionando-as ao desempenho

econômico. Na perspectiva sociológica, inicialmente definiu-se como unidade de análise a relação entre organização e ambiente, considerada nos relacionamentos informais, disputas de poder e na heterogeneidade das organizações. A teoria neoinstitucional coloca em evidência padrões de conformidade, legitimidade e homogeneidade entre as organizações, ampliando a análise para o nível interorganizacional e societal (CARVALHO; VIEIRA; GOULART, 2005).

Por fim, a visão baseada em instituições, ao associar a economia institucional (NORTH, 1990) e a comumente chamada teoria institucional (DIMAGGIO; POWELL, 1983), introduz o reflexo do arranjo institucional no processo de internacionalização das firmas, principalmente nos mercados emergentes (PENG; WANG; JIANG, 2009).

## 2.5 ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

A internacionalização é o processo das empresas ingressarem ou ampliarem sua atuação para uma dimensão transnacional por meio do comércio de bens e serviços, geralmente por meio de exportação e importação. Essa atuação deve transcorrer de maneira sistemática, envolvendo atividades de fornecimento, fabricação e comercialização, visando adquirir recursos, efetuar negociações, penetrar em novos mercados e obter ganhos de eficiência (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERG, 2010; DUNNING, 1988).

Corroborando essa visão, Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) afirmam que os mercados internacionais possibilitam gerar oportunidades adicionais em relação ao mercado doméstico. Nos países emergentes, o movimento da internacionalização ocorreu de forma tardia, tímida e incipiente, se comparada aos países desenvolvidos (FLEURY; FLEURY, 2007).

Empresas de países emergentes são mais inexperientes em negócios internacionais e têm pouca familiaridade com ambientes de outros países (DEMIRBAG; TATOGLU; GLEISTAR, 2009); apresentam, frequentemente, configuração de recursos diferente de empresas das mesmas indústrias oriundas de países desenvolvidos (GAUR; KUMAR, 2009); podem não ter os recursos necessários (capital, gerencial e tecnológico) para competir em mercados internacionais, podendo ocasionar um aumento dos custos, principalmente em estágios iniciais da internacionalização (GAUR; KUMAR, 2009); tendem a ser menores, menos avançadas tecnologicamente e com recursos menos sofisticados, além disso o efeito de país de origem afeta negativamente a imagem da organização (CUERVO-CAZURRA; GENC, 2008).

Para explicar esses fatos, a evolução teórica dos estudos em negócios internacionais

partiu de teorias econômicas que buscavam explicar e justificar o fluxo financeiro internacional sob uma dimensão macroeconômica e, em um segundo momento, passou a focar na indústria, em uma dimensão intermediária e posteriormente, influenciada pelos estudos de Penrose (1959), evoluiu para uma dimensão micro, que é a firma. Além disso, atualmente, a teoria institucional tem ganhado força como base para explicar a internacionalização, principalmente motivada pela importância das economias emergentes e suas organizações.

Para Dunning e Lundan (2008), as teorias clássicas e neoclássicas da economia eram modelos de comércio que focavam em explicar onde a produção se localizava. O mercado internacional era assumido como um mecanismo de custo. Estas teorias apresentavam algumas características específicas (que acabaram gerando lacunas futuras), tais como: as particularidades de cada organização (recursos, capacidades e propriedades) eram ignoradas; os recursos eram imóveis entre fronteiras e móveis dentro das fronteiras; as firmas possuíam racionalidade limitada e engajavam-se em somente uma atividade; a busca pela maximização dos resultados; os preços determinavam a alocação dos recursos. Esses elementos representavam características dos mercados perfeitos.

Os estudos em negócios internacionais, de uma forma geral, são respostas a essas lacunas e estão normalmente divididos em duas grandes abordagens: econômica e comportamental.

O processo de internacionalização, sob a abordagem econômica aborda as teorias de internacionalização com um viés direcionado à racionalização e ao controle dos custos e dos fatores econômicos envolvidos (BUCKLEY; CASSON, 2009; DUNNING, 1980; 1988; VERNON, 1966; 1979; ANDERSON; GATIGNON, 1986). Por outro lado, sob a abordagem comportamental, a internacionalização de uma firma apresenta estágios graduais de envolvimento da mesma junto ao mercado externo: (i) atividades não regulares de exportação; (ii) exportação via agentes independentes; (iii) estabelecimento de vendas internacionais por meio de uma subsidiária no exterior; (iv) instalação unidades de produção e manufatura no exterior (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON, VAHLNE, 1977; 1990; 2009). Ainda citam-se as *born globals*, empresas internacionalizadas desde ou logo após a sua fundação, focadas em um nicho de atuação, cada vez mais ativas nas negociações fora de seu mercado doméstico (OVIATT; MCDOUGALL, 1994).

### 2.5.1 A abordagem econômica na internacionalização

As abordagens econômicas podem ser consideradas como a aplicação da Teoria de Custo de Transação aos negócios internacionais. As principais teorias sob esta perspectiva são a Teoria do Poder de Mercado (HYMER, 1976); a teoria de ciclo de vida do produto (VERNON, 1966), a Teoria da Internalização (BUCKLEY; CASSON, 1976) e o Paradigma Eclético (DUNNING, 1980; 1988).

Hymer (1976), ao identificar imperfeições do mercado, tais como risco, volatilidade das taxas de câmbio e custo de adquirir informações, que alterariam as formas de atuação e desempenho das organizações, discute as falhas da teoria neoclássica. Para Hymer (1976), uma organização, ao internacionalizar-se, transfere para outros mercados mais do que capital. Transfere um pacote de recursos como tecnologia, recursos humanos, gestão e empreendedorismo. A firma deveria possuir alguma vantagem de propriedade ou monopolística que compensasse as vantagens de atuação das firmas locais de cada mercado. Isso possibilitaria a internacionalização. A vantagem estaria sustentada em uma imperfeição do mercado. A proposta de Hymer (1976) pode ser identificada como o ponto de partida para as demais teorias em negócios internacionais.

Vernon (1966, 1979), partindo da visão de que empresas possuem diferentes capacidades de inovar, principalmente influenciadas por fatores ligados aos países, busca explicar o comportamento das firmas em relação à produção internacional. Para ele, inicialmente as empresas produzem seus produtos nos mercados domésticos, onde as atividades de inovação ocorrem perto dos consumidores mais propensos ao seu consumo. Num segundo momento, suprido o mercado doméstico, a empresa tenderá a exportar os produtos para mercados similares. Na medida em que os produtos tornam-se padronizados, com a pressão da concorrência e com o fator custo de produção tornando-se mais significativo para o desempenho, as empresas buscam produzir em locais que compensem tais custos (como países não desenvolvidos, por exemplo). O modelo de Vernon, conhecido como Ciclo de Vida do Produto, é a primeira teoria que trata da internacionalização com uma perspectiva dinâmica, em estágios.

Na teoria conhecida como Internalização, o envolvimento de uma empresa com as atividades internacionais é fruto das vantagens de custo de produção obtidas ao atuar (produzir) em outros países. Diversos autores a veem como a mais clara aplicação da teoria de custos de transação (WILLIAMSON, 1975) à internacionalização. Para Buckley e Casson

(1976), os principais autores da internalização, a forma de desenvolvimento das atividades internacionais das organizações é consequência da estrutura de custos. Para eles, a empresa aumentaria seu envolvimento com um determinado mercado na medida em que ele se expandisse, iniciando com exportação e chegando à produção local, isso ocorreria caso o custo de produção local fosse vantajoso em relação às demais formas de operação.

O paradigma eclético, proposto por Dunning (1980; 1988) representa o modelo conceitual de explicação das operações internacionais das organizações mais difundido na abordagem econômica. Combina algumas premissas da teoria de comércio internacional com aspectos relativos a recursos, capacidades e instituições, ou seja, tanto fatores naturais (macroeconômicos) quanto fatores organizacionais (microeconômicos) podem explicar as atividades internacionais (DUNNING; LUNDAN, 2008), entretanto, a base de construção do paradigma são os custos de transação. Quando uma empresa se internacionaliza deve contar com alguma vantagem sobre os concorrentes, tanto internacionais quanto do país hospedeiro. Essas vantagens podem ser da propriedade de ativos específicos ou de propriedade de ativos complementares.

O paradigma eclético (conhecido como OLI) se alicerça em três pontos: a) na posse ou na capacidade de adquirir determinados ativos tangíveis ou intangíveis e não disponíveis para a concorrência (O – *ownership*); b) na localização dos ativos (L – *location*), eles podem estar situados em diferentes países ou mercados, e; c) na internalização (I – *internalization*), que representa a capacidade de internalizar e transferir ativos por meio de fronteiras.

Apesar de sua grande aceitação, o paradigma eclético recebeu algumas críticas apontando suas limitações. Dentre as revisões derivadas dessas críticas estão a maior importância dada às vantagens oriundas das *networks*, valorização dos aspectos inerentes aos recursos e capacidades organizacionais e, também, à influência das instituições (DUNNING; LUNDAN, 2008; 2010).

### **2.5.2 A abordagem comportamental na internacionalização**

A Escola de Uppsala estuda a internacionalização sob um enfoque comportamental. A internacionalização é explicada, tendo como unidade de análise a empresa. A evolução do nível de internacionalização da empresa é fruto do gradual aprendizado e ganho de conhecimento por meio da experiência em negócios internacionais (JOHANSON; VAHLNE, 1977). A partir da observação de empresas suecas, Johanson e Vahlne (1977) identificaram que, após a consolidação no mercado doméstico, as empresas iniciavam suas operações

internacionais por meio de exportações via agentes, evoluíam para o uso de subsidiárias de venda no exterior e finalmente passavam a produzir no país alvo.

Alguns aspectos podem ser destacados nessa abordagem: há um gradualismo caracterizando estágios de internacionalização, caracterizando a proposta como dinâmica e processual; a evolução ou o gradualismo não é resultado de estratégia pré-determinada ou racional, mas sim consequência da aprendizagem experiencial. O processo se iniciava entre países com menor distanciamento psíquico (mais semelhantes).

A teoria das *networks* é vista como uma evolução do Modelo de Uppsala. Johanson e Vahlne (1990) incluem em seu modelo os relacionamentos ou *networks*. Ao se internacionalizar, uma empresa cria uma rede de relacionamentos com clientes, fornecedores, distribuidores, governos e outras instituições. Esses relacionamentos poderiam criar oportunidades que explicariam a quebra nos padrões previstos pelo modelo de Uppsala.

Os mesmos autores reanalisaram o Modelo de Uppsala em 2009, incluindo os conceitos de oportunidades e conhecimento, proporcionando a extensão do conhecimento as necessidades, capacidades, estratégias e oportunidades da firma. Também foi incluída a valorização da aprendizagem, criação e construção de confiança entre os agentes, enfatizando seu comprometimento e a posição que assumem na rede de relacionamentos.

Por fim, Schweizer, Vahlne e Johanson (2010) focam seus estudos no empreendedorismo na internacionalização, incluindo as capacidades empreendedoras e explorando as contingências. Dessa forma, buscam explicar como se dá a relação entre incertezas, oportunidades, aprendizagem e conhecimento.

### **2.5.3 Os modos de entrada em mercados internacionais**

Independentemente da perspectiva de análise do processo de internacionalização, as duas principais questões que devem ser respondidas nas decisões de entrada em mercados internacionais são: (i) a motivação da firma para internacionalizar-se; (ii) a decisão sobre qual modo de entrada irá optar (MADHOK, 1997). As firmas iniciam suas atividades de exportação mediante objetivos de origem econômica ou estratégica. Dentre os objetivos econômicos, citam-se a ampliação dos lucros, o incremento das vendas ou a redução dos custos. Quanto aos objetivos estratégicos, são mencionados a expansão de mercados e o aumento da competitividade (CAVUSGIL; ZOU, 1994).

Complementares aos motivos da atividade exportadora, citam-se os estímulos de ordem proativa ou reativa. O primeiro está alinhado a uma prospecção junto ao mercado

visando identificar oportunidades, ao contrário do segundo que apenas atua de acordo com as mudanças ambientais. Fatores considerados proativos são: lucros atrativos, oportunidade de crescimento, facilidade de adaptação de produtos ao mercado externo, economias em escala, apoio da gerência aos negócios internacionais, incentivos públicos de fomento à exportação. Fatores reativos são: adversidades no mercado doméstico, excesso de estoque, produção ociosa, câmbio favorável, oportunidade de ampliação do número de mercado, de redução do risco ou atendimento de pedidos inesperados de clientes estrangeiros (KASTIKEAS, 1996).

Já para escolher o modo de entrada, a empresa deve considerar fatores como: oportunidades e tamanho do mercado-alvo, ambiente competitivo, visão gerencial, objetivos da internacionalização, adequação do produto ao mercado e nível de comprometimento com o mercado almejado (ROOT, 1994; CAVUSGIL; GHOURI; AGARWAL, 2002). O processo de internacionalização se consolida com a escolha de diversas modalidades de entrada, definidas em função do nível de comprometimento de recursos, de controle sobre as atividades de marketing e de risco envolvido nas operações. Elas são os arranjos institucionais que as empresas adotam para entrar e permanecer em um mercado internacional visando transferir suas fontes de competitividade de um mercado doméstico para um mercado externo (ROOT, 1994; OSLAND; TAYLOR; ZOU, 2001).

Os fatores que envolvem as estratégias de entrada são relacionados à dimensão interna ou externa da firma. Na dimensão interna, destacam-se fatores como os produtos e recursos da firma; na dimensão externa, citam-se fatores como o país de origem e o país hospedeiro (ROOT, 1994). Diante dessa argumentação, o autor apresenta a seguinte divisão dos modos de entrada:

(i) exportação direta e indireta (por meio de intermediário): envolvem níveis baixos de comprometimento de recursos (tangíveis e intangíveis), de risco (de desinvestimento e de transferência de tecnologia) e de controle (de métodos, sistemas, da habilidade para influenciar decisões em mercados externos);

(ii) modos contratuais (licenciamento, franquia, contrato): implica a transferência de ativos intangíveis para o mercado-alvo, todavia, envolve ainda um baixo nível de comprometimento, de risco e de controle, considerando as limitações impostas pelo tipo de contrato;

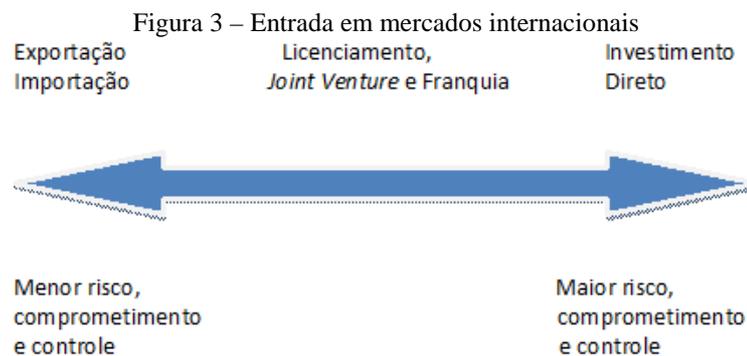
(iii) investimento direto (aquisição, *join-venture*<sup>2</sup> e projeto *greenfield*<sup>3</sup>): requerem

---

<sup>2</sup> *Joint venture*: parceria colaborativa onde duas ou mais empresas compartilham ativos, riscos e lucros por um determinado período de tempo (CZINKOTA; RONKAINEN, 2001).

maior comprometimento de recursos, nível de controle, investimentos e implicam e elevado risco, sendo associados às operações internacionais em um ambiente de alta complexidade (ROOT, 1994; BUCKLEY; CASSON, 1998; OSLAND; TAYLOR; ZOU, 2001).

As firmas que optam por se internacionalizar devem escolher o melhor modo de entrada que se adapte às condições que ela está disposta a se sujeitar ou a usufruir (BUCKLEY; CASSON, 1998), considerando as variáveis risco, comprometimento de recursos e controle sobre a operação (Figura 3):



Fonte: Nickels e Wood (1997, p. 113).

Considerando a Figura 3, observa-se que os modos de entrada de exportação e importação representam os menores níveis de risco, comprometimento de recursos e, em contrapartida, controle da operação. No investimento direto, existe um maior nível de risco, comprometimento de recursos e controle da operação, pois existe um maior grau de complexidade envolvendo-a, exigindo posse parcial ou total sobre a operação (GARRIDO, 2007).

Aprofundando em relação aos determinantes que promovem o sucesso das firmas que transacionam internacionalmente, observou-se que, tanto para pequenas empresas quanto para grandes corporações, o elevado nível de comprometimento foi fator decisivo para o sucesso. Ainda, as firmas de menor expressão tiveram melhor desempenho utilizando de canais independentes de distribuição, estratégias de diversificação de um novo produto e de modos de entrada. Entretanto, as firmas de maior porte operaram melhor com canais próprios de distribuição, estratégias de concentração de produtos e de mercados, optando apenas por adaptar os produtos nos diversos países estrangeiros (CAVUSGIL; KIRPALANI, 1993).

<sup>3</sup> Investimento para a constituição de uma manufatura, escritório ou outra estrutura física sem que exista qualquer prévia construção. É utilizada, principalmente, para investimento direto externo, em alternativa a outras modalidades como aquisições, fusões, *joint-ventures* ou contratos de licenciamento (GREENFIELD, 2013).

Em outro estudo, as variáveis que afetaram o sucesso do marketing de exportação foram: oferta de produtos da firma, a relação com agentes e distribuidores estrangeiros, a promoção de exportação e o preço praticado (CAVUSGIL; ZOU, 1994). Complementares a esses determinantes, foram identificados: conhecimento do mercado-alvo e do marketing de exportação, a reputação da firma, a percepção do desenvolvimento do mercado, o nível de envolvimento com os distribuidores externos, a proximidade com o mercado desejado e o grau de comprometimento com os negócios internacionais (KATSIKEAS, 1994).

Já ao especificar a sequência de internacionalização, o fluxo foi definido como: (i) a percepção do risco associada às decisões pertinentes aos negócios internacionais; (ii) as expectativas gerenciais; (iii) percepção de incerteza. Esses fatores provocam um comprometimento incremental da firma visando obter vantagem das oportunidades das atividades exportadoras. Quanto mais a firma ganha experiência internacional, maior serão as expectativas gerenciais e maior será o direcionamento para os negócios internacionais (CAVUSGIL, 1984).

Ainda, segundo Cavusgil (1984), as firmas são segmentadas em três grupos, de acordo com seu estágio de internacionalização:

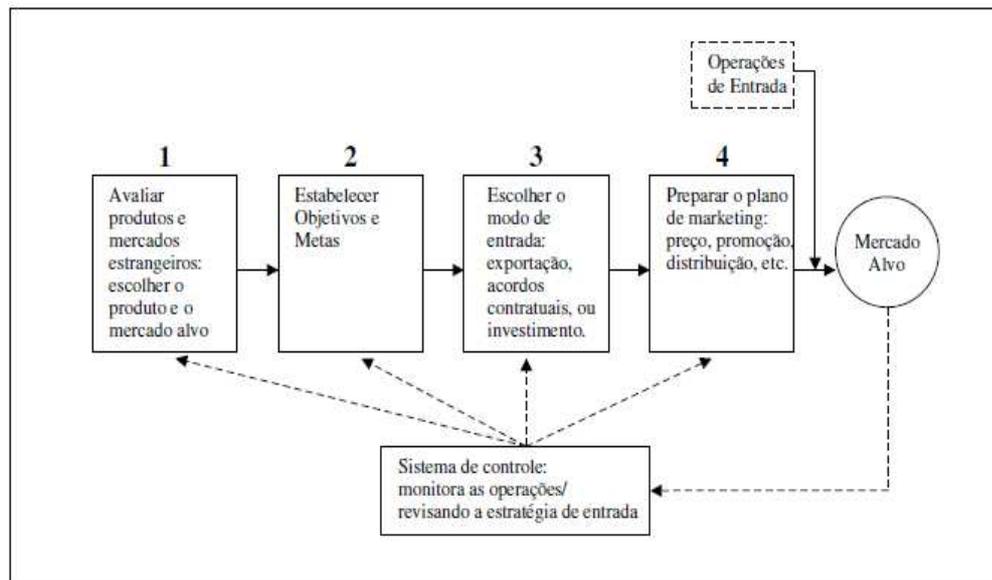
(i) Envolvimento experimental: pouco comprometimento com o mercado externo demonstrado por um comportamento exportador reativo e por reconhecer os negócios internacionais como uma atividade marginal dentro do seu escopo. Geralmente há poucos mercados envolvidos e as exportações não representam mais do que 10% das vendas totais da firma. Ademais, as estratégias de produto e de preço são uma simples adaptação das utilizadas no mercado doméstico, evidenciando o baixo nível de recursos direcionados para explorar o mercado internacional e o foco em contratos de curto prazo.

(ii) Envolvimento ativo: gerência reconhece a importância dos negócios internacionais realizando contratos em longo prazo. Produtos e políticas de preço são adaptados para o mercado externo e as atividades exportadoras são expandidas para mercados-chave. As exportações são consideradas uma atividade regular e não um negócio marginal, sendo inclusive, criado um departamento próprio para gerir seus negócios, geralmente derivado do departamento de marketing ou de vendas do mercado interno.

(iii) Envolvimento comprometido: prospecção de negócios em qualquer parte do mundo e não somente nos mercados-chave. Implica em níveis avançados de comprometimento de recursos no mercado externo – investimento direto estrangeiro – tais como subsidiárias, aquisições, projeto *greenfield*. Por fim, uma divisão no exterior irá assumir as respectivas operações da firma.

Em relação às estratégias de marketing, elas podem ser definidas como os meios pelos quais uma firma responde aos jogos de forças internas e externas que envolvem os objetivos do risco de um processo de exportação. Nesse âmbito, estão inseridos (Figura 4): (i) escolha do produto e do mercado-alvo; (ii) estabelecimento de objetivo e metas; (iii) escolha do modo de entrada; (iv) plano de marketing (adaptação do produto, da promoção, suporte do distribuidor, competitividade do preço); (v) sistema de controle do desempenho das operações no mercado-alvo e revisão da estratégia de entrada (ROOT, 1994; CAVUSGIL; ZOU, 1994).

Figura 4 – Os elementos de estratégia de entrada em mercados internacionais



Fonte: Root (1994, p. 23).

De maneira a sintetizar conceitos, Garrido *et al.* (2009) apresentam um quadro comparativo (Quadro 4) abordando os modos de entrada nos mercados internacionais, dividindo em categorias que contemplam atividades de marketing, uso de intermediários, acesso a informações, nível de complexidade, recursos, investimentos, tecnologia, risco e relação com o ambiente externo e com o cliente.

No entanto, ao comparar mercados de economias desenvolvidas ao de economias emergentes, observa-se, no segundo caso, o seu próprio panorama social, político e econômico, que, por sua vez, influenciam nas especificidades das firmas localizadas nos seus países. Sendo assim, esse tópico permanece como uma importante lacuna a ser pesquisada (ZHANG; ZHANG; LIU, 2007).

A indústria vinícola tem um histórico recente de internacionalização, com raras exceções. Seu desenvolvimento tem sido incentivado, principalmente, pelo projeto *Wines of Brasil*, uma parceria entre o Instituto Brasileiro do Vinho (Ibravin) e a Apex-Brasil. As

instituições formais têm apresentado um papel relevante para a internacionalização das vinícolas, inicialmente conscientizando seus gestores da importância da atuação inicial de suas firmas. Em um segundo momento, a exposição à concorrência externa obrigou-os a tornar-se competitivo internacionalmente como forma de manter-se no próprio mercado doméstico.

Quadro 4 – Comparação dos modos de entrada em mercados internacionais

<b>Modos de Entrada em Mercado Internacionais</b>		
<b>Baixa Complexidade</b>	<b>Alta Complexidade</b>	
Exportação Direta e Exportação Indireta.	Franquias, Licenciamentos e Contratos de Produção.	<i>Joint Ventures</i> ; Divisões no Exterior e Aquisições.
Pouco ou nenhum controle sobre as atividades de marketing internacional.	Grande controle sobre as atividades de marketing internacional.	Total controle sobre as atividades de marketing internacional.
Uso de intermediários no processo de internacionalização.	Uso de parceiros ou sócios internacionais no processo de internacionalização.	Inexistência de intermediários ou parceiros no processo de internacionalização (atuação direta).
Maior dificuldade para acesso e seleção de informações.	Bom acesso a informações.	Maior acesso a informações.
Menor necessidade de recursos e investimentos.	Média necessidade de investimentos e recursos.	Grande necessidade de investimentos e recursos.
Média possibilidade de transferência de tecnologias.	Maior possibilidade de transferência de tecnologias.	Menor possibilidade de transferência de tecnologia.
Pouco contato com o cliente/consumidor, concorrente internacional e ambiente externo.	Médio contato com o cliente/consumidor, concorrente internacional e ambiente externo.	Elevado contato com o cliente/consumidor, concorrente internacional e ambiente externo.
Menor risco na operação.	Médio risco na operação.	Maior risco na operação.

Fonte: Garrido *et al.* (2009, p. 324).

Essa inserção internacional foi analisada por meio de alguns fatores observados, os quais são: i) sob a visão da indústria (estratégias de agrupamento e relacionamento; barreiras de entrada, limitações; posicionamento do Brasil no mercado vinícola mundial; posicionamento dos vinhos estrangeiros no mercado brasileiro e internacional; imagem do vinho brasileiro); ii) sob a visão da firma (motivos, benefícios, resultados, dificuldades e adaptações para a internacionalização; estratégias de marketing internacional; modos de entrada; critérios para seleção dos mercados-alvo); iii) a visão sobre as instituições formais (percepção e influência das instituições formais; instituições formais que afetaram o processo de internacionalização; relação com a instituição formal *Wines of Brasil*). Considerando-se as teorias de internacionalização abordadas, há de compreender-se que as instituições formais atuam, com base nos argumentos no Quadro 5, de modo a influenciar na atuação internacional das vinícolas:

Quadro 5 – Teorias da internacionalização

<b>Teoria</b>	<b>Autores</b>	<b>Argumentos</b>
<b>Poder de mercado</b>	Hymer (1976)	- Exploração de vantagens de <i>ownership</i> e controle - Vantagens de <i>ownership</i> : prudência e estímulo a quem investe o próprio capital presença física em um mercado estrangeiro elimina concorrência de exportadores - Vantagens de controle: transposição das imperfeições do mercado
<b>Ciclo de Vida do Produto</b>	Vernon (1966; 1979)	- Inovações introduzidas nos países desenvolvidos e produzidas para seu mercado e de exportação enquanto for possível ter vantagem - Com acirramento da concorrência, buscam-se fatores de produção mais baratos que podem inclusive exportar para o país inovador
<b>Internalização</b>	Buckley e Casson (1976)	- As empresas possuem grande volume de atividades indiretas - As imperfeições dos mercados incentivam a firma a internalizar atividades
<b>Modelo de Uppsala</b>	Johanson e Vahlne (1977)	- Gradualização da internacionalização das empresas - A internacionalização ocorre de maneira gradual, resultado da aprendizagem organizacional e da acumulação de experiência das firmas - Obedecerá à sequência de internacionalização distância psíquica entre o país hospedeiro e os demais
<b>Paradigma Eclético</b>	Dunning (1980)	- A internacionalização das empresas explica-se pelos fatores: - <i>Ownership</i> (Hymer) - Internalização (Buckley e Casson) - Localização (busca de vantagens por meio de fatores locais)
<b>Custo de Transação</b>	Anderson e Gatignon (1986)	- Internalização de transações até que o custo marginal de execução seja maior do que o custo de terceirizar ou revender a operação
<b>Networks</b>	Johanson e Vahlne (1990)	- Criação de uma rede de relacionamentos com clientes, fornecedores, distribuidores, governos e instituições - Evolução do Modelo de Uppsala
<b>Aprendizagem na Internacionalização</b>	Johanson e Vahlne (2009)	- Extensão do conhecimento as necessidades, capacidades, estratégias e oportunidades da firma - Valorização da aprendizagem, criação e construção de confiança entre os agentes - Ênfase nas decisões de comprometimento dentro das redes de relacionamento
<b>Empreendedorismo na Internacionalização</b>	Schweizer, Vahlne e Johanson (2010)	- Inclusão das capacidades empreendedoras e exploração das contingências

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### **2.5.4 Estratégias de internacionalização sob a perspectiva da teoria neoinstitucional**

Ao relacionar-se o neoinstitucionalismo com o processo de internacionalização, sobressaem-se os fatores institucionais internos que influenciam o ambiente organizacional, consistindo estes de estruturas internas da firma, rotinas organizacionais, sistemas de controle, decisões estratégicas. Como resultado, espera-se que as multinacionais repitam no mercado externo as estratégias adotadas no mercado doméstico (OLIVER, 1991).

Em relação aos fatores institucionais externos, as firmas tentam adotar modos de entrada consistentes com o mercado externo visando obter legitimidade. No entanto, são observadas pela organização como pressão para atingir conformidade, demonstrando por meio do comportamento isomórfico a resposta à coerção e às expectativas de normas e imitação (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Retomando os três pilares do contexto institucional – regulatório (pressões coercitivas); normativo (pressões normativas); cognitivo (pressões miméticas) (SCOTT, 1995) – observa-se o seu impacto nos modos de entrada das empresas (ARSLAN, 2012). Contudo, o ambiente regulatório destaca-se dos demais pelo sistema legal, de governança e nível de transparência das instituições que estão situadas no país estrangeiro (DIMAGGIO; POWELL, 1983; SCOTT, 2008; KOSTOVA; ZAHEER, 1999).

Portanto, as firmas imersas no processo de internacionalização estão também constantemente envolvidas nos sistemas institucionais, sob influência de diferentes níveis e fatores de instituições, mas dentro de um ambiente multidimensional, ou seja, não linear, fragmentado e dinâmico. No entanto, mediante o papel relevante desempenhado pelas firmas no contexto da internacionalização, elas superam a visão determinística da acomodação institucional, construindo, manipulando e negociando seu próprio ambiente institucional (KOSTOVA; ROTH; DALCIN, 2008).

Compreendendo que o contexto institucional pode ter influência no desempenho devido às capacidades organizacionais e como elas são conectadas com o modo de entrada da firma, estruturas institucionais mais rígidas podem restringir as opções de modo de entrada da firma (BROUHERS, 2002). Violar essas barreiras acarreta na redução da legitimidade perante o ambiente (DAVIS; DESAI; FRANCIS, 2000), assim como acatá-las, em conjunção com a obtenção da eficiência da transação de custos, produz um desempenho melhor do que firmas que adotem modos de entrada sem considerar o ambiente institucional (NORTH, 1990; OLIVER, 1997; BROUHERS, 2002).

Consignando a relação entre escolha de modo de entrada em mercados internacionais e teoria neoinstitucional, Davis, Desai e Francis (2000) identificaram evidências de isomorfismo de acordo com a estratégia utilizada pela firma: (i) aquelas que utilizaram estratégias que envolveram maior nível de controle e complexidade, como investimento externo direto – operando de maneira isolada –, apresentaram elevados índices de isomorfismo interno, ou seja, uniformidade dos procedimentos da organização, assim como um controle maior da administração central; (ii) outras utilizaram estratégias com menor nível de controle e complexidade, tais como exportação, licenciamento ou *joint-venture* – utilizando de parceiros – exibiram elevados índices de isomorfismo externo, ou seja, condicionamento às pressões advindas de estruturas regulatórias, leis, associações profissionais, grupos de interesse e opinião pública, entre outras; (iii) firmas que aderiram a modos de entrada mistos ficaram menos sujeitas às pressões isomórficas, tanto internas quanto externas. Portanto, as normas institucionais do campo organizacional e da firma no país de origem influenciam de maneira decisiva na definição do modo de entrada em mercados internacionais.

De modo a reforçar essa visão, o desempenho das subsidiárias será incrementado se a estratégia for alinhada com o ambiente no país em que ela estiver inserida (LUO; PENG, 1999; PENG, 2002). Firms podem adotar determinados sistemas, políticas e procedimentos de imitação visando demonstrar conformidade com as práticas institucionalizadas ou comprometerem-se com as autoridades regulatórias buscando legitimar-se perante o contexto (GIMZAUSKIENE; KLOVIENE, 2008).

Wang *et al.* (2012) declaram que o efeito da atuação governamental no processo de internacionalização das empresas varia conforme os recursos e capacidades próprios, uma vez que as empresas possuem habilidades distintas na internalização de vantagens oriundas de forças institucionais. Fleury e Fleury (2011), sob uma perspectiva das competências organizacionais, afirmam que as dimensões sociopolíticas e culturais, alinhadas à dotação de fatores do país, moldam o estilo de gestão. Por isso, diversas empresas podem estar inseridas numa estrutura institucional bastante similar, mas, em função das características de gestão de cada uma, podem apresentar resultados diferentes da influência institucional (MUDAMBI; NAVARRA, 2002).

Portanto, a questão não é mais se as instituições importam para internacionalização das empresas, mas sim como elas importam (WANG *et al.*, 2012). Conforme Dunning e Lundan (2008), as instituições, no nível nacional, afetam a atratividade tanto para o país de origem como para o receptor das atividades da multinacional.

No caso de países emergentes, os fatores institucionais são relevantes, pois obriga as

firmas a adaptar suas estratégias de internacionalização visando minimizar as imperfeições de mercado. Em casos mais extremos, países com baixo nível de desenvolvimento institucional podem inibir a entrada de firmas estrangeiras (MEYER, 2001). No entanto, esse cenário tem se alterado com o rápido desenvolvimento econômico dos países emergentes em função de mudanças nos seus ambientes institucionais (ELANGO; PATTNAIK, 2007), gerando respostas positivas, como a diminuição da assimetria de informações, redução dos custos de transação, organização de mecanismos legais para dissuadir conflitos (AMAL; SEABRA, 2007); e respostas negativas, tais como a falta de apoio governamental, ausência de programas de incentivo à atividade econômica, política de câmbio ineficiente, elevada carga tributária, burocracia e corrupção (SCHOEN, 2009).

Assim como as instituições afetam a indústria de tal modo que nenhuma organização esteja alheia à influência das instituições ao tornar suas decisões legítimas (PENG, 2002), outras relações também são estabelecidas. A própria diversificação de operações internacionais de firmas oriundas de países de economia emergente reduz seu desempenho, pois implica na exigência de uma adaptabilidade ao arranjo institucional, seja ele de origem regulatória, normativa ou cognitiva (SCOTT, 1995; KOSTOVA; ROTH, 2002; KIM; KIM; HOSKISSON, 2010). Ademais, a experiência internacional que a firma desenvolve está intrinsecamente correlacionada ao seu desempenho financeiro, estratégico e a sua satisfação com seu desempenho nas operações internacionais (ZOU; TAYLOR; OSLAND, 1998).

Salienta-se que mensurar a força institucional é uma avenida a ser percorrida por meio de instrumentos descritivos, qualitativos e quantitativos. Todavia, deve ser feita a ressalva de que cada contexto institucional é diferente do outro, mas que o objetivo é de considerar como cada firma constitui seu próprio arranjo institucional visando obter um melhor desempenho (PENG; WANG; JIANG, 2009).

### **2.5.5 Quadro teórico**

A partir da revisão de literatura desenvolvida e da compreensão que norteia o estudo, desenvolveu-se o Quadro 6 que apresenta, de maneira sintética, a definição dos tópicos abordados neste capítulo, visando apresentar os principais temas abordados na pesquisa:

Quadro 6 – Quadro teórico

Construtos	Conceitos	Enfoque	Referencial
<b>Instituições</b>	Instituições formais Instituições informais Liderança institucional Estratégias institucionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Regramentos políticos</li> <li>– Decisões judiciais</li> <li>– Contratos econômicos</li> <li>– Normas comportamentais, culturais, étnicas, ideológicas</li> <li>– Convenções</li> <li>– Códigos de conduta</li> <li>– Regras de associação</li> <li>– Normas de prática</li> </ul>	DiMaggio e Powell (1983); Scott (1995); North (1990); North <i>et al.</i> (2006); Peng (2002); Khana <i>et al.</i> (2006); Peng e Khoury (2008); Peng, Wang e Jiang (2009); Dunning e Lundan (2008; 2010); Lawrence (1999)
<b>Estratégias de internacionalização</b>	Abordagem econômica Abordagem comportamental Motivos para internacionalização Modos de entrada Nível de envolvimento Estratégias de marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ampliação dos lucros, incremento das vendas e redução dos custos</li> <li>– Expansão de mercados e aumento da competitividade</li> <li>– Lucros atrativos, oportunidades de crescimento, facilidade de adaptação de produtos ao mercado externo, economias em escala, apoio da gerência aos negócios internacionais, incentivos públicos de fomento à exportação</li> <li>– Adversidades no mercado doméstico, excesso de estoque, produção ociosa, câmbio favorável, oportunidade de ampliação do número de mercado, de redução do risco ou de atendimento de pedidos inesperados de clientes externos</li> <li>– Nível de comprometimento de recursos, de controle sobre as atividades de marketing e de risco envolvido nas operações</li> <li>– Exportação e indireta, modos contratuais, investimento direto</li> <li>– Envolvimento experimental, ativo e comprometido</li> <li>– Escolha do produto, mercado-alvo, modo de entrada, estabelecimento de objetivos e metas, plano de marketing, controle do desempenho e revisão da estratégia de entrada</li> </ul>	Hymer (1960); Vernon (1966; 1979); Buckley e Casson (1976; 1998); Dunning (1980); Anderson e Gatignon (1986); Johanson, Vahlne (1977; 1990; 2009); Schweizer, Vahlne e Johanson (2010); Cavusgil e Zou (1994); Root (1994); Osland, Taylor e Zou (2001); Nickels e Wood (1997); Cavusgil (1984); Garrido <i>et al.</i> (2009); Dunning e Lundan (2008)

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3 MÉTODO

Este capítulo visa apresentar o método utilizado no estudo, detalhando as técnicas adotadas. Dessa forma, evidencia-se a natureza da pesquisa, o método selecionado e os motivos que levaram à sua escolha, além dos procedimentos de pesquisa. Segundo Yin (2010), a estratégia de pesquisa a ser adotada em um estudo é determinada pelo tipo de questão de pesquisa, pelo grau de controle que o investigador detém sobre os eventos e sobre o foco temporal.

#### 3.1 PARADIGMA DA PESQUISA

O presente trabalho classifica-se como de natureza qualitativa, pois analisa um caso partindo da interpretação de um fenômeno organizacional que não pode ser rigorosamente medido em termos de quantidade, frequência ou intensidade (FLICK, 2004). O paradigma qualitativo procura o que é comum, mas permanece aberto para compreender a individualidade e os significados que os indivíduos atribuem à realidade, descrevendo-a sem preocupar-se com dados matemáticos ou estatísticos (ROESCH, 2009). Essa proposta qualitativa enfatiza o significado das interações humanas e não a mensuração dos fenômenos sociais.

#### 3.2 TIPO DE PESQUISA

Para a realização desse trabalho, utilizou-se de uma pesquisa exploratória, a qual busca desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, formulando proposições ou hipóteses para pesquisas complementares (GIL, 2008). O objetivo desse tipo de estudo é procurar padrões ideias ou hipóteses, ao invés de testá-las ou mesmo confirmá-las, buscando aproximação com o tema para uma investigação mais rigorosa em um estágio posterior (COLLIS; HUSSEY, 2005). Ainda, Gil (2008) corrobora essa ideia ao mencionar que as pesquisas exploratórias proporcionam uma visão geral, aproximando o pesquisador do fenômeno estudado, principalmente em temas pouco explorados. Nesse ponto, conforme mencionado anteriormente, a conjunção das teorias de internacionalização e teoria neoinstitucional, na busca da compreensão de fenômenos da indústria vinícola da Serra Gaúcha, apresenta conceitos recentes, inéditos ou pouco explorados.

Também se utilizou de estudo de caso, devido a sua adequação aos objetivos e à complexidade da temática proposta, bem como possibilitar compreender melhor o fenômeno a ser estudado. O estudo de caso possibilita a compreensão com profundidade de fenômenos sociais complexos, que não podem ser dissociados do contexto em que estão naturalmente inseridos (YIN, 2010). Logo, devido à relevância do ambiente nesta pesquisa, a aplicação do estudo de caso torna-se o método mais apropriado para a proposta em questão.

O estudo de caso foi selecionado para explicar o fenômeno, pois ele possibilita examiná-lo em seu meio natural, a partir de múltiplas fontes de evidências (indivíduos, grupos, organizações), empregando vários métodos de coleta e análise de dados (entrevistas, questionários, documentos) (STAKE, 1995; YIN, 2010). Ele é um exame extensivo de um único exemplo de um caso de interesse e também de uma metodologia fenomenológica, buscando focar no entendimento da dinâmica dentro de um mesmo ambiente. Ademais, pode utilizar de diversos níveis de análise e múltiplas estratégias, com dados provenientes de questionários, entrevistas, documentos e observações; dados qualitativos, quantitativos ou ambos; utilizado para criar ou testar teorias (EINSENHARDT, 1989).

O estudo de caso pode ser utilizado em diversos tipos de pesquisa, tais como: i) explorar situações em que os limites não estejam claramente definidos; ii) descrever contextos em que estão sendo realizadas investigações; iii) explicar variáveis que são causas de um determinado fenômeno, em situações que não é possível a utilização de outros métodos como levantamentos ou experimentos (GIL, 2008).

Outra vantagem do estudo de caso é o fato de lidar com uma ampla variedade de dados, possibilitando a criação de um banco de dados que permita gerar um encadeamento das evidências, unindo as questões de pesquisa, os dados coletados e as conclusões obtidas. Com isso, obtém-se uma visão mais completa do fenômeno em estudo e a obtenção de evidências mais precisas. Ainda, considerando a múltipla fonte de evidências, atribui-se uma maior credibilidade às fontes de informações (YIN, 2010). Para tanto, o uso da triangulação de dados foi utilizada, visando obter uma maior validade e confiabilidade ao coletar dados em momentos diferentes, de fontes distintas ou por meio de instrumentos diversos, no estudo de um mesmo fenômeno (COLLIS; HUSSEY, 2005; STAKE, 1998).

Entretanto, esse método exige rigor na sua aplicação para a obtenção dos resultados almejados (DUBÉ; PARÉ, 2003), assim como deve ser trabalhada como uma amostra não randômica; com múltiplos métodos de coleta de dados, que sejam validados por meio de triangulação; flexibilização do construto de pesquisa com a inclusão ou exclusão de variáveis; utilização de evidências para justificar os fatos; comparar os construtos teóricos e evitar

generalizações (EISENHARDT, 1989).

Esse método de pesquisa também pode ser adotado para um único caso ou para múltiplos casos; com diversos níveis de análise e estratégia, independente da quantidade de casos em estudo; com dados provenientes de documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante, artefatos físicos, questionários; dados qualitativos, quantitativos ou os dois (EISENHARDT, 1989). Para estudos de caso múltiplos, podem propiciar resultados semelhantes ou contrastantes, por razões previsíveis (YIN, 2010). Dessa forma, por meio do cruzamento das entrevistas e das respectivas anotações, puderam ser destacadas as semelhanças e as divergências, assim como as singularidades do fenômeno estudado.

Ainda, mediante uma atitude receptiva e exploratória do pesquisador, existe uma forte dependência dos resultados da habilidade integradora do mesmo (BENBASAT; GOLDSTEIN; MEAD, 1987). Sendo assim, a própria experiência e rede de contatos na indústria a ser estudada, traduzida em outras produções científicas, pode ser um fator relevante para o sucesso esperado da pesquisa. Posto isto, esclarece-se que as vinícolas e entidades institucionais da Serra Gaúcha entrevistadas foram selecionadas por serem integrantes do projeto *Wines of Brasil*. Contudo, buscou-se entrevistar vinícolas com perfis e portes distintos, além de entidades que tivessem relevância de acordo com os depoimentos dos entrevistados. Sendo assim, a seleção dos participantes ocorreu por um processo não aleatório (CRESWELL, 2010).

Por fim, cabe destacar a utilização de um protocolo de estudo caso (Apêndice A) para a organização da pesquisa realizada. Dessa forma, elucidaram-se os objetivos de pesquisa, o embasamento teórico para ancorá-la, assim como o plano de coleta de dados e os procedimentos operacionais de campo. O protocolo de estudo de caso é um documento que apresenta todo o planejamento da condução do método, visando aumentar a fidedignidade do estudo e demonstrando as etapas conduzidas pelo pesquisador para a obtenção dos resultados (DUBÉ; PARÉ, 2003; YIN, 2010). Esse documento está relacionado ao final do trabalho.

### 3.3 COLETA DE DADOS

Esse trabalho utilizou tanto de dados primários quanto de dados secundários, sob uma abordagem qualitativa. Esse tipo de pesquisa permite a compreensão de um determinado assunto e envolve um pequeno número de casos, baseada em uma coleta de dados não estruturada e em uma análise não estatística (MALHOTRA, 2001).

Inicialmente, os dados qualitativos secundários foram utilizados para a formatação do referencial bibliográfico e, em um momento posterior, para a construção do referencial de literatura. Em relação ao referencial de literatura, tanto pode ser trabalhado um tema maduro, com um nível de conhecimento acumulado, que exija uma detalhada revisão de literatura, quanto pode ser pesquisado um tema emergente, com possibilidade de contribuições teóricas, mas que, por sua vez, foque no desenvolvimento de um modelo teórico, deixando de lado a revisão literária (WEBSTER; WATSON, 2002). O presente estudo seguiu a primeira proposta, porém não foram omitidas inserções ou mediações teóricas motivadas pelo aprofundamento da pesquisa e pela compreensão por meio de novos olhares não distinguíveis em um primeiro momento.

Os dados qualitativos, ainda, foram obtidos, de maneira relevante, nas entrevistas semiestruturadas realizadas com os representantes das firmas, entidades e outras instituições identificadas na indústria, além da análise de documentos, sítios e na observação direta do pesquisador. Ressalta-se que a utilização de dados primários e/ou secundários amplia a possibilidade de exploração do estudo (YIN, 2010), assim como a utilização das entrevistas semiestruturadas, que se baseia em uma lista pré-definida de tópicos, mas com a flexibilidade de incluir outras perguntas no momento da entrevista, possibilitando o surgimento de novas informações ao longo do diálogo (HAIR *et al.*, 2005). Desta forma, podem obter-se algumas explicações e comentários dos entrevistados que possam oferecer valiosas contribuições para a pesquisa (MALHOTRA, 2001).

Os roteiros das entrevistas semiestruturadas foram elaborados, utilizando a revisão de literatura, para atingir os objetivos específicos iniciais: i) apresentação da instituição formal; ii) caracterização da indústria vinícola no Brasil e no mundo; iii) processo de internacionalização das vinícolas da Serra Gaúcha; iv) identificação e descrição da influência das instituições formais no processo de internacionalização das vinícolas da Serra Gaúcha; v) delimitação da relação institucional entre desempenho internacional e estratégias de internacionalização das vinícolas da Serra Gaúcha (Quadro 7).

O roteiro inicial foi alterado após a realização de um pré-teste, mediante a aplicação do instrumento de pesquisa junto a dois especialistas do setor. Os especialistas, selecionados pelo seu nível de conhecimento tácito e científico, auxiliaram na elaboração do roteiro de entrevistas, subsidiaram na seleção da amostra e complementaram parte das informações pesquisadas com dados secundários.

Visando tornar-se mais direcionado a atender aos objetivos específicos, o roteiro inicial foi desmembrado, sendo dividido em dois instrumentos de pesquisa a serem aplicados de maneira distinta: um para vinícolas e outro para instituições formais (Apêndices B e C).

Quadro 7 – Roteiro de entrevistas e coleta de dados

<b>Objetivo:</b> propor um quadro para planejamento das entrevistas semiestruturadas a serem realizadas.		
Coleta de Dados: os entrevistados de cada vinícola ou instituição formal foram selecionados ou indicados pela relação direta com as áreas de Comércio Exterior, com o Projeto Social Integrado (PSI) <i>Wines of Brasil</i> ou pelo conhecimento técnico mais apurado na vinícola ou instituição formal.		
Dados a serem coletados	Objetivos específicos	Referencial Teórico
Histórico da vinícola ou entidade	Caracterização da instituição formal	Sítio da instituição formal (vinícola ou entidade)
Características produtivas, técnicas, culturais que possam influenciar nas estratégias de internacionalização	Compreensão da atividade vinícola e de sua cadeia produtiva	Sítios da <i>Wines of Brasil</i> ; Ibravin; Voltolini (2013)
Posicionamento adotado pelas vinícolas frente à concorrência internacional; estratégias de agrupamento e relacionamento	Visão da indústria vinícola brasileira e mundial	Voltolini (2013); Zen e Fensterseifer (2008, 2011); Zen, Dalmoro e Fensterseifer (2009); Zen, Fensterseifer e Prévot (2011); Bengtsson e Kock (1999; 2000)
<i>Wines of Brasil</i> , vinícolas e entidades institucionais vinculadas ao projeto	Conhecimento aprofundado do projeto, principalmente das relações institucionais	DiMaggio e Powell (1983); Scott (1995; 2001); North (1990); Peng (2002); Peng <i>et al.</i> (2008; 2009)
Estratégias de internacionalização	Identificação do processo de internacionalização das vinícolas da Serra Gaúcha	Johanson e Wiedersheim-Paul (1975); Johanson e Vahlne (1977; 1990; 2009); Buckley e Casson (2009); Dunning (1980, 1988); Vernon (1966, 1979); Anderson e Gatignon (1986); Schweizer, Vahlne e Johanson (2010); Root (1994); Cavusgil e Zou (1994); Cavusgil <i>et al.</i> (2002)
Desempenho internacional	Identificação de indicadores, resultados e nível de satisfação dos entrevistados com a internacionalização das vinícolas pesquisadas	Cavusgil e Zou (1994); Zou <i>et al.</i> (1998); Brouthers (2002); Kostova, Roth e Dalcin (2008)

Fonte: Elaborado pelo autor.

O instrumento de pesquisa foi aplicado em uma amostra não randômica, sendo a unidade de análise do estudo definida como a indústria vinícola da Serra Gaúcha. Iniciou-se a pesquisa a partir do Projeto Setorial Integrado (PSI) *Wines of Brasil* e, então, derivou-se para as vinícolas participantes. Há de ser observado que foram escolhidas vinícolas considerando algumas características: i) estratégia de entrada no mercado externo: exportação direta e indireta; modos contratuais; investimento direto externo; ii) estágio de acordo com a atuação no PSI *Wines of Brasil*: vinícolas que ainda não se internacionalizaram; vinícolas que já tiveram alguma experiência internacional; vinícolas que possuem um histórico de atuação internacional e estão em um nível avançado em relação as demais participantes do projeto.

No entanto, visando agregar um maior grau de compreensão ao fenômeno estudado, buscou-se entrevistar representantes de vinícolas que ainda não aderiram ao PSI *Wines of Brasil* e que, mesmo com todas as vantagens propiciadas por este, também não iniciaram seu processo de internacionalização.

Para a seleção das instituições formais, como mencionado anteriormente, iniciou-se com o *Wines of Brasil*. À medida que a pesquisa avançou, a conexão entre os instrumentos de pesquisa, dados secundários e os discursos dos representantes das vinícolas elucidou o papel e atuação das instituições formais que atuam na indústria vinícola. Mediante a evolução dessa etapa da pesquisa, prosseguiu-se com a realização de entrevistas junto aos representantes das principais instituições formais que atuam na indústria vinícola do Rio Grande do Sul.

A coleta foi realizada por meio de vinte e uma entrevistas semiestruturadas (Quadro 8). Além disso, foram coletados dados dos sites eletrônicos das instituições e das vinícolas para complementar as informações das entrevistas e do material bibliográfico. Com isso, foi possível realizar uma triangulação dos dados, que auxilia em análises mais completas, tendo em vista que leva em consideração mais de uma fonte de informação, assim como quando o pesquisador assume diferentes perspectivas para responder uma mesma questão de pesquisa (FLICK, 2009). As diferentes perspectivas foram obtidas no decorrer da realização das entrevistas, sobre um mesmo tema, propiciando ao pesquisador confrontá-las em busca de uma compreensão mais acurada do fenômeno em questão.

Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas, exceto as realizadas com o representante da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) Uva e Vinho e com o especialista da indústria, por pedido dos entrevistados, além da representante do Sindicato da Indústria do Vinho do Estado do Rio Grande do Sul (Sindivinho RS), que foi respondida por correio eletrônico. Além disso, todas geraram anotações que foram realizadas simultaneamente durante os diálogos. Os entrevistados de cada instituição formal foram selecionados ou indicados pela relação direta com as áreas de Comércio Exterior, com o PSI *Wines of Brasil* ou pelo conhecimento técnico mais apurado instituição.

Quadro 8 – Informações gerais das entrevistas

Entrevistado	Empresa	Cargo	Data	Duração
1	Ibravin	Diretor Técnico	18/01/2012	44min.
2	<i>Wines of Brasil</i>	Gerente de Exportação	18/01/2012	48min.
3	Cooperativa Vinícola Aurora	Supervisora de Exportação	18/01/2012	35min.
4	Vinícola Salton	Coordenador de Exportação	26/01/2012	52min.
5	Vinícola Miolo	Gerente de Relações Internacionais	07/02/2012	1h03min.
6	Vinícola Basso	Gerente de Exportação	07/02/2012	37min.
7	Embrapa Uva e Vinho	Pesquisador em Socioeconomia	11/01/2013	1h23min.
8	Vinícola Miolo	Gerente de Relações Internacionais	17/01/2013	1h10min.
9	Vinícola Don Giovanni	Gerente Comercial	17/01/2013	34min.
10	Vinícola Dal Pizzol	Gerente Comercial	21/01/2013	1h05min.
11	SDPI	Diretora de Promoção de Negócios e Coordenador de Inteligência Comercial	21/01/2013	43min.
12	Apex-Brasil	Gestor de Relacionamento com Empresas Brasileiras	25/01/2013	55min.
13	Sindivinho RS	Executiva Administrativa	31/01/2013	Questionário
14	<i>Wines of Brasil</i>	Gerente de Exportação	14/03/2013	35min.
15	FIERGS	Gerente de Relações Internacionais e Comércio Exterior	19/03/2013	56min.
16	Vinícola Salton	Coordenador de Exportação	23/04/2013	1h18min.
17	Vinícola Casa Venturini	Enólogo	18/06/2013	39min.
18	Especialista	Especialista na indústria vinícola	18/06/2013	1h35min.
19	Vinícola Larentis	Enólogo	28/06/2013	28min.
20	Vinícola Casa Valduga	Analista de Comércio Exterior	28/06/2013	55min.
21	Aprovale	Consultor	04/07/2013	1h02min.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Além das informações coletadas com os entrevistados presencialmente, para determinados questionamentos, ocorreram diálogos posteriores por meio de troca de e-mails ou, em alguns casos, a realização de novas entrevistas, visto a complexidade do tema e a possibilidade de explorá-lo com maior profundidade.

### 3.4 ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados qualitativos seguiu três etapas: i) redução dos dados; ii) apresentação dos dados; iii) conclusões e verificações. A primeira etapa da pesquisa foi destinada na escolha, eliminação e organização dos dados de acordo com a delimitação da pesquisa e as categorias estipuladas. Na etapa seguinte, foram geradas representações que possibilitaram a compreensão da análise realizada, utilizando principalmente do *software*

NVivo versão 10. Por fim, na última etapa, buscaram-se as explicações sobre os fenômenos observados, estipulando proposições ou hipóteses (MILES; HUBERMAN, 1994; YIN, 2010).

Para fins de análise de dados, utilizou-se da técnica de análise de conteúdo. A análise de conteúdo permite inferir conhecimentos através da geração de indicadores quantitativos ou não (BARDIN, 2011) ou do emprego de categorias obtidas a partir de modelos teóricos (FLICK, 2004). No entanto, assim como outras técnicas, sua aplicação deve ser efetuada com rigor, principalmente em relação à definição das categorias, visando não alcançar resultados banais, reduzir dados demasiadamente ou compreender de maneira incompleta o fenômeno a ser estudado (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Existem passos a serem obedecidos na técnica de análise de conteúdo, quais sejam: i) codificação das entrevistas, visando preparar para análise posterior; ii) definição das unidades de análise; iii) categorização seguindo determinados critérios (RICHARDSON, 1989). Considerando que foram utilizadas de entrevistas semiestruturadas, já existiam tópicos pré-definidos a serem trabalhados com os entrevistados. Mediante isso, foi consolidada a categorização baseada na classificação de elementos, por diferenciação, com critérios previamente definidos (BARDIN, 2011). Dentro dessa etapa, observaram-se características como exaustividade, concretude, homogeneidade, objetividade e fidelidade propostas por Richardson (1989), facilitando a classificação dos tópicos dentro de cada categoria, baseado em um mesmo princípio de classificação.

Utilizando-se do embasamento previamente apresentado, foram elaboradas categorias de análise (*a priori*) para o roteiro das entrevistas (Quadro 9) a partir de modelos teóricos (FLICK, 2009). Com isso, realizou-se o tratamento dos dados, visando torná-los válidos e significativos, possibilitando elaborar conclusões a respeito do tema pesquisado (BARDIN, 2011). Essa etapa foi conduzida com o auxílio do *software* NVivo, versão 10. Na Análise de Resultados constam as categorias e subcategorias *a posteriori* originadas a partir da reorganização dos dados acumulados, evidenciando quais foram aquelas que se destacaram entre as demais.

Quadro 9 – Categorias de análise *a priori* utilizadas para o roteiro de entrevistas

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Referências</b>
<b>Caracterização</b>	História; Papel e influência da instituição formal; relevância da instituição formal no setor;	(FARIAS, 2008; ZEN; DALMORO; FENSTERSEIFER, 2009)
<b>Mercado nacional e internacional</b>	Estratégias de agrupamento e relacionamento, barreiras de entrada, limitações; posicionamento do Brasil no mercado vinícola mundial; posicionamento dos vinhos estrangeiros no mercado brasileiro e internacional; imagem do vinho brasileiro;	(FENSTERSEIFER, 2006; ZEN; DALMORO; FENSTERSEIFER, 2009; SÍTIOS Ibravin, UVIBRA, <i>WINES OF BRASIL</i> )
<b>Processos de internacionalização</b>	Motivos, benefícios, resultados, dificuldades, adaptações para internacionalização; estratégias de marketing internacional; modos de entrada; critérios de seleção dos mercados-alvo; <i>Wines of Brasil</i> ;	(BROUTHERS, 2002; CONTRACTOR, 1990; DUNNING; LUNDAN; 2010; MAIS; AMAL, 2009)
<b>Ambiente institucional</b>	Relação com a instituição formal <i>Wines of Brasil</i> ; percepção e influência das demais instituições formais.	(GAO <i>et al.</i> , 2010; PENG, 2002; PENG; KHOURY, 2008; 2009;)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na utilização do *software*, optou-se por adotar o coeficiente de Pearson como mediador das relações entre os nós (categorias) e as fontes analisadas. O coeficiente de correlação de Pearson mostra a probabilidade da magnitude e do grau de relacionamento ocorrer, dado que a hipótese nula seja verdadeira. Esse grau de relacionamento linear entre duas variáveis é medido pelo coeficiente de correlação ( $r$ ), que varia entre -1 (menor semelhança entre as variáveis) e +1 (maior semelhança entre as variáveis) (DANCEY; REIDY, 2006; MALHOTRA, 2001). Essa relação foi estabelecida distribuindo, cada trecho da entrevista (referências dentro de uma fonte), dentro das categorias de análise previamente definidas que, por sua vez, geraram os nós que foram analisados pelo NVivo versão 10.0 (Quadro 10).

Quadro 10 - Fontes comparadas por número de codificações por nós

Fontes	Número de referências de codificação	Número de nós codificando
Internals\Apex	49	13
Internals\Aprovale	55	17
Internals\Aurora	109	17
Internals\Basso	27	11
Internals\CasaValduga	118	18
Internals\CasaVenturini	77	16
Internals\DalPizzol	145	19
Internals\DonGiovanni	115	16
Internals\Embrapa	30	13
Internals\Especialista	25	13
Internals\FIERGS	133	16
Internals\Ibravin	73	13
Internals\Larentis	30	12
Internals\Miolo01	32	14
Internals\Miolo02	108	18
Internals\Salton01	195	17
Internals\Salton02	109	18
Internals\SDPI	96	16
Internals\Sindivinho	6	3
Internals\Wines of Brasil01	163	18
Internals\Wines of Brasil02	91	15

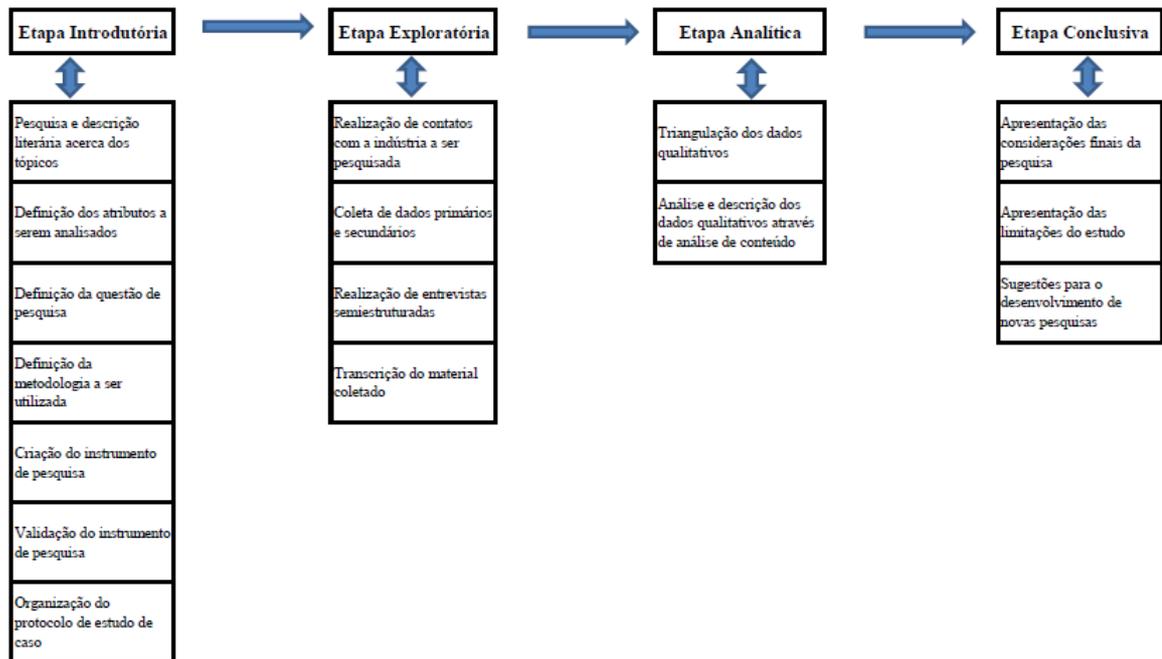
Fonte: Elaborado pelo autor.

Por fim, a análise dos dados foi realizada a partir dos resumos elaborados pelo pesquisador, gravações das entrevistas, além dos materiais impressos e digitais, localizados nos sítios eletrônicos dos envolvidos na pesquisa. Para tanto, utilizou-se da análise de conteúdo visando inferir conhecimentos através da geração de indicadores quantitativos ou não (BARDIN, 2011). Sendo assim, o objetivo da análise de conteúdo realizada foi tratar as evidências de forma adequada, produzindo conclusões analíticas convincentes e irrefutáveis, eliminando interpretações alternativas (YIN, 2010).

### 3.5 REPRESENTAÇÃO DAS ETAPAS DA PESQUISA

Dentro do escopo da metodologia, cabe expor o desenho de pesquisa no qual são descritas, de maneira geral, as etapas que foram seguidas para a conclusão do estudo (Figura 5).

Figura 5 – Estrutura conceitual da pesquisa



Fonte: Elaborada pelo autor.

A estrutura de pesquisa apresenta as quatro etapas em que se desenvolveu o estudo: i) a revisão de literatura, da metodologia e a criação do instrumento de pesquisa; ii) a coleta de dados; iii) a análise dos dados; iv) discussão sobre os resultados obtidos.

## 4 A INDÚSTRIA VINÍCOLA

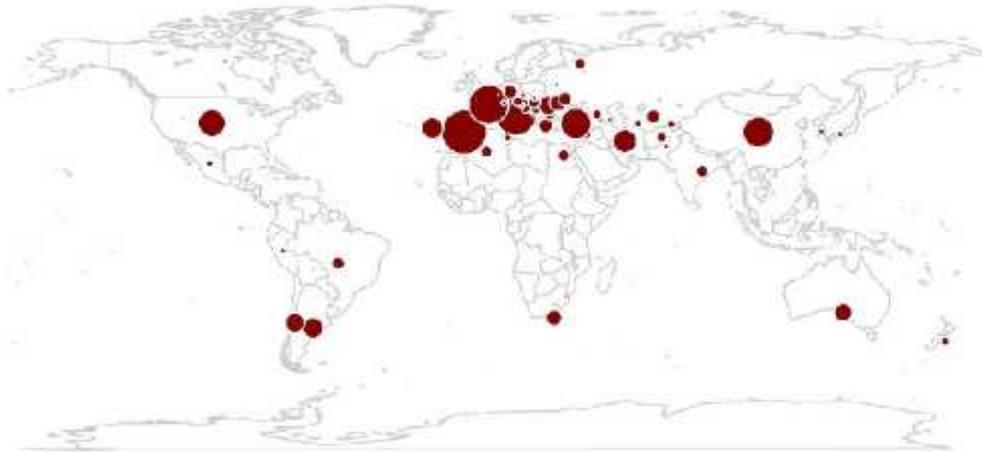
Considerando que o objeto de estudo desta pesquisa abrange a indústria vinícola na Serra Gaúcha, abordando a influência das instituições formais no processo de internacionalização dessas empresas, torna-se relevante discriminar o produto ou serviço a ser abordado. No caso em específico, foi direcionado foco a produção e comercialização de vinhos finos, visto que esse tipo de produto é destinado, pelas vinícolas gaúchas ao comércio internacional.

### 4.1 A INDÚSTRIA VINÍCOLA NO MUNDO

A trajetória da indústria vinícola mundial acompanha a evolução histórica da colonização de territórios por determinados povos, evidenciando suas características culturais, sociais e econômicas. Nesse ponto, os povos europeus tem papel preponderante como pioneiros dos fluxos migratórios entre os países, levando consigo as técnicas de produção de vinho, inicialmente para consumo doméstico, e, posteriormente, como atividade industrial e comercial (TERUCHKIN, 2005).

Basicamente, o mercado produtor de vinhos divide-se em dois grupos: i) os países do "Velho Mundo", situados no hemisfério norte, formado por Alemanha, Espanha, França, Itália e Portugal, nações com tradição na produção de vinho e, historicamente, no consumo e comercialização mundial deste produto, mesmo com a redução de sua participação nos últimos anos; ii) os países do "Novo Mundo", situados, em sua maioria, por países localizados no hemisfério sul, formado por África do Sul, Argentina, Austrália, Brasil, Chile, Estados Unidos, Nova Zelândia, Uruguai, países que têm se destacado pela variedade das uvas cultivadas, tecnologias empregadas na produção do vinho e estratégias de relacionamento estabelecidas entre as vinícolas, implicando em um aumento de sua participação no mercado mundial, tanto em níveis de produção e comercialização, quanto de consumo (Figura 6) (ORGANISATION INTERNATIONALE DE LA VIGNE ET DU VIGN – OIV, 2009).

Figura 6 – Área de videiras no mundo em 2009



Fonte: OIV (2009).

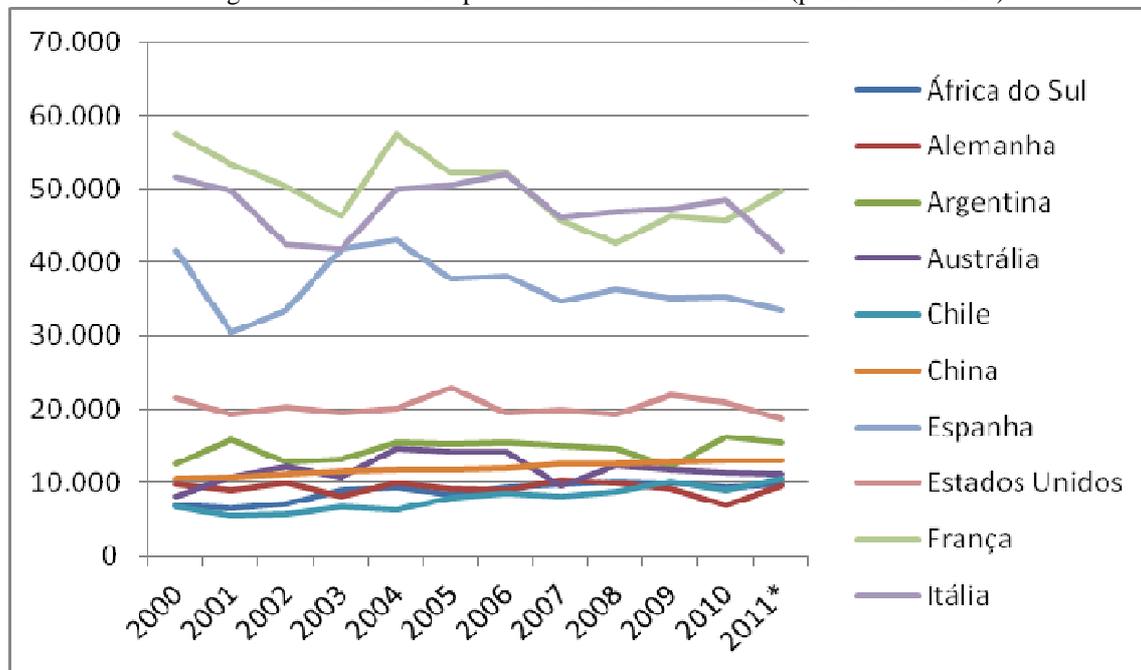
Em nível mundial, tem se observado uma redução na área de plantio de videiras no mundo, principalmente na Europa – destacando-se Espanha, Itália e França, respectivamente. Esse movimento, iniciado na Europa, se deve a reconversão de vinhedos, ou seja, a erradicação de plantações de uvas motivada por clima ou solo inapropriados. Todavia, esse cenário foi compensado pelo aumento de área plantada na América do Sul (Chile, Argentina e Brasil, respectivamente), Índia e China, porém não em proporção suficiente para manter o mesmo patamar da década passada. Ainda, o continente africano (principalmente África do Sul) teve queda depois de uma década de crescimento, assim como a Oceania (Austrália e Nova Zelândia) e demais países asiáticos (Turquia, Irã e Síria) (OIV, 2012).

A redução das áreas de cultivo e as condições climáticas têm influenciado significativamente na produção mundial de vinho. Enquanto países como Estados Unidos (7%), África do Sul (4%) e Austrália (4%), além da Grécia (15%) e Portugal (4%), têm ampliado suas expectativas de produção de vinho, os países europeus, de maneira geral, têm diminuído sua produção. Dentre estes, destacam-se a previsão de redução da produção da Hungria (32%), Áustria (24%) e França (19%). Na América do Sul, estima-se um aumento de 4% na produção de vinho chileno e redução de 24% de vinho argentino, enquanto na Ásia mantém-se crescimento contínuo sob influência da produção chinesa (Figura 6) (OIV, 2012).

Na Figura 7, observa-se que, na última década, os três principais produtores mundiais de vinho (Itália, França e Espanha) tiveram redução na sua produção, consequência da redução da área de cultivo e de dificuldades enfrentadas nas últimas safras. De uma maneira geral, enquanto os países europeus têm obtido produções cada vez mais reduzidas de vinho,

os países do "Novo Mundo" do vinho têm mantido um pequeno crescimento, liderados principalmente pelos Estados Unidos, China e Chile.

Figura 7 – Dez maiores produtores mundiais de vinho (por mil hectolitros)



\* Expectativa

Fonte: Adaptada de OIV (2012).

No que tange ao nível de consumo mundial, verificou-se que nas décadas de 1970 e 1980 havia um maior índice de consumo, porém houve uma queda brusca na segunda metade da década de 1980 e, desde então, um pequeno incremento constante no consumo global (Tabela 1). Em termos de regiões e países, a África (África do Sul e Angola), América do Norte (Estados Unidos), América do Sul (Argentina) e Europa (Itália, Espanha, França) têm apresentado redução no consumo de vinho nos últimos cinco anos. Em contrapartida, aumento da demanda tem sido observada na Ásia (China) e Oceania (Austrália e Nova Zelândia) (Figura 7). Na China, por exemplo, houve um crescimento de 17% no consumo de vinho *per capita* entre 2007 e 2009 e 9% em 2011 (OIV, 2009; OIV, 2012).

Tabela 1 – Consumo mundial de vinho (em milhões de hectolitros)

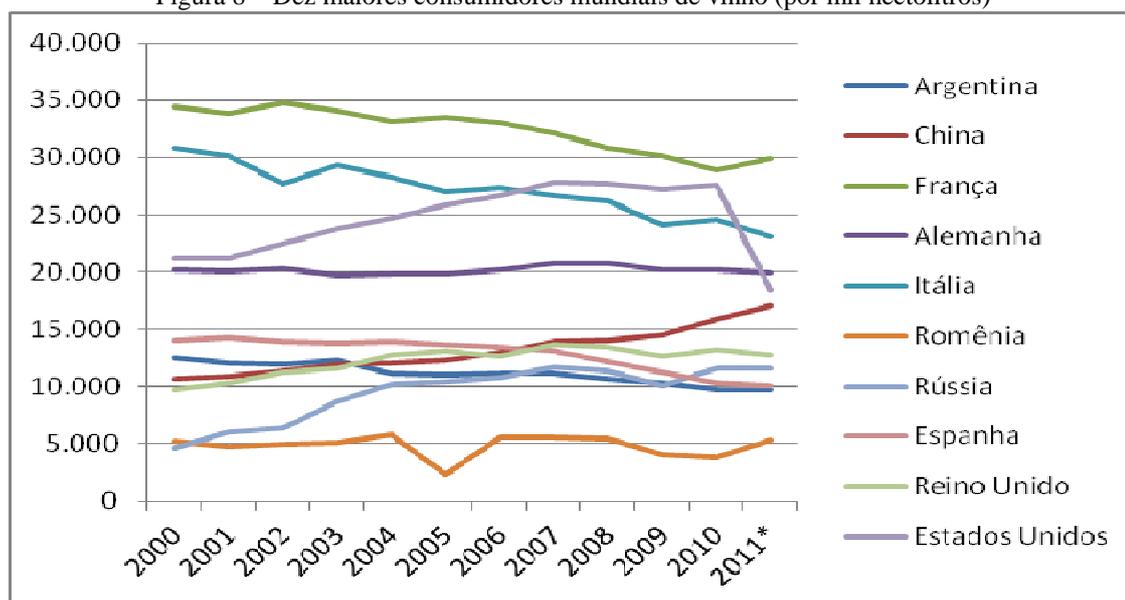
<b>Ano</b>	<b>Mhl</b>
2011*	244
2010	242
2009	240
2008	248
2007	251
2006	244
2005	238
2004	239
2003	237
2002	230
2001	228
2000	226
1996-2000	225
1991-1995	223
1986-1990	239
1981-1985	281
1976-1980	286
1975-1971	280

\* Expectativa

Fonte: Adaptada de OIV (2012).

Alguns países europeus têm destoadado do contínuo declínio dos últimos anos e exibido pequenos acréscimos no nível de consumo. Eles podem ser divididos em dois grupos: i) países não tradicionais na produção de vinho (Eslovênia, Rússia, Ucrânia); ii) países não produtores de vinhos (Suécia, Suíça, Irlanda, Noruega, Finlândia e Polônia). Além destes, como mostra a Figura 8, Portugal e Grécia têm mantido um nível estável de consumo na Europa, associados ao Japão na Ásia (OIV, 2009; OIV, 2012).

Figura 8 – Dez maiores consumidores mundiais de vinho (por mil hectolitros)



\* Expectativa

Fonte: Adaptada de OIV (2012).

Nos últimos trinta e cinco anos, têm se observado uma redução na produção e no consumo, de maneira proporcional. Enquanto a produção mundial de vinhos reduziu 16,86%, o consumo mundial de vinhos teve decréscimo de 15,86% no mesmo período. No entanto, constata-se que o nível de demanda tem determinado o nível de produção, comprovado, principalmente, pela redução expressiva de consumo na segunda década de 1980, seguida pela redução de similar proporção na produção no quinquênio seguinte (OIV, 2009).

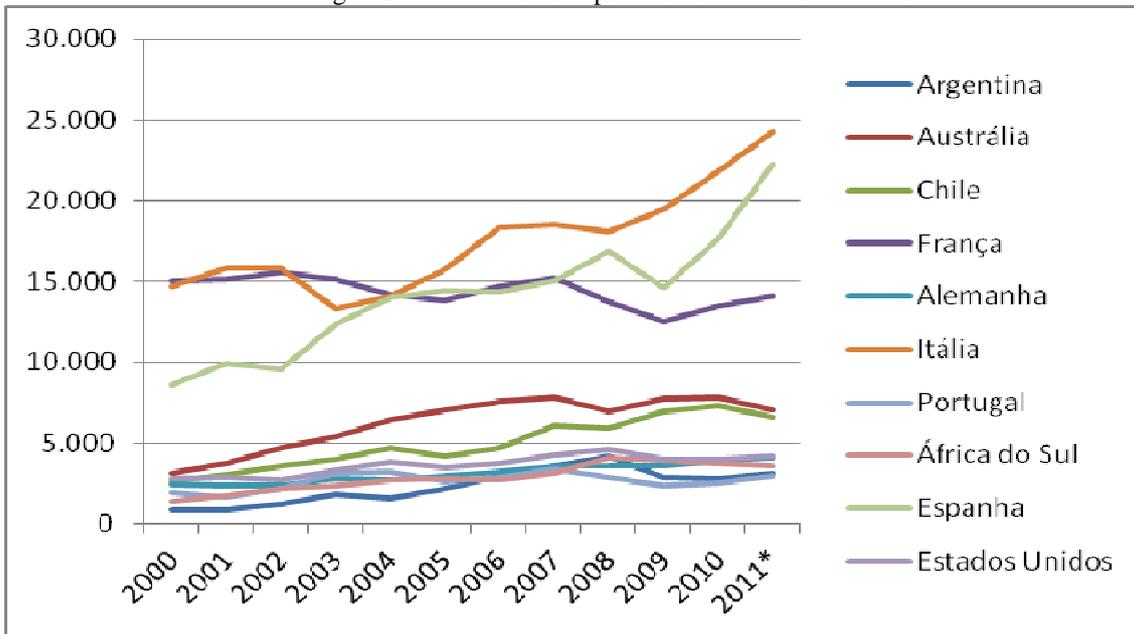
Tabela 2 – Diferença entre produção e consumo mundial de vinho (em milhões de hectolitros)

Ano	Produção	Consumo	Diferença
2009	271.061	240.136	30.925
2008	269.195	248.150	21.045
2007	265.889	251.077	14.812
2006	282.476	243.983	38.493
2005	279.653	238.806	41.847
2001-2005	272.614	235.120	37.494
1996-2000	272.557	224.751	47.806
1991-1995	263.092	223.183	39.909
1986-1990	304.192	239.485	64.707
1981-1985	333.552	280.718	52.834
1976-1980	326.046	285.746	40.300
Média	285.484	246.469	39.107

Fonte: Adaptada de OIV (2009).

Em relação ao comércio internacional de vinhos, os países do "Velho Mundo" destacam-se, de maneira absoluta, nas três primeiras posições, Itália, Espanha e França, respectivamente (Figura 9). Na América do Sul, o Chile ainda enfrenta as consequências do terremoto que assolou o país em 2011 e que tem prejudicado o comércio internacional de seu vinho, um produto que leva anos para ser elaborado. Já a Argentina tem obtido uma pequena elevação nas exportações, assim como África do Sul, Alemanha, Portugal, Nova Zelândia e Estados Unidos (OIV, 2012).

Figura 9 – Dez maiores exportadores mundiais de vinho



\* Expectativa

Fonte: Adaptada de OIV (2012).

Consolidando os dados de produção, consumo e exportação de vinhos de acordo com os países apresentados, identifica-se uma relação linear entre as três atividades, vinculando a tradição em produzir em vinhos a um mercado doméstico com um nível de demanda habituado a esse produto – e vice-versa – assim como destinando parte da produção (devido ao seu excedente acumulado ou a um posicionamento diferenciado) para o mercado externo. Todavia, a China tem se apresentado como exceção a esse quadro, pois ela consta entre os principais produtores e consumidores, mas não entre os principais exportadores, visto sua grande demanda no mercado interno.

Em termos de importação de vinhos entre os países, entre 2008 e 2009 verificou-se uma tendência de aumento na África (Angola, Costa do Marfim e África do Sul), América do Sul, Estados Unidos (3º maior importador) e Ásia (China). Em contrapartida, Oceania

(Austrália e Nova Zelândia) e Europa, exceto Alemanha e Reino Unido (1º e 2º maiores importadores), têm lidado com uma pequena redução nas importações de vinhos.

Na divisão do comércio internacional de vinhos, também tem ocorrido um movimento sistemático de redução da participação dos cinco maiores exportadores da Europa (Itália, Espanha, França, Alemanha e Portugal) frente aos cinco principais exportadores do Hemisfério Sul (África do Sul, Austrália, Nova Zelândia, Chile e Argentina) somados aos Estados Unidos. Na década de 1980 os países do "Velho Mundo" chegaram a ter quase de 80% do comércio internacional de vinho, sendo que atualmente possuem pouco mais do que 60% dessa atividade. Em paralelo, os países do "Novo Mundo", no mesmo período, subiram de cerca de 3% para 28,4%, sendo a maior parte dessa fatia tomada dos países do "Velho Mundo", mas parte também assumida de países situados no Noroeste da África e no Centro-Leste da Europa (Tabela 3) (OIV, 2012).

Tabela 3 - Comércio internacional de vinho

	1986-1990	1991-1995	1996-2000	2001-2005	2006-2010
Cinco maiores exportadores União Europeia	78,8%	75,5%	71,2%	65,2%	62,1%
Cinco maiores exportadores Hemisfério Sul e Estados Unidos	3,1%	8,0%	14,8%	23,4%	28,4%
Países do Centro-Leste da Europa e do Noroeste da África	10,3%	5,1%	4,9%	3,1%	1,7%
Outros Países	7,8%	11,4%	9,0%	8,4%	7,8%

Fonte: Adaptada de OIV (2012).

De maneira a ratificar a relevância do comércio internacional na indústria vinícola, ainda pode ser citada a evolução da participação do consumo do vinho no próprio país em que ele é fabricado. Segundo a OIV (2012), em 1997 essa proporção equivalia a 37%; existem estimativas que alcance 42% de participação em 2011. Com isso, corrobora a relação direta entre produção, consumo e exportação – conforme citado anteriormente, pois países que possuem uma base produtiva consolidada, geralmente possuem um mercado interno receptivo à demanda e, por sua vez, a internacionalização de parte da produção fortalece esse mercado. Dessa forma, criam-se barreiras de entrada aos vinhos estrangeiros, além de fortalecer a imagem do vinho nacional e, conseqüentemente, aumentando seu consumo no país de origem.

Segundo a OIV (2009), essa relação entre produção-consumo-exportação de vinho entre os países pode segmentá-los em três grupos distintos:

i) países com relevante mercado doméstico, mas com grande volume de importações (Alemanha, Estados Unidos e China), em que a diferença entre a produção e o consumo (em 2009 foi de -12%, -24% e -13%, respectivamente) propicia um grande mercado consumidor de vinhos estrangeiros;

ii) países com superávit no comércio internacional de vinhos (França, Itália e Argentina), em que a relação entre produção e consumo no mercado doméstico varia entre 15% e 49%, situação majorada pela redução da demanda interna;

iii) países predominantemente exportadores (África do Sul, Austrália, Chile e Espanha), em que, no mínimo, existe uma relação de 50% entre produção e consumo interno.

Ainda, as regiões produtoras de vinhos são diferenciadas pelo tipo da uva cultivada, sendo algumas mais propícias que outras de acordo com as condições de solo, topografia e clima, formando o chamado *terroir*:

conceito que remete a um espaço no qual está se desenvolvendo um conhecimento coletivo das interações entre o ambiente físico e biológico e as práticas enológicas aplicadas, proporcionando características distintas aos produtos originários deste espaço. (OIV, 2012)

O *terroir* tem grande relevância como fator de decisão de compra, principalmente em um mercado tão globalizado e competitivo como a indústria vinícola. Suas características propiciam distinção entre os produtos de cada país e região, gerando percepções e avaliações de acordo com a reputação obtida por cada conjunto de fatores como características e qualidade do solo, relevo, altitude e temperatura da região, quantidade e regularidade de luz solar, incidência de chuva, vento e umidade (FLORES; CAUS; MILAN, 2013).

Para proteger e assegurar a qualidade de um produto, instituições formais presentes em regiões amplamente conhecidas pela fabricação de determinados produtos almejam a formalização de uma Indicação Geográfica (IG). Por meio dessa nomenclatura obtém-se a proteção de um produto, normatizando sua forma de elaboração e controle sobre seus processos de produção, visando destacar sua identidade. Ademais, a Indicação Geográfica demonstra que um produto é patrimônio regional, onde normas e regras específicas já estão organizadas para preservar esta identidade. Para tanto, são critérios que necessários que ele seja parte da cultura de um povo, tenha história de vínculo com essas pessoas e esteja dentro de uma determinada área demarcada.

Na Europa existem milhares de indicações que protegem queijos, vinhos, destilados e outros produtos. Exemplifica-se pelo Vinho do Porto (Portugal), Champagne (França) e Chocolate Belga (FLORES; CAUS; MILAN, 2013).

A Indicação Geográfica é composta por dois tipos de classificação: Indicação de Procedência e Denominação de Origem (D.O.). A Indicação de Procedência se relaciona com o nome geográfico do país, cidade ou região, conhecido por ter um determinado produto, já patrimônio cultural, famoso por ser deste local. Já a Denominação de Origem é um passo posterior, pois mediante seu reconhecimento proporciona a concessão do nome ao produto, identificando todas suas características, tais como qualidade, estilo e sabor que se relacionam à terra, ao povo e à história da região. Na transição para D.O. as normas e controles tornam-se mais específicos e rígidos, não somente em relação ao tipo de uvas, mas também quanto a quantidades máximas que podem ser colhidas – visando atribuir qualidade – assim como aspectos de elaboração do vinho (FLORES; CAUS; MILAN, 2013).

#### 4.2 A INDÚSTRIA VINÍCOLA NO BRASIL

Como mencionado na seção anterior, os países pertencentes ao "Novo Mundo" têm se destacado como produtores e exportadores, disputando cada vez mais mercados com os países do "Velho Mundo". O Brasil, apesar de estar inserido no primeiro grupo, ainda busca assumir um papel de maior relevância mundial. Todavia, nos últimos anos tem obtido uma considerável evolução de sua indústria vinícola, buscando atuar no mercado internacional de vinhos finos, caracterizados como produtos de maior valor agregado.

Conforme dados da Agenda Estratégica 2010 – 2015 para o setor de viticultura, vinhos e derivados (BRASIL, 2013a), uma das metas é promover a internacionalização das empresas e produtos brasileiros por meio de incentivos às exportações, participações em eventos internacionais e ampliação do papel das instituições que atuam nessa indústria.

A indústria vinícola brasileira conta com uma ampla pauta exportadora, além de ser considerado o 13º maior mercado mundial de vinhos. A produção nacional de vinhos em 2012 atingiu cerca de 429 milhões de litros (Tabela 4), sendo deste montante, aproximadamente 50% vinhos de mesa e apenas 10% vinhos finos, além da restante da composição ser formada por sucos e derivados (VOLTOLINI, 2013). Os vinhos nacionais são classificados, para fins estatísticos, em vinhos de mesa (elaborados com uvas americanas ou híbridas), vinhos finos de mesa (elaborados com uvas *Vitis Viníferas* e vinhos especiais (corte de vinho de mesa e fino de mesa) (MELLO; MACHADO, 2012). Os vinhos finos de mesa – que são originários

exclusivamente de uvas europeias e são reconhecidos propriamente como vinho nos mercados europeu e norte-americano – são os destinados para a exportação e o foco desta pesquisa.

Tabela 4 – Produção de vinhos, sucos e derivados em 2012

Produto	Quantidade (Litros)
<b>Vinho de Mesa</b>	<b>212.777.037</b>
Tinto	175.875.432
Branco	34.938.249
Rosado	1.963.356
<b>Vinho Fino de Mesa (Vinífera)</b>	<b>45.203.730</b>
Tinto	24.030.589
Branco	20.647.238
Rosado	525.903
<b>Suco</b>	<b>70.066.733</b>
<b>Derivados*</b>	<b>100.757.101</b>
<b>Total</b>	<b>428.804.601</b>

\* Espumante, licor, filtrado, bebida de uva, mosto, etc.

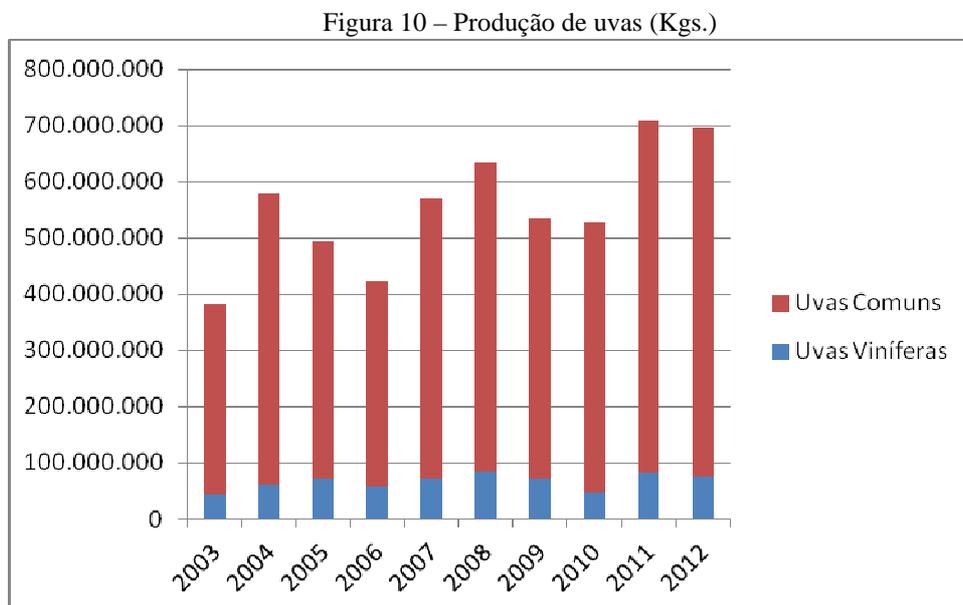
Fonte: Uvibra (2013).

O Brasil iniciou a produção de vinhos em 1875 com a chegada dos imigrantes italianos no Rio Grande do Sul. Nesse sentido, a colonização italiana que desenvolveu as primeiras atividades vitivinícolas propicia um panorama enriquecedor. Os imigrantes italianos que chegaram ao Rio Grande do Sul, a partir de 1875, encontraram as terras mais férteis e de fácil acesso e cultivo já povoadas pelos povos alemães — que haviam gozado de concessão gratuita de seus lotes — e açorianos, situados principalmente na região do Vale dos Sinos e onde está localizada a capital gaúcha. Sendo assim, considerando sua vocação e experiência no cultivo da uva e produção do vinho, optaram pelas regiões mais montanhosas, de difícil acesso e manejo, todavia com clima mais propício para a vinicultura (MOURE, 1980; BARROSO, 1992).

Findo este momento inicial de alocação das primeiras famílias, o cultivo e produção do vinho no Rio Grande do Sul, de uma maneira geral, é dividida da seguinte forma: de 1875 a 1915 direcionada ao consumo familiar; a partir de 1915 ocorre a distribuição dos produtos em nível nacional; nas décadas de 1960 e 1970 ocorrem os primeiros processos de internacionalização com a penetração de empresas estrangeiras no mercado brasileiro, como Martini & Rossi, Moët & Chandon e a National Distiller; a partir da década de 1990 existem maiores investimentos em tecnologia, profissionalização da administração e marketing possibilitando a internacionalização das vinícolas gaúchas (FARIAS, 2008; TONIETTO; MILAN, 2003; TERUCHKIN, 2005).

No cenário mundial, o Brasil ocupa o 19º lugar em área cultivada. Além das regiões tradicionalmente produtoras, como a Serra Gaúcha, consolidam-se outros polos produtores no Rio Grande do Sul, no Vale do Rio São Francisco (entre os estados de Pernambuco e Bahia), no Vale do Rio do Peixe (Santa Catarina), região leste de São Paulo, no Paraná e em Minas Gerais. A produção de vinhos do Rio Grande do Sul é centralizada em quatro regiões: Serra Gaúcha, Serra do Sudeste, Campos de Cima da Serra e Campanha (VOLTOLINI, 2013). Essas regiões têm apresentado, no total, um pequeno decréscimo, em relação à área de plantio de videiras, mesmo com o leve aumento da área de cultivo do Rio Grande do Sul, que representa cerca de 62% do total do país.

A indústria vitivinícola brasileira tem crescido nos últimos anos, ocupando a 14ª posição mundial. Contudo, permanece uma grande desproporção entre as uvas destinadas para a produção de vinhos de mesa e as destinadas para vinhos finos (Figura 10). Mesmo com acréscimos na produção de uvas comuns de cerca de 83% e de uvas Viníferas de cerca de 77% nos últimos nove anos, a primeira variedade do produto terminou o ano de 2012 com cerca de 621 mil quilos, enquanto as uvas destinadas aos vinhos finos não chegou a 77 mil quilos.

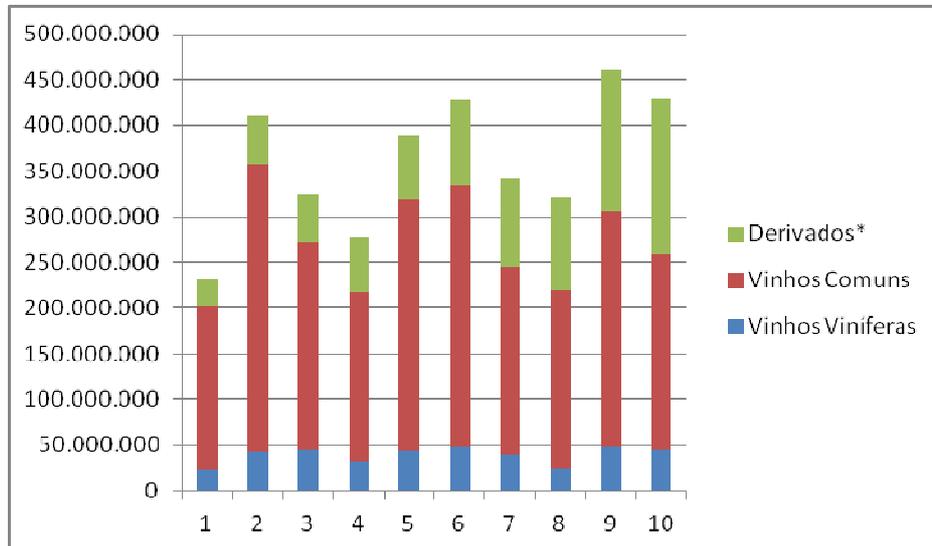


Fonte: IBGE (2013).

A atividade produtiva de vinhos e derivados no Brasil tem comportamento semelhante à atividade vitivinícola. Prevalece o foco na produção de vinhos comuns, com cerca de 213 mil litros em 2012, ao passo que vinhos finos acumularam 45 mil litros e derivados aproximadamente 171 mil litros. No entanto, diferentemente da produção de uvas, a

elaboração de vinhos comuns tem diminuído seu incremento nos últimos dez anos, crescendo somente 18%, enquanto os vinhos finos aumentaram 95% e derivados 486% (Figura 11).

Figura 11 – Elaboração de vinhos e derivados (Lts.)



\* Espumante, licor, filtrado, bebida de uva, mosto, etc.

Fonte: IBGE (2013).

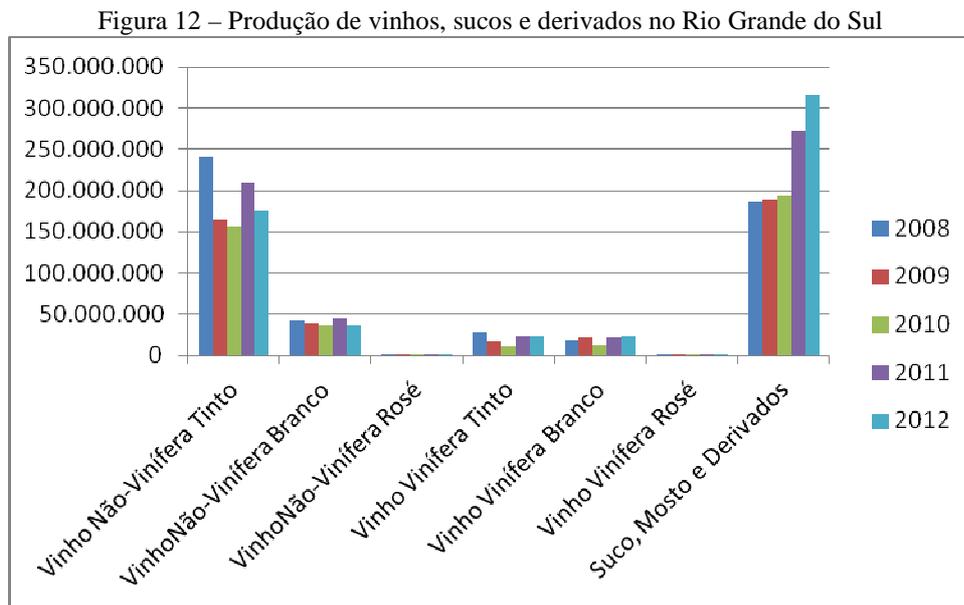
Na produção de vinhos por estado, assim como no cultivo da uva, há uma grande prevalência do Rio Grande do Sul, com mais de 85% da produção de vinhos no Brasil. No entanto, desse total, somente aproximadamente 20% são vinhos finos, sendo o restante vinhos de mesa. Em termos proporcionais, destacam-se os estados da Bahia e de Pernambuco – com a região do Vale do São Francisco – que mesmo com uma produção incipiente ainda, já tem 75% dela direcionada para vinhos finos (Tabela 5). Cabe ainda salientar que essa região goza de uma singularidade por ser uma das únicas partes do mundo a permitir duas colheitas por ano (VOLTOLINI, 2013).

Tabela 5 – Estimativa de Produção de Vinhos em 2012 (Lts.)

	Vinho Não Vinífera	Vinho Vinífera	Total
Rio Grande do Sul	214.359.363	52.822.277	267.181.640
Santa Catarina	25.200.000	808.000	26.008.000
Paraná	750.000	100.000	850.000
São Paulo	4.000.000	100.000	4.100.000
Minas Gerais	3.500.000	10.000	3.510.000
Goiás	280.000	2.100	282.100
Pernambuco/Bahia	2.000.000	6.000.000	8.000.000
Total	250.089.363	59.842.377	309.931.740

Fonte: Ibravin (2013).

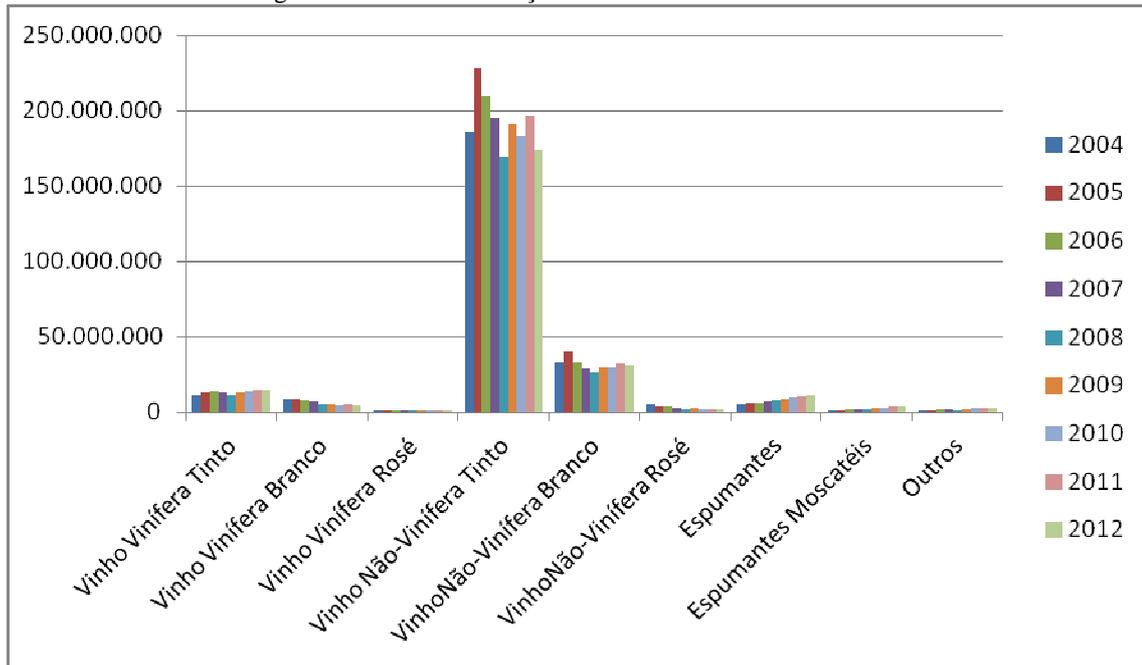
A produção de vinhos, sucos e derivados no Rio Grande do Sul, em 2012, foi de cerca de 579 milhões de litros, sendo mais da metade composta por suco, mosto e derivados. Do restante, apenas cerca de 8% é representado por vinhos finos, sendo equivalente a distribuição entre vinhos tinto e branco, ao passo que o vinho *rosé* possui produção insignificante (Figura 12). O maior acréscimo ocorreu na produção de suco de uva concentrado (27,27%) e no mosto de uva (20,77%) em relação ao ano de 2011, ao mesmo tempo em que vinhos finos aumentaram cerca de 3% e vinhos de mesa reduziram cerca de 17%.



Fonte: Mello (2013).

Historicamente, desde 2004, tem sido observada pouca variação absoluta na comercialização de vinhos no Brasil. Foram comercializados 19.727.449 litros de vinhos finos em 2004 e 224.817.450 litros de vinhos de mesa no mesmo período. Em 2012, foram comercializados 18.759.370 litros de vinhos finos e 205.475.136 de vinhos de mesa, sendo para ambos, a maioria de vinho tinto. A maior evolução nesse período foi vista nos espumantes (169%), principalmente de origem moscatel (426%) (Figura 13). Entretanto, esse tipo de produto, apesar de seu reconhecimento no mercado, ainda possui uma pequena fatia na indústria.

Figura 13 – Comercialização de vinhos no Brasil 2004-2012



Fonte: Ibravin (2013).

Em 2012, o Rio Grande do Sul apresentou redução de 3,61% na comercialização de vinhos e sucos em relação ao ano anterior, sendo que os vinhos de mesa tiveram a maior perda (10,13%) e os vinhos finos tiveram acréscimo (12,53%). Os espumantes moscateis obtiveram um aumento de 20,49% e os espumantes comuns um crescimento de 9,41% nas vendas. Mesmo com esse incremento nas vendas de vinhos finos, esse segmento ainda busca uma recuperação da perda de mercado dos últimos anos. Prova disso é que, associada à trajetória ascendente dos espumantes, a proporção entre vinhos finos e espumantes passou de 2,43 para 1,51 nos últimos cinco anos, ou seja, atualmente, para cada garrafa e meia de vinho vendida, outra garrafa de espumante é comercializada (MELLO, 2013a; 2013b).

Assim como o cultivo da uva e a produção do vinho, a comercialização reflete o foco das vinícolas na elaboração de vinhos de mesa. Em 2012, esse segmento representou mais de 56% do mercado gaúcho, com os vinhos finos somente chegando a 6%. Destaca-se a participação dos sucos com quase 24% de comercialização nessa indústria. Entre os vinhos, independente do tipo, prevalece aqueles pertencentes aos tintos (Tabela 6).

Tabela 6 – Comercialização de Vinhos e Derivados no Rio Grande do Sul em 2012

Produto	Quantidade (Lts.)
Vinho de Mesa	206.969.571
Tinto	173.964.776
Branco	3.126.661
Rosado	1.738.134
Vinho Especial	239
Tinto	239
Branco	-
Rosado	-
Vinho Fino de Mesa (Vinífera)	22.469.950
Tinto	15.443.016
Branco	6.876.128
Rosado	150.806
Suco	87.361.528
Destilados	50.205
Espumantes	14.889.147
Outros Produtos*	37.183.331
Total	368.923.971

\* Vinagre, *cooler*<sup>4</sup>, filtrado, néctar de uva, mosto, etc.

Fonte: Uvibra (2013).

No cenário atual, a imagem do vinho brasileiro tem mudado. Mesmo em um mercado tão competitivo, marcado por constantes disputas tarifárias entre os países, ampliação do número de produtores, redução do consumo *per capita* e exigência do consumidor por vinhos de maior qualidade, a indústria nacional tem mantido uma capacidade de adaptação frente às adversidades deparadas.

Esse crescimento da base de consumidores em nível de mundial também tem repercutido no Brasil. Gradativamente tem aumentado o consumo e a exportação de finos em substituição aos vinhos de mesa, de menor qualidade e valor agregado. Apesar da fragmentação do setor, poucas firmas concentram a maior parte da produção e respondem pela internacionalização dos produtos que, historicamente, sempre competiram baseadas na liderança no custo total. Apenas recentemente, mediante a criação e divulgação de uma identidade do vinho brasileiro no exterior, a indústria passou a competir baseada na diferenciação de seus produtos.

<sup>4</sup> Coquetel à base de vinho, com conteúdo alcoólico entre 3,5% e 7% em volume, obtido a partir de mistura de vinho de mesa, sucos de uvas ou outras frutas e água, podendo ser gaseificado e adicionado de açúcares (GUERRA et al., 2009).

No entanto, mesmo com esses avanços na indústria vinícola e no seu mercado, o consumo *per capita* desse produto ainda continua muito baixo perante outros países. Enquanto o brasileiro consome, em média, 2,2 litros de vinho por ano – 0,7 litro de vinhos finos – na França são consumidos 45,7 litros. A desigualdade na distribuição de renda não justifica essa discrepância, considerando que países com características econômicas, sociais, políticas e culturais desfrutam de grandes diferenças também, tais como Uruguai (25,6 litros), Argentina (23,7 litros) e Chile (18,8 litros). Mesmo assim, deve ser considerado que, desde 2007, o consumo *per capita* do vinho no Brasil aumentou em mais de 34%, visto que era de 1,64 litros naquele ano, mas ainda está muito distante dos 50 litros de cerveja dos 6 litros de cachaça consumidos anualmente por habitante no Brasil (VOLTOLINI, 2013).

O consumo de vinhos é bastante regionalizado, sendo que as regiões Sul e Sudeste correspondem a 86% dos vinhos comercializados no país. As demais regiões, que totalizam 80 milhões de habitantes, têm um consumo *per capita* de 0,6 litro por ano. No Brasil existem 30 milhões de consumidores regulares de vinho e 800 mil consumidores aficionados. Os vinhos tintos representam 80% das vendas, seguidos pelos espumantes. O mercado é jovem e o consumidor não é fiel a marcas, demandando constantes inovações, investimentos em mídia e buscando informação junto à imprensa especializada e a formadores de opinião. A faixa de preço de vinhos mais vendida nos supermercados é de até R\$ 20; nas *delicatessen*, importadoras, sítios e lojas especializadas, a faixa sobe para R\$ 40 a R\$ 80; nos restaurantes estão entre R\$ 50 e R\$ 100 (VOLTOLINI, 2013).

O mercado brasileiro tem se modificado gradativamente ao longo das últimas décadas. A maior penetração de produtos importados ocorreu a partir da abertura econômica na década de 1990 e da parceria comercial com os países do Mercosul, aproximando o Brasil de produtores mais tradicionais, principalmente a Argentina. Ademais, segundo os entrevistados – tanto das vinícolas quanto das instituições formais – os vinhos importados competem em desigualdade com os vinhos nacionais, devido, principalmente, a carga tributária incidente, mas também devido aos ganhos em escala e ao próprio processo de elaboração do produto que torna o vinho estrangeiro mais agradável ao paladar do brasileiro, com adição de açúcar que prejudicaria sua indicação como vinho fino. O representante da Don Giovanni exemplifica que, no caso do Chile, apenas 20% da produção é consumida no país e o restante é exportada, principalmente devido à baixa incidência tributária (19% de impostos contra cerca de 48% no Brasil) e possibilidade de ressarcimento de parte dos tributos chilenos no ano seguinte. Diante desse cenário, poucas vinícolas possuem capacidade produtiva e comercial para competir baseado em preço. Teruchkin (2005) subsidia essa afirmativa:

No Brasil houve uma redução das alíquotas de importação de vinhos a partir de 1988. Essa, que, no período de 1980/87, era em média de 82,3%, passou para cerca de 45,3% de 1988/90 e, atingiu em torno de 19% no biênio 1994/95. Em 2000, nas transações do Mercosul ela foi zerada intrabloco e com os demais países a Tarifa Externa Comum foi fixada em 21,5%. (TERUCHKIN, 2005, p. 8).

Para aumento da competitividade dos vinhos da região, os integrantes da indústria devem destinar esforços visando aprimorar a matéria-prima e obter ganhos em escala, reduzindo os custos de produção. Para tanto, é imprescindível a modernização dos vinhedos tradicionais e improdutivos, o foco nas exigências e oportunidades do mercado e a implantação de uma política fiscal que busque equalizar a carga tributária sobre o produto brasileiro aos dos concorrentes estrangeiros (PROTAS; CAMARGO; MELLO, 2002).

Farias (2011) identifica as seguintes dificuldades em transformar as vinícolas nacionais em empresas competitivas internacionalmente: i) dificuldades macroeconômicas (modificações nas políticas macroeconômica, cambial); ii) dificuldades climáticas (crescimento médio anual de chuvas e elevada umidade relativa do ar); iii) dificuldades de coordenação (pela grande pulverização da indústria em pequenas empresas e pelo grande número de instituições representativas no setor).

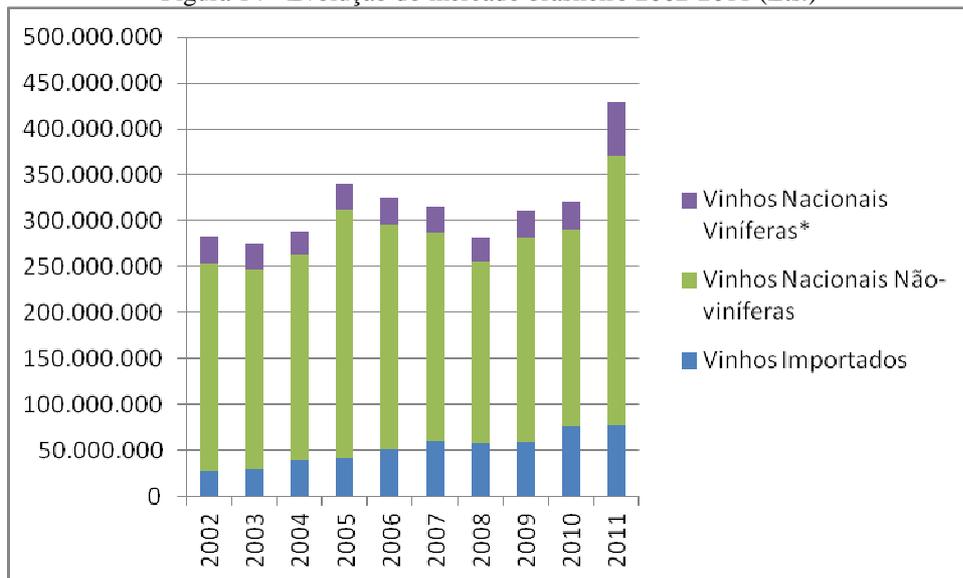
A gerente geral *Wines of Brasil* reforça que outra grande dificuldade enfrentada pelas vinícolas é o desconhecimento do vinho brasileiro pelo seu público-alvo, diferentemente da cachaça, por exemplo, um produto tipicamente nacional e reconhecido facilmente no âmbito internacional. Entretanto, a superação desse desafio, segundo resposta unânime dos entrevistados, vem gerando benefícios perceptíveis não somente para o mercado externo, mas também para o mercado doméstico, pois o consumidor brasileiro é, de certa forma, preconceituoso com os vinhos nacionais, caracterizando os vinhos importados como de melhor qualidade do que os produzidos no Brasil. Além disso, segundo o representante da Apex, ainda não existe um hábito de consumo regular do vinho entre o consumidor brasileiro que o caracteriza como um produto destinado para faixas etárias mais elevadas e que deva ser servido em ambientes mais sofisticados. Portanto, o reconhecimento internacional cria uma expectativa que essa imagem do consumidor se altere, de maneira até a incrementar o consumo *per capita* de vinho, visto que esse é outro obstáculo da indústria, segundo o representante do Ibravin.

Reforçando a intenção de reverter esse preconceito, os entrevistados afirmam que o setor vitivinícola brasileiro não sofre limitações tecnológicas perante o chamado "Velho Mundo", possuindo os equipamentos mais modernos da indústria e processos de produção bastante qualificados. A restrição do vinho nacional é originária, na verdade, pela topografia

desfavorável e pelo transporte que não propicia as condições ideais para a obtenção do melhor vinho, segundo o representante do Ibravin. A imagem de inferioridade dos vinhos nacionais é anterior à década de 1990, quando a ausência de concorrência permitiu que ocorresse uma perda de competitividade da indústria nacional.

No cenário internacional, a vitivinicultura brasileira ocupou, em 2009, a 21ª posição entre os exportadores mundiais de vinhos em quantidade e a 45ª posição considerando o valor exportado dos vinhos (MELLO, 2013a). De 2002 para 2011, os vinhos de mesa tiveram um aumento na participação de 29%, totalizando 293.739.896 litros em 2011; os vinhos finos tiveram um aumento de 97%, totalizando 58.284.310 litros no mesmo período. Apesar dessa evolução, os vinhos importados tiveram aumento mais significativo: em 2002, representavam 56.554.428 litros; em 2011, 77.576.664 litros, demonstrando um crescimento relativo de 192% (Figura 14). Isso indica uma tendência, por parte do consumidor, em buscar vinhos de melhor qualidade, independentemente do preço ou do país de origem.

Figura 14 - Evolução do mercado brasileiro 2002-2011 (Lts.)



\*Incluindo espumantes

Fonte: Adaptada de Ibravin (2013).

A balança comercial da indústria brasileira tem apresentado déficit nos últimos anos (Tabela 7). Todavia, de 2010 para 2011 houve um aumento em mais de 33% na diferença entre exportações e importações, ampliando o saldo negativo da balança comercial. Isso ocorreu devido ao aumento na importação de todos itens e com variação positiva apenas na exportação de suco de uva.

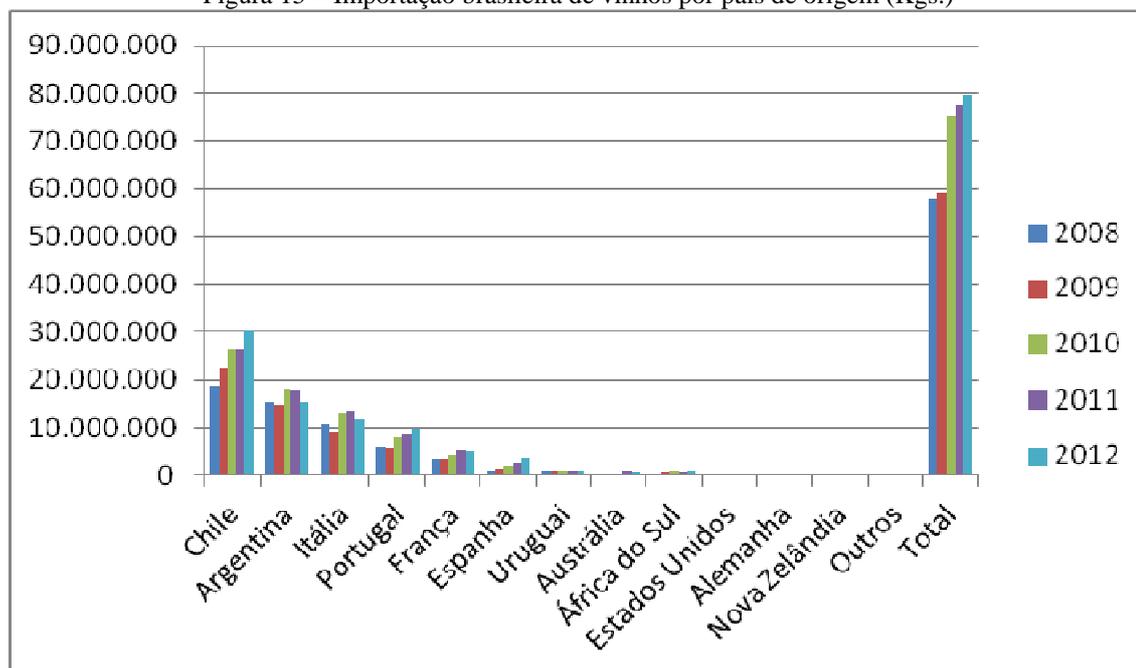
Tabela 7 – Balanço das exportações e importações de uvas, sucos de uvas, vinhos e Derivados: Brasil: 2009-2011

	2009	2010	2011
<b>Exportações</b>			
Uvas frescas	110.574,00	136.649,00	135.782,00
Suco de uva	12.621,00	8.048,00	15.737,00
Vinhos	8.941,00	2.295,00	3.615,00
Espumantes	347,00	1.335,00	568,00
<b>Total</b>	<b>132.483,00</b>	<b>148.327,00</b>	<b>155.702,00</b>
<b>Importações</b>			
Uvas frescas	21.697,00	36.075,00	51.371,00
Uvas passas	32.648,00	50.664,00	61.647,00
Vinhos	176.396,00	223.080,00	262.059,00
Espumantes	19.473,00	27.961,00	32.605,00
Suco de uva	52,00	0,00	194,00
<b>Total</b>	<b>250.266,00</b>	<b>337.780,00</b>	<b>407.876,00</b>
<b>Balanço</b>	<b>-117.783,00</b>	<b>-189.453,00</b>	<b>-252.174,00</b>

Fonte: Mello (2013b).

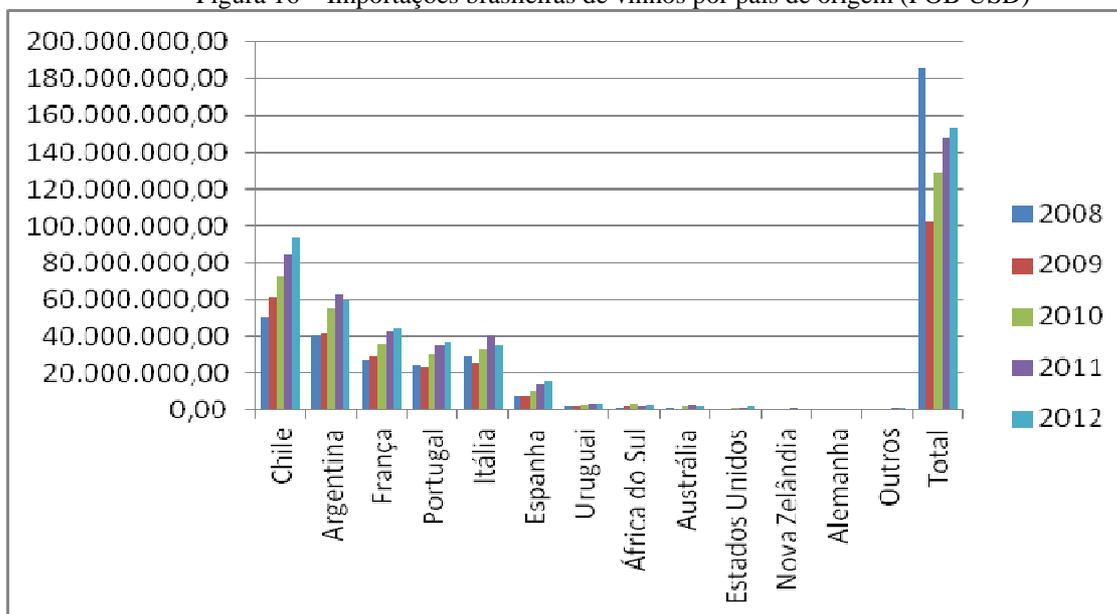
Na importação de vinhos estrangeiros, observa-se uma constância nos países que lideram, tanto em termos de volume, quanto em termos de preço final. Chile e Argentina têm despontado como países tradicionais na produção de vinho, principalmente o primeiro que, junto com os Estados Unidos, lidera o bloco do "Novo Mundo". Itália, Portugal, França e Espanha lideram as exportações de vinhos para o Brasil, alternando apenas a posição de acordo com a mensuração por volume ou por preço final (Figuras 15 e 16). Entre 2008 e 2012, houve 37,27% de aumento no volume de vinhos importados e redução de 17,47% no total de compras desses vinhos. Portanto, mesmo ampliando a importação de garrafas de vinho estrangeiras, esses vinhos são de menor valor agregado do que no passado.

Figura 15 – Importação brasileira de vinhos por país de origem (Kgs.)



Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) (2013).

Figura 16 – Importações brasileiras de vinhos por país de origem (FOB USD)



Fonte: MDIC (2013).

As exportações em litros, nos últimos três anos, tiveram uma variação positiva de 250,66%. Se, por um lado, os vinhos de mesa tiveram um recuo de quase 80%, por outro, os vinhos finos tiveram um acréscimo de mais de 520% nas exportações. A expressiva evolução é reflexo das exportações destinadas para a Rússia em 2012, que representaram 76,24% do volume do ano.

Outros países que têm se destacado são: França, Reino Unido, Estados Unidos e China, que ocuparam do 2º ao 5º lugar em 2012.

Tabela 8 – Maiores Destinos de Exportação dos Vinhos Finos do Brasil (Lts.)

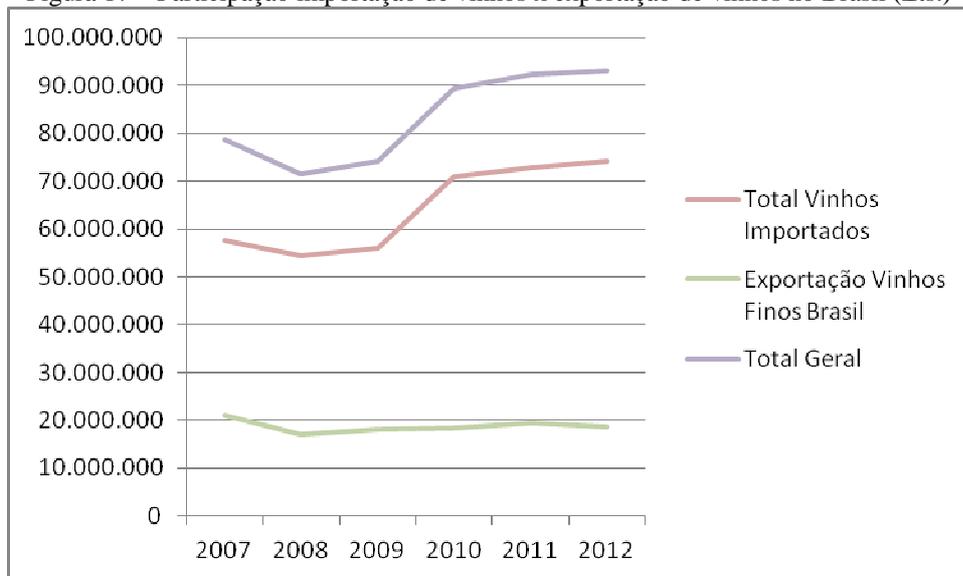
	2010	2011	2012
Paraguai	304.005,00	14.451,60	54.604,00
Rússia	168.000,00	-	2.788.310,00
Reino Unido	97.713,93	79.608,50	94.626,00
Estados Unidos	95.949,73	98.355,00	88.356,00
Japão	71.533,50	86.642,60	30.443,00
Colômbia	68.972,96	124.278,96	-
Alemanha	65.757,00	41.264,00	9.022,00
Holanda	52.147,30	65.027,40	138.733,00
Portugal	33.725,00	-	47.172,00
Suíça	25.779,49	1.575,00	7.794,00
Polônia	19.562,00	11.556,00	21.663,00
Canadá	7.812,00	18.858,50	14.944,00
Bélgica	6.795,00	6.782,00	23.536,00
Dinamarca	7.033,50	21.294,00	6.012,00
França	2.295,00	675,00	196.549,00
China	-	45.846,00	73.204,00
Noruega	-	11.121,00	6.638,00
<b>Total dos Principais Países</b>	<b>1.027.081,41</b>	<b>627.335,56</b>	<b>3.601.606,00</b>
Outros Países	38.566,35	78.289,20	55.459,00
<b>Volume Total</b>	<b>1.065.647,76</b>	<b>705.624,76</b>	<b>3.657.065,00</b>
<b>Vinhos Finos</b>	573.425,40	471.077,40	3.558.222,40
<b>Vinhos de Mesa e Filtrados</b>	492.222,36	234.547,36	98.842,60

Fonte: Adaptada de MDIC (2013) e Apex-Brasil (2013).

Comparando a evolução das importações de vinhos para o Brasil, com a exportação de vinhos finos brasileiros, entre os anos de 2007 e 2012, identifica-se que os vinhos importados tiveram uma variação positiva de 28,80%, enquanto os vinhos brasileiros de 10,64% (Figura 17). Apesar dos esforços de internacionalização terem aumentado nos últimos anos, apenas 1% do vinho produzido no país é destinado ao exterior, posicionando o país na 21ª colocação mundial. O principal derivado da uva a ser exportado ainda é o suco, sendo 15% do volume destinado ao mercado externo (IBRAVIN, 2013). Dentre as principais dificuldades encontradas para esse processo, os entrevistados mencionaram o *custo Brasil* como relevante, sendo que logística, infraestrutura precária e elevados tributos foram o mais citados, além da atuação limitada ou precária de instituições governamentais.

A representante do *Wines of Brasil* reforça que, atualmente, ou a vinícola brasileira se internacionaliza ou ela perderá competitividade, inclusive no mercado doméstico, pois o mercado internacional gera um aprendizado imensurável, fato este que é de amplo reconhecimento por parte dos representantes das vinícolas conforme os depoimentos coletados. O entrevistado da Apex-Brasil destaca os ganhos a serem obtidos mediante a reprodução do modelo utilizado no mercado internacional junto ao mercado doméstico. A representante da vinícola Aurora suporta essa visão ao mencionar que as vinícolas têm buscado internacionalizar-se como uma alternativa para escoar a produção e diversificar o mercado, mesmo que, segundo o representante da vinícola Salton, as exportações representem somente 1% do faturamento, da empresa. Contudo, o benefício direto tem sido a melhoria da imagem da marca do vinho, principalmente no mercado nacional.

Figura 17 – Participação importação de vinhos x exportação de vinhos no Brasil (Lts.)



Fonte: Uvibra (2013).

A presença dos vinhos brasileiros no mercado externo têm gerado diversos tipos de ganho para os participantes da indústria. Há uma troca de experiências, ganho de aprendizado e ampliação da rede de relacionamentos pelo contato com vinícolas, instituições e eventos com maior tradição e histórico; cria-se um maior número de opções estratégicas em termos de mercado, diminuindo a dependência do mercado interno; propicia um reconhecimento do consumidor brasileiro ao vinho nacional que, após obter prestígio e premiações internacionais, passa a ser valorizado no mercado doméstico; possibilita estabelecer novas estratégias de relacionamento, destacando-se a coopetição (MONTICELLI; CALIXTO; GARRIDO, 2012; MONTICELLI *et al.*, 2013).

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente capítulo aborda os resultados obtidos a partir da coleta dos dados primários e secundários, os quais foram analisados, inicialmente, sob o escopo das categorias de análise previamente definidas. Acrescenta-se a essa análise a relação entre as categorias de análise e as instituições formais. Sendo assim, apresenta-se, sequencialmente, a relação entre categorias de análise e instituições formais, as instituições formais na indústria vinícola da Serra Gaúcha (primeiro as entidades institucionais e em seguida as vinícolas); as características observadas na coleta de dados, tanto para o mercado nacional quanto para o mercado externo; uma análise da internacionalização dessas firmas e a descrição do ambiente institucional em que estão inseridas. Por fim, são descritas as sínteses sobre a internacionalização e o ambiente institucional, o *Wines of Brasil* e o ambiente institucional e os domínios institucionais na indústria vinícola.

### 5.1 AS RELAÇÕES ENTRE CATEGORIAS DE ANÁLISE E INSTITUIÇÕES FORMAIS

O *software* NVivo versão 10.0 foi utilizado para gerenciar a relação entre as categorias e subcategorias, assim como entre os discursos das instituições formais. Inicialmente, foram definidas categorias e subcategorias de análise *a priori*, ou seja, baseadas nas referências teóricas: i) caracterização; ii) mercado nacional e internacional; iii) processos de internacionalização; iv) ambiente institucional. Após a coleta e análise de dados, por meio do *software*, as categorias e subcategorias foram validadas ou aperfeiçoadas, sendo realizada uma remodelagem que as classificou *a posteriori*: i) papel e influência da instituição formal; ii) critérios de seleção dos mercados-alvo; iii) barreiras de entrada, limitações, estratégias de marketing internacional e posicionamento dos vinhos estrangeiros no mercado brasileiro e internacional; iv) modos de entrada; v) percepção e influência das demais instituições formais – exceto *Wines of Brasil*; vi) estratégias de agrupamento e relacionamento (Quadro 11). O *Wines of Brasil*, por ser referenciado como ponto central para a internacionalização das vinícolas, foi analisado à parte em relação às demais instituições formais. Com base nesse redimensionamento, é possível identificar-se os nós que tiveram prevalência na análise por similaridade de discurso, buscando se distinguir quais tópicos destacaram-se dentro de cada categoria abordada.

Quadro 11 – Categorias de análise *a priori* x categorias e subcategorias de análise *a posteriori*

<b>Categorias <i>a priori</i></b>	<b>Categorias e subcategorias <i>a posteriori</i></b>
Caracterização	Papel e influência das instituições formais
Mercado nacional e internacional	Estratégias de agrupamento e relacionamento
	Barreiras de entrada, limitações, estratégias de marketing internacional e posicionamento dos vinhos estrangeiros no mercado brasileiro e internacional
Processos de internacionalização	Critérios de seleção do mercado-alvo
	Modos de entrada
Ambiente institucional	Percepção e influência das demais instituições formais (exceto <i>Wines of Brasil</i> )

Fonte: Elaborado pelo autor.

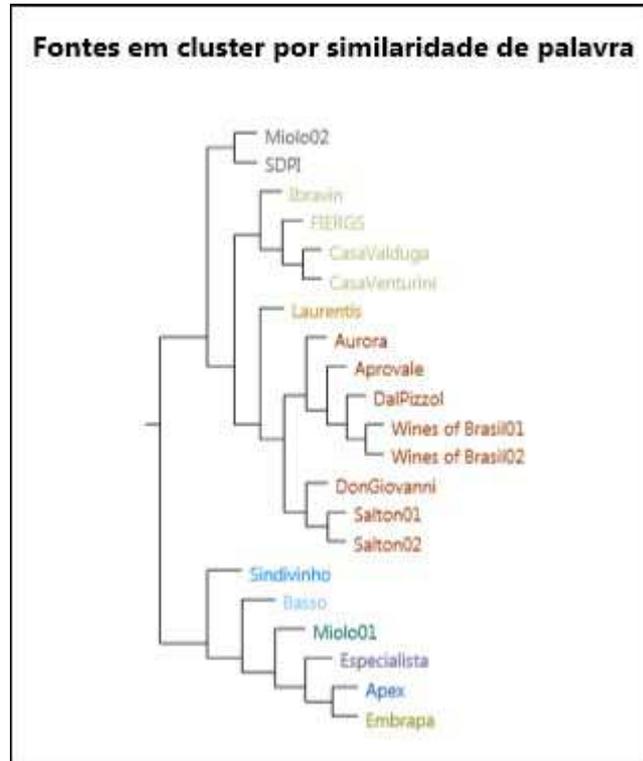
Por meio do *software* NVivo versão 10.0 foi realizada uma análise de cluster os nós e fontes da pesquisa. A análise de cluster é uma técnica exploratória que visa facilitar a visualização de projetos por nós ou fontes que utilizam de atributos, palavras ou nós semelhantes. Nesse estudo foi utilizado, tanto para os nós quanto para as fontes, um dendograma horizontal, segmentado por similaridade entre as palavras e baseado no coeficiente de correlação de Pearson. Mediante essa figura, pode ser observada a reconfiguração das categorias e subcategorias de análise *a posteriori* (Figura 18):

Figura 18 – Diagrama de análise de *cluster* dos nós

Fonte: Elaborada pelo autor.

O dendograma horizontal também foi utilizado para analisar os discursos obtidos junto às fontes, buscando obter similaridade entre as palavras. Dessa forma, chegou-se à seguinte figura:

Figura 19 – Diagrama de análise de cluster das fontes



Fonte: Elaborada pelo autor.

Esse diagrama visa agrupar os discursos dos entrevistados de acordo com as semelhanças de seus relatos. Existem, basicamente, quatro grupos de fontes: i) Salton, Don Giovanni, *Wines of Brasil*, Dal Pizzol, Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos (Aprovale) e Aurora; ii) Ibravin, Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul (FIERGS), Casa Valduga e Casa Venturini; iii) Miolo (segunda entrevista) e a Secretaria de Desenvolvimento e Promoção do Investimento do Estado do Rio Grande do Sul (SDPI/RS); iv) demais entrevistados. Há uniformidade na maior parte das entrevistas que foram realizadas em dois momentos distintos, como no caso da Salton e do *Wines of Brasil*. Entretanto, no caso da Miolo, os resultados foram diametralmente opostos, fato que pode ser justificado pela abordagem na primeira entrevista ter sido mais direcionada para o processo de internacionalização, enquanto na segunda foi conduzida para o ambiente institucional.

Outro resultado que chama a atenção é o distanciamento entre três entidades institucionais que, teoricamente, possuem uma proximidade organizacional: Apex-Brasil,

Ibravin e *Wines of Brasil*. Nas entrevistas das fontes que estão próximas da Apex-Brasil, há menção dessa entidade, o que justificaria essa proximidade. No caso do Ibravin, mesmo sendo uma entidade de representação nacional, ela possui um forte vínculo regional, atestando sua ligação com entidades estaduais, que a confirmaram nas entrevistas. Já o *Wines of Brasil* tem uma aproximação de vinícolas internacionalizadas (Cooperativa Vinícola Aurora e Salton) ou que estejam se apropriando de mais ganhos por meio do projeto.

No caso da Embrapa que desenvolveu estudos e pesquisas em conjunto com outras entidades institucionais – principalmente a Aprovele – para que fosse obtida a denominação de origem para a região do Vale dos Vinhedos, não foi percebida a aproximação no diagrama de cluster. Justifica-se esse resultado, devido à função da Embrapa em prover soluções tecnológicas para a indústria por meio de estudos e pesquisas. Sua aproximação com a Apex-Brasil ocorre pela menção dos entrevistados dessa entidade também promover estudos sobre internacionalização para as vinícolas.

Por fim, ainda cabe uma reflexão a respeito das vinícolas que ainda não são internacionalizadas: Dal Pizzol, Casa Venturini e Larentis. Enquanto a primeira já participa do *Wines of Brasil* e está totalmente integrada na relação com as demais instituições formais, observa-se que a Casa Venturini está parcialmente correlacionada em seu discurso e a Larentis está isolada das demais. Mesmo com as duas últimas não participando do *Wines of Brasil*, há uma evidente diferença nos relatos extraídos das entrevistas, ora seja pela trajetória histórica na indústria, ora seja pela experiência da Casa Venturini na região Sudeste do Brasil. Nesses casos citados, mesmo tratando-se de vinícolas que ainda não realizaram negociações com clientes estrangeiros, verifica-se uma relação direta entre instituições formais e internacionalização. Quanto mais próxima a vinícola estiver das entidades institucionais, mais perto estará de iniciar sua internacionalização.

## 5.2 CARACTERIZAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES FORMAIS

As instituições formais são divididas em dois grupos: vinícolas e entidades<sup>5</sup>. A história das vinícolas abordadas nesse estudo – assim como a da maior parte das que estão localizadas na Serra Gaúcha – inicia junto com a chegada dos imigrantes italianos no Brasil, no final do século XIX. Somente em meados do século XX, com uma maior regulamentação do setor, as

---

<sup>5</sup> O Poder Executivo qualifica entidades como organizações sociais pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, cujas atividades sejam dirigidas ao ensino, à pesquisa científica, ao desenvolvimento tecnológico, à proteção e preservação do meio ambiente, à cultura e à saúde (BRASIL, 1998).

entidades institucionais da indústria vinícola são criadas visando instituir regras e regulamentos, típicos das instituições formais. No final do século passado, são criadas entidades institucionais, objetivando, principalmente, incentivar a internacionalização das vinícolas, baseada na diferenciação do produto obtida com a indicação geográfica e, recentemente, com a denominação de origem.

As instituições formais – entidades institucionais do setor ou vinícolas – exerceram e exercem papel relevante para a evolução e consolidação indústria vinícola do Rio Grande do Sul. Ademais, por meio das estratégias de relacionamento fomentadas pelas entidades institucionais e baseadas na participação das vinícolas, tem se obtido grandes avanços na internacionalização dessas firmas. Nos próximos subcapítulos são pormenorizadas as vinícolas e entidades institucionais pesquisadas.

### 5.2.1 Vinícolas

O histórico da indústria vinícola gaúcha é rico e extenso, sendo caracterizada por uma heterogeneidade das firmas que a compõem. Para os fins desta pesquisa, existiu uma preocupação em entrevistar representantes de vinícolas obedecendo dois critérios: modo de entrada no mercado externo (exportação direta, exportação indireta, joint-venture) e estágio de internacionalização. Partindo dessa premissa, foi fundamental coletar os depoimentos das quatro maiores vinícolas – Salton, Aurora, Casa Valduga e Miolo – visando ter um contexto mais rico a ser explorado. Apesar da maioria das vinícolas menores estudadas terem sido criadas a partir da década de 1970 e, principalmente na década de 1980 com a expansão do vinho de mesa brasileiro (vide o caso das exportações da Aurora para os Estados Unidos), o cultivo da uva, em empreendimentos familiares, iniciou em momentos semelhantes. Entretanto, a diferença entre as empresas que atualmente têm uma relevância maior no mercado em relação às demais, foi a busca por transformar a atividade familiar em uma iniciativa empresarial. A representante do *Wines of Brasil* apresenta essas discrepâncias em seu relato:

"Olha, noventa e nove vírgula nove das empresas são empresas familiares. É só olhar o nome do vinho e o sobrenome do dono. Isso é na realidade Brasil. As empresas familiares, né? Se tu for analisar em vários segmentos, a gente sabe [...] é o dono, aqui no caso da uva, que planta a uva, que colhe a uva, que muitas vezes estudou pra enologia e muitas vezes vende ainda. Então, são muitos desafios que tem aí. Tem empresas que estão mais avançadas que outras, com gestão mais profissional, como uma Miolo, como uma Valduga, né?" (Gerente de Exportação do *Wines of Brasil*)

"São estágios muito diferentes. Mas o vinho tem uma questão que é muito legal, que funciona muito no mercado internacional, como você falou, eles produzem cem mil garrafas por ano, mas é o enólogo que vai lá promover o seu vinho. Então tem muito uma identidade ligada a quem faz o vinho. Uma valorização muito grande. Talvez tenha muito mais desafios, mas é outro reconhecimento quando vai, sei lá, Ademir Brandelli, alguém que carregue o sobrenome da família, apresentar o seu produto num evento, numa degustação. No vinho não tem muito isso, ele tem muito esse vínculo com quem produz. Então, ao mesmo tempo a gente sabe que tem empresas que não estão tão preparadas e tal, mas se você pegar é a Patricia Carraro da Lidio Carraro que faz a parte internacional." (Gerente de Exportação do *Wines of Brasil*)

Lidar com essa dualidade, entre a tradição familiar e a profissionalização produtiva e comercial, parece ser o grande desafio atual das vinícolas. A preservação da identidade e da história da família diferencia o produto, porém, qualificar os processos de cultivo da uva, produção e comercialização do vinho também agrega valor ao vinho. Antes do proprietário da vinícola ser empresário, ele precisa compreender que é um empreendedor, com forte influência dos valores da sua família e da sua cultura. Além disso, deve ter a percepção de que não vende simplesmente um produto e sim uma marca, uma imagem, e que nessa imagem consta toda uma história que agrega valor ao vinho.

#### 5.2.1.1 Cooperativa Vinícola Aurora

A Cooperativa Vinícola Aurora foi criada em 1931 mediante a reunião de dezesseis famílias produtoras de uvas em Bento Gonçalves. Atualmente, a cooperativa conta com mais de 1.100 famílias e é a maior vinícola do país (AURORA, 2013). Segundo a entrevistada, a vinícola iniciou as exportações ainda na década de 1960 e nas décadas de 1980 e 1990 o vinho Marcus James já era a força motriz da internacionalização da firma, sendo os Estados Unidos o principal mercado:

"Nós começamos a exportar na década de 1960. A Aurora. O projeto ainda nem existia. Na década de 1990, nós éramos os maiores exportadores dos Estados Unidos. O vinho brasileiro era o vinho mais importado nos Estados Unidos. Na década de 1990 com Marcus James. Foi daí que surgiu Marcus James no Brasil." (Supervisora de Exportação da Cooperativa Vinícola Aurora)

"Então, isso nem existia projeto. Então, quer dizer, a gente já tinha pessoal qualificado desde aquela época. Nós chegamos a vender um milhão de caixas, hoje não se vende cem mil. Então a empresa já vem de uma história de internacionalização muito mais antiga do que as outras que começaram na década ali de dois mil, dois mil e um, eu acho que a Miolo começou em dois mil e quatro, não sei. Então, é uma história bem mais antiga, e que naquela época já tinham pessoas qualificadas pra isso, que já tinham o idioma, enfim. Aí nós tivemos uma crise bem grande no final da década de 1990, em 1997, quando empresa passou por situações financeiras bem ruins. E aí meio que parou tudo. Na época se exportava muito, era no auge das exportações. Parou tudo e se focou pro mercado interno. Nós perdemos o mercado dos Estados Unidos que era exportado tudo, então." (Supervisora de Exportação da Cooperativa Vinícola Aurora)

A partir de 1996 a Aurora começou a enfrentar grave crise com perda de contratos, aumento de custos e endividamentos, impossibilitando-a de honrar seus compromissos. A crise financeira referida culminou com o afastamento da diretoria da época e com a indicação de novos executivos pelos credores, liderados pelo Banco do Brasil, visando negociar o passivo da cooperativa com as instituições financeiras, fornecedores, Governo e associados (TERUCHKIN, 2005).

Ao mesmo tempo, a Aurora vivenciava um conflito de interesses entre os cooperativados e a administração devido à estrutura de governança adotada. O cooperativado era, simultaneamente, fornecedor da matéria prima que buscava um melhor preço para o seu produto e, por outro lado, visava melhores resultados da vinícola, visto que desejava receber sua participação nos lucros. Como agravante, eram oferecidos benefícios aos cooperativados na área da saúde, apoio técnico, pesquisa e assistência social, sendo estes subsidiados e não repassados para o preço do produto final. Considerando que o preço pago pelo quilo da uva era elevado, o cooperativado estava indiferente à produtividade, aos resultados e à redução de custos da Cooperativa Vinícola Aurora (KIRSCHBAUM *et al.*, 2007). A representante da vinícola descreve esse momento:

"É, nós tivemos vários fatores internos também. Na verdade, o que nós exportávamos pro exterior era trinta por cento da produção. Então isso não teria quebrado a empresa, né? Por que tinham os outros setenta. Só que aí tiveram problemas políticos dentro da empresa também... é uma cooperativa, então existem mudanças." (Supervisora de Exportação da Cooperativa Vinícola Aurora)

Naquele período, a concorrência com vinhos estrangeiros, que possuíam um custo de produção e carga tributária inferiores, associados a uma expansão da capacidade produtiva que gerou ociosidade na elaboração de vinhos, prejudicou a vinícola. Como agravante, houve uma transição da demanda do mercado norte-americano de vinho branco para vinho tinto, sem que a Aurora estivesse capacitada para atendê-la:

"E aí quiseram vinho tinto, e não tinha uva tinta o suficiente na região pra suprir, e aí, ao invés de trabalhar só com nós, começaram a trabalhar com outro. E nessa época a Aurora passou por situações bem ruins e fechou, não tinha mais ninguém no departamento de exportação. Muita gente foi demitida nessa época de crise. E depois voltou, mas não se fazia um trabalho proativo. Os clientes procuravam, não éramos nós que íamos atrás. E aí, foi definido em dois mil e sete, foi quando as pessoas que estavam no departamento saíram, enfim, foram demitidas, pra começar sim ir pra fora e buscar mercado. Então em dois mil e oito foi que começou isso, e desde então nós estamos indo pra feiras, estamos com três pessoas no departamento. Hoje a Aurora cuida da Impo, da Expo e da Aurora Uruguai, que nós temos uma vinícola lá além do Brasil." (Supervisora de Exportação da Cooperativa Vinícola Aurora)

A carência de estoque de vinhos finos tintos motivou a vinícola a abrir uma filial no Uruguai em 1998, visando engarrafar o vinho produzido nesse país e exportar para o mercado

brasileiro. Esse foi o primeiro investimento direto externo realizado por uma vinícola brasileira, conforme o relato da entrevistada.

Atualmente, a Aurora, voltou a exportar, sendo uma das pioneiras do *Wines of Brasil*. De acordo com a entrevistada, a própria imagem do vinho brasileiro mudou muito nos últimos anos, sendo visto como um produto de maior qualidade. Com isso, hoje seus maiores clientes internacionais são Estados Unidos – novamente – Holanda e Finlândia.

#### 5.2.1.2 Salton

A Vinícola Salton foi criada em 1910, em Bento Gonçalves, dedicada à cultura de uvas, elaboração de vinhos, espumantes e vermouths. Atualmente, possui filial também em São Paulo – fundada em 1948 – sendo líder na comercialização de espumantes (SALTON, 2013). Enquanto a matriz fica responsável pela produção de vinhos de mesa, vinhos finos, espumantes e sucos de uva, a unidade paulista fabrica o Conhaque Presidente que, na década de 1980, chegou a representar 70% das vendas da Salton (HEXSEL; DE TONI, 2003).

No entanto, assim como outras vinícolas, a Salton passou por uma crise financeira na década de 1980, devido à recessão econômica brasileira nesse período e à concorrência no mercado de conhaque no Brasil. Essa competição foi baseada em um posicionamento por baixo preço, competindo com o conhaque Dreher, fabricado naquela época pela multinacional Heublein, atualmente pertencente à Campari. Na década de 1980, a Dreher passou a fabricar conhaque utilizando cana-de-açúcar e gengibre como matéria prima, diminuindo seus custos de produção e ganhando mercado, enquanto a Salton permaneceu fabricando conhaque baseado no destilado de uva, pois acreditavam que o mercado reconheceria um produto de melhor qualidade. A mudança na produção da Salton ocorreu apenas cinco anos depois, porém com a proximidade dos fornecedores da matéria prima, gerou um resultado expressivo, representado cerca de 90% da receita da vinícola no início da década de 1990. Esses recursos foram reinvestidos na ampliação da produção de vinhos, priorizando os vinhos finos (HEXSEL; DE TONI, 2003).

Segundo o entrevistado, com o desenvolvimento da vinícola, traçou-se um planejamento estratégico, que hoje envolve três objetivos: i) imagem (gerar uma mídia positiva no mercado interno); ii) melhoria de processos (certificação, qualidade, processos internos); iii) ampliação de mercados (criação de uma linha exclusiva de vinhos destinados para a exportação). Em relação aos mercados, atualmente a Salton exporta para doze países, destacando-se Alemanha, Canadá, Estados Unidos, Reino Unido, China, Suíça e Suécia. A

seleção desses países seguiu alguns critérios, tais como: possibilidade de expansão futura, valorização da imagem pela presença nesses mercados, boas relações comerciais entre os países, ações conjuntas com o *Wines of Brasil*, além de dados, como quantidade de consumidores, de importadores, tipo de vinho preferido e países que preferem vinhos de mercados emergentes. Esses dados foram obtidos junto ao PSI e as embaixadas no exterior. Ele ainda narra como ocorreu a primeira exportação, de maneira reativa:

"Eles lidaram com o seu Antônio Salton, que hoje é o diretor superintendente, é da segunda geração da família, né? O mais antigo aqui da empresa. Começou ele e o nosso direto técnico Lucindo Copat. Por quê? Porque a gente não tinha foco para exportação. Em dois mil e três, dois mil e dois, dois mil e três, não lembro exatamente o ano. Então foi alguém que chegou aqui na empresa, porque era um tcheco, um superempreendedor, né? E já trabalhava com alguns produtos do Brasil, por exemplo, sapato, então ele vinha muito aqui para o Estado ali, né? No Vale ali, né? Conheceu o vinho, se interessou 'ah vai ser mais um produto brasileiro que eu quero levar para a República Tcheca'. E começou a comprar no site. Ele abriu uma empresa que só importava vinho brasileiro. Aí foi em dois mil e nove, dois mil e dez, eu tava recém entrado, aí ele se envolveu com outros vários negócios e acabou meio que deixando de lado, aí chegou essa, a Marina, né? Que agora é a importadora, ela comprou essa empresa dele, porque o marido dela já tinha um importador de vinhos muito grande na República Tcheca, eles já eram do negócio e ela achou interessante o vinho brasileiro e achou que tinha muito um futuro pela frente e ela comprou a empresa dele. O nome da empresa é o mesmo que em dois mil e três. Então dez anos que a gente trabalha com a República Tcheca, né? Claro, um mercado de dez milhões de pessoas, eles não são grandes consumidores, eles consomem, mas não são grandes consumidores, eles consomem muito mais cerveja." (Coordenador de Exportação da Salton)

Somente em 2010 foi criado um departamento específico de comércio exterior para, junto com o calendário do *Wines of Brasil* e, com o apoio da Apex-Brasil, estabelecer um planejamento das exportações. Com isso, ficaram evidentes, segundo o representante da vinícola, as principais razões para internacionalizá-la: melhorar a imagem do vinho no mercado brasileiro; agregar valor ao vinho devido às exigências técnicas e certificações para comercialização no exterior; expandir mercados; ampliar o faturamento. Atualmente, as exportações representam um por cento do faturamento da Salton. O entrevistado explica:

"A gente fala: 'pô, mas o número total, ele bah um por cento de todo faturamento, né?' e eu falo 'não, espera aí vamos tentar deslumbrar um pouco mais esses resultados, olha só a gente está em países importantes, a gente está em restaurantes importantes daqueles países'. A nossa linha top, a gente tem um vinho que é o Talento, por exemplo, não tá aqui, mas enfim, mas é um dos vinhos mais famosos né? Relacionado à qualidade da Salton, o que mais ganhou prêmios. Olha, o ano passado foi dezoito por cento desse vinho foi exportado para vários países, sabe? Então a gente não coloca 'vamos vinte por cento de venda para o Talento, esse é o nosso objetivo'. Ao mesmo tempo em que a gente pega os números no final do ano a gente vê 'pô, esse aqui é representativo, sabe? esse aqui é importante', quer dizer, então se a gente pega um número, simplesmente um número de todo o faturamento, que a empresa faturou duzentos e oitenta milhões no ano passado, quer dizer, se tu pegar cinco por cento, se chegasse a dois por cento, a Salton seria disparado a segunda, a primeira maior exportadora de vinhos do Brasil, entendeu? Então, o faturamento da empresa em si é muito grande entendeu? Mas que nem eu te falei, a gente trabalha, a gente tem o próprio Conhaque Presidente, né? Que é um produto que a gente não exporta até por questão de foco, a gente tem outros produtos mais econômicos que a gente não exporta, mas que tem uma grande escala de produção, entendeu? Então a gente separa, de maior volume agregado e cada vez mais a gente está dando foco para esse tipo de produto, a gente está aumentando a produção e venda desses produtos, né? Que liga muito a marca da Salton e onde que a gente deve se posicionar, é muito importante à exportação, né? Então isso a gente acaba pegando resultado e desmembrando, assim, a gente consegue tirar essas coisas muito

positivas, que simplesmente em um número só a gente não consegue ver, né?" (Coordenador de Exportação da Salton)

Portanto, os dados quantitativos não podem ser analisados de maneira isolada. Prova disso é que, segundo o entrevistado, no último ano, a vinícola recebeu o prêmio de maior crescimento no volume de exportações entre os participantes do *Wines of Brasil*. Ademais, nos últimos quatro anos, tem obtido quase 100% de crescimento anual nesse índice. Contudo, ele ainda faz a ressalva de que, por ser uma empresa de origem familiar e ter iniciado sua internacionalização recentemente, ainda necessita aprimorar processos internos, havendo necessidade de implantar indicadores e gestão de marketing.

### 5.2.1.3 Miolo

A vinícola Miolo iniciou sua produção própria de vinhos em 1990, identificando uma oportunidade na crise que assolava o setor. Ela é formada pela fusão de três famílias proprietárias: Miolo, Randon e Benedetti/Tecchio. De acordo com a entrevistada, em 2003 é realizado primeiro planejamento estratégico da vinícola, quando então é definida a intenção de ser uma marca internacional, trabalhando com sistema de produção e tecnologia importada, gestão de marketing, troca do sistema de cultivo das uvas, investimento na área de recursos humanos, criação de um departamento de exportação e busca pelas melhores qualidades de uva para elaborar os vinhos de acordo com os *terroirs*.

Em 2006, a Miolo passa a ser chamada de Miolo Wine Group – que é a comercializadora das vinícolas e dos parceiros internacionais – e inicia sua expansão comercial, por meio de aquisições e parcerias nacionais e internacionais. Atualmente, conta com cinco projetos em quatro regiões: Miolo (Vale dos Vinhedos), Seival Estate (Campanha Gaúcha), Almadén (Campanha Gaúcha), RAR (Campos de Cima da Serra), Ouro Verde (Vale do São Francisco). Além disso, também conta com cinco acordos de joint ventures em quatro países: Costa Pacifico (Chile), Los Nevados (Argentina), Osborne (Espanha), Podere San Cristoforo e Giovani Rosso (Itália) (MIOLO, 2013). Nesses acordos internacionais, segundo a entrevistada, a Miolo oferece a estrutura comercial no Brasil e recebe em troca a distribuição de seu vinho no país do seu parceiro, além de ocorrer troca de conhecimento em termos de tecnologia, práticas, enólogos (MIOLO, 2013).

Apesar de a vinícola ter um planejamento estratégico desde 2003, para a área de internacionalização ele ainda é recente. Isso é traduzido no discurso da representante da vinícola:

"Sim. E a Miolo já tinha esse planejamento estratégico, né? Desde dois mil e três. Esse planejamento geral da empresa. Esse ano de dois mil e doze e o ano passado foi a primeira vez que nós fizemos o planejamento estratégico da exportação. Porque ele era assim, precisa vender tantas caixas e vamos pra essas e essas feiras. Ele era algo muito mais, alguns tópicos, né? Nós nunca tínhamos feito planejamento realmente detalhado, sabe com, nós contratamos um consultor, que ele foi diretor de uma grande vinícola chilena, ele conhece muito bem o mercado internacional. Então ele nos ajudou a realmente estruturar e definir quais os rótulos, né? Que tinham chance, enfim, foi feito um trabalho que foram três meses ali dedicados a isso, né? E claro, porque a gente quer crescer cem por cento, né? Tudo bem é um volume pequeno ainda, mas ainda assim é difícil. Então esse resultado dos planejamentos anteriores, né? Que eram muito mais gerais, acho que sim, que a gente se beneficiou, mas acredito que daqui pra frente como ele tá muito mais focado na exportação, vai ser muito melhor. Porque também teve ali um período, principalmente depois de dois mil e nove, em função da crise, ela exportou trinta por cento do que ela exportava em dois mil e oito, né? Nós ainda não conseguimos recuperar o volume. O ano passado nós chegamos perto, assim, do que nós exportávamos em dois mil e oito. Ela teve um período que não valia à pena investir." (Gerente de Relações Internacionais da Miolo)

A Miolo tem obtido um crescimento agressivo, tanto no mercado brasileiro quanto no mercado internacional. De acordo com a representante da vinícola, nos últimos dez anos, a vinícola passou de um faturamento de dez milhões de reais para 120 milhões de reais em 2011, sendo que, desse total, 5% correspondem às exportações. Como meta para 2020, pretendem chegar a 500 milhões de reais, com 30% de participação das exportações. Atualmente é a vinícola com maior participação, em termos de faturamento, junto ao *Wines of Brasil*. Nesse ponto, ela clarifica em relação à definição dos mercados-alvo:

"A Apex, ela todo ano nos dá uma pesquisa de mercado dos principais países importadores de vinho, pelo PIB, né? Quer dizer, quem é que tá crescendo, quem é que tem condições, mas quem são os principais importadores de vinhos. Quais são os países que mais exportam para esses países, né? Pra esses importadores. Quanto do vinho importado é vinho do Novo Mundo, qual é a média de preços que esse consumidor compra, de vinhos do Novo Mundo, né? Se são abertos a novidades ou se só compram vinho francês ou italiano. E aí, com isso, o *Wines of Brasil*, ele seleciona oito países com toda essa pesquisa de mercado. Que são os países foco, que é onde a gente vai dar prioridade pra feiras, pra ações, degustação, para convidar jornalistas, comprador pra vir pra cá. Bom, a Miolo na consegue ter oito países prioritários, porque nosso orçamento é realmente muito pequeno, né? Então desses oito, a gente escolhe três. E aí, a gente leva em consideração esses aspectos da pesquisa de mercado, mas também aonde nós somos mais fortes, né? Com quais importadores que realmente a gente está, é o cara certo pra estar naquele país. Então a gente, né? Tem três que são os que a gente dá prioridade. Porque, o que acontece, até três anos atrás, a gente tinha que trabalhar com os importadores que nos queriam e às vezes era, assim, o Zezinho da esquina, sabe? E era a única maneira de estar no mercado. Hoje não, a gente já consegue escolher e já tem esse interesse dos importadores que realmente interessam estar no mercado, né? Nos Estados Unidos, por exemplo, a gente sempre trabalhou com importadores muito pequenos, que não tinham distribuição, que não tinham conhecimento do mercado e foi um erro, porque, embora, né? A gente tinha aprendido com isso, mas os Estados Unidos não era um país pra amadores, né? Então de dois mil e oito até dois mil e doze, a Miolo, ela não exportou uma garrafa. Ela fechou, encerrou o contrato com esse importador pequeno. Então, até que a gente não tiver com um forte, a gente não vai exportar, chega. Já tá queimando a nossa marca. Então pra recuperar isso depois é pior. Então é melhor ficar um tempo sem e procurar o cara certo. E, realmente, em dois mil e doze nós conseguimos, que é a maior distribuidora dos Estados Unidos, e vai começar a importar agora, nós já estamos com o pedido em casa. Então às vezes é estratégico também recuar, pra depois trilhar, assim, no caminho certo, né?" (Gerente de Relações Internacionais da Miolo)

O potencial de volume demandado é um fator relevante para a decisão do mercado-alvo. Atualmente, os principais mercados exportadores da Miolo são Holanda, Reino Unido e

China, que, pela dimensão da vinícola dentro do *Wines of Brasil*, tem ocupado posições relevantes – 3ª, 4ª e 6ª colocações em volume exportado em 2012 (Uvibra). Da mesma forma, o baixo volume vendido pela distribuidora pode acarretar na suspensão de exportações para um grande mercado, como no caso dos Estados Unidos. O relato da representante da Casa Valduga descreve essa situação que ocorreu com as maiores vinícolas há alguns anos:

"Mas o exemplo é que a Miolo tinha o importador. Depois eles romperam com ele, porque eles também queriam buscar outros volumes, enfim, cada vinícola tem a sua estratégia e eles ficaram um período sem atuar no mercado. Por exemplo, na Fogo de Chão, já não tinha mais os produtos." (Analista de Comércio Exterior da Casa Valduga)

"E isso é ruim, porque a partir do momento que um restaurante, coloca a sua carta de vinhos e depois não tem mais, e a Fogo de Chão é responsável porque fazem a carta duas vezes por ano, não ficam trocando o tempo inteiro, eles querem ter certeza de contar que nós vamos ter esse segmento, esse andamento de produto, conseguir sempre ter o produto disponível lá. Para a Valduga, acabou acontecendo a mesma coisa, nós exportamos de dois mil e três até dois mil e seis, depois ficamos de dois mil e sete até dois mil e oito sem nenhuma exportação e retornamos com o mesmo importador em dois mil e oito. Aí, com uma nova proposta, enfim. Exportamos até dois mil e onze, estava indo muito bem, tudo certo, mas nós queríamos buscar um volume que ele não estava atingindo, né? Dessa forma, já tem agora um de, o negócio fechado com, inclusive com esse que importador da Miolo, de outras vinícolas, seis vinícolas que vão começar a comprar, que é um dos maiores importadores lá do Estados Unidos. E aí a Valduga novamente ficou, no ano passado basicamente sem fornecer mais nos Estados Unidos, utilizando só o produto que já estava lá. Aí alguns já tinham acabado." (Analista de Comércio Exterior da Casa Valduga)

Esse fator do volume pesa na internacionalização da vinícola, considerando seu volume de produção e seu potencial de exportação. Além disso, como diferencial competitivo em relação às outras vinícolas brasileiras, a vinícola possui produção em diversas regiões do Brasil, cada uma proporcionando suas particularidades que atendem diferentes tipos de mercados. A representante da Miolo explica que no Vale dos Vinhedos produzem espumantes e vinhos finos *super premium*, utilizando da valorização da denominação de origem (dentro dos padrões previamente explicados), com uma colheita manual e seleção rigorosa dos cachos de uva; no Campos de Cima da Serra, produz vinhos *super premium*, também com colheita manual; na Campanha Gaúcha, trabalha com grandes lotes, com colheita mecanizada, sem pré-seleção dos cachos (Almadén) e colheita manual para obter vinhos *premium* (Seival Estate); no Nordeste, também utiliza de colheita mecanizada, associada à irrigação artificial, aproveitando-se da possibilidade de obter duas safras por ano para produzir espumantes moscateis.

#### 5.2.1.4 Vinícola Basso

A vinícola tem sua origem em 1940, em Flores da Cunha, com o nome de Cantina Rural. Mais tarde, com sua sede em Farroupilha, muda seu nome para Vinícola Irmãos Basso, conhecida apenas por Vinícola Basso (VINICOLA BASSO, 2013).

Segundo a representante da vinícola, optaram por internacionalizar devido à boa aceitação do consumidor no mercado doméstico. Com essa resposta positiva e com o apoio do *Wines of Brasil*, principalmente por meio do PPE, já realizaram duas exportações, por meio de feiras internacionais. Uma foi uma exportação direta para a Noruega e a outra foi via *trading company*<sup>6</sup> para a Espanha.

#### 5.2.1.5 Don Giovanni

Trata-se de uma vinícola de pequeno porte, de origem familiar, que foi criada a partir do parque tecnológico criado pela Dreher. Na década de 1970, essa propriedade foi vendida para a multinacional norte-americana Heublein e, em 1982, foi adquirida pela família Giovanni (DON GIOVANNI, 2013). De acordo com o entrevistado, inicialmente focou-se na produção de vinhos, porém atualmente, entre 75% e 80% da produção é destinada a espumantes. Hoje, essa produção totaliza 120.000 garrafas por ano, uma quantidade baixa, visto que o foco não é volume, mas sim qualidade, ainda mais considerando que trabalham somente com vinhedos próprios. Ele detalha mais em seu discurso:

"Então, o avô da minha sogra, que hoje é a atual proprietária foi o fundador da Dreher, e a Don Giovanni, primeiro ela foi o centro tecnológico da Dreher. Nos anos setenta, ela foi vendida pra norte-americana e a família toda se retirou da direção, logo em seguida, uns dois anos depois. E nessa saída, o meu sogro e a minha sogra, como pessoas físicas adquiriram uma propriedade. Daí, em oitenta e dois, deram origem a marca Don Giovanni. Hoje a família não tem direito nenhum pra usar a marca Dreher, então por isso se criou uma outra marca, no momento da venda foi vendida a marca também. Em oitenta e dois, então se criou a Don Giovanni. No início se produzia somente vinhos, vinho tinto e vinho branco e hoje já se inverteu, hoje a produção de espumantes varia de setenta e cinco a oitenta por cento de toda a produção. Então já é uma empresa bastante focada na produção de espumante, a gente tem uma indicação de procedência na região já, foram dez anos de estudo, que ela também é focada na produção de espumantes. A região está sendo bastante reconhecida por isso falando em Wines." (Gerente Comercial da Don Giovanni)

Considerando que ainda está em um estágio inicial de internacionalização, iniciando sua participação no *Wines of Brasil* somente há quatro anos, o representante da vinícola ainda tem poucos subsídios para explicar sobre sua experiência internacional. A atuação da vinícola

---

<sup>6</sup> Uma *trading company* é uma empresa comercial exportadora que atua como intermediária na representação e comercialização de produtos entre Brasil e outros países (BRASIL, 1972).

se iniciou há dois anos, por meio do Programa Primeira Exportação, buscando importadores, pois até então era baseado em um comportamento reativo. Todavia, sua primeira exportação, para a República Tcheca, levou sete meses, tempo que foi considerado demasiado e, motivado principalmente pela falta de acompanhamento operacional do *Wines of Brasil*.

#### 5.2.1.6 Dal Pizzol

A Dal Pizzol foi criada em 1974 sob a denominação Monte Lemos, iniciando o cultivo de uva e produção de vinhos finos em pequenos lotes, com volume restrito, para mercados selecionados. Somente há quinze anos passou-se a utilizar o nome Dal Pizzol. Atualmente, a vinícola produz 250 mil garrafas de vinho, sendo 51% vinhos tintos, 12% vinhos brancos, 32% espumantes e 5% sucos de uva. Cabe salientar que, em nenhum momento, a vinícola trabalhou com vinhos de mesa. Ela busca focar em vinhos exóticos, mas preservando a tradição na elaboração do produto e na história da vinícola, preservando a identidade de cada uva (DAL PIZZOL, 2013).

Segundo a representante da vinícola, o foco tem sido em mercados com maior retorno, agregando valor com atividades de enoturismo, como visitas do cliente à vinícola, ao parque temático da vinícola, eventos de degustação, enoteca, restaurante, museu do vinho. Além disso, tem direcionado seus esforços ao cliente pessoa física, conhecedor e apreciador de vinhos, por meio de um telemarketing ativo, utilizando de produção de lotes limitados. Ela explana:

"Mas a gente tem muito atuante desde o início a venda direta ao consumidor, então nisso nós temos um telemarketing que faz isso direcionado, muito mais ativo do que receptivo, e isso também, aonde a gente buscou as parcerias com lojas e restaurantes. Sempre foi buscando aquela parceria onde tem um cliente com um cuidado especial com vinho, que não estivesse preocupado somente com grandes marcas, mas com um vinho honesto, com vinhos de qualidade; parceiros que procuram um pouco de valor agregado, que é o nosso caso também. Então, digamos assim, a gente prefere muitas vezes vender um pouquinho menos, mas vender para aquela pessoa que tem um carinho com o vinho, que é o mesmo carinho que nós temos. Então, vai acontecer durante o ano, por exemplo, com a produção limitada, tem determinados produtos que esgotam, certo? E o nosso parceiro produtor, o nosso parceiro lojista, ele entende que, em determinada ocasião, talvez um produto da Dal Pizzol vai ficar em falta por uns dois ou três meses, mas eles já sabem que isso é conceitual e que isso significa que realmente a produção foi simples, foi uma produção pequena, uma produção limitada. Eu diria que também, que nos últimos anos, foram conquistados vários reconhecimentos internacionais, os espumantes tem sido os grandes destaques nos últimos anos, isso até em países, digamos renomados. As últimas conquista a exemplo, na França, já medalhas de prata, já medalhas de ouro, que eu diria que é um país que já tem tradição e já reconheceu os nossos espumantes, os países vizinhos aqui também, Argentina, então, por quê? Até a Dal Pizzol não tem muitos anos estava assim: 'Puxa, será que vale a pena entrar nesses concursos?' Porque muitos dos concursos a gente sabe que parece que as pessoas fazem um produto especialmente pro concurso, mas a gente acredita muito nos concursos que são as cegas, principalmente, porque daí tu não está olhando a marca, tu está olhando o líquido, o produto em si. Mas isso tem dado bons retornos tanto de imagem, quanto de aceitação e outros eventos internos também, já comprovaram a qualidade do produto, então quando se fala de Dal Pizzol. Eu diria que assim, a resposta seria um vinho honesto, um vinho com qualidade e um vinho de tradição, porque esse ano próximo, de

dois mil e quatorze, a empresa vai completar quarenta anos, então prá uma empresa pequena que sobreviveu a todo esse turbilhão de empresas novas surgindo e importados chegando. Eu acho que tinha que ter realmente um foco pra se manter no mercado." (Gerente Comercial da Dal Pizzol)

A vinícola mantém duas estratégias distintas. Assim como possui uma estratégia comercial mais conservadora, conforme o discurso acima, possui uma estratégia produtiva, de elaboração de vinhos, mais agressiva, buscando ser pioneira no desenvolvimento de determinados vinhos:

"Que bom, e outra coisa importante que a gente também podia comentar é que nos últimos anos a gente também focou muito em variedades diferentes. Então, a Dal Pizzol tem por história, geralmente lançar produtos, novidades. Então, nós lançamos nos últimos anos Ancellotta, que é um vinho italiano, uma uva italiana que ninguém produzia. Nós fomos os primeiros a trabalhar. Trabalhamos em dois mil e oito com Touriga Nacional. Então, são variedades que a gente sabe que poderiam se adaptar muito bem ao Brasil. A gente faz um trabalho em cima dessa uva, depois em cima do vinho e o mercado aceita bem porque sabe que são novidades. O próprio cliente hoje ele está mais aberto a esse tipo de informação que antes ele não tinha. Então a Dal Pizzol também tem esse lado da variedade, que atrai bastante. Quando dizem Dal Pizzol: 'Ah, o que tem na Dal Pizzol?' Tem vinhos diferentes!" (Gerente Comercial da Dal Pizzol)

Para atuar dessa forma, segundo a entrevistada, a vinícola deixou de ter vinhedos próprios e passou a trabalhar com parceiros com vinhedos na Campanha Gaúcha, Serra do Sudeste e Serra Gaúcha. Nessas regiões são cultivados pequenos lotes, com colheita manual, com acompanhamento durante o ano todo para garantir a qualidade e adequar a uva para cada *terroir*.

Assim como a estratégia comercial da vinícola, o processo de internacionalização também tem sido analisado de maneira conservadora. Prova disso, é que, segundo a gerente, ainda estão considerando se irão realizá-lo, pois pretendem, após iniciar, que seja dada uma continuidade. Esse planejamento difere da única exportação ocorrida há cerca de dez anos que, segundo a entrevistada, ocorreu de maneira incidental. Nesse ponto, o baixo volume de produção é um fator impeditivo. Ela reafirma:

"Bom, na verdade, nós hoje falamos em exportação, mas falamos da seguinte maneira, nós precisamos nos estruturar pra exportação, então, pra que isso aconteça, nós decidimos voltar um passo atrás e fazer de fato do projeto de primeira exportação, que é o PPE, que o Wines disponibiliza, por que, na verdade hoje a Dal Pizzol ela se fosse parar pra pensar, eu tenho um mercado Brasileiro todo a explorar, não tenho produto sobrando, pra que eu diga 'Bom, está sobrando, eu posso exportar'. Está entendendo? Então as exportações seriam de pequenos volumes e pra mercados direcionados e que muito mais isso até serviria muito mais de marketing interno do que lucro, sabe? Só que então por que participar do projeto primeira exportação? Por que a nossa preocupação é fazer correto desde o início, estudar os mercados alvo, ver se a gente tem produto ou não pra exportação, o que o mercado deseja lá fora, a que preço, por que normalmente as pequenas empresas, elas não tem preços tão competitivos, então se pensaria "poxa, será que eu tenho que criar um novo vinho, um novo rótulo, ou uma nova marca pra exportação? Então, nós estamos bem na fase de estudo de mercado, estudo de proposta e até bem francamente, avaliando se realmente a exportação serve para nós ou não". (Gerente Comercial da Dal Pizzol)

Mesmo assim, a vinícola tem participado do Programa Primeira Exportação, estabelecendo mercados-alvo. Segundo a entrevistada, inicialmente, foram definidos países de menor dimensão geográfica (países nórdicos), com maior proximidade comercial com o Brasil (Estados Unidos) ou com proximidade cultural (Itália). Não pretendem exportar para países que demandem maior volume como Alemanha, que busca negociar preço e quantidade. A ideia da vinícola é trabalhar com pequenos lotes, direcionando para mercados que possam gerar visibilidade para o mercado doméstico.

#### 5.2.1.7 Casa Venturini

A história da Casa Venturini inicia há 60 anos com a Vinícola Três Goés, sediada em São Roque, São Paulo. Dessa vinícola, que era composta por três sócios, restou somente um, modificando seu nome para Vinícola Goés, focando em vinhos de mesa. Em 1989 é fundada a Casa Venturini – que também trabalha com vinhos de mesa – e, em 1997, é feita uma joint-venture com a Vinícola Goés, passando a chamar-se Goés & Venturini. O objetivo inicial era promover o vinho de mesa, enviando para São Paulo a produção de uva a granel, envasando e distribuindo nessa região. Em 2001 inicia a produção de vinhos finos, sendo colhida a primeira safra de uvas em 2005 e comercializado o primeiro vinho em 2007. Portanto, ainda trata-se de uma comercialização recente de vinhos finos (CASA VENTURINI, 2013). Atualmente a vinícola trabalha com produtores terceirizados na Campanha Gaúcha e na Serra Gaúcha.

O representante da vinícola acredita que a gestão comercial é um processo delicado, principalmente de um produto *premium*. Deve ser feita a promoção, conscientização do produto junto ao cliente, pois se trata de uma venda muito técnica. Portanto, exige muitos conceitos de enologia para que o produto seja vendido, devendo haver uma identificação entre o consumidor e o produto. Nesse caso, a Casa Venturini, não deseja massificar a venda de seu produto, porém acredita que pode vender no varejo, ao contrário de um conceito que a Casa Valduga lançou no passado de não vender em supermercados, por exemplo:

"Em saber, existe aquele ditado antigo 'diga-me com quem tu andas, que eu te direi quem tu és', né? Então, esse é um aspecto que a gente prima muito. Saber onde a gente quer estar. Então, não é um mercado de, não é um produto de massa, assim, vamos entrar desde um supermercado de bairro até grandes redes, não. Existe muito esse preconceito hoje no mundo do vinho: o vinho que está em mercado. Quem começou muito com essa ideia foi a Casa Valduga, que ela lançou "o nosso vinho não está em supermercado". (Enólogo da Casa Venturini)

"Hoje é do conhecimento de todos que existem lojas e supermercados que tratam melhor o vinho do que muitas adegas. Então, bons supermercados com adegas climatizadas, com atendentes especializados, com *sommelier*<sup>7</sup> em tempo integral em loja. Então, hoje o canal supermercado não é sinônimo de descuido ou destrato com o vinho, não. Houve uma inversão aí, e o supermercado começou a dar valor para isso aí. Uma por ser um produto, tu estás eminente, gera um espaço para a loja: “pô, eu tenho uma boa venda de vinho”. Então, quem consome vinho, aí que está uma percepção, quem consome vinho tem um certo status e já tem um certo poder aquisitivo mais elevado. Se ele já tem um certo poder aquisitivo mais elevado, ele vai consumir outros itens dentro da loja, que são de um valor agregado maior." (Enólogo da Casa Venturini)

"Então eu vou aumentar meu ticket médio. É isso que o canal varejista pensa. Então, tendo uma boa adega tu atraindo um público melhor. Eu sou um pouco contra isso, aí no seguinte aspecto: a gente tem que tirar um pouquinho a gravata do vinho, né? Esse é o nosso grande desafio dia a dia. Vinho não é aquela coisa que tu precisa “meu Deus, está pedindo a menina em namoro para abrir o vinho”. Não. Vinho é uma coisa que tem que ser para o dia a dia." (Enólogo da Casa Venturini)

Em relação ao processo de internacionalização, a vinícola ainda não participa do *Wines of Brasil*. Contudo, o enólogo acredita na relevância do projeto para o reconhecimento internacional do vinho brasileiro e, principalmente, para o espumante, devido ao *terroir* da região. Apesar disso, para internacionalizar-se acredita que devem se capacitar mais, principalmente na área comercial, adaptando estratégias de comercialização, além de adaptar estratégias de marketing. Inclusive utilizam estratégias de marketing diferentes até para mercados diferentes dentro do Brasil. Ele ainda reforça:

"No início, achei grandes motivos e nenhum motivo forte para dizer “não, a gente não está exportando e não vai exportar”. Não, é um mercado que a gente tem sim vontade de entrar e tem muita curiosidade. Até porque chega ser, é engraçado isso aí. O Governo incentiva a nível fiscal muito mais tu exportar do que comercializar aqui dentro. Então, a incidência de impostos sobre quem exporta é muito menor do que para quem comercializa internamente o produto. Então, o produto sim fica um pouco mais competitivo e é um mercado que nos deixa muito atraídos. Assim, é um negócio que a gente dentro de pouco tempo vai estar pensando em trabalhar. O porquê de não internacionalizar ainda, meramente por organizar um mercado aqui dentro. Por tentar entrar no mercado aqui em primeiro, que é o que o Diretor sempre fala “vamos fazer o tema de casa primeiro, para depois tentar pensar em uma visão mais macro, assim, para tentar entrar no mercado internacional”." (Enólogo da Casa Venturini)

Mesmo com a Casa Venturini recebendo contatos de importadores, ainda não participa de feiras internacionais. De acordo com o entrevistado, para a vinícola, nesse momento, é mais importante fortalecer-se no mercado interno do que iniciar o processo de internacionalização sem um planejamento adequado. Até mesmo, porque sua história de produção de vinhos finos ainda é recente.

---

<sup>7</sup> *Sommelier* é a palavra usada para se referir ao profissional responsável pela escolha, compra, recebimento, guarda e prova do vinho antes que seja servido ao cliente (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SOMMELIERS, 2013).

### 5.2.1.8 Vinícola Larentis

A vinícola Larentis foi fundada em 2001, focando desde o início em vinhos *premium*. Para tanto, utiliza-se de modernos processos e tecnologias de cultivo da uva e de elaboração de vinhos, tais como tanques de aço inoxidável e vinhedos próprios que adotam o sistema de espaldeira (LARENTIS, 2013). Segundo o entrevistado, a vinícola ainda não iniciou o processo de internacionalização – e também não participa do *Wines of Brasil* – devido a restrições de estruturas internas, principalmente em termos de recursos humanos. Com isso, optaram por priorizar o mercado interno, conforme ele explica:

"Acho que o objetivo final, obviamente, é a venda. Mas isso vai interferir na imagem, no posicionamento da empresa, porque acho que ainda se tem uma percepção de uma vinícola que exporta é uma vinícola bem posicionada no mercado. Mas eu acho que o objetivo é a venda, sendo ela tanto a venda pra fora ou também o que pode repercutir na venda interna de também alguma forma. Mas nós não iniciamos esse processo por uma questão de estrutura interna mesmo. Estrutura de pessoas logicamente. E também acho que a gente está numa fase assim de se posicionar no mercado interno inicialmente. Porque essa ideia de quando tu inicias algum trabalho, tu tens que iniciar pra ter um diferencial competitivo. Então tem que estar bem estruturado nesse sentido. Não adianta às vezes tu querer participar de muitas atividades e não priorizar alguma. Então tu acaba não indo pra frente." (Enólogo da Casa Venturini)

De acordo com o entrevistado, o projeto da vinícola é de fortalecer-se no mercado doméstico e, em até cinco anos, iniciar o processo de internacionalização. Para tanto, pretende participar do *Wines of Brasil*, assim como do Programa Primeira Exportação.

### 5.2.1.9 Casa Valduga

A Casa Valduga foi fundada em 1973 com o nome Luiz Valduga & Filhos. Mais tarde o nome é alterado para Casa Valduga & Filhos, sendo cada um responsável por uma das áreas: administração, enologia e produção. A Casa Valduga é uma companhia familiar que, apesar do grande porte, não possui acionistas. Atualmente é denominada Casa Valduga Co., sendo composta pelas seguintes empresas: Casa Valduga & Filhos (vinhos finos e espumantes pelo método champenoise<sup>1</sup>) Villa Valduga (pousada e restaurantes), Domno do Brasil (espumantes pelo método *charmat*<sup>8</sup>, parque fabril, importadora e distribuidora de vinhos para oito países) e Casa de Madeira (delicatessen de sucos de uva, geleias e vinagre balsâmico) (CASA VALDUGA, 2013).

---

<sup>8</sup> O método *charmat* é um método de elaboração de espumante que se caracteriza pela segunda fermentação ocorrer em tanques inoxidáveis, ao invés da própria garrafa (VINHOSNET.COM.BR, 2013).

A vinícola adota um posicionamento que chama de *one trading*, trabalhando somente com vinhos finos, cultivados, na sua maioria, em vinhedos próprios, não os comercializando em grandes volumes com supermercados, mas sim com lojas especializadas e restaurantes. A entrevistada explica mais sobre esse conceito:

"A Casa Valduga é um segmento que nós atuamos no mercado. A gente chamaria de segmento *one trading*, que então seria excluindo os supermercados, né? Então, seriam lojas especializadas, restaurantes. Então, a ideia, o objetivo dessa família é ser uma vinícola *premium* no Brasil. Então, uma empresa, onde oferece principalmente produtos de qualidade, nós não vamos de tiragens de grandes volumes aos supermercados. Até porque a produção é basicamente própria, da uva, né? A uva e os vinhedos são próprios da vinícola, com algum percentual que é comprado hoje em dia." (Analista de Comércio Exterior)

O processo de internacionalização iniciou em 2002, segundo a analista de comércio exterior, com exportações motivadas por premiações obtidas em concursos internacionais. Como uma das vinícolas pioneiras no *Wines of Brasil*, participou da abertura de mercados, da vinda de jornalistas e especialistas do exterior para o Brasil, da definição dos mercados-alvo a serem trabalhados, assim como da idealização do Projeto Imagem e do Projeto Comprador. Atualmente, segundo a representante da vinícola, exportam para dezoito países, sendo que atuam com os mesmos países definidos pelo *Wines of Brasil*. Os mercados-alvo foram selecionados por meio dos seguintes critérios: países com grande volume de importação de vinhos; países que não produzem vinhos localmente, necessitando importar para atender a demanda interna; alto consumo *per capita*; tipo de vinho consumido. A entrevistada continua:

"Com isso então, nós temos uma ajuda desse projeto para atuar nesses mercados. Fora outros mercados que a gente tem atuado, hoje nós estamos com dezoito países. Para todos esses prioritários estamos exportando, inclusive no maior mercado e no Brasil então, a gente segue com o segmento *one trading* e no exterior também. Apesar de que no exterior a gente busca também alguns supermercados que têm uma visão, são supermercados mais gourmet. Então, tem um setor de vinhos mais elaborado, então a gente também está se inserindo nesses ambientes." (Analista de Comércio Exterior da Casa Valduga)

"É, fora esses oito, às vezes há uma demanda deles para nós e alguns países que a gente ficou por ser um país, grande em importador. Normalmente são países que não têm a produção de vinho e aí se obrigam a importar. Então, são países que basicamente que não exportam, só importam e também pelo consumo, né? Consumo *per capita*, qual é o estilo de cada país. Agora, a gente começou a buscar a China, porque começou a ter uma demanda, realmente da China. E aí, claro que, em contrapartida, a gente começa também, volta a buscar o que nós queremos naquele mercado." (Analista de Comércio Exterior da Casa Valduga)

Também trabalham com *joint-ventures* com vinícolas estrangeiras na produção, engarrafamento e rotulagem de vinhos no exterior, porém sob supervisão de um enólogo da Casa Valduga. Essa linha, Mondvs, é produzida na Argentina em parceria com a Bodega Sottano, no Chile com a Antipod e em Portugal com a Enoport (CASA VALDUGA, 2013).

Todo o processo de internacionalização, conforme a representante da vinícola, foi motivado pela busca por diminuir a dependência do mercado doméstico; por seguir as tendências de marketing, gerando visibilidade para o mercado interno; buscar aprimoramento e melhoria de produtos e processos com produtores estrangeiros, gerando conhecimento mercadológico. Complementando essa ideia, associa-se a vontade dos próprios empreendedores (ZEN; FENSTERSEIFER, 2008). A entrevistada argumenta:

"Sim. Na verdade, nós buscamos esse mercado por dois motivos. Um, que também era para não depender só de um mercado, só do mercado interno. A ideia era buscar um outro mercado para poder, para não depender só do mercado brasileiro. E a segunda, foi também para poder, como é que eu posso dizer, seguir as tendências de mercado, que é muito importante para atuar aqui no próprio mercado brasileiro, a questão de marketing da empresa que é importante. Que não adianta, hoje o consumidor brasileiro, por ser um país colonizado, né? Dá muito valor a essa questão de ser importado, ser exportado." (Analista de Comércio Exterior da Casa Valduga)

"Então, foi esses dois motivos, um era não depender do mesmo mercado e o outro é buscar aprimoramento, né? Melhorias na empresa, no produto, aprendendo até com esses países produtores, né? Então, foi feito, todas as viagens nós procuramos fazer alguma missão técnica, conhecer alguma vinícola, algum produto, um produtor e isso ajudou muito, também na internacionalização da Casa Valduga nessa questão. Por exemplo, dos vinhos importados, que nós temos hoje na Valduga e nos vinhos da Domno também. Hoje nós conseguimos ter uma importadora de vinhos também. Tudo isso é conhecimento de mercado que a gente adquiriu durante esses anos, atuando no mercado externo. Com certeza, senão não conseguiria ter a expertise de conseguir atuar e começar um trabalho nesse ramo internacional." (Analista de Comércio Exterior da Casa Valduga)

Apesar de, por duas vezes, ela ter mencionado somente dois objetivos, eles não são coincidentes. Ao reler os discursos, observa-se que, na verdade, são três objetivos de internacionalização da Casa Valduga. Independente disso, essa vinícola teve a mesma dificuldade com o importador nos Estados Unidos – assim como a Miolo – dificultando suas exportações em um mercado relevante:

"E o nosso importador, e até agora nós estamos trocando o importador, mas ele vai continuar suprindo a Fogo de Chão. Mas o antigo importador, ele fez toda a parte da legislação para os nossos rótulos, para todos esses dezesseis estados para justamente poder fornecer a Fogo de Chão. Então eu acredito que se teve alguma que não tem Casa Valduga, com certeza quer ter o vinho brasileiro de outra vinícola." (Analista de Comércio Exterior da Casa Valduga)

Entretanto, a importância dada a internacionalização leva as vinícolas brasileiras – dentre elas a Casa Valduga – a reverem suas estratégias, visando aprimorar seus resultados e, acima de tudo, preocupando-se, com a imagem do vinho brasileiro.

## 5.2.2 Entidades institucionais

A indústria vinícola brasileira destaca-se pela grande quantidade de entidades institucionais representativas do setor que se consolidaram ao longo dos anos. A maior parte

delas está sediada no Rio Grande do Sul, visto que a maior parte da produção vitivinícola está concentrada nessa região.

Para atender uma lacuna existente de conhecimento, técnicas, regulamentos, legislação, foram criadas entidades institucionais específicas que fomentaram o crescimento da indústria vinícola da Serra Gaúcha. As primeiras foram a Embrapa, que possibilitou prover técnicas e conhecimento ao agricultor; e a FIERGS, que promoveu a associação das vinícolas, de uma maneira ainda incipiente nessa indústria. Na sequência, são fundadas outras entidades institucionais representativas do setor como o Sindivinho (sindicato patronal) e a Uvibra (representante da cadeia produtiva). Somente em 1995 é fundada a Aprovale, visando promover um trabalho de qualificação e promoção da região que, junto com a criação do Ibravin em 1998, objetivando desenvolver toda a cadeia produtiva da uva e do vinho, proporcionam uma evolução exponencial da indústria vinícola, não somente na Serra Gaúcha como no Brasil.

A partir de 2002, com o início do projeto *Wines of Brasil*, por meio de um consórcio de exportação conduzido pela FIERGS, inicia um novo capítulo na indústria vinícola brasileira. O desafio passa a ser capacitar as vinícolas para que possam participar da internacionalização de seus produtos, evidenciando a "marca Brasil" no mercado internacional. Até 2004, ele foi gerido apenas em âmbito regional sendo, a partir desse ano, assumido por uma parceria entre o Ibravin e a Apex-Brasil e, por sua vez, alcançando o nível nacional.

Considerando a relevância das entidades institucionais da indústria vinícola, a seguir apresentam-se as que mais se relacionam com a internacionalização das firmas do setor, tomando como referência o *Wines of Brasil*, que é responsável por conduzir esse processo com as vinícolas.

#### 5.2.2.1 IBRAVIN

Sediado em Bento Gonçalves, o Instituto Brasileiro do Vinho é a principal organização do vinho brasileiro. Foi fundado em 1998, após a criação do Fundo de Desenvolvimento da Vitivinicultura (Fundovitis), instituído em 1997. Com a criação desse fundo, gerou-se uma fonte de recursos específica para aplicação nas deficiências existentes no setor, principalmente a fiscalização e o ordenamento da cadeia produtiva (VOLTOLINI, 2013). Segundo o entrevistado, o Ibravin não é uma associação de empresas, que busca ter mais poder perante as outras partes ou o Governo, mas sim congrega todos os agentes que

compõem a cadeia produtiva da uva e do vinho, promovendo-a por meio de políticas de gestão, desenvolvimento e de ordenamento:

"...o Ibravin, ele não é uma associação de empresas como a maioria das associações que existem, são grupos de empresas que se reúnem e montam uma associação para terem mais força, mais poder perante as autoridades ao setor público, por exemplo. O Ibravin, ele é uma instituição que é formada por diversas outras entidades associativas de vinícolas. Então, é uma entidade que congrega, na verdade, toda a cadeia produtiva da uva e do vinho. Ele é formado, por exemplo [...] As instituições que formaram o Instituto Brasileiro do Vinho, o Ibravin, foram a Uvibra, que representa a indústria vinícola; a Agavi, que é a Associação Gaúcha de Vinicultores... Faz parte também os Sindicatos dos Trabalhadores Rurais, representando toda a categoria produtiva da uva, daí os produtores rurais, através da Câmara. (Comissão Interestadual da Uva e do Vinho), a entidade que eu represento, que daí envolve todos os sindicatos dos produtores rurais... A Fecovinho, que é a Federação das Cooperativas Vinícolas do Rio Grande do Sul, também é uma entidade que faz parte. E mais, essas foram assim, as fundadoras, que fundaram o Ibravin, em noventa e oito foi fundado. Depois disso, outras entidades também começaram a fazer parte. Então, hoje, além dessas, tem também a Associação Brasileira de Enologia, que representa os profissionais enólogos, dentro do conselho do Ibravin. Tem mais o Sindicato dos Trabalhadores Rurais no que envolve os trabalhadores e empregadores da área da produção rural. O Sindicato do Vinho do Rio Grande do Sul também faz parte. E, mais uma que é o Governo do Estado. O Governo do Estado também, através da Secretaria da Agricultura também compõe então esse Conselho Deliberativo, que faz a gestão dentro Ibravin." (Diretor Técnico do Ibravin)

O Ibravin é uma sociedade civil, sem fins lucrativos, ao qual estão associadas as pessoas jurídicas de direito privado, representantes de produtores de uva, cooperativas, indústria vinícola e o Governo do Estado do Rio Grande do Sul. Tem como objetivo promover e ordenar institucionalmente o setor vitivinícola nacional, nas questões concernentes à produção de uvas, vinhos, sucos de uva e derivados, em todos os âmbitos (agrícola, produtivo, de elaboração, técnico, comercial, de promoção, de consumo, estrutural, organizacional, cultural, ambiental, jurídico, legal e institucional). Ainda, executa projetos em parceria com o Governo Federal, por meio do Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA), do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) e também com a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil) por meio do Projeto Setorial Integrado *Wines of Brasil* (IBRAVIN, 2013; VOLTOLINI, 2013).

A internacionalização das vinícolas é um dos projetos que são executados de acordo com as políticas públicas de desenvolvimento, segundo o representante do Ibravin. Nesse projeto são formados grupos de empresas, que são orientadas e introduzidas em negociações no mercado externo. Nesse caso, assim como nos demais, o papel do Governo é, principalmente, de aportar recursos e de definir um plano de ação. Além dele, outras entidades institucionais – como Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul (FIERGS), Secretaria de Desenvolvimento e Promoção do Investimento (SDPI), Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), universidades – são parceiros operacionais junto ao Ibravin, inclusive na gestão de

recursos. São citados outros projetos como Programa Primeira Exportação (PPE) ou Boas Práticas para o Mercado Interno. Nesse caso, ele cita:

"Então, o Ibravin no caso, ele trabalha com parceiros, e todas essas entidades são parceiras nas realizações de projetos. Tanto o Sebrae, como as próprias universidades também, que têm projetos que se faz também junto com a Universidade Federal... Tem a Embrapa Uva e Vinho também, que tem uma série de projetos sendo desenvolvidos em conjunto. O Sebrae tem, como cenário nacional agora, está sendo desenvolvido um projeto de boas práticas de produção pra vinhos e sucos de uva, principalmente pra sucos de uva. Em nível nacional esse... Têm alguns projetos que se desenvolvem também com os Sebrae's dos estados, no caso o Sebrae RS. Então, tem uma série de [...] Em alguns projetos as entidades e órgãos governamentais entram com recurso, e o Ibravin administra, executa e presta contas. Em alguns outros, trabalha em conjunto." (Diretor Técnico do Ibravin)

Segundo o representante do Ibravin, além do aporte de recursos do Governo, também existe contrapartida das empresas que participam dos projetos, como o Vinhos do Brasil (no mercado nacional) ou o *Wines of Brasil* (no mercado externo). Para a gestão dos recursos estatais e as estratégias a serem implementadas, existe um conselho deliberativo, paritário, formado por representantes dos agricultores, das vinícolas e do Governo, sendo este grupo assessorado por um conselho consultivo formado por entidades representativas do setor (IBRAVIN, 2013).

#### 5.2.2.2 WINES OF BRASIL

O Projeto Setorial Integrado (PSI) *Wines of Brasil*, idealizado e mantido por meio de uma parceria entre o Ibravin e a Apex-Brasil, tem como missão promover a qualidade dos vinhos no mercado internacional por meio de ações de posicionamento e imagem, promoção comercial e capacitação das empresas participantes. Como metas, o projeto busca um maior reconhecimento dos vinhos nacionais, aumento do volume de exportações e do número de exportadores. Ainda conta com apoio do Ministério das Relações Exteriores (MRE), da SDPI e do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). As demais entidades atuam como capacitadores dentro de cada área de atuação (VOLTOLINI, 2013). A entrevistada destaca:

"Acho que é principalmente esse incentivo, esse fomento. Por que promover, principalmente nesse estágio inicial em que o investimento é muito maior do que o retorno, é um investimento muito alto, então tanto a Apex, o SEBRAE, agora o Ministério das Relações Exteriores, há dois anos nos apoia, também é importante porque tu consegue fazer com que, principalmente pequenas empresas façam o que nunca fariam sozinhas (Gerente de Exportação do *Wines of Brasil*)

O Governo é citado, pela representante da entidade, devido a sua importância em investir constantemente no projeto, principalmente por meio da Apex-Brasil, MRE,

embaixadas no exterior, SDPI e Sebrae. Ela ainda destaca a dependência do repasse do Fundovitis – que fornece orçamento para a promoção no mercado interno, por meio do repasse de taxa paga pelas vinícolas diretamente ao Ibravin. De 1997 a 2007, 75% da receita do Fundovitis, teoricamente, deveria ser destinada aos projetos da indústria. No entanto, como ela circulava antes pelos cofres do Governo Estadual, nunca chegava a esse percentual no seu destino final. De 2007 a 2012, 25% dessa taxa passou a ser destinada aos projetos, porém sem ter intermediários. A partir desse ano, o percentual subirá para 50%, prometendo mais melhorias nessa indústria. Ela clarifica:

"Do Ibravin, é o Fundovitis, que é Governo do Estado do Rio Grande do Sul, através do convênio junto a FIAPA que terceiriza agricultura pecuária e abastecimento. Esse convênio já vem há muitos anos, ele faz com que o Ibravin tenha todo financiamento pra promoção no mercado interno e pra estrutura da entidade. A partir de dois mil e treze o convênio com a secretaria teve uma ampliação de recursos, então, o recolhimento da taxa, que antes o Ibravin recolhia vinte e cinco por cento, a partir desse ano está começando a colher cinquenta por cento da taxa, então foi uma ampliação significativa em termo de recursos pra promoção e outras ações estruturantes pro setor e pro mercado interno. Além desse, do Fundovitis, o Ibravin também tem convenio com o a Apex, que a gente tem promoções pro mercado externo, que é um grande convênio que a gente tem e fora esses, grandes apoiadores, que eu digo que são os pilares, que a gente tem mais convênios, o Sebrae, o Sebrae Nacional, que um projeto de qualificação da produção, a gente tem convênios com o Ministério da Agricultura, o APA, com o Ministério de Relações Exteriores, com a Secretaria de Desenvolvimento em Assuntos Internacionais e entre outros, esses são os principais que eu me lembro agora de cabeça." (Gerente de Exportação do *Wines of Brasil*)

Os chamados Projetos Setoriais Integrados (PSI's) incluem ações de promoção de exportações que reúnem firmas de pequeno e médio porte, visando inseri-las estrategicamente no mercado internacional, diversificando e agregando valor à pauta dos produtos exportados, aumentando o volume comercializado, consolidando a presença do país em mercados tradicionais e abrindo outros mercados para os produtos e serviços brasileiros. Eles são elaborados e apresentados por entidades de classe nacional representativas da indústria junto a Apex-Brasil. Operacionalmente, são realizadas missões prospectivas, rodadas de negócios, apoio à participação de firmas brasileiras em feiras internacionais e visitas de compradores estrangeiros e de formadores de opinião para conhecer a estrutura produtiva brasileira (MENDES, 2010; KÜHN, 2011).

O Projeto Setorial Integrado *Wines of Brasil* tem sua origem declarada no ano de 2002, por meio de um consórcio de exportação organizado pela FIERGS. Naquele momento, era formado por seis vinícolas (Casa Valduga, Aurora, Lovara, Salton, Miolo e De Lantier) que se agruparam, por intermédio da FIERGS, visando iniciar a internacionalização por meio de um planejamento, com estudos de mercado e desenvolvimento de experiências iniciais no mercado externo, principalmente por meio de cursos, reuniões, feiras e eventos internacionais (UVIBRA, 2005).

Cabe ressaltar que a relação dos participantes foi deturpada ou mesmo extraviada ao longo do tempo, inclusive pelas entidades e pelas vinícolas participantes, fazendo surgir diversas versões para essa primeira incursão no projeto. Para proporcionar dados fidedignos, houve uma extensa pesquisa que, somente junto ao último entrevistado, foi obtida esta informação (Figura 20):

Figura 20 – Lista de Presenças da Primeira Reunião do *Wines of Brasil*



**LISTA DE PRESENCAS**

Data: 20/04/2005 QUARTA-FEIRA  
 Horário: 08:00 hs  
 Local: Sede da UVIBRA  
 Reunião nº:  
 Assunto: CONSÓRCIO DE EXPORTAÇÃO

Empresa	Nome Legível	Assinatura
APROVALE	JAIME MILAN	
1. CASA VALDUGA	JUCIANE CASAGRANDE	
2. COOP. V. AURORA	CLÁRIO TASCA	
3. LOVARA VINHOS FINOS	HENRIQUE BENEDETTI	
4. VINHOS SALTON S/A	ANTONIO SALTON	
VINHOS SALTON S/A	ANDREA SPERANZA	
5. VINICOLA MIOLO	ADRIANO MIOLO	
VINICOLA MIOLO	CARLOS EDUARDO NOGUEIRA	
6. CASA VINICOLA DELANTIER	CLÉBER ANDRADE	
CASA VINICOLA DELANTIER	LUCIANE BARUFF	
GERENTE CONSÓRCIO	EDUARDO STEFANI	

UVIBRA - UNIÃO BRASILEIRA DE VITIVINICULTURA  
 Av. Otávio Assis, 1075 - 5º Andar - Sala 301 e 303 - Fone/Fax: (011) 481 1062  
 E-mail: uvibra@uvibra.com.br - CEP 05700-000 - Santo Inácio Irm - SP - Brasil

Fonte: Uvibra (2013).

Com o apoio da Apex-Brasil, o consórcio de exportação tornou-se um projeto setorial integrado em 2004, por meio de um acordo com o Ibravin, tendo como objetivo inicial promover o vinho brasileiro no mercado internacional. O apoio institucional do *Wines of*

*Brasil* para as vinícolas participantes inclui subsídio financeiro para a exposição da empresa em eventos internacionais, estudos sobre os mercados-alvo, treinamentos relacionados ao mercado internacional e acesso aos convênios com prestadores de serviço para envio de amostras, desembaraço aduaneiro, passagens aéreas, entre outras atividades relacionadas ao mercado externo (WINES OF BRASIL, 2013).

Segundo a representante da entidade, a troca do nome *Wines from Brazil* para *Wines of Brasil* ocorreu em 2009, visando gerar uma lembrança de alegria e autenticidade entre o público. A Argentina teve o mesmo processo de alteração do nome do projeto e, inclusive, o caso do Brasil foi modelo para esse país, assim como o caso do Chile, visto como um exemplo de sucesso para o Brasil por outras práticas que foram aplicadas e que geraram resultados positivos. Importante salientar que o projeto abrange somente vinhos finos, visando buscar um posicionamento baseado na diferenciação e não no preço, competindo com vinhos com faixa de preço mais elevada que os vinhos de mesa e, por conseguinte, com maior valor agregado. A entrevistada afirma:

"isso faz parte de toda uma estratégia de... que a gente iniciou em dois mil e oito, a troca da marca foi feita em dois mil e nove, efetivamente, né? Final de dois mil e nove quase. Por que a gente criou, fez todo um processo enfim, de percepção de marca, lembrança de marca, o que a gente queria comunicar, que é alegria e autenticidade que são os nossos valores. Fizemos o projeto dos saca-rolhas com os Irmãos Campana pra mostrar um pouco desse Brasil moderno. Quando a gente fala de autenticidade vem por que eu vou escrever Brasil com 'z', se o Brasil vai ser cada vez mais conhecido com 's'? Que é assim que se escreve? Todos os projetos... até agora a gente está recebendo do governo brasileiro, em todas as comunicações é Brasil com 's', queremos mostrar bem esse lado autêntico também. E 'of' pra vincular mais ao país, enquanto o 'from' é mais ligado à terra. Então todos os 'Wines of' do mundo inteiro, hoje já está com essa visão mais moderna, e a gente também, quando fez todas essas modificações já passou [...] E mudou pro mercado interno e externo. A gente trabalha 'Vinhos do Brasil' no Brasil, com identidade visual e tudo, e '*Wines of Brasil*' pro mercado internacional. Até por que hoje as pessoas circulam muito nos ambientes do Brasil, vem gente do exterior..." (Gerente de Exportação do *Wines of Brasil*)

"... por que, assim, o vinho brasileiro a gente está trabalhando em posicionamento, então a gente não vai pegar o vinho mais barato, a gente não quer. A gente quer posicionar o vinho brasileiro com um valor agregado. Então está tendo um esforço muito maior. Por que o vinho é um produto muito associado ao país. Se eu for perguntar pra vocês qual foi o último vinho que vocês beberam, a primeira resposta é o país do vinho, não é o nome do vinho. Como está muito associada a marca ao país, eu tenho que fazer um esforço de entrada pra que as pessoas tenham em mente que o vinho brasileiro é um vinho bom. E pra se ter essa consciência, eu não posso entrar com estratégia de preço. Eu tenho é que entrar com uma estratégia de posicionamento." (Gerente de Exportação)

De acordo com a entrevistada, em 2011, o *Wines of Brasil* contava com 35 vinícolas, em 2012 com 37 vinícolas e, em 2013, com mais de 40 vinícolas no Rio Grande do Sul, além da incorporação recente de dez vinícolas catarinenses no projeto. Os mercados internacionais prioritários são: Alemanha, Canadá, Estados Unidos, Inglaterra, Holanda, Hong Kong, Polônia e Suécia. A internacionalização das vinícolas e o posicionamento no mercado externo são determinantes para potencializar a imagem do vinho nacional no mercado interno e

reduzir o preconceito do consumidor, visto que o brasileiro valoriza mais o produto que tem um reconhecimento mundial.

Para tanto, o *Wines of Brasil* adota algumas estratégias que visam atingir as suas metas. Entre as principais, a representante do projeto destaca: utilização dos próximos eventos esportivos no Brasil (Copa do Mundo e Olimpíadas) para divulgar a imagem do vinho brasileiro no exterior; criar uma diferenciação do vinho brasileiro (mais leve, frutado, com álcool moderado) pertencentes ao "Novo Mundo" em relação ao vinho do Velho Mundo (mais forte, amadeirado, com alto teor alcoólico); promover a imagem da marca "Brasil"; direcionar os esforços de internacionalização para os mercados selecionados pelos estudos da Apex-Brasil em conjunto com as vinícolas; conduzir o Projeto Imagem (busca e recepção de jornalistas, especialistas e *sommeliers* para conhecerem a indústria vinícola brasileira); Projeto Comprador (aproximação das vinícolas com os clientes internacionais); Programa Primeira Exportação (PPE) que auxilia a vinícola a iniciar sua internacionalização mediante definição de mercados-alvo, adoção de práticas e processos, consultoria *in company*, participação em cursos, treinamentos e visitas em feiras. Em relação ao PPE, as representantes das vinícolas Basso (que está em um estágio inicial de internacionalização), Dal Pizzol (ainda não internacionalizada), Casa Valduga e Salton (em estágios avançados de internacionalização) corroboram com a relevância desse programa.

Para participar do *Wines of Brasil*, cada vinícola deve, além de trabalhar com vinhos finos, preencher o termo de adesão e o formulário com os dados cadastrais. Também deve nomear um representante para responder ao projeto, envolvendo-se nas ações de adequação, promoção comercial, de fornecimento de informações da vinícola, assim como a prestação de contas de cada atividade do *Wines of Brasil*. Além disso, é exigida uma contribuição mensal de acordo com a capacidade produtiva de cada vinícola (WINES OF BRASIL, 2013). Entretanto, não há consenso entre os participantes do projeto em relação às exigências para aderir ao mesmo. Prova disso é que para a representante da Aurora, para participar do projeto, é exigido que os vinhos sejam submetidos a um comitê de doze enólogos que assegurem a sua qualidade, ter uma lista de preços formatada, um profissional que fale idioma inglês e participar do PPE, oferecendo uma qualidade mínima do produto e serviço oferecidos; para o representante da Salton, as exigências são de participar das reuniões e ter um vinho de qualidade; para a entrevistada da Miolo, não existem exigências mínimas, enquanto para a entrevistada da Basso, foi exigido o preenchimento de formulário e pagamento de mensalidade. Caso as regras não sejam claras, transparentes, de conhecimento universal e

aceito por todos, a sua legitimidade e, por conseguinte, da instituição, grupo ou do projeto, como é o caso, estarão sob risco de serem questionados.

### 5.2.2.3 Embrapa Uva e Vinho

A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) é o órgão federal que abriga a divisão Uva e Vinho, voltada para o desenvolvimento de pesquisa do setor vitivinícola (VOLTOLINI, 2013). Trata-se de uma empresa pública, vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, com autonomia administrativa e financeira e personalidade jurídica de direito privado (EMBRAPA, 2013).

A Embrapa Uva e Vinho, segundo o entrevistado, não possui interface programática com o *Wines of Brasil*, pois sua missão não está relacionada à internacionalização das vinícolas e sim a prover soluções tecnológicas:

viabilizar soluções tecnológicas para o desenvolvimento sustentável do agronegócio da vitivinicultura brasileira e de fruteiras de clima temperado na Região Sul por meio da geração, adaptação e transferência de conhecimento e tecnologia em benefício da sociedade brasileira. (EMBRAPA, 2013)

As atividades da Embrapa Uva e Vinho iniciaram em 1937 sob a denominação do Laboratório Central de Enologia, com sua sede principal no Rio de Janeiro e com subestações no Rio Grande do Sul, São Paulo e Minas Gerais. No entanto, somente em 1942 começaram as atividades da Estação de Enologia de Bento Gonçalves. A partir de 1975, essa unidade foi transformada em Unidade de Execução de Pesquisa de Âmbito Estadual (UEPAE) de Bento Gonçalves (EMBRAPA, 2013).

Além da atuação na área de pesquisas tecnológicas e no apoio técnico aos participantes da indústria vitivinícola, a Embrapa tem papel relevante na identificação das regiões mais propícias para o cultivo de determinadas castas de uvas, considerando os fatores ambientais (topografia, solo, clima, precipitação pluviométrica). Com base nesse histórico, o entrevistado explica que o órgão determina o manejo mais adequado, eliminando o processo de "tentativa e erro", obtendo, em conjunto com outras entidades, a indicação geográfica. Para tanto, assume-se um compromisso junto ao Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) que aquela variedade de uva cumpre determinadas características (solo, clima, técnicas de cultivo e produção), gerando uma transferência de conhecimento para a área comercial e, por conseguinte, ampliando a competitividade da indústria. No caso do Vale dos Vinhedos, a

Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos (Aprovale), em parceria com a Embrapa e com a Universidade de Caxias do Sul (UCS) e a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), obtiveram a indicação geográfica para os vinhos Merlot, Chardonnay e para os espumantes baseados na uva Pinot Noir. Contudo, 100% das uvas devem ser cultivadas dentro das limitações do Vale dos Vinhedos, com as videiras plantadas exclusivamente em espaldeira (similar a uma cerca) e não se pode produzir mais que dez toneladas de uva por hectare para vinhos e doze toneladas de uva para espumantes (APROVALE, 2013).

#### 5.2.2.4 SDPI

A Secretaria de Desenvolvimento e Promoção do Investimento (SDPI) foi criada em 2011, a partir da antiga Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI). Enquanto a SDPI está focada no desenvolvimento econômico e social do estado, a SEDAÍ está voltada ao desenvolvimento econômico e aos assuntos internacionais. Com essa alteração, as relações institucionais com o exterior ficaram a cargo da Assessoria de Cooperação e Relações Internacionais. A missão da SDPI é levar o desenvolvimento sustentável ao estado, incrementando os setores econômicos tradicionais, atraindo novos investimentos, adensando cadeias produtivas e superando desigualdades regionais (SDPI, 2013).

Em termos de ações estratégicas, os representantes relataram que, estrategicamente, o órgão, responde pela organização da participação das empresas gaúchas em feiras nacionais e internacionais; pela promoção e apoio comercial ao setor vinícola. No caso de feiras e missões, fornece auxílio para captar investimentos para as vinícolas.

Em relação à atuação do órgão, os entrevistados esclarecem que, no passado, havia uma política de neutralidade entre a SDPI e as vinícolas, mas nesse momento necessitam que exista uma maior divulgação das ações da entidade. Nesse ponto, citam que uma das dificuldades é o fato das demandas das vinícolas não chegarem até o SDPI devido a dificuldades de comunicação entre as vinícolas e o Ibravin. Dessa forma, uma das maiores limitações da SDPI é compreender as demandas das vinícolas, principalmente daquelas de pequeno e médio porte.

### 5.2.2.5 APEX-BRASIL

A Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil) atua para promover os produtos e serviços do Brasil no mercado externo, atraindo investimentos estrangeiros para setores estratégicos da economia. Atualmente, ela apoia cerca de 13 mil empresas em 81 setores, que responderam por 15,46% das exportações para mais de 200 mercados em 2011. Esses setores são distribuídos nos seguintes grupos: agronegócios, alimentos e bebidas; casa e construção; economia criativa e serviços; máquinas e equipamentos; moda; tecnologia e saúde (APEX-BRASIL, 2013).

Os papéis da Apex-Brasil, de acordo com seu representante, são: auxiliar na promoção à exportação de acordo com o grau de maturidade da economia; ser uma agência de atração de investimentos; e fomentar investimentos brasileiros no exterior mediante o grau de maturidade do setor. Com base nisso, a Apex-Brasil acompanha o desenvolvimento da economia nacional, seguindo um fluxo em que busca desenvolver o crescimento interno, a atração de investimentos estrangeiros e alavancar o avanço da internacionalização das firmas brasileiras. O projeto com o Ibravin busca incentivar as exportações em um mercado que já possui um determinado nível de maturidade. De acordo com o representante da Apex-Brasil, essa mudança ocorreu para dar visibilidade nacional ao projeto e evitar concorrência pela mesma fonte de recursos para uma mesma indústria dispersa em diversos consórcios regionais ou locais de exportação pelo país.

Operacionalmente, o serviço de inteligência da Apex-Brasil realiza periodicamente pesquisas de mercado, focando principalmente na análise dos principais importadores de vinho com base no volume e no preço, nos principais países exportadores para esses mercados, participação e valor médio pago aos vinhos do chamado *Novo Mundo* e a importância dos mercados-alvo como formadores de opinião.

A internacionalização das vinícolas propicia subsídios para essas firmas aprimorarem sua atuação no mercado interno, reproduzindo as práticas bem sucedidas no mercado internacional. Todavia, o sentido inverso desse fluxo não é necessariamente verdadeiro, pois a transferência do modelo adotado no mercado doméstico para o mercado externo, muitas vezes implica em fracasso. Para isso, a Apex-Brasil auxilia as vinícolas a avançarem no processo de internacionalização, agregando valor aos seus produtos e posicionando a imagem do vinho brasileiro no exterior.

#### 5.2.2.6 SINDIVINHO

O Sindicato da Indústria do Vinho do Estado do Rio Grande do Sul (Sindivinho RS) foi fundado em 1948. Trata-se de uma entidade patronal, com o objetivo de estudar, coordenar, proteger e representar a categoria das indústrias e derivados do estado do Rio Grande do Sul. Segundo a respondente, as principais contribuições do sindicato são: participar da diretoria da FIERGS, estando em sintonia com toda indústria gaúcha; participar da Câmara Setorial da Uva e Vinho, com sede em Brasília, onde as políticas públicas do setor são discutidas e definidas; participar do Conselho Deliberativo do Ibravin, onde são deliberadas as ações do setor vinícola gaúcho e, até nacional; negociação do dissídio coletivo com os sindicatos trabalhadores nas indústrias da alimentação – pois não há um específico do vinho – em todo o estado do Rio Grande do Sul. Em contrapartida, a principal limitação citada é a baixa participação dos afiliados junto ao sindicato.

Segundo a respondente, por meio do Projeto Capacitar Vinícolas, tem sido buscado a percepção e as necessidades dos afiliados ao sindicato. Esse projeto busca capacitar as vinícolas, principalmente nas áreas de gestão de pessoas, organização empresarial, planejamento estratégico, governança e sucessão, comunicação e marketing, produção. Ademais, salienta que, atualmente, são mais de 700 vinícolas somente no Rio Grande do Sul, sendo que 80% delas são pequenas empresas. Portanto, a realização desse projeto torna-se mais relevante ainda, visando formar gestores e sucessores, visto que na maioria dos casos são familiares inexperientes em administração. Outra reivindicação citada está relacionada às elevadas alíquotas tributárias, assim como a invasão de produtos estrangeiros no mercado brasileiro

#### 5.2.2.7 FIERGS

A Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul (FIERGS) foi criada em 1937, sendo originária do Centro das Indústrias do Rio Grande do Sul (CIERGS), que havia sido criado em 1930. Apesar de ambas terem uma trajetória única, focada no sistema industrial do Rio Grande do Sul, a FIERGS é uma entidade representativa de 113 sindicatos patronais, ao passo que o CIERGS representa mais de duas mil empresas, associações, centros e câmaras da indústria e comércio, com ambas totalizando mais de 41 mil fábricas em todo o estado (FIERGS, 2013).

Inserido na estrutura da FIERGS, o Centro Internacional de Negócios do Rio Grande

do Sul (CIN-RS) foi criado para promover e facilitar a inserção internacionalização de empresas gaúchas mediante planejamento e execução de ações específicas de comércio exterior. O CIN-RS também pertence à Rede Brasileira de Centros Internacionais de Negócios, coordenada pela Confederação Nacional da Indústria (CNI) (FIERGS, 2013). Segundo o entrevistado – que trabalha especificamente na Gerência de Relações Internacionais e Comércio Exterior (GECEX), que também está inserida na CNI e na FIERGS – essa rede tem mais de quinze anos de existência, focando na internacionalização da indústria como um todo, abrangendo todas as etapas do processo como, por exemplo, exportação, cooperação internacional, promoção, capacitação, internacionalização, convênios.

A FIERGS tem papel fundamental no início do projeto *Wines of Brasil*, pois o gerenciou como entre 2002 e 2004 quando era um consórcio de exportação. De acordo com o representante, foi identificado um potencial de internacionalização e exportação dos vinhos finos do Rio Grande do Sul, visando diminuir a dependência do mercado doméstico, pois o volume de importação de vinhos estava em ascensão. Com isso, buscava-se desenvolver novos nichos, criando uma alternativa para esse aumento da competição no mercado interno:

"E dentre esses projetos hoje, o *Wines of Brasil* é um dos projetos apoiados por ela (Apex-Brasil). O que aconteceu lá no início, né? Nós, atentos a esses movimentos, a gente viu, obviamente na indústria vitivinícola do Estado do Rio Grande do Sul, um potencial de trabalhar a questão da internacionalização e a exportação dos vinhos propriamente dito, como também uma forma de, vamos dizer assim, uma forma de entrar nesse processo de internacionalização e sair do escopo do mercado doméstico, pura e simplesmente, como um modelo de movimento que poderia desenvolver a indústria vitivinícola, se abrindo ao mercado internacional. Porque na realidade, no início, e é um dado bastante interessante, eu não vou saber precisar exatamente, mas no início, quando se montou o projeto e se justificou a Apex à necessidade da existência de um projeto de apoio às exportações do setor, o índice, se eu não me engano, de exportação dos vinhos, era em torno de quarenta, não chegava a cinquenta por cento. Já era um índice alto na época e esse projeto ele tentaria, ele serviria, obviamente, como uma forma de mover novos nichos de mercado, não dependendo pura e exclusivamente, única e exclusivamente de mercado doméstico. Então seria como se fosse um antídoto, né? Contra a questão da importação e uma forma da indústria também, pelo fato de ter que se internacionalizar e buscar nichos de mercado, ela justamente ser mais competitiva. E hoje a gente vê aí que esses números de importações de vinhos hoje, no segmento do vinho, ele é de em torno de oitenta, a oitenta e cinco por cento se não me falha a memória agora é em torno disso. Quer dizer que praticamente dobrou da época da existência da apresentação do projeto, como, né? Com todas as suas justificativas, mas mesmo assim, eu diria que o projeto hoje, ele certamente teve um impacto muito positivo no meio das vinícolas." (Gerente de Relações Internacionais e Comércio Exterior da FIERGS)

De acordo com o entrevistado, esse processo de internacionalização iniciou em 1999 e levou cerca de um ano e nove meses para ser aprovado pelas demais entidades: União Brasileira de Vitivinicultura (Uvibra), Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos (Aprovale), Sindicato da Indústria do Vinho do Estado do Rio Grande do Sul (Sindivinho RS) e Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa). Ele foi aprovado entre os anos de 2000 e 2001 e em 2002 foi homologado pelo Ibravin como entidade

proponente. A partir desta data, tornou-se um consórcio de exportação focado na promoção comercial.

Atualmente, a FIERGS é parceira na promoção comercial junto com o Ibravin, principalmente operacionalizando a participação das vinícolas em feiras e missões prospectivas para fomentar a visão da indústria como um todo, adquirindo conhecimento e experiência que possam ser interiorizados. Ainda, trabalham com a incursão de empresas que estão se preparando para iniciar sua internacionalização, trabalhando com seminários, cursos de capacitação e apresentação de *experts* em determinados assuntos.

O gerente corrobora a explicação do representante da Apex-Brasil sobre a migração do *Wines of Brasil* da FIERGS para a Apex-Brasil. Apesar de a FIERGS captar recursos junto às entidades parceiras ou convênios – desde que não ocorra sobreposição de recursos – a Apex-Brasil centralizou a gestão do PSI junto às entidades setoriais buscando operacionalizar o projeto com entidades representativas do setor.

#### 5.2.2.8 APROVALE

A Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos (Aprovale), fundada em 1995, atualmente conta com 29 vinícolas e 35 empreendimentos de apoio ao turismo, entre hotéis, pousadas, restaurantes, artesanatos, queijarias e outros. As vinícolas respondem por 20% dos vinhos finos e por 25% dos espumantes produzidos no Brasil, elaborando uma média anual entre dez e doze milhões de garrafas. Tem como missão promover o desenvolvimento sustentável do Vale dos Vinhedos por meio do enoturismo, da integração dos associados e da comunidade, fomentando a busca contínua pela excelência em produtos e serviços (APROVALE, 2013). Segundo o entrevistado, nessa época, o objetivo era reunir empresas da região do Vale dos Vinhedos de maneira a viabilizar os pequenos empreendimentos que estavam surgindo. Ele ainda acrescenta:

"Bom, a Aprovale é uma entidade que foi criada há 18 anos com o objetivo principal de reunir as empresas aqui da região do Vale dos Vinhedos, que posteriormente se tornou numa região delimitada. Com esse objetivo de organizar, principalmente essas pequenas empresas que surgiam na época aqui. Nós estávamos comentando há pouco com o pessoal do turismo, que o Vale surgiu pelo desmembramento do Distrito de Monte Belo do Sul que se tornou município, e essa região acabou sendo conhecida como Vale dos Vinhedos, o que restou da área que pertencia a Monte Belo do Sul, se transformou em mais um distrito de Bento Gonçalves. E aqui é era muito incipiente nessa época, pelos anos 90, a vinicultura, o que já tinha era a viticultura, ou seja, nós não fazíamos vinho, produzíamos uva, mas o que fazíamos era fornecer essa matéria-prima para outras empresas maiores do setor, que estavam na cidade, em Garibaldi, Farrroupilha, Caxias. A criação da Aprovale foi então pra fortalecer essas empresas que estavam nascendo, promover um trabalho em conjunto entre elas, pra poder organizar a compra de insumos com melhores condições, a comercialização do produto também em feiras e eventos externos, em São Paulo, Rio de Janeiro, eles participaram juntos no começo, e também, pra fazer, e esse continua

sendo ainda um dos maiores objetivos, pra fazer a evolução do produto. Você imagina uma pequena vinícola iniciada lá há vinte anos atrás, a tecnologia era muito simples e bom, você precisava competir num mercado cada vez mais competitivo, com qualidade. Então, esse foi o passo mais importante que foi feito, buscando apoio principalmente em Embrapa, Sebrae, universidades." (Consultor da Aprovale)

Segundo o entrevistado, no início de 1995 foram iniciados os estudos para solicitar a indicação geográfica do Vale dos Vinhedos, trabalho este junto ao INPI que durou cinco anos. Em 2002 houve o reconhecimento da indicação da região geográfica e, em 2012, da denominação de origem. Ele destaca a importância dessas conquistas:

" E aí vai. Nós tivemos, lá pelo ano de noventa e cinco, o início dos trabalhos para a indicação geográfica do Vale dos Vinhedos. Essa indicação geográfica faria o diferencial do vinho produzido aqui na região, e realmente o trabalho foi feito, o processo para a obtenção da indicação foi entregue em dois mil, foi todo um trabalho ao longo desses anos, de noventa e cinco a dois mil, de estruturação técnica das empresas, do produto. E a partir de dois mil e dois a gente já teve o reconhecimento oficial. Bom, isso já deu um diferencial enorme pro Vale, que já tinha se tornado uma região reconhecida turisticamente, e se fez uma promoção enorme. Nós temos os valores da nossa mídia espontânea, são valores que no ano passado atingiram dez milhões de reais de mídia espontânea. Neste ano, até o mês de abril, nós já tínhamos quatro milhões computados de mídia espontânea. Então, se a associação fez um trabalho que promoveu o produto local, ou os produtos, porque o enoturismo também, o artesanato da região também, ele consequentemente conseguiu promover o vinho nacional também. Hoje o vinho nacional tem o reconhecimento do Vale dos Vinhedos até na União Europeia, feito lá em dois mil e sete. Você tem uma situação de reconhecimento que dificilmente nós teríamos tido se nós não tivéssemos uma região com um trabalho bem focado na sua identidade, no seu produto e o reconhecimento." (Consultor da Aprovale)

"Bom, a nossa indicação geográfica foi a primeira, foi a indicação de procedência, em dois mil e dois. E no ano passado, em dois mil e doze, nós tivemos o reconhecimento da denominação de origem. Que é uma outra, um outro estágio. Não dá pra se comparar os dois. O primeiro foi essa introdução do Vale, e a denominação é de certa forma o reconhecimento de que aquilo que se faz aqui realmente tem vínculo com as nossas condições, com nosso *terroir*. A denominação, além de ser uma indicação geográfica como é a indicação de procedência, que vincula o produto com a sua origem, ela necessita aprovar que o produto tem sim vínculo com o que se faz aqui. Então, desde que nós tivermos aprovado um produto que fizemos aqui, ele tem vínculo com nossas condições geográficas, físicas, nosso homem, nossas variedades, enfim, com nosso *terroir*." (Consultor da Aprovale)

A obtenção da indicação geográfica gera diversos impactos, dentre eles: valorização da atividade produtiva da região; incentivo a investimentos; ampliação da participação do produtor na cadeia comercial; melhoria da capacitação técnica dos envolvidos na cadeia produtiva; aprimoramento da qualidade dos produtos, visto que eles são submetidos a controles de produção e elaboração; contribui para a preservação das características dos produtos; incentiva o enoturismo. Em termos mercadológicos, aumenta o valor agregado dos produtos; cria uma referência para o consumidor em termos de características e qualidade de produto; facilita para as empresas adotarem um posicionamento de acordo com a indicação geográfica. Ainda, do ponto de vista de proteção legal, oportuniza mecanismos contra fraudes e usurpações do uso indevido da indicação geográfica (APROVALE, 2013).

Esses resultados estão diretamente vinculados à responsabilidade da Aprovale de controlar os produtos protegidos pela indicação geográfica do Vale dos Vinhedos. São atividades relacionadas fazer a gestão da marca “Vale dos Vinhedos”, fornecer informações sobre o território e turismo da região, apoiar realização de pesquisas científicas e acadêmicas, assim como promover, institucionalmente, as atividades conduzidas pela entidade. Como objetivos da Aprovale, citam-se: fortalecer a gestão da entidade, consolidar o posicionamento do Vale dos Vinhedos no mercado, fortalecer a cultura da cooperação, intensificar as relações institucionais da entidade com a comunidade, poder público e turismo local, incentivar a busca contínua pela excelência dos produtos e serviços, proteger e preservar a paisagem natural e a identidade cultural do Vale dos Vinhedos (APROVALE, 2013).

A Aprovale contribuiu de maneira fundamental para a internacionalização das vinícolas com o reconhecimento do vinho brasileiro produzido no Vale dos Vinhedos pela União Europeia em 2007. Por meio da eliminação de entraves mediante a padronização de determinadas características, o vinho nacional passou a ser exportado com as referências de uva, safra e demais informações, desde que tivesse a indicação geográfica. Caso contrário, ele continuaria, sendo exportado como vinho tinto de mesa, segundo o entrevistado. Contudo, diferente dos demais participantes da pesquisa, ele discorda em relação ao fato de que a internacionalização auxilia nas vendas no mercado doméstico. Ele exemplifica com a sua experiência na Aurora, por meio do vinho Marcus James que foi um vinho com grande volume de exportação para os Estados Unidos nas décadas de 1980 e 1990. No entanto, por ser um produto de baixo valor agregado, baseado em excedente de safra, gerando vinhos de baixa qualidade, mesmo com seu posicionamento no mercado externo não houve reflexo no mercado brasileiro. Ele narra:

"Eu tive uma experiência muito grande na área com o Marcus James. Eu comecei minha carreira na Aurora como laboratorista e depois passei por outras atividades, sai da Aurora, voltei, acabei como superintendente da Aurora. E essa minha segunda passagem na Aurora foi muito [...], mas foi bem nesse momento de crise muito grande que a Aurora viveu. E quando eu retornei pra Aurora em noventa e quatro, foi o auge da crise do Marcus James. O Marcus James foi o segundo vinho dos importados mais vendidos nos Estados Unidos, só ficava atrás do chileno Concha y Toro. Vendia um milhão e não sei quantas mil caixas de doze unidades. Isso é muito vinho! Bom, era o segundo vinho importado nos Estados Unidos, e por que a imagem extra não repercutia no mercado interno? Porque era um produto, que vendido nos Estados Unidos, que não era comercializado lá, não por uma qualidade superior e tal. Ele era comercializado pelo preço." (Consultor da Aprovale)

"E foi isso que ajudou a fazer um buraco grande na Aurora. E era um projeto que não tinha um corpo completo, ele só tinha oferta, mas não braços, não tinha cabeça. Ele foi feito em cima de saldos de produtos nossos que estavam sendo comercializados lá fora. Nós não tínhamos um plano de ampliação, nós não podíamos também planejar a ampliação de vinhedos, porque o preço não comportava. Numa época em que você pagava um dólar pelo quilo de uva e não podia vender essa garrafa a um dólar e meio. Porque você estava se matando. Todo mundo sabe que você estava se matando. E foi isso que aconteceu. Então, eu também participei de um projeto, na Europa também, que foi a comercialização do Sangue de Boi na Colônia Portuguesa. Qual foi o impacto disso

aqui no mercado brasileiro? Porque era um produto que não tinha como você investir muito nele, era um vinho de garrafão no mercado brasileiro. Então aquilo que se fez lá fora, nada repercutiu aqui dentro. O Marcus James o que fez lá fora, pouco ou nada repercutiu aqui dentro. Tanto que está até hoje aqui na Aurora e é uma marca que quase desapareceu." (Consultor da Aprovale)

"Bom, se você disser que lá fora está vendendo bem e aqui dentro vai repercutir, isso não é suficiente pro consumidor. O consumidor quer outras coisas. Eu acho que o consumidor busca aí o produto que vê e que está trazendo pra ele o custo-benefício e basta. Porque o nosso consumidor ainda não é alguém que conheça muito do produto. Então, se você está vendendo lá fora, "eu quero tomar um produto que fique dentro do meu orçamento e me desça bem". (Consultor da Aprovale)

De qualquer forma, a Aprovale sempre foi uma incentivadora constante do *Wines of Brasil*. O próprio entrevistado, quando presidente da Uvibra entre 1998 e 2000, trabalhou na sedimentação do Ibravin. Essa relação entre as instituições também transparece com a Aprovale, visto que ele enumera a participação de várias delas, principalmente da obtenção da região geográfica. Foram citadas: Embrapa, Sebrae, UCS, UFRGS, além de instituições de apoio, como a Financiadora de Estudos e Projetos (Finep), Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul (FAPERGS) e Ministério da Agricultura.

#### 5.2.2.9 UVIBRA

A União Brasileira de Vitiviniculta (Uvibra) foi fundada em 1967, visando buscar melhorias para o setor por meio da união dos produtores de uvas e derivados. Trata-se de uma instituição de direito privado que:

tem por objeto social a defesa, o ordenamento e a harmonização institucional da produção, comercialização e promoção da cadeia produtiva brasileira em todo o território nacional e fora dele, e será composta pelas empresas produtoras de vinhos e espumantes elaborados a partir de variedades vitis vinifera, de sucos de uva integrais ou concentrados e de destilados vînicos no Brasil, bem como por suas associações regionais e/ou estaduais, desenvolvendo para a consecução de seus objetivos, ações de educação, pesquisa, desenvolvimento tecnológico, inovação, preservação do meio ambiente e a promoção do desenvolvimento sustentável. (UVIBRA, 2013)

#### 5.2.3 *Timeline*

Ao desenvolver-se a caracterização das instituições formais da indústria vinícola, inclusive apropriando-se do discurso dos entrevistados, existe uma extensa sequência de eventos históricos e fatos determinantes para a evolução da região. À vista disso, o Quadro 12 apresenta uma abordagem temporal que sintetiza os principais momentos que se destacam nesse contexto:

Quadro 12 – *Timeline* da Indústria Vinícola na Serra Gaúcha

<b>Data</b>	<b>Eventos</b>
1910	Criação da Vinícola Salton
1931	Constituição da Cooperativa Vinícola Aurora
1937	Fundação da Embrapa Uva e Vinho
1937	Fundação da FIERGS
1940	Criação da Vinícola Basso
1942	Inauguração da Estação de Enologia em Bento Gonçalves
1948	Fundação do Sindivinho RS
Década 60	Início das exportações da Cooperativa Vinícola Aurora
1967	Fundação da Uvibra
1973	Criação da Casa Valduga com o nome Luiz Valduga & Filhos
1974	Criação da Dal Pizzol sob a denominação Vinícola Monte Lemos
1975	Inauguração da UEPAE de Bento Gonçalves
Década 80	Crise financeira da Vinícola Salton
1982	Criação da Don Giovanni
1989	Criação da Casa Venturini
Décadas 80/90	Exportações do vinho Marcus James da Cooperativa Vinícola Aurora para os Estados Unidos
1990	Início das atividades da Vinícola Miolo
1995	Fundação da Aprovale
1996	Início da crise financeira na Cooperativa Vinícola Aurora
1997	Criação do Fundovitis
1997	Realização da joint-venture entre Casa Venturini e Vinícola Goés, passando a se chamar Goés & Venturini
1998	Fundação do Ibravin
1998	Abertura de filial da Cooperativa Vinícola Aurora no Uruguai
1998	Alteração do nome Monte Lemos para Dal Pizzol
2001	Criação da Vinícola Larentis
2002	Início do <i>Wines of Brasil</i> como consórcio de exportação sob gestão da FIERGS
2002	Reconhecimento da indicação geográfica
2002	Início das exportações da Casa Valduga
2004	<i>Wines of Brasil</i> transforma-se em um PSI sob gestão do Ibravin e da Apex-Brasil
2006	Constituição da comercializadora Miolo Wine Group
2007	25% da taxa do Fundovitis passaram a ser destinada ao <i>Wines of Brasil</i>
2007	Reconhecimento do vinho brasileiro pela União Europeia
2009	Alteração do nome do Wines from Brasil para <i>Wines of Brasil</i>
2011	Criação da SDPI a partir da SEDAI
2012	Reconhecimento da denominação de origem Vale dos Vinhedos
2013	50% da taxa do Fundovitis passaram a ser destinada ao <i>Wines of Brasil</i>
2013	Incorporação de dez vinícolas de Santa Catarina no <i>Wines of Brasil</i>

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 5.3 MERCADO NACIONAL E INTERNACIONAL

Atualmente, a indústria vinícola brasileira é composta por 750 empresas, sendo a maior parte de micro ou pequeno porte (WINES OF BRASIL, 2013). Muitos entrevistados afirmaram que não vislumbram novas estratégias de agrupamento, como fusões, aquisições ou parcerias estratégicas, além das realizadas recentemente pela Miolo Wine Group. Contudo, foram citadas duas situações que podem evoluir para futuras consolidações: aquisições territoriais por grupos estrangeiros para cultivo de uva e produção de vinho, como na região do São Francisco, pela vinícola portuguesa Dão Sul; entrada de novos concorrentes por meio de investimentos de empresários de outros setores, como as vinícolas Luiz Argenta e Dunamis. Em um passado recente, a vinícola RAR iniciou da mesma forma, sendo que hoje faz parte do Miolo Wine Group. O entrevistado da Aprovale utiliza do exemplo da Miolo e da Lovara para avançar na interpretação desse tipo de movimento na indústria:

"O objetivo é fortalecer os empreendimentos. Dar uma sustentação econômica, social. Eu acho que o vínculo da Miolo com a Lovara é muito mais, o que a Miolo aprendeu a fazer, transferir aos que... é um grupo que tem o foco mais importante em outra área, mas tem raízes dentro do setor, é bem específico. O caso da Lovara. Mas esse vínculo se reforçou ainda mais com aquela atividade no Nordeste. Então, isso tudo fez com que o grupo pudesse se assentar dentro do Vale e dentro da Serra Gaúcha com a Randon. Isso amplia, muito interessante. Acho que pra isso não é simplesmente você ter as condições, você tem que ser um empreendedor, o entendimento de que isso é o fortalecimento. Nós sabemos que o combustível que alimenta a nossa região, e o Vale não foge disso, pois aqui é muito forte, é a inveja. Um vizinho que invejou o trabalho do outro e acabou fazendo um trabalho que se tornou maior ou mais importante. Bom, se nós levarmos pro outro lado do orgulho, "eu me orgulho do que fiz, mas agora não vou ceder e vou morrer abraçado nele mesmo que não esteja dando resultado bom", é uma questão de opção! [...]Mas esse caminho de juntar esforços é um entendimento que as pessoas têm que fazer, o empreendedor tem que fazer. Tem que superar as suas dificuldades, o seu orgulho pessoal, familiar. Mas nós ganhamos algumas possibilidades muito importantes" (Consultor da Aprovale)

O consultor compreende que, por trás de qualquer estratégia de agrupamento ou de relacionamento, existem fatores psicológicos, comportamentais e emocionais que conduzem as ações dos empresários da região. Contudo, diferente do que poderia pressupor-se, o representante da FIERGS – responsável pelo início da articulação do projeto *Wines of Brasil* – sobre a falta de cooperação devido a fatores históricos e culturais da imigração italiana, não se confirmou em sua resposta essa justificativa:

"Eu diria assim, a questão cultural, não é só pela questão da origem italiana. Porque se a gente for ver hoje, a Itália é um modelo de atuação, de, por exemplo, de consórcios de exportação, que atuam em conjunto e transformam, por exemplo, a região do Vêneto numa região extremamente competitiva e de, em função de, onde noventa e cinco por cento das empresas são pequenas e trabalham num modelo associativo, né? Então assim, eu diria que não é a questão cultural por parte do italiano. A questão na realidade é cultural de nós não, nós todos não estamos acostumados a trabalhar de forma compartilhada, de forma associativa. A gente está sempre visando muito a questão individual. Eu acho que se sobre cai muito na cultura do individualismo e com um pouco de

dificuldade de se trabalhar de uma forma mais compartilhada." (Gerente de Relações Internacionais e Comércio Exterior da FIERGS)

A maior parte das vinícolas, ao mesmo tempo em que menciona das conquistas obtidas em conjunto nos últimos anos, também relata das dificuldades em cooperar em determinadas situações. De uma maneira geral, as vinícolas de maior porte retratam os ganhos da indústria por meio da cooperação; as vinícolas de menor porte relatam das dificuldades que enfrentam, principalmente por não possuírem produção em escala, argumentando que poderiam desfrutar de mais ganhos caso existisse uma maior união entre os participantes do setor. A representante da Dal Pizzol, referenda esse segundo caso:

"Então, eu penso dessa forma, eu pensaria assim: primeiro nós temos que, juntos, fazer isso, eu diria que seria nossa missão. Primeiro vamos quebrar o preconceito, quebrar essas dificuldades que o próprio consumidor colocar. Então esse seria o desafio, mas eu acho que a gente não vai conseguir fazer isso com uma marca, seja a Dal Pizzol, seja Miolo, seja Valduga. A gente só vai fazer isso se a marca for vinho brasileiro. Depois que a gente chegar aí, a gente pode ir cada um por si só fazer a sua propaganda, fazer o seu trabalho, que eu acho que todo mundo sabe fazer bem feito. Então eu pensaria muito nisso." (Gerente Comercial da Dal Pizzol)

"Me parece que quando se fala de exportação não se tem tanta dificuldade, porque de fato lá fora sim, mais do que aqui dentro, a gente tem que apresentar o Brasil e independente de se é vinícola A, se é vinícola B, e lá, todo mundo que vai está pensando em ratear custos, está pensando que com um estande sozinho tu não faria nada. Então, talvez por isso, que muitas vezes é mais fácil. Agora, dentro do Brasil existe dificuldade porque algumas já conquistaram mercados. Me parece que as que já conquistaram o mercado acham que o trabalho já foi feito e não precisa mais fazer nada diferente. Só que eu faria o seguinte, eu estaria preocupada porque eu posso também perder esse mercado aqui dentro, se eu não fizer uma força maior, uma força de grupo, né?" (Gerente Comercial da Dal Pizzol)

Então, eu acho que desde coisas básicas, que, hoje assim a gente não se une pra tentar conseguir um preço melhor pra uma garrafa, o setor não se une pra conseguir um preço melhor pra uma rolha. Então, são coisas básicas que muitas vezes o pequeno sempre vai sofrer mais, porque eu vou fazer uma compra de, sei lá, dez mil rolhas, e eu vou ter um preço muito mais alto. Agora o grande vai pedir umas duzentas, estou chutando, umas duzentas mil rolhas, é claro que ele vai ter uma condição melhor. Então, porque não, vamos falar assim, chutando de novo, num sistema de cooperativa, pra principalmente, pra reduzir custos. Hoje o vinho brasileiro é caro, porque o custo de elaboração é muito caro, e eu posso dizer que o líquido em si, talvez seja o mais barato, mas o restante é caro. (Gerente Comercial da Dal Pizzol)

Todavia, o próprio discurso da representante da vinícola Aurora ratifica a influência da coopetição no relacionamento entre as vinícolas. Segundo ela, é extremamente importante a troca de informações, principalmente nas viagens para o exterior. Nessas ocasiões, não predomina o sigilo de informações; porém no mercado interno a postura é totalmente diferente. Salienta ela: "lá fora a gente se ajuda; aqui dentro a gente se mata" (Supervisora de Exportação).

Essa postura reforça a visão da coopetição em que os agentes (vinícolas maiores e vinícolas menores) cooperam e competem simultaneamente, porém em áreas distintas

(marketing, comércio exterior e comercialização), visando gerar valor aos envolvidos (criar uma identidade do vinho nacional) por meio do compartilhamento de recursos e conhecimento para uma posterior divisão de resultados superior ao ganho isolado (ganho de fatia no mercado externo) (MONTICELLI; CALIXTO; GARRIDO, 2012).

Pactuando com essa orientação, lê-se que as relações de coopetição fortalecidas devem ter motivações, estratégias e benefícios que sejam facilmente identificáveis para as contrapartes, além de mecanismos de solução de conflitos e de definição de responsabilidades (ZINELDIN, 2004). Não obstante, a manutenção da relação só ocorrerá mediante ganhos superiores ao agente que não aderir a qualquer interação coopetitiva e, desde que seja fornecida uma divisão justa dos resultados (JARILLO, 1988).

Segundo os entrevistados, o setor vinícola brasileiro não sofre limitações tecnológicas ou de conhecimento inovativo perante o chamado Velho Mundo do vinho, possuindo os equipamentos mais modernos da indústria e processos de produção bastante qualificados. A restrição do vinho nacional é originária, na verdade, pela topografia desfavorável e pelo transporte que não propicia as condições ideais para a obtenção do melhor vinho, segundo o representante do Ibravin. O representante da vinícola Salton endossa essa premissa ao mencionar que o *Wines of Brasil* permite que pequenas vinícolas alcancem mercados externos que seriam inatingíveis, além de propiciar às maiores vinícolas uma expansão da venda de seus produtos. A entrevistada da vinícola Miolo diz que o maior apoio prestado entre as firmas do setor ocorre na troca entre as informações comerciais – principalmente sobre feiras – e sobre questões burocráticas – legislação, exigências de rótulo, mas ainda persistem limitações nas estratégias de marketing em relação às vinícolas estrangeiras.

Entretanto, grande parte dos entrevistados mencionou que a falta de escala de produção é a maior restrição correlacionada diretamente as vinícolas, afetando a competitividade da indústria. O especialista consultado, para efeitos de comparação, relata que a vinícola chilena Concha y Toro produz, aproximadamente, o mesmo volume que todas as vinícolas brasileiras de vinhos finos. Ao pesquisar de maneira mais profunda a indústria vinícola, observou-se um vínculo direto entre a internacionalização, consumo e produção: quanto mais internacionalizada for a indústria, maior será o consumo – tanto no mercado externo, mas principalmente no mercado doméstico – e maior será a produção. Esse fluxo não é seguido pelas vinícolas de menor porte, visto que elas possuem um processo de internacionalização incipiente ou mesmo inexistente, adotando um posicionamento por diferenciação no mercado. Com isso, justifica-se o pleito de seus representantes por um

trabalho em conjunto visando obter economias de escala, visto que isoladamente não possuem poder de barganha para negociar com fornecedores.

"Porque dentro das pequenas, nós já fizemos parte do mercado de vinhos há muitos anos. Então é como se tivesse na cabeça do cliente: "Ah, eu quando eu falo de uma pequena ou média empresa eu falo da Dal Pizzol, eu sei da importância da Dal Pizzol." Então, a gente sente no mercado esse reconhecimento e eu diria que o mercado não sobrevive só das grandes, porque as grandes têm um nicho de vendas que é diferente muitas vezes das pequenas. E hoje muitas pessoas preferem não só comprar aquele vinho que está no supermercado, ele prefere aquele vinho que está escondidinho, que está lá só naquela vinícola que só ela produz pra poucas pessoas. Enfim, então eu acho que hoje as pequenas ganharam espaço, porque elas trouxeram novidade e trouxeram a qualidade que o Brasil buscava há muitos anos, porque muitas vezes quando tu produz em grandes quantidades, tu está preocupado na quantidade, muitas vezes tu não está preocupado com o que o cliente vai dizer, se o cliente está satisfeito ou não, não que isso não aconteça, porque hoje isso é necessidade, qualidade, é necessidade, mas eu acho que com o surgimento das pequenas empresas eu acho que voltou essa necessidade, de ter que ter qualidade, tem que ter um diferencial pra se sustentar no mercado, que não é preço." (Gerente Comercial da Dal Pizzol)

Para as vinícolas menores, mencionadas como "vinícolas boutiques" pelo entrevistado da Apex-Brasil, o posicionamento adotado deve ser baseado na diferenciação, gerando um preço médio superior ao do setor. A entrevistada da Dal Pizzol ratifica essa estratégia da vinícola, associando a produção de vinhos exóticos à história e tradição da família empreendedora, além de buscar obter o potencial de cada tipo de uva, mas preservando sua identidade original. O representante da Apex-Brasil corrobora essa intenção ao mencionar que deve prevalecer a busca pela identidade do vinho nacional, com suas características específicas, diferenciando-se dos vinhos europeus, no processo chamado de *branding*. Ele ainda destaca:

"vinho não é produto, é experiência gastronômica. A profissionalização das vinícolas – que estão na terceira geração da família – devem compreender que o vinho não é produto, são as características da família. Não pode competir por preço. Deve trabalhar a imagem. Deve ter a percepção que não vende o produto e sim a marca." (Gestor de Relacionamentos com Empresas Brasileiras da Apex-Brasil)

Para o especialista na indústria, esse posicionamento é adequado para a inserção das vinícolas de menor porte no mercado, produzindo em escala suficiente para atrair compradores estrangeiros. Contudo, em longo prazo, para essas empresas terem suas oportunidades ampliadas, necessitam que as vinícolas de maior porte, já estabelecidas, auxiliem na abertura de mercados internacionais. Esse posicionamento das pequenas vinícolas alavanca suas oportunidades e minimiza as dificuldades ao lidar com as limitações e barreiras de entrada no mercado doméstico.

Dentre as principais restrições elencadas nos discursos das entidades institucionais e vinícolas, independente de seu porte, foi citado o chamado "custo Brasil", pormenorizado em fatores como deficiência na logística do transporte rodoviário, elevados tributos

(principalmente alíquota de Imposto sobre circulação de mercadorias e prestação de serviços – ICMS), burocracia, altos custos de produção, excessiva legislação trabalhista, ausência ou existência de acordos bilaterais (principalmente que privilegiam a indústria vinícola chilena em troca de outras indústrias brasileiras) e eventuais oscilações cambiais (tanto na compra de insumos e aquisição de tecnologias de produção, quanto na exportação de produtos). O Gerente Comercial da Don Giovanni exemplifica que no caso do Chile apenas 20% da produção é consumida no país e o restante é exportada, principalmente devido a desigualdade do sistema tributário (19% de impostos contra cerca de 48% no Brasil) e possibilidade de ressarcimento de parte dos tributos no ano seguinte. Diante desse cenário, poucas vinícolas possuem capacidade produtiva e comercial para competir baseado em preço. Também foram citadas, pelo coordenador de exportação da Salton, as particularidades da indústria vinícola:

"...o setor ele é ainda relativamente frágil, comparado a outros setores da agricultura no Brasil. É muito regionalizado, muito concentrado, a gente depende muito da própria iniciativa privada ainda, então como ele não é tão representativo pra economia do Brasil, o apoio às vezes, principalmente do governo, ele acaba não sendo suficiente. Então, eu acho que dentro aqui, dentro do setor, a gente tem muita coisa pra ser feita de realmente se estruturar, de estar mais preparado pra produzir em maior escala e também com preços competitivos, que é pra brilhar lá fora." (Coordenador de Exportação da Salton)

No final do discurso do representante da vinícola consta a maior dificuldade relacionada ao mercado: o desconhecimento do vinho brasileiro no mercado internacional. Como consequência, pela falta de reconhecimento no mercado externo, ainda existe um preconceito do vinho brasileiro no mercado nacional.

A gerente de exportação do *Wines of Brasil* reforça que "a maior dificuldade do projeto é o desconhecimento dos consumidores estrangeiros do vinho brasileiro, diferentemente da cachaça, por exemplo, um produto tipicamente nacional e reconhecido no âmbito internacional." Entretanto, a superação desse desafio, segundo resposta unânime dos entrevistados, vem gerando benefícios perceptíveis não somente para o mercado externo, mas também para o mercado doméstico, pois o consumidor brasileiro é de certa forma, preconceituoso com os vinhos nacionais, caracterizando os vinhos importados como de melhor qualidade do que os produzidos no Brasil. Além disso, segundo o representante da Apex-Brasil, ainda não existe um hábito de consumo regular do vinho entre o consumidor brasileiro que o caracteriza como um produto destinado para faixas etárias mais elevadas e que deva ser servido em ambientes mais sofisticados. Para fins de comparação, o representante da Embrapa informa que o consumo *per capita* anual de cachaça do brasileiro é de 18 litros, de cerveja é de 60 litros e do vinho é de apenas 2 litros. Portanto, o

reconhecimento internacional cria uma expectativa que essa imagem do consumidor se altere, de maneira até a incrementar o consumo *per capita* de vinho, visto que esse é outro obstáculo da indústria, segundo o representante do Ibravin.

Historicamente, a resistência ao vinho nacional advém dos vinhos de mesa vendidos em garrafão, produtos de baixa qualidade que inundaram o mercado na década de 1980. O preconceito também existe, de maneira geral, ao vinho suave, devido aos produtos importados da Argentina e Alemanha no início da década de 1990, caracterizados pela garrafa azul, de marca Liebfraumilch, de acordo com o gestor da Apex-Brasil. Ressalva-se que, diferente da indústria regulada pela demanda, o consumidor de vinhos, segundo os representantes da Embrapa, Apex-Brasil e Aprovale, afirmam que consome pela oferta, de acordo com as referências externas que recebe, sejam elas de um sommelier, de um garçom, de uma loja especializada ou na exposição de uma rede varejista. A entrevistada da Miolo corrobora essa afirmação:

"Mas o consumidor brasileiro, de um modo geral, ele não entende sobre vinho e ele toma também muito por status, né? E vinho chileno é status. E vinho argentino é *status*, né? E isso a gente ouve até de garçons sabe, do tipo "não, porque que esse vinho é bom, né? Porque que tu tá me indicando? Porque é argentino e ponto, sabe". (Risos). Então, o brasileiro, ele não, de um modo geral, assim, ele não conhece vinhos e ele precisa ter um aval, ele precisa ter uma pontuação. Isso a gente percebe até na questão, que a Miolo exporta, né? 'Não, mas esse é o vinho que exporta, mas é o mesmo vinho? Sim, é o mesmo. Então deixa eu provar'." (Gerente de Relações Internacionais da Miolo)

O Brasil, mesmo com toda evolução no mercado mundial vinícola, ainda não é visto como um típico produtor de vinhos. De acordo com os representantes das entidades da indústria, o país é conhecido pelo café, cachaça, samba e futebol. Contudo, os espumantes e o suco de uva têm inserido a indústria vinícola brasileira no cenário internacional, ampliando o leque de produtos do setor. Para o especialista entrevistado, os espumantes nacionais já são referência no mercado externo, superando, principalmente, os produtos importados no mercado doméstico.

Mesmo assim, no mercado interno, ainda falta oferta de rótulos nacionais de vinhos competitivos, proporcionando uma diversificação de produtos e, principalmente, de valores. O enólogo da Casa Venturini explana sobre a segmentação por preços entre os vinhos no mercado brasileiro:

"O vinho brasileiro, ele sofre ainda muito preconceito por parte do consumidor. Aí que entra aquele questionamento, falta custo-benefício, falta, só que a gente tem bons rótulos desde onze e noventa, de norte a sul do país, e tem bons rótulos a cinquenta, sessenta, setenta, cem reais. Então, a gente tem desde o dez até o cem. Opção não falta. Claro, poderiam ter mais opções? Poderiam. Mas a gente tem. E mesmo assim sofre muito preconceito. E digo mais, rótulos aí de dez, onze reais melhoraram muito. Uma vez era um vinho que, a gente

peca por isso aí, um vinho que não dava para comercializar, tentava descartar em uma linha mais inferior e não falo por experiência própria, porque a gente já entrou em uma linha mais top, mais posicionada. Mas isso é uma prática que talvez afetou um pouquinho o mercado de forma geral. Botar vinho de uma qualidade um pouco inferior em uma linha de um valor mais baixo. E hoje em dia não, hoje em dia se mudou essa visão e se faz um produto específico para aquela linha. Ela não é pior nem melhor, ela tem as características que aquele consumidor procura. E esse produto está agradando muito. É um produto leve, é um produto fácil, fresco. Então, se têm bons brancos, bons tintos que agrada de forma geral e em valores mais baixos. E isso serve para quebrar um pouco os paradigmas. E, se falando de uma linha, hoje eu costumo dividir as linhas, a grosso modo: até vinte, vinte a cinquenta, acima de cinquenta. E esse até vinte, ele está melhorando, está se tendo opções melhores a cada dia com o custo-benefício. Geralmente quando um cidadão chega na gôndola ou em uma loja e compra um vinho até vinte reais, não existe um comprometimento muito grande. Ele não está fazendo um grande investimento, ele compra aí sem medo. Quinze e noventa, quatorze e noventa, dezesseis e noventa, poxa, são duas Coca-Cola em alguns dos casos. Então ele compra 'não, vou experimentar'. Do vinte ao cinquenta é uma linha mais delicada, ele já pensa. E é nessa linha que a gente sofre mais preconceito ainda, que aí existe uma comparação cruel: 'quarenta e cinco para um vinho nacional? Então eu vou comprar o, enfim'. É muito delicado, isso aí tu já pega, corriqueiramente falando, assim, o vinho que está na gôndola, setenta e cinco reais, o nacional, é mais preconceito ainda. Porque tu pega uma faixa de importado melhor ainda. Só que se tu pegar o consumidor, aquele de cabeça aberta que está se permitindo degustar coisas novas, eu acho que essa faixa do meio já vem a ser bem atrativa, porque tu pega bons rótulos nacionais nessa faixa de trinta a quarenta reais, trinta a cinquenta. Essa faixa acima de cinquenta, hoje a nível nacional, a gente tem bons rótulos, bons vinhos, grandes vinhos, só que é unânime, é uma faixa que ela tem uma comercialização muito pequena e os consumidores, geralmente que optam por vinhos acima de cinquenta reais, eles já tem uma bagagem cultural de importados bem maior. Então, ela se torna um pouco delicada." (Enólogo da Casa Venturini)

Contudo, os vinhos importados também têm seu viés positivo para a indústria vinícola nacional. Devido à facilitação da entrada de vinhos importados no mercado brasileiro, as vinícolas nacionais enxergam na internacionalização uma alternativa de negócio, utilizando-se dos eventos importantes mundiais que ocorrerão no país, como os Jogos Olímpicos e a Copa do Mundo, para atrair mais ainda a atenção para os vinhos nacionais.

Além disso, salienta-se que a concorrência internacional aumenta as exigências do consumidor em relação ao produto brasileiro. Dessa forma, ela promove um aperfeiçoamento na indústria vinícola nacional, melhorando o produto oferecido ao seu cliente para que possa manter-se competitiva frente a esse novo cenário. Concomitante a esse fato, amplia a base de consumo do vinho, visto que proporciona uma maior oferta de produtos, justamente uma das limitações mencionadas sobre as vinícolas brasileiras pelo enólogo da Casa Venturini:

"Querendo ou não, ele aumenta o consumo de vinho. Cabe a nós, aqui no Brasil, criar uma logística e, enfim, ferramentas para entrar nesse mercado. Nós somos um pouco ainda ineficientes nesse mercado de massa, faltam ainda mais ofertas de produtos, mais, o que muitos falam, custo benefício. "Por esse valor eu compro um importado". Claro, que aí entra toda uma questão de preconceito, de visão do cliente. Mas eu concordo, faltam produtos com um valor mais acessível para o nosso consumidor. (Enólogo da Casa Venturini)

Um ponto controverso, abordado durante as entrevistas, referiu-se a cláusula de salvaguarda. Trata-se de uma medida protecionista, legal, mas questionável, que foi solicitada, em março de 2012, por quatro entidades que representam a indústria vinícola brasileira – Ibravin, Uvibra, Fecovinho e Sindivinho – junto ao Departamento de Defesa

Comercial (Decom) do Ministério de Desenvolvimento. Somente após meses de negociação com a Associação Brasileira dos Exportadores e Importadores de Alimentos e Bebidas (Abba), Associação Brasileira de Bebidas (Abrabe) e Associação Brasileira de Supermercados (Abrás), houve a retirada do pedido de salvaguarda em outubro do mesmo ano. Em contrapartida, foi firmado um compromisso de ampliar o atual consumo *per capita* de 1,9 litros para 2,5 litros até 2016; elevar a produção atual de 18 milhões de litros de vinho para 27 milhões de litros em 2013 e 40 milhões de litros em 2016 e propiciar a ocupação de 25% dos espaços nas gôndolas dos supermercados e 15% nos demais estabelecimentos varejistas com vinhos nacionais (BARELLI, 2012).

Segundo o entrevistado da Salton, inicialmente, a cláusula de salvaguarda deveria criar uma proteção somente contra a importação de vinhos chilenos. No entanto, da maneira como foi divulgado – sendo referente a todos os países – gerou um movimento dos principais importadores em oposição as vinícolas que, pressionadas, tiveram que recuar. Como agravante, observou que houve uma demora por parte do Ibravin em se posicionar, gerando mais insatisfação e incertezas em relação ao fato. O consultor da Aprovale concorda em relação a falha de exposição da cláusula ao mercado. Todavia, assim como mencionado anteriormente, ele defende que, devido a baixa escala de produção da indústria vinícola nacional poderia ser compensada com uma maior oferta de vinhos importados que estimulariam o aumento do consumo *per capita* no Brasil:

"Olha, eu acredito que a salvaguarda foi uma tentativa que" não foi muito bem vendida, nem foi muito bem comprada", mas teria sido importante. Eu penso que o que se está fazendo no Brasil é um contra-ataque agora. Porque como nós falamos, o Brasil é um pequeno player mundial. É obvio que, mesmo dentro de casa, ele não poderia ser um grande player. Pelo nosso histórico, pela nossa capacidade de investimentos nessa área, nós não teríamos... Eu acredito que o produto importado seja um grande fator no Brasil que é ampliar o mercado, e possibilitar que o brasileiro tivesse muitas alternativas. Então, isso gerou um contra-ataque, uma reação do produtor brasileiro. (Consultor da Aprovale)

Com a retirada do pedido de salvaguarda, o desafio passa a ser redesenhar a relação entre os produtores e a rede varejista, criando políticas que possam estimular a comercialização do vinho nacional. No entanto, deverá existir uma maior cooperação entre as vinícolas, visando contemplar objetivos da indústria e não apenas negociações específicas.

#### 5.4 INTERNACIONALIZAÇÃO DAS VINÍCOLAS

A internacionalização, ainda é considerada pelas vinícolas brasileiras de menor porte, como uma opção, devido à restrição de recursos. Contudo, sua expansão internacional torna-

se um fator preponderante para ampliar sua competitividade, principalmente no mercado doméstico, considerando o aprendizado a ser adquirido e o reconhecimento que o consumidor atribui ao vinho exportado. Além disso, diminui a dependência do mercado interno, criando opções estratégicas e uma maior diversificação da carteira de clientes. A gerente de exportação do *Wines of Brasil* ainda acrescenta:

"A empresa que não se internacionaliza, ela perde competitividade e perde uma oportunidade... oportunidade de saber o que acontece no mundo. O vinho é um produto extremamente globalizado. Se você olhar qualquer país no mundo e analisar as estatísticas deles, no mínimo vinte por cento, trinta por cento dos volumes, dos grandes produtores, são exportados. Um produto extremamente internacionalizado. O dia em que o pessoal bater aqui na minha porta, que é o que acontece, as empresas hoje que não exportam, se vocês fizessem um outro tipo de estudo e analisassem as vinícolas que exportam e as vinícolas que não exportam, com certeza as que exportam são as que estão mais preparadas, e são as mais competitivas no Brasil." (Gerente de Exportação do *Wines of Brasil*)

Como mencionado anteriormente, uma grande dificuldade ainda é a pequena escala de produção da indústria vinícola brasileira. Com isso, abrem-se oportunidades para produtos importados, principalmente para países que possuem uma vocação exportadora nesse setor como os limítrofes com o Brasil. O representante da Don Giovanni cita, por exemplo, o caso do Chile, que exporta 80% do vinho que produz, assumindo uma posição de destaque no cenário vinícola mundial. Esse se torna um paradigma para as vinícolas brasileiras, principalmente as menores, pois precisam fortalecer sua marca – assim como a imagem do Brasil – por meio da internacionalização, ao mesmo tempo em que ainda disputam espaço no mercado doméstico.

Para as vinícolas que já se internacionalizaram, foram promovidas adaptações visando inserir o vinho no mercado externo. As principais alterações mencionadas foram: ampliação da capacidade de estocagem, definição da linha de produtos a serem exportados, rotulagem de garrafas (inclusão do selo fiscal), capacitação de recursos humanos e a própria criação de um departamento de comércio exterior em cada firma. A gerente de relações internacionais da Miolo concede um relato enriquecedor nesse tópico:

"Isso foi uma coisa que nós aprendemos assim, lá fora. Que a gente não pode vender vinho como a gente vende no Brasil, né? Embora o vinho seja o mesmo, nós tivemos que adaptar alguns dos nossos rótulos e até o da linha Reserva, né? Que é o vinho que nós mais exportamos. Nós contratamos uma agência da Inglaterra, que eles são especialistas em posicionamento de produtos. Eles não só desenham o rótulo como eles posicionam, né? E aí, o rótulo, ele ficou, assim, muito parecido com o rótulo que nós vendemos aqui no Brasil, só que está muito mais moderno, Miolo é que está em destaque, né? Que é o que a gente precisa marcar na cabeça dos consumidores e tal. Então o conceito, ele teve que se adaptar um pouco a esse mercado, pra mostrar 'olha, é uma empresa familiar sim, de italianos, que têm cem anos de tradição', né? Pra eles não é tradição, mas é uma empresa inovadora, que saiu do Brasil e está exportando nos Estados Unidos, na China e na Europa, né? Então isso é mais o que eles querem, sabe? Ouvir. Nós fizemos o Seleção, por exemplo, é um dos vinhos que nós mais vendemos

no Brasil. Não vendemos uma garrafa no exterior como Seleção. Primeiro que eles não conseguem falar, né? S-e-l-e-c-a-o. Segundo que o rótulo não diz nada pra eles. É o símbolo da árvore da nossa família, sabe? Mas nunca conseguiram entender, sabe? Não chegou nem a ir pro mercado, porque os compradores ‘ah, esse vinho não tem apelo, né?’ E aí nós, com esse mesmo vinho, a gente fez um outro rótulo então pra exportação. Uma linha nova que se chama Brazilian Legends. E aí são rótulos coloridos, a linha Brazilian Legends. Elas não são exatamente as lendas, mas uma é o carnaval, a outra é o samba, a garota de Ipanema e a capoeira, que são os elementos do Brasil que as pessoas gostam, que elas querem saber mais, né? Então eu sei que a gente teve que, não adiantava insistir em vender essa tradição, que é o vinho mais vendido no Brasil. Pra eles é uma coisa que não adianta nem falar, sabe? Se eles quisessem esse vinho num restaurante não iam conseguir nem pedir. Então eu acho que tem que, quando uma empresa também decide exportar, ela tem que ser muito aberta, ela tem que, obviamente respeitar, né? O que ela quer, a sua essência e ter isso muito claro, pra não ficar mudando também conforme o mercado, que daí não vai ser ninguém, né? Mas ter essa percepção e estar muito aberto à mudança, aceitar essas críticas, digamos, né? Construtivas, porque, sabe? Se não for Seleção tem mais uns cem mil rótulos ali querendo estar naquela cava também." (Gerente de Relações Internacionais da Miolo)

A concorrência no mercado vinícola internacional é muito mais acirrada do que no Brasil e, para as vinícolas maiores, pode propiciar mais ganhos participar dessa disputa. Contudo, torna-se preponderante que estejam com um elevado nível de profissionalização, aderindo a atualizadas estratégias de marketing que permitam chegar a mercados até então inacessíveis. A internacionalização do vinho exige um alto nível de excelência, principalmente em relação ao produto, rótulo e prazo de entrega. Nesse ponto, as vinícolas maiores têm se apropriado melhor de suas fontes de competitividade por já estarem em um estágio mais avançado de profissionalização, além de sua produção em escala permitir abranger um maior número de mercados em potencial. Isso se reflete também nas entrevistas dos representantes das vinícolas menores que, reafirmam seu planejamento em fortalecer-se no mercado interno para, somente em um momento posterior, iniciar o processo de internacionalização de seus produtos.

Para as vinícolas brasileiras de maior expressão no mercado externo, a rede de relacionamentos que formam ao longo do processo de internacionalização – na maior parte das vezes, por meio das entidades do setor – auxilia na formatação de suas estratégias de marketing. Diferentemente das firmas que operam somente no Brasil, as vinícolas internacionalizadas têm a possibilidade de atingir novos patamares de aprendizado, transpondo-os para suas operações domésticas. A representante narra a experiência da Miolo:

"Eles conheciam o mercado muito mais do que nós. Ele, o comprador, veio pra cá fazer o corte do vinho, junto com os nossos enólogos, ou seja, ele era parte daquele projeto, que também ia ter todo o interesse que aquilo fosse um sucesso porque ele fez parte de tudo. Então, a gente aceitou isso porque ele poderia agregar muito mais, né? E foi bem interessante, porque esse vinho, ele foi desenvolvido pra atingir essa geração *millenium*. E era um vinho bem descomplicado, com um rótulo muito *clean* e pra beber sem compromisso, né? E dois anos depois do lançamento, nós fizemos uma pesquisa pra saber realmente quem é que estava comprando, né? Porque a gente exporta cerca de vinte contêineres pra Inglaterra desse vinho. É o vinho que nós mais exportamos. E o principal cliente deles é uma rede de pubs, Albaruan de Londres, que vendem basicamente na sexta e sábado pra casais, jovens ou amigos que vão lá e pedem em taça ou pedem uma garrafa, assim, do tipo ‘hoje eu não vou tomar cerveja, vou tomar um vinho, mas eu quero algo, né? Descomplicado de ficar lá procurando os aromas e não sei

o quê', né? Então assim, foi muito certo assim o ponto, né? E isso é interessante, é o que a gente tem, é o que a gente procura fazer com os importadores, que aproveitando realmente esse conhecimento de know-how que eles têm do mercado." (Gerente de Relações Internacionais da Miolo)

As vinícolas brasileiras, de uma maneira geral, mencionam que trabalham com exportação direta ou exportação indireta, por meio de *trading companies*, implicando em reduzidos níveis de investimento, risco e controle da operação. Excetuam-se os casos da Miolo e Casa Valduga, vinícolas de maior porte que possuem projetos internacionais de joint-ventures na Argentina, Chile, Espanha e Itália (Miolo) e Argentina, Chile e Portugal (Casa Valduga). A decisão entre utilizar modo de exportação direta ou indireta para cada país é definido em função de algumas variáveis combinadas entre si, como a relevância e o comprometimento da vinícola com os negócios internacionais e a importância estratégica dos mercados-alvo selecionados associada ao investimento exigido para realizar essa operação. O representante da Salton descreve:

"Não, geralmente exportação direta, né? O nosso Departamento de Exportação aqui, que faz todo o atendimento, né? Faz a prospecção, faz a venda, faz todo o pós venda, tá? Noventa por cento dos casos a gente faz exportação direta. A gente tem, em cada país a gente tem parceiros, tá? Ou seja, é um importador. Importador de vinhos, geralmente um cara especializado realmente. Importa vinhos e distribui para aquele mercado e para aquele país, tá? Então hoje é o método mais usado. Pelo volume que a gente tá exportando hoje é mais específico também. Eventualmente, tem alguns mercados que não é o nosso foco principal, mas tem oportunidade também, que o nosso departamento de exportação normalmente não consegue atender diretamente, ou seja, alguns mercados da Ásia, alguns mercados da África, alguns mercados da própria América Latina, que a gente não está presente, tá? Porque, enfim, não temos tempo, não temos pessoal para isso e não é o nosso foco. E no momento, a gente eventualmente trabalha com exportação direta, seja através de um *trade*, através de um agente lá na origem. Então pode, eventualmente, ser feita alguma exportação indireta. Que nem eu te falei, a gente estima dez por cento dos casos. Hoje a gente tem cliente no Japão que trabalham dessa forma. A gente tá abrindo alguma coisa na África pela primeira vez, que vai ser dessa forma, que são *trade*, né? Cada mercado tem a sua forma melhor para atuar. A gente sabe que Europa que é nosso foco, Estados Unidos que é nosso foco, a gente consegue facilmente atender diretamente, tá? Agora, outros países que a gente não vai ter recursos, não vamos ter tempo para atender e até, no caso da África, até é melhor, grandes *trade* trabalham com vários países da África. No caso, dando aula, por exemplo, é dominado por grandes *trades*. Tá? Então seria até a ponte mais fácil para trabalhar nesse tipo de mercado. Então depende muito. Mas noventa por cento dos casos é exportação direta." (Coordenador de Exportação da Salton)

A estratégia em que um maior comprometimento das firmas, acarreta em maior probabilidade de sucesso de suas operações internacionais, ainda não é disseminada na indústria vinícola brasileira. Representantes das vinícolas de menor porte, mesmo estando conscientes da importância de internacionalizar-se, algumas vezes ainda adotam comportamentos resistentes devido aos desafios impostos pelos diferentes mercados. Para Cavusgil e Kirpalani (1993), firmas que se encontrem nesse cenário, devem utilizar de estratégias específicas de penetração como canais independentes de distribuição, diversificação da linha de produtos e de modos de entrada, ou mesmo posicionar-se em um

nicho específico do mercado. A gerente comercial da Dal Pizzol reflete sobre os benefícios e as dificuldades que a internacionalização promoveria à vinícola:

"...mas ai já não estaria dentro do conceito da atualidade, que seria hoje a nossa preocupação de vender é mais em fazer o produto girar lá fora, pra acontecer a segunda venda, ou pra que aconteça isso novamente. Assim eu acho que, como tu falou no início, primeiro no nosso caso uma boa visibilidade no mercado interno, eu acho que a internacionalização daria isso, e outra coisa que eu acho bem importante também é porque quando tu pensa em exportar muitas vezes tu melhora as práticas. De elaboração interna, tu se qualifica mais, tu vê o que é necessário, o que, bem assim, questões de práticas que eu acho assim, muitas vezes quando tu não pensa em exportar. Talvez tu não ache tão necessário, então eu acho que pensar em exportar te capacita muito mais internamente também. Então, acho que esse é um dos ganhos bem importantes, e fora isso, realmente depois de ter uma posição e depois vender com uma frequência, eu acho que a Dal Pizzol não seria contra, daria continuidade, encontrando importadores ou distribuidores, mas sempre pensando que não teríamos capacidade de fazer grandes exportações, porque daí vem também a nossa questão de a produção que a gente tem hoje, não teríamos produção pra isso. Agora nós podemos ter dois grandes motivos pra que exportar: um, pode ser pra países pequenos, vamos supor, lá pra Noruega, países nórdicos ou até talvez países que já estão abertos pro vinho brasileiro, como os Estados Unidos, por exemplo, ou então a gente exportaria por proximidade cultural, que seria, por exemplo, até a própria Itália, que nós temos um bom relacionamento, por mais que a gente saiba que é um pouco difícil de ir pra Itália, mas a gente, a família em si, Dal Pizzol, ela que é de origem italiana, ela tem e mantém contatos muito frequentes com italianos e que por diversas vezes, até no final desse ano aqui, nós tivemos aqui algumas pessoas da Itália que demonstraram interesse em comprar o vinho. Então, acho que seria uma questão que poderia também dar certo, por essa proximidade cultural, que eles já reconhecem que têm aqui no Brasil, que descendentes italianos e tudo, então eu acho que poderia ser por esse dois caminhos. Talvez não tenderia para países tão grandes assim, nesse primeiro momento é claro, como Alemanha, porque ela busca preço, ela busca quantidade, e esse tipo de coisa eu acho que não iria muito ao encontro." (Gerente Comercial da Dal Pizzol)

Outra linha que divide a atuação internacional das firmas deriva do seu estágio de internacionalização (CAVUSGIL, 1984). Enquanto vinícolas com maior nível de envolvimento com o mercado externo já desfrutam de um envolvimento mais ativo, vinícolas que ainda estão iniciando seu processo de internacionalização possuem um envolvimento experimental nessa área. Nas vinícolas maiores, com mais experiência em negócios internacionais, já existe um reconhecimento da importância do processo de internacionalização, observando-se a criação de um departamento específico de comércio exterior, de adaptações promovidas pelas estratégias de marketing e intenção de estabelecer relacionamentos de longo prazo com os compradores internacionais. Por outro lado, vinícolas menores que possuem um comportamento exportador reativo, destinam poucos recursos para um número restrito de mercados em que existe uma mera reprodução das estratégias de marketing adotadas no mercado interno. Esse é o caso explicitado:

"Não, a gente não realizou ainda nenhuma modificação, nós só nos questionamos algumas coisas, por exemplo, nós questionamos o nome Dal Pizzol, se soaria bem lá fora, esse é um dos primeiro questionamentos, porque, muitas vezes é até um pouco difícil pronunciar aqui, então tu imagina alguém lá fora. Então a gente já fez essa questão, a gente já se perguntou se a gente teria que fazer um vinho específico pra determinado país. Então isso hoje a gente ainda não tem, se tu me perguntar eu não criei nenhum vinho específico pra exportação. E a gente teria que adequar algumas coisas dentro da nossa rotulagem também, que hoje não tem ainda, tem bastante coisa necessária, que vão ajudar, mas ainda tem coisas a serem feitas nas rotulagens. Até a gente já disse assim, já

comentou que provavelmente daqui pra frente todos os rótulos que a gente fizer, a gente já implementar coisas que são necessárias pra exportação, a gente não vai precisar traduzir pro inglês, esse tipo de coisa, mas a gente já vai colocar informações no rótulo mesmo pro mercado brasileiro, que quando for necessário, a gente já..." (Gerente Comercial da Dal Pizzol)

"Por quê? Porque assim, diferente das grandes empresas, a gente não tem um setor na Dal Pizzol que trabalhe exportação eu não tenho ninguém que 'ah, o setor de comércio exterior'. Eu não tenho ninguém nisso. Então, muitas vezes são pessoas como eu, como hoje está no próprio financeiro, que até falam inglês e que disseram 'bom, vamos abraçar a causa'. Então, também já se cogitou a hipótese da *trading*, porque num primeiro momento não tem como alguém dedicar-se cem por cento do tempo, pra falar, investigar mercado e até pra quem vai participar de uma feira sozinho, com custo sozinho, agora via *trading*, muitas vezes tu rateia esses custos, fica mais acessível." (Gerente Comercial da Dal Pizzol)

Como resultado, isso reflete na participação das exportações no faturamento total das vinícolas e, por consequência, no nível de satisfação com suas operações internacionais. Segundo os entrevistados, atualmente, as exportações representam um por cento do faturamento da Salton, cinco por cento da Miolo e oito por cento da Casa Valduga. Entretanto, a Casa Valduga almeja que 15% de suas receitas sejam provenientes do mercado externo até 2016, assim como a Miolo tem a meta de 30% do mesmo indicador até 2020. Mesmo a Salton, uma vinícola com grande relevância no mercado brasileiro, mas que ainda não possui representatividade das suas receitas de exportação no faturamento total, observa outros ganhos com o processo de internacionalização, de acordo com o seu coordenador de exportação:

"A gente começou a realmente investir mais fortemente nos últimos anos, há uns três anos atrás, com departamento, a gente começou a participar de várias ações lá fora e a gente fez realmente um plano estratégico em quais mercados a gente queria atingir. E aí teve que foi crescendo assim rapidamente nos últimos três anos. Antes disso, a gente exporta de dois mil e dois, dois mil e três mais eram mais exportação eventuais, então fazem pelo menos uns quatro anos que a gente está focado em investir na expansão das exportações. Os objetivos lá são o que? Imagem, quer dizer, quando tu coloca os vinhos em restaurantes em Londres, em redes de supermercados nos Estados Unidos, tu coloca lá do outro lado do mundo, na China e no Japão e remete toda essa mídia positiva aqui pro Brasil, gera uma imagem positiva pra empresa que a gente utiliza pra promover nossos vinhos aqui o Brasil também, esse é um dos pontos que faz assim dos positivos. Outra coisa: quando tu exporta, vamos supor pra países como Reino Unido, como Alemanha, como os Estados Unidos que são muito exigentes não só na questão da qualidade, mas na continuidade da distribuição, algumas legislações especificam, no próprio produto que aqui no Brasil não é tão rígido, lá é, então tu tem que se adaptar, então isso te força a estar sempre melhorando os teus processos, porque "opa, espera aí, eu não estou só vendendo pra minha casa, eu estou vendendo pra vários países e países importantes no cenário mundial". Então, quando tu coloca um vinho no Reino Unido, nos Estados Unidos serve até de um, como eu vou dizer, de um aval assim, "opa, Salton tem qualidade pra fornecer lá fora". Esse era um outro objetivo principal, então estar sempre melhorando. O terceiro, claro, tem toda a questão de ampliar mercado, tem toda uma, mesmo que hoje ainda represente muito pouco ainda a exportação e tu colocando num plano de médio e longo prazo vai ser cada vez mais representativo a questão de faturamento, a questão de distribuição que a gente está ampliando, isso é sempre muito importante, então eu diria que esses são os fatores mais importantes e hoje, isso eram os objetivos do início." (Coordenador de Exportador da Salton)

Basicamente, os representantes das vinícolas e entidades institucionais são unânimes em corroborar com o discurso anterior, atestando que os principais benefícios da

internacionalização de uma vinícola brasileira são a repercussão da imagem no mercado externo que amplia as vendas no mercado doméstico, a melhoria de práticas, processos por meio do ganho de aprendizado e troca de experiências e, por fim, a própria expansão de mercados de atuação.

Entretanto, se para vinícolas como Miolo, Casa Valduga ou Salton, a operação internacional já é sustentável financeiramente, havendo, inclusive, uma percepção de sucesso sobre a mesma, para vinícolas como a Don Giovanni, que ainda está iniciando as exportações, há uma necessidade proeminente de auxílio das entidades do setor. De qualquer forma, todos os demais objetivos – imagem do produto e ganho de aprendizado – são percebidos à medida que avançam no processo de internacionalização. Para a Salton, eles são inclusive mensurados, por meio de indicadores como faturamento no mercado externo, participação no mercado externo, percentual de penetração da linha de produtos de maior valor agregado nos mercados selecionados.

O serviço de inteligência da Apex-Brasil realiza periodicamente pesquisas de mercado, focando principalmente na análise dos principais importadores de vinho com base no volume e no preço, nos principais países exportadores para esses mercados, participação e valor médio pago aos vinhos do chamado "Novo Mundo" e a importância dos mercados-alvo como formadores de opinião. Com base nesses resultados, a equipe do *Wines of Brasil* e os gestores das vinícolas selecionaram os seguintes mercados-alvo: Alemanha, Canadá, Estados Unidos, Inglaterra, Holanda, Hong Kong, Polônia e Suécia. Esses são os mercados onde planejam desenvolver maiores esforços do projeto no tocante à participação em feiras, rodadas de negócio e promoção comercial.

No entanto, cabe a cada vinícola determinar os países que tem interesse em desenvolver negócios. Segundo o entrevistado da Salton, a vinícola analisa os seguintes fatores para determinar os mercados de atuação: possibilidade de expansão futura, valorização da imagem da vinícola pela presença no mercado do país (tradição de mercado), consumidores tradicionais, boas relações comerciais com o Brasil e ações conjuntas com o projeto *Wines of Brasil*. Com isso, os mercados da Salton e da iniciativa da *Wines of Brasil* são praticamente os mesmos. Em relação à vinícola Aurora, foram mencionados os Estados Unidos, Holanda e Finlândia. A entrevistada da vinícola Miolo citou que dos mercados elencados, são selecionados apenas três devido à restrição de recursos. Atualmente os maiores importadores da Miolo são Inglaterra, Holanda e China.

Embora muitos critérios de seleção se assemelhem entre os utilizados pelas vinícolas e pelo projeto, reforçando um comportamento mimético (DIMAGGIO; POWELL, 1983),

observa-se uma liderança institucional (LAWRENCE, 1999) das maiores vinícolas em nortear as escolhas dos mercados do grupo. Ainda, todas as vinícolas entrevistadas afirmaram que, em função do apoio financeiro do projeto *Wines of Brasil* (aluguel e montagem da estrutura nas feiras comerciais) apenas para os mercados previamente selecionados, muitas vinícolas preferem atuar onde existe esse benefício. Segundo o representante da Apex-Brasil, por a indústria vinícola não ser tradicional em exportação, os resultados estão sendo apropriados em longo prazo. Nesse caso, não tem como ser comparado com outras indústrias como a de exportação de carnes. Mesmo assim, já pode ser observada uma produção de vinhos de melhor qualidade e um aumento no volume de exportações, além de consolidar a marca "Brasil" como produtor de vinhos de qualidade e gerar uma mídia espontânea entre *sommeliers*, jornalistas e especialistas nessa indústria. Como consequência, as vinícolas participantes têm demonstrado um elevado nível de satisfação, comprovado pela ampliação gradativa das vinícolas envolvidas no projeto, assim como pela evolução da interação e troca de experiência entre elas, promovendo um aprendizado e aumento da competitividade em um cenário global.

Mediante essas narrativas, compreende-se que a teoria comportamental da Escola de Uppsala não se aplica a esse processo de internacionalização, pois as exportações das vinícolas brasileiras não foram motivadas pelo baixo distanciamento cultural, geográfico e psíquico como a escola nórdica postula (JOHANSON; VAHLNE, 1977; JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975). No caso das vinícolas Basso e Don Giovanni, participantes do Projeto Primeira Exportação da *Wines of Brasil*, seu mercado inicial foi a Noruega e República Tcheca, respectivamente, em função de contatos realizados em feiras do setor. Assim também ocorreu com a primeira exportação da Salton, realizada para a República Tcheca, por meio de um interesse do importador no vinho brasileiro. Na seleção dos mercados-alvo pelas vinícolas, utilizando das pesquisas da Apex-Brasil, não constam países na América Latina ou Portugal que, seguindo o viés teórico comportamental, seriam os países com menor distância psíquica. A similaridade de mercados e o estágio evolutivo superior de países como Argentina, Uruguai e, principalmente, Chile, não permitem que o vinho brasileiro seja competitivo nesses mercados, segundo informado pela gerente geral do *Wines of Brasil*. A escolha dos mercados-alvo está fundamentada no volume de vinho importado e o valor gasto pelo consumidor com vinhos, uma vez que o produto brasileiro não possui custos competitivos com concorrentes internacionais.

Por outro lado, a teoria das *networks* (JOHANSON; VAHLNE, 1990) e a revisão do modelo de Uppsala – com a inclusão das capacidades empreendedoras, aprendizagem,

comprometimento, construção de confiança e exploração de contingências (SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010) justificam que, com o apoio de instituições formais, as vinícolas brasileiras tenham iniciado sua internacionalização por países mais distantes culturalmente e geograficamente. A união de esforços e o comprometimento dos empreendedores das vinícolas da Serra Gaúcha, por meio do projeto *Wines of Brasil*, possibilitou a criação de uma rede de relacionamentos entre as vinícolas e fornecedores, clientes, distribuidores e instituições, viabilizando a superação da distância psíquica existente entre nações. Dessa forma, oportunizou para as firmas nacionais, por meio de instituições que promovem a internacionalização da indústria vinícola, inserir o vinho em países que valorizam características próprias do produto brasileiro.

Os elementos da teoria econômica também não foram observados nessa análise do caso, visto que, como mencionado pelos entrevistados das vinícolas Salton, Miolo e Casa Valduga, as exportações têm pouca representatividade. O entrevistado da Salton salientou que a vinícola nem buscava exportar e, somente a partir de 2010 criou um departamento de comércio internacional, visto que até então, as exportações ocorriam por iniciativa dos compradores estrangeiros. A representante da vinícola Aurora, que é a empresa mais experiente no mercado externo (atuava no mercado internacional anteriormente ao projeto *Wines of Brasil*), corrobora dessa visão e cita inclusive que, muitas vezes, as vendas no mercado externo exigem investimentos que somente são realizados devido ao aumento das vendas no mercado doméstico.

Com base esses relatos, a teoria dos custos de transação, teoria de internalização e o paradigma eclético (WILLIAMSON, 1985; DUNNING, 1980; 1988), não foram identificadas na internacionalização das vinícolas da Serra Gaúcha. Salienta-se que os elementos localização e propriedade do paradigma eclético puderem ser percebidos nos depoimentos dos entrevistados em relação à expansão das empresas às demais regiões do Rio Grande do Sul e outros estados, por meio do acesso a recursos de localização específica (*terroir*), com o controle total ou parcial das operações envolvidas. O entrevistado da Salton comentou a recente aquisição da empresa de 700 hectares na Campanha Gaúcha para desenvolver a produção de alguns tipos de uvas, cuja produção é mais adequada naquela região. O grupo Miolo atua na Campanha Gaúcha por meio da Seival Estate e Almadén, nos Campos de Cima da Serra (RS), com a RAR (parceria com Raul Anselmo Randon) e no Vale do São Francisco (BA) com a vinícola Ouro Verde.

Considerando todos os relatos, observa-se que o projeto *Wines of Brasil* proporcionou o alcance a todas vinícolas participantes, independente do porte. daquelas que iniciaram sua

atuação juntamente com o projeto em 2002, algumas já desfrutam de um estágio mais avançado de internacionalização, como formação de parcerias internacionais. Porém, mesmo para os casos de início tardio, o *Wines of Brasil* possibilitou atingir mercados até então inimagináveis, participando de feiras e eventos internacionais que têm custos elevados e que exigem um alto grau de preparação técnica, o que não seria viável para as empresas de forma independente. Nesse quesito, a troca de informações e a integração entre os participantes são propulsores do processo, criando uma visão única de uma relação sinérgica para o mercado externo. De acordo com a entrevistada da vinícola Basso, o projeto *Wines of Brasil* auxilia as vinícolas também pela organização das rodadas de negócios direcionadas aos objetivos de cada empresa e eventos de marketing, como degustação de vinhos com a imprensa anterior as feiras.

Apesar de o *Wines of Brasil* ter proporcionado a congregação das vinícolas e entidades institucionais em busca de um objetivo comum – promover o vinho brasileiro no mercado internacional – não se percebe a adesão uniforme e total das vinícolas que pertencem ao projeto. Mesmo com a apropriação dos ganhos ocorrendo de maneira consistente, todos relatos são unânimes em caracterizar a alta competitividade da indústria e a dificuldade de estabelecer esforços conjuntos, motivada principalmente pela gestão familiar e por aspectos culturais da região. A manutenção da relação só ocorrerá mediante ganhos superiores ao agente que não aderir a qualquer interação cooperativa e, desde que seja fornecida uma divisão justa dos resultados (JARILLO, 1988).

Relacionamentos de coopetição – como os observados nessa indústria – oferecem recursos para firmas com fortes limitações e representam um veículo para entrada em mercados que, de outra maneira, a firma não estaria apta a acessar. Contudo, segundo Zineldin (2004), firmas menores podem ter pouco para contribuir para um relacionamento cooperativo devido sua incipiência organizacional em termos de aprendizado e conhecimento. Dessa forma, assim como o *Wines of Brasil* possibilita a internacionalização das vinícolas de maneira conjunta, divulgando a imagem do vinho brasileiro no exterior, em contrapartida gera assimetria na troca de conhecimento e aprendizado.

Ainda, segundo o representante da Embrapa, o projeto *Wines of Brasil* está inserido em uma sociedade que não está integralmente habilitada, em termos de recursos humanos, financeiros e logísticos. A não aderência das vinícolas, mesmo com todos os incentivos e benefícios mencionados, deve-se a uma interpretação de um projeto elitista, que privilegia somente as vinícolas maiores, ampliando o distanciamento com as vinícolas com menor escala de produção. De acordo com Lawrence (1999), a própria natureza das instituições e do

seu ambiente influencia as estratégias institucionais que, por sua vez, redesenham suas posições competitivas de acordo com as estruturas sociais que as legitimam ou as contestam perante o grupo. Prova disso é que, mesmo dentre as vinícolas menores, existem aquelas que admitem não ter recursos organizacionais suficientes para assumir um comprometimento com o projeto, optando por trabalhar somente no mercado interno; enquanto outras, mesmo com restrição de recursos, enfrentam os desafios impostos pelo processo de internacionalização, porém eventualmente contestando as normas de prática dentro do arranjo institucional.

Independentemente da percepção sobre o *Wines of Brasil*, tanto as vinícolas maiores quanto as vinícolas menores, assim como as instituições, possuem uma compreensão que, se não é comum, pelo menos é tangente: é primordial vender a marca do vinho do Brasil no exterior antes de vender o vinho de qualquer vinícola.

## 5.5 O AMBIENTE INSTITUCIONAL

A indústria vinícola brasileira é caracterizada por um fracionamento em inúmeras entidades institucionais que buscam representar interesses, ora conflitantes, ora convergentes. O Ibravin, como uma entidade agregadora do setor, busca uma aproximação com as demais instituições formais em prol de um objetivo comum, o projeto *Wines of Brasil*. Essa instituição assumiu o papel que até então era da FIERGS, mas que lidava com limitações por gerir projetos em muitos setores industriais do Rio Grande Sul.

O Ibravin foi citado, de maneira unânime, tanto pelas vinícolas quanto pelas demais entidades institucionais, como uma instituição formal que possui uma influência positiva no processo de internacionalização das vinícolas e dentro do próprio projeto *Wines of Brasil*. Sendo o responsável pelo projeto, sua relação é indissociável pelos entrevistados, mesmo que sejam instituições constituídas, juridicamente, de maneira separada. Alguns relatos são descritos a seguir, visando apresentar uma heterogeneidade na amostra:

"O papel do Ibravin é, na verdade assim, eu vejo de duas formas: uma é sim, divulgar o que é brasileiro, seja no Brasil ou fora. Porque ele tem dois projetos: *Wines do Brasil* e *Vinhos no Brasil* [...] E o segundo, eu acho que é um papel importante que eles têm é de reunir essas empresas, de conseguir fazer com que as empresas se juntem e discutam sobre problemas que a gente tem, por exemplo, enviemos projetos pra Brasília, pra discutir e colocar o selo fiscal, controlar o contrabando, enfim, coisas assim que, quem inicia é o Ibravin. Mas não é do projeto, isso é o Ibravin [...] Então, além do Ibravin ganhar o dinheiro da Apex-Brasil, eles têm isso de negociar com outras instituições pra conseguir trabalhar." (Supervisora de Exportação da Cooperativa Vinícola Aurora)

"O Ibravin, hoje é uma grande ferramenta que o setor tem para justamente fomentar ações via feira, eventos, rodadas de negócio que o Ibravin está promovendo e até um Projeto Imagem do setor vinícola que seria o, eu chamo de Projeto Imagem, mas o projeto imagem é outro departamento deles. Mas é um Projeto Imagem nosso, que é um circuito brasileiro de degustação." (Enólogo da Casa Venturini)

"... o Ibravin, né? Porque o *Wines of Brasil* ele está hoje dentro do Ibravin, né? Tem ações paralelas, né? De vinhos do Brasil e do *Wines of Brasil*. Inclusive agora, pros megaeventos, foi contratada uma empresa, especialista em marketing esportivo pra fazer toda essa estratégia de ações no Brasil e no exterior, para esse ano e pro ano que vêm, até dois mil e dezesseis, né? Então eu acho que isso é fundamental porque cada empresa vai fazer as suas ações, vai tirar vantagens disso, mas quando se trabalha de forma institucional todo mundo ganha, né? O Ibravin esse ano, por exemplo, vai ser, os vinhos do Brasil, vai ser o tema da escola de samba Vai-Vai, em São Paulo [...] E essa parceira é feita com o intuito de democratizar o vinho, né? Quer dizer, se tomar com gelo, num copo plástico, com água, toma, sabe? Não precisa pegar a taça certa, na temperatura correta, porque isso diminui o consumo, né? As pessoas, elas se sentem, às vezes constrangidas até num restaurante com uma carta de vinhos e um sommelier, né? Porque ela pensa: "ele vai me enganar, ele vai me dar o mais caro." Ou na frente de prateleira de vinhos, né? Assim, eu, que tu sabe que sou do setor, sou de uma vinícola e na frente de uma prateleira eu fico perdida, por qual? Sabe? Então é isso que a gente está tentando fazer, é simplificar o consumo de vinho. E a gente acredita que, dessa forma, esse consumo possa, né? De dois para cinco litros e tem espaço daí pra todo mundo, né? Pros brasileiros, importados." (Gerente de Relações Internacionais da Miolo)

"A gente trabalha com o Ibravin, mas também diretamente com as empresas. De um modo geral, para as feiras, o nosso calendário de feiras, ele é montado a partir das demandas do setor. Então, o Ibravin é o maior representante desse setor, ele nos demanda apoio então para tantas feiras ao ano. A gente monta o calendário conforme o nosso orçamento, enfim. Nós estamos buscando, além da parceria com as entidades, no caso do Ibravin, é uma parceria que vem dando muito certo, é uma entidade que trabalha muito bem, um contato também direto do Estado, do Governo do Estado com as empresas. Já houve uma cultura no Estado de que só deveria de ser imparcial e que essa imparcialidade se dava só através das entidades. Isso nem sempre é o melhor caminho, porque na prática nós fomos notando que as entidades às vezes divulgam, mas não divulgam também as ações que nós estamos fazendo." (Diretora de Promoção de Negócios da SDPI)

"E com isso tinha que se passar para as associações nacionais. E aí nós entendemos aqui que a entidade legítima que poderia abrigar esse projeto, até porque, tu sabe aí, tu mesmo me disse, e tem e realmente é verdade, né? O Ibravin, ele tem o Fundovitis, ele tem alguns outros fundos, que pode complementar qualquer outra atividade existente aí no projeto Apex. Então o Ibravin foi que assumiu, né? A gente repassou, passamos para o Ibravin, uma negociação do Ibravin, aonde ele assumiu perante a Apex, vamos dizer assim, a proponência, né? A entidade proponente e responsável pelo projeto perante a gente. E vem desenvolvendo um excelente trabalho desde então." (Gerente de Relações Internacionais e Comércio Exterior da FIERGS)

Observa-se a relevância do Ibravin em promover um aprendizado sistemático e coletivo dentro da indústria vinícola por meio da troca sistemática de conhecimentos e experiências. Para que fossem obtidos esses resultados, ele teve que ser legitimado entre as firmas por meio de uma transição planejada e conduzida de maneira harmônica, em que a entidade assumisse a gestão do *Wines of Brasil*, até então sob responsabilidade da FIERGS. Além disso, a continuidade e a evolução dos resultados foram fundamentais para que a instituição assumisse uma posição de destaque nessa indústria.

O Ibravin assumiu a liderança institucional ao tornar-se responsável pelas regras de associação dos participantes (vinícolas e entidades institucionais), estabelecendo os limites institucionais do campo organizacional (indústria vinícola) e formalizando as normas de práticas (princípios, normas e prescrições de como os agentes devem atuar dentro do campo organizacional). Essa liderança é proveniente da assimetria de poder concedida pela Apex-Brasil e legitimada pela FIERGS, assim como pelas vinícolas que têm obtido uma evolução dos seus resultados. De maneira corroborar essa posição dentro da rede, o conhecimento

técnico, legal, político e de marketing reforçam essa liderança institucional (LAWRENCE, 1999).

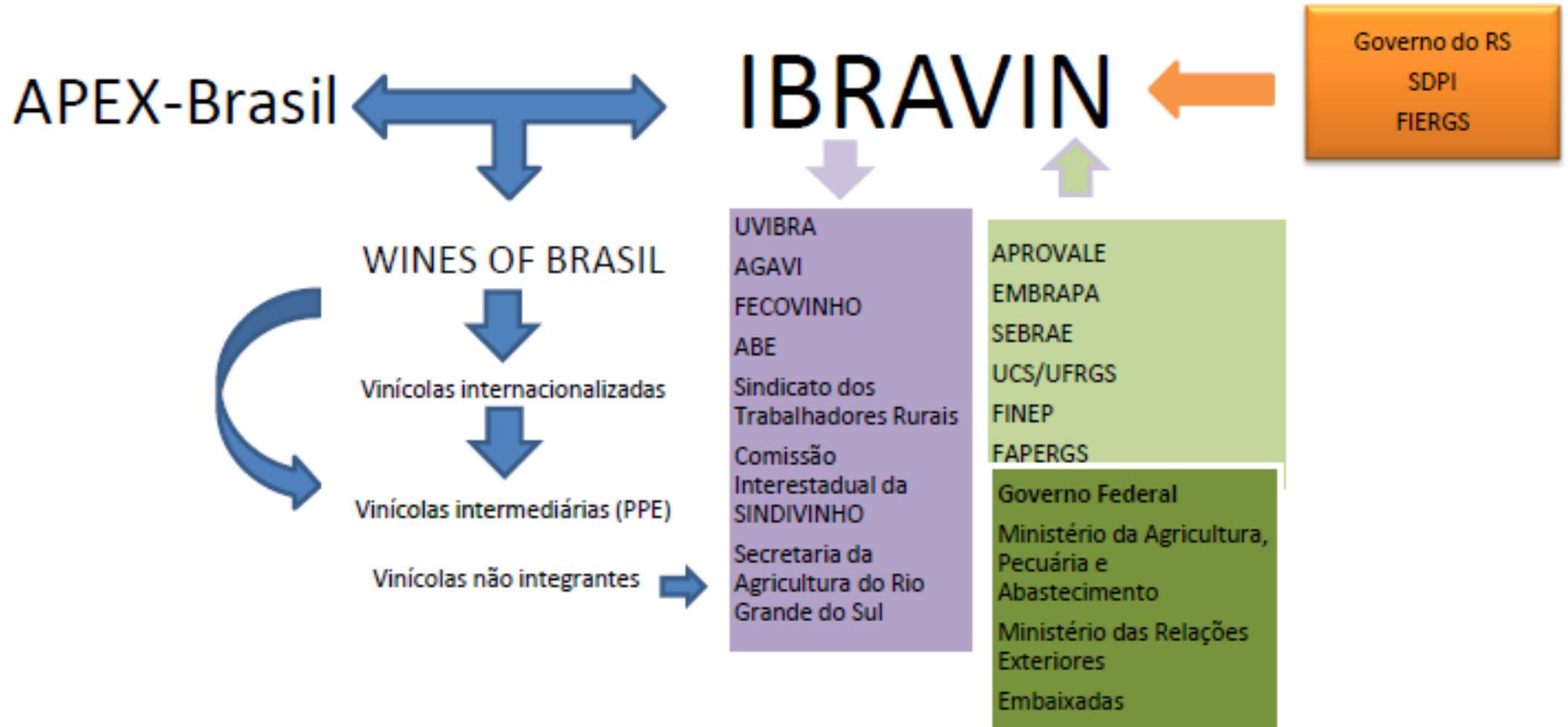
Todavia, mesmo com o reconhecimento unânime da influência positiva da instituição, foi mencionado que o Ibravin deveria ter uma aproximação maior com as vinícolas menores, assim como com outras entidades institucionais:

"Acho que sim, eu, isso é uma impressão, tá? Por favor, é uma impressão que eu tenho. Acho que nós temos as grandes vinícolas, aquelas que estão com o nome já bem consagrado, que já estão no exterior, que estão sendo premiadas e temos as outras. E entre elas, eu acho que ali talvez exista uma competição, mas assim como uma competição entre os grandes, ela é benéfica, enfim. E eu acho que a gente tem que abrir mais é pros médios, entendeu? E o que eu entendo, nós estamos com o *Wines of Brasil*. Está consagrando uma marca. Muito bem! A marca Brasil é a marca principalmente da questão dos espumantes, né? Que é mais considerado. Isso é um trabalho que leva anos, mas eu acho que em paralelo teria que haver por parte do Ibravin, que é o Instituto Brasileiro do Vinho, né? Um trabalho, e aí eu digo que se existe eu não conheço e aí é uma deficiência minha, mas um trabalho, pra quem não é uma grande, não é uma Miolo, não é uma Valduga. Esses aí não precisam mais de tanta ajuda, entendeu? Eles têm, são grandes empresas." (Diretora de Promoção de Negócios da FIERGS)

"... o Ibravin é uma entidade que eu acho que nos poderia ter mais aproximação. O Ibravin ainda precisa se mexer, o Ibravin tem muita coisa pra se fazer ainda. Ele precisa passar pra esse estágio de atuar com essas entidades que representam as regiões. Eu acho que tem que ter mais profundidade. Este é um que ainda está devendo, mas não é por causa do Ibravin, é que nós somos pouco demandantes." (Consultor da APROVALE)

Para evidenciar a relação do Ibravin com as demais instituições formais da indústria vinícola, é descrito um organograma com as principais entidades institucionais e vinícolas que integram o setor. Nele, observa-se a entidade como instituição formal que congrega os interesses das vinícolas e busca unificar os objetivos dos demais representantes do setor.

Figura 21 – Organograma



Fonte: Elaborada pelo autor.

A instituição formal que dá origem ao Projeto ao *Wines of Brasil*, em conjunto com o Ibravin, conforme o organograma apresentado, é a Apex-Brasil. Nas entrevistas realizadas, sua relevância é destacada, principalmente, no suporte financeiro que fornece as vinícolas. Em alguns casos, foram mencionados os estudos técnicos e o conhecimento que ela trouxe ao setor, principalmente para as vinícolas maiores. A única limitação mencionada em relação a esta entidade diz respeito justamente ao aporte de recursos financeiros que, em alguns casos, poderia ser maior, porém compreende-se que a instituição é responsável por diversos projetos ao mesmo tempo. Os representantes das vinícolas descrevem da seguinte forma o papel da Apex na indústria vinícola:

"Hoje, se Aurora está onde está, é graças a todo o trabalho do Ibravin. Junto com as empresas, é obvio, e com o patrocínio da Apex, né? [...] Sim, por causa da Apex que paga estande, montagem. A feira custa duzentos mil dólares. Nós tirar duzentos mil dólares? Não existe, né? Com duzentos mil dólares eu faço chover aqui no Brasil! Então, por essa razão que, sem eles, nós não faríamos nada." (Supervisora de Exportação da Cooperativa Vinícola Aurora)

"Eu acho que o trabalho da Apex, ele é fundamental, ela dá um apoio pro exportador, que realmente faz isso se possível, né? A exportação. Porque tu imagina, se eu tivesse que fazer uma pesquisa de mercado, pra decidir em quais mercados, só ali, tá, eu faço a pesquisa. Daí, só no ano que vêm eu coloco em prática, porque se foi todo o dinheiro, sabe? Então a Apex!" (Gerente de Relações Internacionais da Miolo)

"... mas a Apex é fundamental no processo (de internacionalização), tanto pra cobrar quanto no apoio. Então eu destacaria a Apex hoje." (Gerente Comercial da Don Giovanni)

"Então, a gente utiliza esse recurso que tem, que a nave mãe que é a Apex, né? O braço da Apex para o setor vinícola é o *Wines of Brasil*, tá? Então, todas as ações que a gente faz lá fora, feiras, eventos com grande suporte da Apex através do *Wines of Brasil*. Então, é fundamental. Todas as feiras que a gente participa, a gente participa das principais feiras de vinhos do mundo e vários eventos paralelos em outros países também que não têm feira, mas a gente faz eventos de vinhos brasileiros, né? Isso tudo a gente consegue fazer porque existe esse recurso, esse apoio da Apex através do *Wines of Brasil*. Se não tivesse isso, a Salton um dia, não iria ter como, não iria justificar bancar espaço em uma feira que nem a ProWine, que a gente foi agora, há três semanas atrás, que agora o pessoal tá falando aí que é a maior do mundo e o espaço é caríssimo, né? Quer dizer, não justificaria a gente pagar esse espaço, essa promoção. Pelo volume que a gente tem hoje. Então teria que fazer um grande investimento, pensando em um resultado lá para frente, entendeu? Então, no momento que tu vai com várias vinícolas, tu coloca o nome do Brasil, do *Wines of Brasil*, tu vai como instituição, que é o que outros países fazem também, o *Wines of Chile*, o *Wines of Argentina*, eles fazem exatamente a mesma coisa, tu ganha muito mais força e claro para a empresa, a gente dá contrapartidas, né? Que a gente tem gastos, tá? A gente tem gastos, eles têm investimentos também, mas a gente faz contrapartida, né? Então a gente tem esse suporte da Apex através do *Wines of Brasil* que é fundamental, não só para a realização de recursos como, realização desses eventos através de recursos, mas também toda a equipe que nos dá o suporte, né? [...] Agora, na minha visão, por exemplo, a Apex, boa parte do recurso vem da Apex, tá? Se a gente tivesse mais recursos, a gente poderia fazer muito mais coisa? Sim, poderíamos fazer muito mais coisa. Então, nesse sentido, claro, a gente poderia ter mais apoio da Apex. Que nem eu te falei, o apoio deles é fundamental. Agora, se tivesse mais apoio, a gente poderia fazer mais coisas, poderia promover mais rapidamente também, né? A gente poderia ter uma abrangência maior. Agora dizer não, a Apex deixa a desejar, aí eu já não sei te dizer, entendeu? Imagino que eles têm o recurso e têm que trabalhar com vários segmentos. A cada ano a gente vem aumentando sim esse recurso, mas claro, tem uma contrapartida também com os nossos

resultados, né? Que realmente têm sido positivos dentro dos últimos anos, tá?" (Coordenador de Exportação da Salton)

Existe uma percepção dos participantes da indústria do vínculo institucional entre a Apex-Brasil e o Ibravin para formatar o projeto *Wines of Brasil* que, por sua vez, possibilita as vinícolas serem inseridas no processo de internacionalização. Por vezes, o Projeto é confundido com a entidade proponente – Ibravin – devido a sua proximidade organizacional. Se, por um lado, isso pode ser positivo, visto que o Ibravin possui uma liderança institucional dentro da indústria, sob outro prisma, podem ocorrer conflitos de gestão, mesmo que os objetivos sejam semelhantes ou mesmo comuns. Prova disso é que a Uvibra, em 2007 saiu do Conselho Deliberativo do Ibravin, devido a desacordo com decisões tomadas, retornando em 2009, conforme informação da Secretaria Uvibra.

Para os representantes da Salton e da Casa Valduga, vinícolas pioneiras na constituição do Projeto, há uma distinção entre o Ibravin e o *Wines of Brasil* em seus discursos:

"Na verdade, o *Wines of Brasil* está dentro do Ibravin, só foi separado, mas muitas vezes elas se misturam, né? O que que eu percebo, só para a minha área de internacionalização, o Ibravin, porque na verdade o *Wines of Brasil* está dentro do Ibravin. São coisas separadas, mas elas estão juntas, assim. É, pelo menos é a minha percepção no dia a dia Da parte internacional da Salton. Então, é que nem eu te falei, elas acabam se misturando muito. O Ibravin é outro setor que tem vários associados e muitos deles não exportam e nem mexem com o mercado internacional. Mas na minha percepção eles acabam se misturando muito, tá?" (Coordenador de Exportação da Salton)

"Bom, eu acho que o próprio Ibravin, né? Que hoje o Wines, antes ele era separado do Instituto, hoje o Wines ele faz parte do Ibravin, então eu acho que isso também ajuda na questão (processo de internacionalização), porque já não é só um grupo pequeno, mas um instituto mesmo atuando." (Analista de Comércio Exterior da Casa Valduga)

O principal recurso adquirido pelas vinícolas por meio do *Wines of Brasil* é o conhecimento das etapas que compõem o processo de internacionalização, gerando um aprendizado que é difundido dentro da rede. Esse recurso estratégico inicia no cultivo da uva dentro dos padrões preconizados pelo mercado internacional e prossegue pelo processo de elaboração do vinho, comercialização do produto e estratégias de marketing e de internacionalização adotadas. Essa estratégia reflete na imagem do vinho brasileiro no mercado externo, gerando ganhos para a indústria vinícola nacional:

"Acho de extrema importância o Wines, porque através do Wines nós estamos conseguindo constituir uma imagem do Brasil, o qual uma vinícola sozinha seria muito difícil. Então nós temos um grupo, assim, uma união muito grande entre as vinícolas participando e a gente vem juntos formando a mesma imagem

que nós queremos passar no exterior. Daí eu acho que o *Wines of Brasil* ajuda muito isso, porque ele é a primeira, quando foi no importador e a vinícola começa a buscar isso no Brasil. No momento, o Wines é o primeiro passo a entender melhor sobre o Brasil, sobre as produtoras e depois sobre as vinícolas, né? Então, através do Wines também nós temos a chance de participar de feiras internacionais, que nós não conseguiríamos ir sozinhos, até porque não teríamos muita visibilidade e também pelo orçamento, né? Uma feira internacional no momento é um valor muito, muito alto para uma empresa arcar sozinha. E todas essas oportunidades de ter o contato direto com os players do mercado, ou seja, importadores, jornalistas, pessoas importantes que vão nos ajudar nessa construção inicial que nós estávamos e agora a gente está melhorando e vai com certeza melhorar. Então eu acho que o Wines é essencial para isso." (Coordenador de Exportação da Salton)

Mesmo as vinícolas que ainda não são internacionalizadas acreditam no potencial do *Wines of Brasil* e nas ações que têm sido implementadas, gerando visibilidade não somente no mercado externo como também no mercado doméstico. Dessa forma, mesmo não participando do *Wines of Brasil*, existe uma apropriação dos ganhos por parte das firmas que possuem menos capacidade de investimento e que ainda não dispõem recursos nesse projeto. No entanto, esses benefícios são restritos justamente devido à interação limitada dentro da rede, apresentando pouca ou nenhuma interação junto às demais entidades institucionais, assim como no relacionamento com as outras vinícolas.

Outra entidade que relata a mesma dificuldade em obter a adesão das vinícolas é a Aprovele. O consultor da instituição refere que as vinícolas menores são inconstantes em participar tanto da Aprovele quanto do *Wines of Brasil* devido à restrição de recursos, principalmente em termos de capacitação. Quanto a isso, as vinícolas em estágio mais avançado de internacionalização assumem papel relevante em estimular a participação das vinícolas menores, evidenciando possibilidades de crescimento na indústria. A entrevistada da Casa Valduga e o especialista consultado, por exemplo, destacaram a influência institucional positiva da Aprovele em obter a aprovação da denominação de origem da região do Vale dos Vinhedos. Dessa forma, cria-se um padrão de reconhecimento dos vinhos da Serra Gaúcha de acordo com a tipologia de cada região produtora.

Junto com a Aprovele, a Embrapa é mencionada como entidade parceira para a obtenção da denominação de origem, tendo auxiliado nas pesquisas e estudos assim como outras entidades institucionais citadas, tais como a Universidade de Caxias do Sul (UCS), a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) e a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul

(FAPERGS). Ela também é citada no trabalho desenvolvido para a obtenção da indicação de procedência da região dos Altos Montes, além da atividade de campo nos vinhedos.

Destas instituições formais citadas, a que aparece de maneira mais recorrente nas entrevistas é o Sebrae, principalmente entre as vinícolas de menor porte. Ela atua, em princípio, como uma parceira operacional do Ibravin, sendo responsável pela capacitação profissional das vinícolas, segundo os entrevistados do *Wines of Brasil*. No entanto, o gerente comercial da Don Giovanni mencionou que a entidade fornece suporte financeiro também, o que destoa dos demais entrevistados.

Em nível estadual, são observadas duas instituições formais na indústria vinícola gaúcha: FIERGS e SDPI. Atualmente, após a migração do projeto *Wines of Brasil* para o Ibravin, a FIERGS ocupa uma posição isolada dentro da indústria vinícola. Este fato se deve ao grande fracionamento entre as entidades institucionais do setor, dificultando a comunicação entre as instituições:

"Eu diria que as entidades, talvez o que eu pudesse te dizer é o seguinte: o que prejudica, talvez e aí de modo geral, é justamente a falta de comunicação entre entidades, certo? Então, por isso que eu te digo, eu acho que as entidades, elas são criadas justamente para dar suporte ao setor. Agora, se tu tem um setor, com várias entidades e estas entidades elas não tem uma articulação, elas não tem uma articulação bem feita em prol. Por que eu vejo um projeto como o *Wines of Brasil*, um projeto de sucesso dentro de um setor? Porque ele consegue agregar várias entidades do setor em prol de um objetivo comum, tá? Então, mais ou menos, eu acho que aí mais ou menos isso responde dentro da minha visão o que pode ser prejudicial. A inexistência de projetos com objetivos comuns e a falta de articulação entre entidades e o mesmo setor. Agora, elas são criadas para o benefício. Agora se não tiver objetivos comuns, enfraquece, vamos dizer, projetos, com clareza, com metas de desenvolvimento. Aí qualquer coisa não anda, né?" (Gerente de Relações Internacionais e Comércio Exterior da FIERGS)

Mesmo se referindo ao *Wines of Brasil*, o entrevistado relata que a FIERGS enfrenta as mesmas dificuldades dentro da indústria vinícola, prova é que a entidade institucional não foi lembrada por qualquer vinícola ou outra entidade. A representante da SDPI também atesta que não atuam em conjunto com a FIERGS e com o Sebrae como em outros setores. Como agravante, também não existe uma cultura de trabalhar-se com métrica e com *feedback* entre as vinícolas e entidades institucionais, possibilitando uma avaliação dos projetos e eventos realizados. Mesmo contando com o apoio da SDPI, as vinícolas, de uma maneira geral, pleiteiam um maior apoio da entidade, principalmente na alíquota do ICMS.

Em nível federal, com influência institucional positiva, além da Apex-Brasil, foi citado apenas o Ministério das Relações Exteriores (MRE). A atuação do MRE se dá

por meio das embaixadas do Brasil no exterior, principalmente ao promover o vinho brasileiro em eventos internacionais:

"O MRE também é um bom parceiro. Ele tem mobilizado inclusive as embaixadas do Brasil no mundo inteiro pra ter o vinho brasileiro nos eventos sociais, divulgar. Eles fizeram um trabalho fantástico, né? Porque, por incrível que pareça, tinham embaixadas brasileiras servindo vinho argentino, né? E mesmo com vinho brasileiro estando disponível no mercado." (Gerente de Relações Internacionais da Miolo)

Nos diálogos transcorridos, foram mencionadas outras entidades de classe com influência institucional positiva, porém com menor frequência e, principalmente, relação ao processo de internacionalização. Dentre elas, destacam-se a União Brasileira de Vitivicultura (Uvibra), Associação Brasileira de Enologia (ABE) e Associação Gaúcha de Vinicultores (AGAVI).

Por outro lado, foram mencionadas as seguintes instituições formais que afetam negativamente ou que possuem uma contribuição limitada no processo de internacionalização das vinícolas. São elas: o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), devido à burocracia em fornecer certificados para envio de amostras para o exterior, regulação de barreiras fitossanitárias, além de eventuais greves e paralisações; a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), devido a normatizações e barreiras legais com outros países; e os despachantes aduaneiros pelas falhas técnicas em relação a documentos, envio de amostras, motivado por deficiência de conhecimento. Como sugestão para lidar com essas dificuldades, os representantes das vinícolas mencionaram de convidar os técnicos das instituições citadas para que compreendam melhor os processos, além de que seja realizada uma sensibilização pelo Ibravin junto a todos os envolvidos no processo.

Outra abordagem junto às instituições formais referiu-se aos fatores institucionais que prejudicam a internacionalização da indústria. Apesar da diversidade de instituições formais entrevistadas – entidades institucionais, vinícolas internacionalizadas ou não –, houve uma linearidade nas respostas fornecidas. Os principais fatores institucionais, limitantes da internacionalização da indústria vinícola, segundo os entrevistados, foram: burocracia das instituições estrangeiras, taxa de câmbio desfavorável, falta de reconhecimento do vinho nacional e a alta tributação no mercado doméstico.

## 5.6 A INTERNACIONALIZAÇÃO E O AMBIENTE INSTITUCIONAL

O estudo permitiu constatar, ao longo da revisão da literatura e das entrevistas, evidências de relacionamentos de cooperação entre as firmas. Os entrevistados afirmaram que já obtiveram benefícios com a participação no projeto, tendo em vista que muitas firmas somente tiveram acesso às feiras internacionais e rodadas de negócio pela articulação do Ibravin junto aos órgãos financiadores e representantes do governo federal no exterior, como as Embaixadas. Ainda, o projeto *Wines of Brasil* tem aproveitado a imagem positiva do Brasil no exterior e o interesse pelo país em função dos eventos esportivos para desenvolver uma série de ações promocionais do vinho brasileiro.

Apesar de a iniciativa partir de entidades institucionais, as interações cooperativas entre os participantes têm criado a chamada vantagem cooperativa (PADULA, DAGNINO; 2007). Isso difere da orientação focada na vantagem competitiva que visa ganhos individuais e comportamento egoísta por parte dos agentes (PORTER, 1985). As empresas cooperam para criar valor, mas competem para dividir os resultados. No caso do setor vinícola, essa situação aplica-se somente ao mercado externo, já que no mercado interno ainda prevalece a competição.

A colaboração competitiva reduz custos, riscos e incertezas associada com inovação ou desenvolvimento de novos produtos durante o processo de internacionalização. Na maioria das vezes, é muito oneroso para uma firma desenvolver e penetrar em um mercado sozinha (LUO; SLOTEGRAAF; PAN, 2006). Para as firmas do setor, a tecnologia não é um fator restritivo, porém a colaboração permite acessar mercados externos e ampliar a base de conhecimento no âmbito comercial. Ademais, a cooperação permite enfrentar ameaças e dificuldades institucionais, principalmente as originadas das diferenças entre os ambientes doméstico e estrangeiro (LUO; SLOTEGRAAF; PAN, 2006).

Assim como as vinícolas da Serra Gaúcha tiveram que modificar suas estratégias de relacionamento, visando inserir-se maneira competitiva no mercado externo, elas também promoveram adaptações nas suas estratégias de marketing internacional influenciadas pelas instituições formais. Inicialmente, segundo Oliver (1991), há uma expectativa de que sejam reproduzidas, no mercado externo, as estratégias adotadas no

mercado doméstico. Reformular esse conceito, em uma indústria exportadora incipiente, exigiu grandes esforços das entidades institucionais envolvidas.

Este trabalho passou pela conscientização da importância estratégica da internacionalização para as firmas e compreendendo, segundo Cavusgil e Zou (1994), os objetivos econômicos e/ou estratégicos que motivam essa tomada de decisão. Para as vinícolas, independente do porte ou modo de entrada, mesmo que objetivos econômicos – como aumento das vendas ou ampliação dos lucros – tenham norteado sua opção de internacionalizarem-se, os resultados têm se refletido nos objetivos estratégicos como ampliação de mercados, aumento da competitividade e construção de rede de relacionamentos.

Para internacionalizarem-se, as vinícolas, de um modo geral, têm adotado como modo de entrada opções em possuem pouco controle, risco e comprometimento com a operação, tais como exportação direta e indireta. Segundo Davis, Desai e Francis (2000), modos de entrada com menor nível de controle, risco e comprometimento implicam em aceitar uma maior pressão de forças coercitivas que induzem a um comportamento mimético por parte das firmas. Dessa forma, compreende-se que há um *trade-off*<sup>9</sup> entre o modo de entrada adotado pela vinícola e o ambiente institucional em que a firma estará sujeita ao internacionalizar-se. Quanto menor o risco, controle e comprometimento se assumir, maiores serão as forças coercitivas que estará sujeita no ambiente institucional; quanto maior o risco, controle e comprometimento que estiver disposta a se sujeitar no seu modo de entrada, menores serão os efeitos das forças coercitivas no ambiente institucional em que adentrará. Considerando que as vinícolas da Serra Gaúcha têm adotado a primeira opção, seus esforços têm sido direcionados mais para o ambiente institucional do que para a internacionalização. Nessa assertiva, as entidades institucionais têm assumido papel preponderante em promover essa interação no campo organizacional.

De modo a reforçar esse entendimento, Root (1994) e Osland, Taylor e Zou (2001) alinham que os modos de entrada de uma firma retratam seus arranjos institucionais para transferir fontes de competitividade de um mercado doméstico para um mercado externo. No caso das vinícolas da Serra Gaúcha, a reordenação do campo organizacional, sob influência das instituições formais, tem auxiliado as firmas na

---

<sup>9</sup> Termo que significa oposição entre duas possíveis escolhas (ECONOTEEN, 2013).

penetração de novos mercados. No entanto, mesmo estando em uma estrutura institucional semelhante, firmas podem obter resultados diferentes em função de características de gestão (MUDAMBI; NAVARRA, 2002). Nesse ponto, não basta estar inserido no campo organizacional – indústria vinícola ou *Wines of Brasil*, dependendo do caso – para alcançar sucesso na internacionalização. Em uma indústria de internacionalização recente, ainda marcada por gestão familiar em grande parte das firmas, almejar fazer parte do mercado internacional é apenas um dos requisitos para alcançar mercados externos; outro é estar comprometido com o seu objetivo.

A adaptação das estratégias de internacionalização para o ambiente institucional, visando minimizar as imperfeições nos mercados emergentes (MEYER, 2001), evidencia a prevalência das instituições sobre o processo de internacionalização de uma firma. Na indústria pesquisada, participar de vínculo institucional antecede o processo de internacionalização, reforçando essa prática. As instituições formais, na indústria vinícola da Serra Gaúcha, não somente aceleraram a internacionalização das firmas como viabilizaram o processo em si. No entanto, essa relação de dependência, em longo prazo, pode estar suprimindo a competitividade da indústria, caso as maiores vinícolas não avancem em sua internacionalização sem contar com apoio institucional. Pior situação ainda seria caso continuem a absorver recursos que poderiam ser compartilhados entre um grupo maior de firmas, mas que acabam sendo concentrados em vinícolas que desfrutam de estágios mais avançados de internacionalização.

Para casos em que há avanços na internacionalização das firmas, Cavusgil (1984) identifica fatores como percepção do risco associada aos negócios internacionais, expectativas gerenciais e percepção de incerteza que influenciam nos estágios de internacionalização. Enquanto a maior parte das vinícolas ainda está enquadradas em um nível de envolvimento experimental – com um comportamento exportador reativo, foco em poucos mercados, baixo comprometimento com o mercado externo, adaptação das estratégias de marketing do mercado doméstico para o mercado internacional, realização de contratos de curto prazo – um segundo grupo, que iniciou o *Wines of Brasil*, já possui um envolvimento ativo – criação de um departamento de comércio exterior, foco em mercados-chave, realização de contratos em longo prazo, estratégias de marketing criadas para o mercado externo. Contudo, ainda não se verifica vinícolas que possuam um envolvimento comprometido com o mercado internacional,

ou seja, que busquem negócios em qualquer mercado, implicando em alocação de recursos por meio de investimento direto estrangeiro.

Considerando a prevalência do ambiente institucional na internacionalização das vinícolas, intrinsecamente, as instituições formais possuem influência sobre as estratégias de marketing internacional das firmas. Essa relação participa, principalmente, por meio das entidades institucionais voltadas ao projeto *Wines of Brasil*, ou seja, Apex-Brasil, Ibravin e o próprio *Wines of Brasil*. Por meio do desenvolvimento de estudos e pesquisas, que são divulgados e trabalhados tanto em reuniões, quanto por meio de consultorias, são apresentados dados mundiais sobre produtos, países, consumo, facilitando – ou condicionando – as escolhas das vinícolas. O suporte das entidades institucionais propicia apoio em relação ao processo de internacionalização, contemplando auxílio na seleção dos mercados-alvo, no modo de entrada e no plano de marketing (adaptação do produto, da promoção, relacionamento com distribuidor, competitividade do preço), porém ainda deixa a desejar em relação a um trabalho com sistema de métrica e desempenho das operações.

Em relação aos mercados-alvo das vinícolas da Serra Gaúcha, as instituições formais assumiram papel destacado para promover a rede de relacionamento da indústria vinícola, auxiliando as a superar barreiras geográficas, culturais e psíquicas que dificultassem sua expansão internacional. Ao aproximar da teoria das *networks* (JOHANSON; VAHLNE, 1990) e da revisão do modelo de Uppsala – com a inclusão das capacidades empreendedoras, aprendizagem, comprometimento, construção de confiança e exploração de contingências (SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010), identificou-se que, a partir das instituições formais, foram criadas oportunidades de desenvolvimento da internacionalização das vinícolas. O ponto de partida, ou seja, a instituição formal, foi a FIERGS que, em 2002, junto com a capacidade empreendedora das vinícolas pioneiras, promoveu a criação do *Wines of Brasil*. À medida que houve uma construção da relação de confiança dentro dessa rede, foi promovido o aprendizado e a troca de conhecimento entre seus integrantes. com a exploração das oportunidades (contingências) propiciadas pelas instituições formais – que agora eram Apex-Brasil, Ibravin e *Wines of Brasil* – houve o aumento do comprometimento das vinícolas que se apropriaram de mais ganhos.

## 5.7 O WINES OF BRASIL E O AMBIENTE INSTITUCIONAL

Ao trazer à tona a teoria institucional para a indústria vinícola na Serra Gaúcha previamente descrita, observam-se diversos retratos ressaltados pelos autores seminais. DiMaggio e Powell (1983) dão significância ao isomorfismo organizacional e, conforme as narrativas dos entrevistados das vinícolas Aurora, Miolo, Salton e Casa Valduga, percebe-se a tradução de um comportamento homônimo. Nota-se isso frente à mesma estratégia de internacionalização traçada pelo projeto *Wines of Brasil*, com poucas variações, buscando uma legitimidade na decisão tomada e uma redução do risco em um cenário caracterizado por incertezas. Nas vinícolas menores percebe-se a adoção do mesmo comportamento, pois todas destacam que o foco continua sendo no mercado interno, mas a busca por mercados externos torna-se uma estratégia acessória que visa imbuí-las de legitimidade, tanto diante do projeto quanto diante do mercado consumidor que valoriza essa prática.

Imbuídas dessa legitimidade dentro da indústria, firmas utilizam das estruturas sociais para assumirem uma liderança institucional e redesenharem as posições competitivas (LAWRENCE, 1999). Assim como o Ibravin assumiu o papel de entidade proponente na indústria, congregando todas as entidades institucionais, principalmente por meio do *Wines of Brasil*, as maiores vinícolas obtiveram êxito por meio de estratégia idêntica. Das seis vinícolas que participaram da primeira reunião para constituir o *Wines of Brasil* – naquela época ainda chamado *Wines from Brazil* – Aurora, Casa Valduga, Miolo, Lovara, Salton e De Lantier, a Lovara foi incorporada ao Miolo Wine Group (MIOLO, 2013) e a De Lantier foi adquirida pela Casa Perini (VINICOLA PERINI, 2013). Essas vinícolas reafirmaram-se como as mais relevantes dentro da indústria e, no caso da Aurora, Casa Valduga, Salton e Miolo, destacaram-se nos negócios internacionais.

Pressupor que esse raciocínio trata-se de uma tautologia seria inverossímil, visto que, não somente porque vinícolas iniciaram o projeto, é que ampliaram a sua competitividade; assim como dizer que as vinícolas ampliaram a sua competitividade somente porque participaram do início do projeto. Há de ser considerado que nem todas vinícolas que estiveram presentes na primeira reunião ainda existem de maneira independente (a Lovara e a De Lantier foram incorporadas), ou seja, ter começado junto

com o *Wines of Brasil* não foi garantia de sucesso. Além disso, o *Wines of Brasil* é focado na internacionalização do vinho brasileiro e, ainda, a participação do mercado internacional tem pouca representatividade para as firmas nacionais.

Posto isto, compreende-se que participar do *Wines of Brasil* não é garantia de sucesso. Em contrapartida, não estar presente é estar mais distante do êxito, pois há uma menor apropriação de conhecimento, aprendizado e da rede de relacionamentos que é oferecida. Em troca, a aquisição desses benefícios exigem investimento e empenho por parte das firmas, visando oportunizar uma continuidade para essa evolução. Essa ideia pactua com Teece e Pisano (1994) ao afirmarem que um recurso se torna valioso dependendo da forma como é utilizado pela firma. O depoimento da gerente de exportação do *Wines of Brasil* resume esse paradigma:

"O processo de internacionalização, ele depende de quê? De esforço e investimento, invariavelmente. Porque eu tenho empresas pequenas que exportam tão bem? Ela não tem tanto investimento, mas ela tem muito esforço, e isso dá o resultado, e isso é muito fácil de analisar, porque alguma empresa grande também não exporta tanto? Porque por mais que ela tenha investimento ela não está empenhando esforço suficiente no negócio. Então eu acho que é essa a balança. Eu não vejo, é muito de interpretação, uma forma de interpretar o negócio, eu sou pequena e posso me sentir pequena, mas eu vou ser assim em relação ao mercado externo, eu vou ser em relação ao mercado interno eu posso me colocar como o patinho feio ou posso me colocar numa posição proativa. Então, muito dessas visões, desses depoimentos, então por isso que a gente faz planejamento, faz algo de forma democrática, mas obviamente a empresa maior ou está mais envolvida, ela se beneficia de um número maior de ações e também é a que aparece mais no final das contas. Então, se perguntar pra qualquer país em qualquer mercado, qual a empresa que mais aparece, obviamente que é a Miolo, porque a Miolo está em todas as ações, tem um planejamento estratégico, começou em dois mil e dois, ela hoje exporta, não sei se está em dez ou quinze por cento, porque o grupo aumentou. De toda a exportação, ela tem claro o que ela quer e ela está aqui em todas as reuniões. Obviamente que ela está empenhando investimento e esforço pra que isso aconteça. Tem empresas menores que estão fazendo muito bem o trabalho, mesmo que não tenha tanto dinheiro, mas elas estão em tudo, defendendo as ideias, estando aqui junto, e outras que, num processo sociativista, eu digo, que também estão lá esperando que o cliente chegue, que ele caia na sua mesa, que a gente daqui a pouco faça o papel delas, e isso nunca vai acontecer." (Gerente de Exportação do *Wines of Brasil*)

Para outras instituições formais, o esforço e o investimento em participar do processo de internacionalização – traduzidos no projeto *Wines of Brasil* – são considerados inócuos. Nesse caso, o *Wines of Brasil* é interpretado como um projeto elitista, que visa priorizar somente as demandas de poucas grandes vinícolas, deixando de lado as necessidades da maior parte das pequenas firmas que mais precisariam de suporte. Dessa forma, são ampliadas as diferenças competitivas entre essas firmas, além de excluir a maior parte do mercado produtor, formado por vinhos de mesa, desincentivando o empreendimento familiar. Conforme Lawrence (1999), a própria natureza das instituições e do seu ambiente influenciam nas estratégias institucionais

que, por sua vez, redesenham suas posições competitivas de acordo com as estruturas sociais que as legitimam ou as contestam perante o grupo.

Uma visão intermediária considera que as vinícolas devem se apropriar dos benefícios do projeto, porém, à medida que atingem um estágio de maturidade no seu processo de internacionalização, devem ter uma desvinculação dele. Nesse caso, vinícolas que constituem um rol de competências internas por meio das opções estratégicas e da rede de relacionamentos providas pelo *Wines of Brasil*, deverão emancipar-se dele, buscando não manter uma relação de subsistência que possa prejudicar vinícolas menores, que ainda encontram-se no início de uma curva de aprendizado do processo de internacionalização. Para tanto, as capacidades específicas de uma firma e o seu poder de propagá-las para gerar novas competências são essenciais para manter sua sustentabilidade (TEECE; PISANO, 1994). Todavia, para Zen *et al.* (2013) a apropriação de recursos gerados pelo *Wines of Brasil* não ocorre de maneira homogênea, evidenciando a existência de assimetria entre seus participantes.

Em outro extremo, o *Wines of Brasil* é tido como uma concepção de aprendizado, em que há oportunidade desde para vinícolas sem qualquer experiência internacional (por meio do Programa Primeira Exportação) até para vinícolas já com estágios avançados de internacionalização. Inclusive, planeja-se criar um segmento intermediário para vinícolas que já exportaram, mas que não possuem assiduidade nesse tipo de operação. Atualmente, as vinícolas que obtêm mais resultados, foram as pioneiras, despendendo mais recursos e comprometimento para atingir seus objetivos, além de oportunizar espaço para novas firmas que estão inserindo-se no mercado internacional. No entanto, essas mesmas vinícolas que desejam ser internacionalizadas, enfrentam o dilema de optar por fortalecer-se, inicialmente, no mercado doméstico ou buscar novos clientes no mercado externo.

Apesar de o *Wines of Brasil* ter proporcionado a congregação das vinícolas e entidades institucionais em busca de um objetivo comum – promover o vinho brasileiro no mercado internacional – não se percebe a adesão uniforme e total das vinícolas que pertencem ao projeto. Todos os relatos caracterizam a alta competitividade da indústria e a dificuldade de estabelecer esforços conjuntos, motivada principalmente pela gestão familiar e por aspectos culturais da região. Ademais, a inserção do projeto em uma indústria heterogênea, com elevados desníveis de recursos humanos, financeiros,

logísticos propicia uma dificuldade de aderência junto aos potenciais participantes. Para reduzir esse desequilíbrio, a participação das instituições formais torna-se preponderante, principalmente em caráter supranacional. De acordo com Gao *et al.* (2010), as instituições nos países emergentes possuem um papel relevante na estratégia e no desempenho dos investimentos domésticos e estrangeiros das firmas que competem internacionalmente, assim como para Dunning e Lundan (2008; 2010), o sistema institucional somente será eficiente mediante a interação entre as instituições formais e informais.

Independente da percepção sobre o *Wines of Brasil*, tanto as vinícolas maiores quanto as vinícolas menores, assim como as instituições, possuem uma compreensão que, se não é comum, pelo menos é tangente: é primordial vender a marca do vinho do Brasil no exterior antes de vender o vinho de qualquer vinícola.

## 5.8 OS DOMÍNIOS INSTITUCIONAIS NA INDÚSTRIA VINÍCOLA

À guisa de algumas reflexões, são transcritos os domínios cognitivo, normativo e regulatório (SCOTT, 2001) para a indústria vinícola pesquisada, identificando as instituições formais prevalentes. Da mesma sorte, a perpetuidade do próprio modelo institucional somente é assegurada pela sua capacidade de suportar e adaptar-se as pressões e influências externas (KOSTOVA; ROTH; DALCIN, 2008).

A aplicação do domínio cognitivo (SCOTT, 2001) é transposto para o mercado brasileiro consumidor de vinhos por meio dos discursos dos representantes da Apex-Brasil, Embrapa e Miolo que salientaram que a regulação do mercado se dá pela oferta e não pela demanda, diferente de outros setores. O representante da Embrapa clarifica ao exemplificar que o brasileiro consome vinho de acordo com o produto que o garçom oferece, o especialista recomenda, a rede varejista expõe no seu estande ou que a loja especializada faz promoção. A entrevistada da Miolo acrescenta que o consumo é baseado no *status*, visto que o público não possui compreensão sobre os produtos comercializados. Sendo assim, a conotação do vinho ainda é de um produto sofisticado, que requer conhecimento para ser apreciado e, mediante sua ausência, o consumidor busca validar suas decisões baseado em padrões de comportamento semelhantes, como indicações, premiações, exposições, visando minimizar riscos e legitimar sua decisão.

Em outra parte da cadeia, o domínio cognitivo (SCOTT, 2001) é percebido por meio da busca pelo conhecimento técnico junto a instituições formais como Embrapa, SEBRAE e universidades parceiras. Ainda, a legitimidade das estratégias institucionais (LAWRENCE, 1999) obtida pelas instituições formais (Ibravin, *Wines of Brasil*) junto às vinícolas e demais entidades redefinem os limites institucionais para a inclusão ou não de vinícolas na rede, além de constituir um *modus operandi* para seus participantes, oportunizando uma assimetria de informação e de poder.

Se, por um lado, instituições formais promovem a incursão de vinícolas no mercado internacional, indiretamente privilegiam as vinícolas de maior porte e estrutura profissionalizada, visto que são as mais aptas a se apropriar dos ganhos obtidos pela internacionalização. De posse de resultados representativos para o setor – advindos das maiores vinícolas – há um reforço na imagem positiva das instituições formais que, sob um viés político, captam mais recursos junto aos governos para serem reinvestidos na indústria. Prova disso é que, segundo o representante da Apex-Brasil, geralmente os projetos setoriais integrados duram dois anos; o *Wines of Brasil*, vinculado a Apex-Brasil (como PSI), existe desde 2004 e é um dos que apresenta melhor resultado entre os mais de oitenta projetos geridos pela instituição, sendo renovado o convênio bianualmente pelos resultados obtidos.

Em relação ao governo, ele remete ao fator integrativo do setor por meio das entidades institucionais designadas para promover o projeto, tais como Apex-Brasil, Ibravin, SDPI, FIERGS e ao próprio *Wines of Brasil*. É fato o quanto essas instituições aproximaram as vinícolas em prol de um objetivo comum, caracterizando, segundo Scott (2001), os domínios cognitivo e regulatório. No entanto, em relação ao domínio regulatório, no trabalho de Calixto *et al.* (2012) não foi constatado uma percepção integral e irrestrita das regras que norteiam sobre as exigências para uma vinícola participar do projeto *Wines of Brasil*, sendo sugerido uma maior divulgação pelo Ibravin para não incorrer em risco de questionamento pelas vinícolas associadas.

O domínio normativo é caracterizado pelo agrupamento das vinícolas (DIMAGGIO; POWELL, 1983). No entanto, a grande dificuldade foi extirpar a desconfiança e o sentimento de competição entre as famílias empreendedoras, ultrapassar as diferenças socioeconômicas, preservando valores familiares e promover a profissionalização do setor. Esse mesmo tipo de situação se reflete entre as entidades

institucionais, visto que há uma grande quantidade de entidades de classe, evidenciando um setor altamente fragmentado e que ocorre um conflito e sobreposição de interesses. Como consequência, existe um baixo comprometimento das vinícolas às entidades, gerando adesão e desvinculação das mesmas, além de desperdício de recursos.

Diante de um cenário de pressão e volatilidade, as organizações competem não apenas por recursos e por participação de mercado, como também pela legitimidade institucional que crie uma identidade de aceitação do ambiente. Entretanto, como consequência, a convergência progressiva para um padrão de homogeneidade entre as empresas torna-se evidente (MEYER; ROWAN, 1977). Todavia, no caso em estudo, a percepção sobre o tema é mais visível ainda, pois existe uma instituição formalizada que congrega todas as organizações e entidades institucionais, exercendo isomorfismo coercitivo (decorrente de influências políticas e problemas de legitimidade) e isomorfismo mimético (decorrente da padronização de respostas à incertezas) (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

O Quadro 13 sintetiza os domínios institucionais e as influências das instituições formais observadas ao longo da pesquisa. Nele são categorizadas, em ordem, a abrangência e a função geral da instituição, a classificação do domínio institucional, a influência descrita na pesquisa pelos entrevistados, a missão ou funções originais (descritas em dados secundários ou pelo representante da instituição), as funções observadas (por meio de relatos dos demais entrevistados) e, por fim, as restrições eventualmente mencionadas. Esse quadro possibilita compreender as similaridades e discrepâncias entre as funções originais e as efetivamente realizadas pelas instituições formais. Além disso, coaduna os discursos dos entrevistados, permitindo uma melhor percepção das relações entre as entidades institucionais. Nesse ponto, cabe destacar que as vinícolas não constam nesse quadro, pois sua relação com as demais instituições formais é variável, não sendo passível de ser modelada.

Quadro 13 – Domínio e influências institucionais (continua)

Abrangência	Instituição	Função Geral da Instituição	Domínio Institucional	Influência Observada	Missão ou Funções Originais			Funções Observadas		Restrição Relacionada
Classe	Ibravin	Gestão e Promoção	Regulatório e Cognitivo	Positiva irrestrita	promover e ordenar a indústria vitivinícola	realizar políticas de gestão e desenvolvimento		organizar, coordenar e representar a indústria vinícola	gerenciar projetos como o <i>Wines of Brasil</i>	
Classe	<i>Wines of Brasil</i>	Promoção	Normativo, Regulatório e Cognitivo	Positiva com restrições	promover a qualidade do vinho brasileiro no mercado internacional	realizar ações de posicionamento, imagem e capacitação das firmas participantes		promover a qualidade do vinho brasileiro no mercado internacional	realizar ações de posicionamento, imagem e capacitação das firmas participantes	Favorecimento a vinícolas de maior representatividade na indústria
Federal	Apex-Brasil	Promoção e Fomento	Cognitivo e Regulatório	Positiva	promover a exportação dos produtos brasileiros	ser uma agência de atração de investimentos externos para o Brasil	fomentar investimentos brasileiros no exterior	ser uma agência de atração de investimentos externos para o Brasil	realizar pesquisas e estudos técnicos sobre negócios internacionais	
Estadual	SDPI	Promoção e Fomento	Cognitivo e Regulatório	Positiva com restrições	promover o desenvolvimento econômico e social do estado			promoção comercial da industrial vinícola no mercado externo		inoperância em relação a elevada alíquota de ICMS
Federal	Embrapa	Pesquisa e Apoio Técnico	Cognitivo	Positiva	prover soluções tecnológicas para o desenvolvimento da indústria vitivinícola	fornecer apoio técnico aos participantes da indústria vitivinícola		realizar os estudos para obter as denominações de origem da região	fornecer apoio técnico aos participantes da indústria vitivinícola	
Estadual	FIERGS	Representação	Cognitivo Regulatório	Não citada	representar e desenvolver o setor industrial do RS			Não citada		
Federal	Sebrae	Apoio Técnico	Cognitivo	Positiva	promover a competitividade dos empreendimentos de micro e pequeno porte			realiza capacitação profissional nas vinícolas	promove suporte financeiro nas vinícolas	
Classe	Uvibra	Gestão e Representação	Cognitivo e Regulatório	Positiva	executar ações de organização da cadeia produtiva na indústria vinícola	representar e defender os interesses de seus associados		representar e defender os interesses de seus associados		
Classe	ABE	Promoção	Cognitivo	Positiva	promover a enologia e a viticultura			promover a enologia e a viticultura		

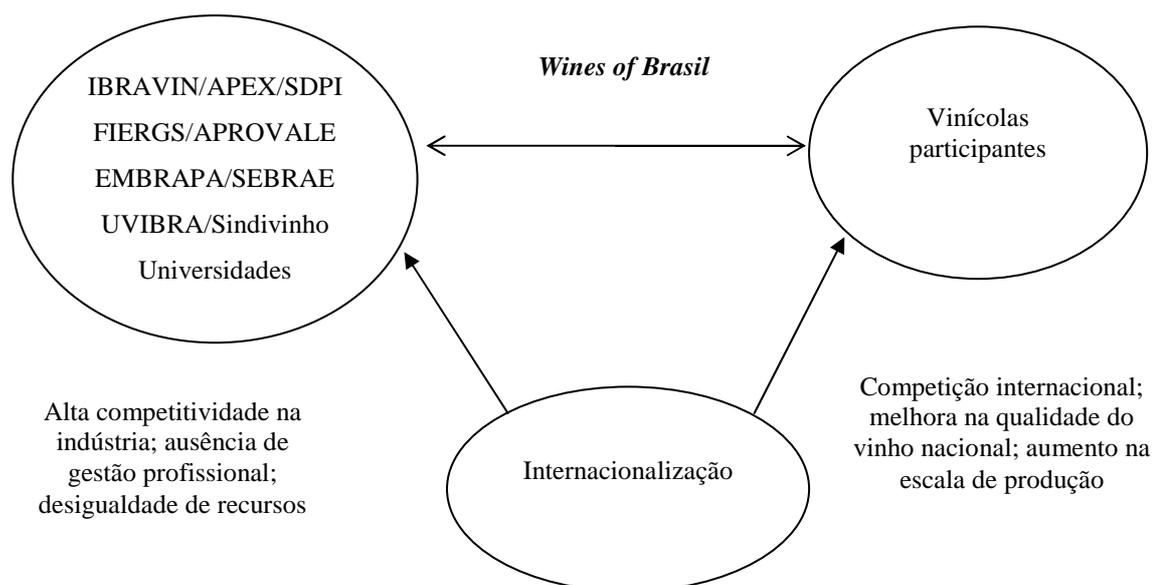
Quadro 13 - Domínio e influências institucionais (conclusão)

Abrangência	Instituição	Função Geral da Instituição	Domínio Institucional	Influência Observada		Missão ou Funções Originais		Funções Observadas		Restrição Relatada
Classe	AGAVI	Representação	Regulatório	Positiva	representar a categoria na indústria do RS			representar a categoria na indústria do RS		
Federal	Ministério de Relações Exteriores e Embaixadas	Promoção e Execução	Normativo e Regulatório	Positiva	formular e executar a política exterior do país			promoção comercial do vinho brasileiro		
Pública/Privada	Universidades	Pesquisa e Apoio Técnico	Cognitivo	Positiva	promover o conhecimento e aprendizado			realizar os estudos para obter as denominações de origem da região		
Federal	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento	Gestão e Regulamentação	Regulatório	Negativa	gestão e promoção das políticas da indústria	regulação e normatização do setor		burocracia e regulação de barreiras fitossanitárias	eventuais greves e paralisações	
Federal	Anvisa	Regulamentação	Regulatório	Negativa	promover e proteger a saúde da população, intervindo nos riscos decorrentes de produtos e serviços sujeitos à fiscalização da vigilância sanitária			normatizações e barreiras legais com outros países		
Classe	Despachantes Aduaneiros	Operacionalização	Cognitivo	Negativa	auxiliar e operacionalizar nos processos de internacionalização			falhas na operacionalização de negócios internacionais por deficiências de conhecimento		
Classe	Sindivinho	Representação	Regulatório	Não citada	representar a categoria na indústria do RS			Não citada		
Classe	Aprovale	Promoção e Fomento	Normativo e Cognitivo	Positiva	promover a região do Vale dos Vinhedos			promover a região do Vale dos Vinhedos		

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Figura 22 foi desenvolvida com base nos estudos de Peng (2002) e representa a caracterização da interação desenvolvida entre as instituições relacionadas ao projeto *Wines of Brasil*, sob o comando e articulação do Ibravin, na escolha estratégica de ampliar o mercado de atuação das vinícolas participantes ao exterior. Algumas condições da indústria como a competição dos vinhos estrangeiros no mercado nacional, o aumento na escala de produção (que ainda é baixa se comparada a de outros países que são referência na indústria vinícola mundial), atrelada aos recursos disponíveis e a qualidade do vinho corroboraram para esta decisão. No entanto, foram identificadas restrições como a elevada competitividade entre as firmas brasileiras no mercado doméstico, a ausência de gestão profissional na maior parte das vinícolas e a desigualdade de recursos entre as participantes – comprometidas ou não – com o *Wines of Brasil*.

Figura 22 – Instituições, organizações e escolhas estratégicas do projeto *Wines of Brasil*



Fonte: Adaptado de Peng (2002).

De acordo com Kostova, Roth e Dalcin (2008), por meio da internacionalização as firmas deixam de lado sua acomodação institucional e buscam uma manipulação do seu ambiente institucional de maneira a alcançar um alinhamento entre ambos. Percebeu-se que a formação do projeto *Wines of Brasil* alterou a dinâmica dos negócios dos produtores de vinhos finos da Serra Gaúcha. Mesmo as vinícolas que já atuavam no mercado externo foram beneficiadas pelo projeto e ampliaram seus esforços, enquanto

que as firmas que não planejavam exportar perceberam no projeto uma oportunidade de diversificar mercados e melhorar a imagem do vinho no mercado interno, em função do reconhecimento internacional. Ademais, para todas as vinícolas, independente do porte, houve a transposição das práticas de qualificação para o mercado internacional para o mercado doméstico, de modo a ampliar a competitividade da indústria vinícola brasileira. Todavia, é preponderante que exista a percepção dessa relação de interdependência, posto que, caso uma vinícola tenha um desempenho ruim em um mercado, poderá comprometer o ingresso de outras e a imagem do vinho brasileiro (ZEN *et al.*, 2013).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na busca de analisar como as instituições formais influenciam na internacionalização das vinícolas da Serra Gaúcha, o presente estudo caracterizou a indústria vinícola, identificando quais são as instituições formais e como influenciam na atuação internacional das vinícolas. Além disso, foi analisada a internacionalização das vinícolas da Serra Gaúcha, referenciando-se na literatura acerca de internacionalização de empresas e na visão baseada em instituições.

Para fins de compreensão, as considerações a respeito da pesquisa são segmentadas por caráter empírico e teórico.

### 6.1 CONTRIBUIÇÕES EMPÍRICAS

O estudo permitiu constatar, ao longo da revisão da literatura, análise documental e das entrevistas realizadas, o papel do Ibravin como líder institucional das vinícolas visando o mercado externo, da Apex-Brasil como agente de investimentos e o projeto *Wines of Brasil* como marco inicial e duradouro das ações internacionais de muitas vinícolas. Houve benefícios com a participação no projeto, tendo em vista que muitas empresas só tiveram acesso às feiras internacionais e rodadas de negócio pela articulação do Ibravin junto aos órgãos financiadores – Apex-Brasil e SDPI – e representantes do governo federal no exterior, como as Embaixadas Brasileiras no exterior. Além disso, o projeto *Wines of Brasil* tem aproveitado a imagem positiva do Brasil no mercado externo e o interesse pelo país em função dos eventos esportivos para desenvolver uma série de ações promocionais do vinho brasileiro. Neste contexto, observa-se a importância do ambiente institucional, no nível do país, como elemento positivo para a internacionalização. Logo, confirma-se que o projeto influenciou significativamente na decisão das vinícolas no processo de internacionalização, seja no subsídio à participação em feiras no exterior, na capacitação das vinícolas para as atividades de comércio exterior, ou no desenvolvimento de estudos de mercado e rodadas de negócio.

Para internacionalizar-se, as vinícolas têm promovido alterações nas suas estratégias de marketing, apoiadas pelas instituições formais. Essas modificações vão

desde a rotulagem da garrafa até a criação de um departamento de comércio exterior para atender as demandas específicas dessa área. Como modos de entrada, têm buscado utilizar, principalmente, exportação direta ou indireta, visto que envolvem baixo níveis de risco, comprometimento e controle. Apesar da maior parte das vinícolas ainda possuir um nível de envolvimento experimental em relação aos negócios internacionais, algumas já desfrutam de um estágio mais avançado, com um nível de atividade regular e uma percepção de sucesso de suas operações.

Esse entendimento do sucesso na internacionalização advém da relação entre internacionalização, consumo e produção. Existe uma compreensão por parte das vinícolas de que a internacionalização, mesmo que em uma pequena proporção, gera grandes benefícios para a indústria como um todo, pois traz visibilidade para o vinho brasileiro, tanto no mercado doméstico quanto no mercado internacional, ampliando a competitividade das firmas nacionais. No caso da indústria vinícola, a internacionalização é induzida pelas instituições formais visto que elas promovem a construção de relacionamentos, alavancando o aprendizado dentro da rede. Dessa forma, as firmas adquirem fontes de competitividade para disputar mercados no cenário internacional, priorizando países com maior distância geográfica, cultural e psíquica em relação ao Brasil devido ao posicionamento do vinho brasileiro.

No posicionamento do Brasil na indústria vinícola mundial, não foram identificadas limitações tecnológicas, mas sim dificuldades de produção em grande escala, assim como dos fatores institucionais que elevam o chamado "custo Brasil". Além disso, as vinícolas têm enfrentado tanto o preconceito do consumidor brasileiro no mercado doméstico com o vinho nacional, assim como o desconhecimento do consumidor estrangeiro no mercado externo pelo Brasil estar recentemente se posicionando como um produtor reconhecido de vinhos no mercado internacional.

O ambiente institucional na indústria vinícola da Serra Gaúcha, tanto pode favorecer os participantes no processo de internacionalização quanto exibir fatores que devem ser aprimorados em prol de um maior ganho sinérgico entre os integrantes do projeto *Wines of Brasil*. No domínio cognitivo, é preeminente a mobilização de recursos em busca de novas denominações de origem como a do Vale dos Vinhedos, atestando características ambientais específicas que legitima os produtos oriundos dessa região com um determinado nível de qualidade. Ademais, segue-se um comportamento

isomórfico dos demais integrantes dessa região, visto que gera uma uniformidade de práticas produtivas, comerciais e formação de aglomerados territoriais. No domínio normativo, percebe-se a necessidade de aproximar ainda mais os representantes de cada vinícola, mitigando sentimentos de desconfiança, predileção ou de competição, além de agregar profissionalismo na gestão organizacional. No domínio regulatório torna-se preponderante a clarificação e disseminação das regras e normas que norteiam o projeto, proporcionando maior credibilidade ao mesmo e tornando mais atrativo para novos entrantes, assim como promovendo maior aderência aos já participantes.

Outro fator prejudicial que limita a adesão e o comprometimento das vinícolas com projetos como a internacionalização, diz respeito a grande quantidade de entidades institucionais que buscam representar os interesses das firmas. Dessa forma, similaridades e discrepâncias são constantes nas visões das entidades representativas, gerando uma fragmentação no setor que compromete recursos, adesão, assim como interfere na percepção das vinícolas sobre a influência dessas instituições formais.

Dessa forma, identificam-se diversas interpretações para o *Wines of Brasil*, referência como projeto de internacionalização da indústria vinícola gaúcha. Vinícolas menores acreditam que há um privilégio às vinícolas de maior porte, fazendo com que as preteridas diminuam seu nível de comprometimento, pois investir recursos somente irá aumentar as desigualdades entre as firmas. No entanto, essas mesmas vinícolas também não possuem recursos suficientes para participar do projeto e contribuir de maneira significativa para a rede de empresas. Outra visão compreende que o PSI deveria funcionar como uma espécie de incubadora, na qual as vinícolas desenvolvessem competências e participassem da internacionalização. Mediante o desenvolvimento de fontes de competitividade, deixariam mais recursos para outras firmas. E, em uma terceira ideia entende-se que existe espaço para todas vinícolas, porém priorizam-se as que iniciaram o processo, assim como as que são mais representativas, visto que fornecem mais resultados que, por sua vez, tem relevância política para captação de novos recursos junto aos órgãos responsáveis.

## 6.2 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

A pesquisa desenvolvida, com base nas referências teóricas, permitiu avaliar a relação desenvolvida entre o ambiente institucional e as estratégias de internacionalização. Com a inserção das vinícolas no mercado externo, o paradigma passou a ser como lidar com o ambiente institucional no país hospedeiro. Nesse ponto, há um *trade-off* entre os efeitos das forças coercitivas do ambiente institucional e os níveis de risco, controle e comprometimento da internacionalização, visando ajustar da melhor forma essa relação para obter fontes de competitividade. Tão arriscada pode ser essa díade que, a adoção do mimetismo para lidar com as incertezas no ambiente externo, por exemplo, tanto pode incorrer em uma acomodação ao campo organizacional quanto a um desajuste, alavancando ou prejudicando todos os agentes que sigam esse comportamento.

Portanto, as instituições formais são vistas como promotoras das redes de relacionamento, criando subsídios para a difusão do aprendizado entre os participantes e para a sua internacionalização. Diante desse contexto, a internacionalização assume relevância como fonte de competitividade para as firmas, desde que estas se apropriem dos ganhos oferecidos e que os contextualize no sistema institucional em que estão inseridas.

Para chegar ao mercado externo, as vinícolas brasileiras contaram com uma conjectura de fatores que viabilizaram sua expansão internacional. Baseadas na capacidade empreendedora das famílias de seus fundadores, as instituições formais identificaram uma possibilidade de crescimento dessa indústria fora dos limites geográficos do Brasil. À medida que o comprometimento e a confiança foram reforçados entre os agentes, surgiram mais oportunidades exploradas a partir das contingências, possibilitando ultrapassar barreira geográficas, culturais e psíquicas, deixando de lado países mais próximos ou semelhantes ao Brasil para que iniciar as negociações internacionais.

Como uma contribuição adicional, o estudo permitiu comparar duas estratégias de relacionamento prevalentes dentro da indústria vinícola da Serra Gaúcha: coopetição e competição. Se, por um lado, as vinícolas cooperam e competem em áreas distintas, simultaneamente, visando obter ganhos superiores do que obteriam individualmente

(para atuar no mercado internacional), por outro lado, mantém um comportamento individualista marcado pela elevada competitividade no mercado doméstico. Dessa forma, existe uma assimetria entre contribuições e ganhos de cada vinícola que, dependendo da interpretação, pelas características culturais dessa indústria, reforçam o comportamento egoísta. Todavia, também existe a compreensão que os ganhos em conjunto são superiores aos individuais, estimulando a integração em rede.

Esse esforço conjunto – de promover o vinho brasileiro no mercado internacional – tem um papel muito importante dentro da indústria vinícola, considerando a relevância do efeito país de origem, ou seja, há uma valorização do produto de acordo com seu país de origem. Sendo assim, a internacionalização deixa de fornecer somente objetivos como expandir mercados, aumentar faturamento ou ampliar lucros e passa a ser de construir rede de relacionamentos e gerar aprendizado. A partir dessa evolução das vinícolas, são geradas fontes de competitividade para almejar novas metas mais ambiciosas, de maneira a tornar as vinícolas brasileiras atuantes e representativas no mercado internacional.

### 6.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Embora a metodologia adotada tenha visado reduzir limitações e os vieses do pesquisador, são apontadas algumas limitações da pesquisa realizada.

Este estudo apresentou apenas 21 entrevistas coletadas junto aos representantes das instituições formais da indústria vinícola, não contemplando todos os envolvidos do ambiente institucional.

Em relação ao método de estudo de caso, apesar dele ter aproximado o pesquisador do objeto de estudo, sempre há o risco de que seja realizada uma mera descrição do fenômeno, além do que ele não possibilita a generalização para grandes amostras.

Por fim, a análise realizada esteve sujeita a percepção dos entrevistados ao instrumento de pesquisa, assim como a do pesquisador aos resultados obtidos, podendo incorrer em falhas ou mesmo em inferências.

#### 6.4 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Considera-se que uma pesquisa relevante não se extingue quando são apresentados seus resultados. Para que a sociedade possa apropriar-se de seus resultados, os estudos devem ser continuados, gerando uma evolução do conhecimento e reversão em aprendizado sistemático.

Com essa expectativa, a partir dos resultados e das próprias limitações, recomenda-se que novos estudos no tema abordem um número maior de instituições formais na indústria vinícola pesquisada, buscando verificar novos pontos de discussão e moderação.

Outra linha de pesquisa a ser desenvolvida, que foi apenas tangencialmente tocada nesse trabalho, diz respeito às estratégias de relacionamento estabelecidas entre as vinícolas e como elas impactam na internacionalização da rede de empresas.

Por fim, torna-se relevante explorar como decisões de cunho político influenciam nas instituições formais que coordenam a indústria vinícola, proporcionando um novo olhar a internacionalização dessas firmas.

## REFERÊNCIAS

AGARWAL, B. **A field of one's own: gender and land rights in South Asia**. Cambridge: Cambridge University Press, 1994.

ALSTON, L. J.; EGGERTSSON, T.; NORTH, D. C. **Empirical studies in institutional change**. Cambridge: Cambridge University Press, 1996.

AMAL, M.; SEABRA, F. Determinantes do Investimento Direto Externo (IDE) na América Latina: uma perspectiva institucional. **Revista Economia**, v. 8, n. 2, p. 231-247, maio/ago. 2007.

ANDERSON, E.; GATIGNON, H. Modes of foreign entry: a transaction cost analysis and propositions. **Journal of International Business Studies**, v. 17, n. 3, p. 1-26, 1986.

ARSLAN, A. Impacts of institutional pressures and the strength of market supporting institutions in the host country on the ownership strategy of multinational enterprises: theoretical discussion and propositions. **Journal of Management and Governance**, v. 16, n. 1, p. 107-124, 2012.

APEX-BRASIL. [Site]. Disponível em: <http://www2.apexbrasil.com.br/>. Acesso em: 21 mai. 2013.

APRENDENDO A EXPORTAR. **FOB (free on board)**. Disponível em: [http://www.aprendendoaexportar.gov.br/sitio/paginas/comExportar/pp\\_fob.html](http://www.aprendendoaexportar.gov.br/sitio/paginas/comExportar/pp_fob.html). Acesso em: 20 set. 2013.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SOMMELIERS. **O que é Sommelier?** Disponível em: <https://www.abs-sp.com.br/sommelier>. Acesso em: 20 set. 2013.

ASSOCIAÇÃO DE PRODUTORES DE VINHOS FINOS DO VALE DOS VINHEDOS - APROVALE. [Site]. Disponível em: <http://www.valedosvinhedos.com.br/vale/index.php>. Acesso em: 10 jul. 2013.

BANERJEE, A. *et al.* Can Information Campaigns Spark Local Participation and Improves Outcomes? A Study of Primary Education in Uttar Pradesh, India. **World Bank Policy Research**, n. 3967, 2006.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

BARELLI, S. Depois da salvaguarda, o desafio é aumentar o consumo de vinho no Brasil. **Isto é Dinheiro**. 2012. Disponível em: [http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/101427\\_DEPOIS+DA + SALVAGUARDA +O+DESAFIO+E+AUMENTAR+O+CONSUMO+DE+VINHO+ NO+BRASIL](http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/101427_DEPOIS+DA + SALVAGUARDA +O+DESAFIO+E+AUMENTAR+O+CONSUMO+DE+VINHO+ NO+BRASIL). Acesso em: 01 mar. 2013.

BARROSO, V. L. M. Povoamento e urbanização do Rio Grande do Sul: a fronteira como trajetória. In: WEIMER, G.; LA SALVIA, F. (Org.). **Urbanismo no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: Editora da Universidade (UFRGS), 1992.

BENBASAT, I.; GOLDSTEIN, D. K.; MEAD, M. The case research strategy in studies of information systems. **MIS Quarterly**, v. 11, n. 3, p. 369-386, 1987.

BENGTSSON, M.; KOCK, S. Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 14, n. 3, p. 178-194, 1999.

\_\_\_\_\_. "Coopetition" in Business Networks – to Cooperate and Compete Simultaneously. **Industrial Marketing Management**, v. 29, p. 411-426, 2000.

BERGER, P.; LUCKMANN T. **The social construction of reality**. New York: Anchor Books, 1967.

BHAUMIK, S. K.; DRIFFIELD, N.; PAL, S. Does ownership structure of emerging market firms affect their outward FDI? The case of Indian automotive and pharmaceutical sectors. **Journal of International Business Studies**, v. 41, p. 437-450, 2010.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. **Decreto-Lei Nº 1.248, de 29 de Novembro de 1972**. Dispõe sobre o tratamento tributário das operações de compra de mercadorias no mercado interno, para o fim específico da exportação, e dá outras providências. Brasil: Presidência da República, 1972. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del1248.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del1248.htm). Acesso em: 20 set. 2013.

\_\_\_\_\_. Ministério da Administração e Reforma do Estado - MARE. Lei Nº 9.637, de 15 de Maio de 1998. Dispõe sobre a qualificação de entidades como organizações sociais, a criação do programa nacional de publicização, a extinção do laboratório nacional de luz Síncrotron e da Fundação Roquette Pinto e a absorção de suas atividades por organizações sociais, e dá outras providências. Brasília: Ministério da Administração e Reforma do Estado, 1998.

\_\_\_\_\_. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. 2013a. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/> Acesso em: 16 mai. 2013.

BROUTHERS, K. D. Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance. **Journal of International Business Studies**, v. 33, n. 2, p. 203-221, 2002.

BROUTHERS, K. D.; HENNART., J. M. A. Boundaries of the firm: Insights from international entry mode research. **Journal of Management**, v. 33, n. 3, p. 395-425, 2007.

BRUNETTI, A.; KISUNKO, G.; WEDER, B. Institutional Obstacles to Doing Business: Region-by-Region Results from a Worldwide Survey of the Private Sector. **Policy Research Working Paper**, n. 175, 1997.

BROUTHERS, K. D.; XU, K. Product stereotypes, strategy and performance satisfaction: the case of Chinese exporters. **Journal of International Business Studies**, v. 33, n. 4, p. 657-677, 2002.

BUCKLEY, P.; CASSON, M. C. **The future of multinational enterprise**. London:

Macmillan, 1976.

\_\_\_\_\_. Models of the multinational enterprise. **Journal of International Business Studies**, n. 29, p. 21-44, jan-mar/1998.

\_\_\_\_\_. The internalisation theory of the multinational enterprise: A review of the progress of a research agenda after 30 years. **Journal of International Business Studies**, v. 40, n. 9, p. 1563-1580, 2009.

CALDAS, M. P.; FACHIN, R. Paradigma funcionalista: desenvolvimento de teorias e institucionalismo nos anos 1980 e 1990. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, p. 46-51, 2005.

CALIXTO, C. V.; MONTICELLI, J. M.; GARRIDO, I. L.; VASCONCELLOS, S. L. The Influence of the Institution in the Process of Internationalization of Serra Gaucha Region Wineries. In: **Academy of International Business**, Southeast USA 2012 Annual Conference, 2012, Fort Lauderdale. The Influence of the Institution in the Process of Internationalization of Serra Gaucha Region Wineries, 2012.

CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F. Contribuições da perspectiva institucional para a análise das organizações: possibilidades teóricas, empíricas e de aplicação. In: CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F. (Orgs.). **Organizações, cultura e desenvolvimento local: a agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional**. Recife: Editora UFPE, 2003.

CARVALHO, C.A.; VIEIRA, M.M.F.; GOULART, S. A trajetória conservadora da teoria institucional. **Revista de Administração Pública – RAP**, Rio de Janeiro, v. 39, n.º 4, p. 849-874, Jul./Ago. 2005.

CASA VENTURINI. [Site]. Disponível em: <http://www.casaventurini.com.br/> Acesso em: 30 jun. 2013.

CASA VALDUGA. [Site]. Disponível em: <http://www.casavalduga.com.br/Home.php> Acesso em: 07 jul. 2013

CAVUSGIL, S. T. Differences Among Exporting Firms Based on Their Degree of Internationalization. **Journal of Business Research**, n. 12, p. 195-208, 1984.

CAVUSGIL, S. T., GHAURI, P., AGARWAL, M. **Doing Business in Emerging Markets: Entry and Negotiation Strategies**. Thousand Oaks: Sage, 2002.

CAVUSGIL, S. T.; KIRPALANI, V. H. Introducing products into export markets: success factors. **Journal of Business Research**, v. 27, p. 1-15, 1993.

CAVUSGIL, S. T., KNIGHT, G., RIESENBERG, J. R. **Negócios internacionais: estratégia, gestão e novas realidades**. São Paulo: Pearson, 2010.

CAVUSGIL, S. T.; ZOU, S. Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in the export market ventures. **Journal of Marketing**. v. 58, p. 1-21, jan-1994.

CHANLAT, J. F. L'analyse Sociologique des Organisations: un regard sur la production anglo-saxonne contemporaine (1970-1988). **Sociologie du Travail**, v. 3, 1989.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CONTRACTOR, F. J. Contractual and cooperative forms of international business: towards a unified theory of model choice. **Management International Review**, Kiel: Universität Kiel, v. 30, n. 1, p. 31-54, 1990.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2010.

CUERVO-CAZURRA, A.; GENC, M. Transforming disadvantages into advantages: developing-country MNEs in the least developed countries. **Journal of International Business Studies**, v. 39, n. 6, p. 957-979, 2008.

CZINKOTA, M. R.; RONKAINEN, I. A. Marketing Internacional. In: CZINKOTA, M. R. *et al.* **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DAL PIZZOL. [Site]. Disponível em: <http://www.dalpizzol.com.br/> Acesso em: 22 jun. 2013.

DALMORO, M., ZEN, A. C. A formação de redes e o processo de internacionalização do setor vitivinícola brasileiro: um estudo de caso no *Wines From Brazil*. **5ème colloque de l'IFBAE**. Grenoble, França, 2009.

DALMORO, M.; WITTMANN, M. Processos de internacionalização em rede: cooperando para conquistar o mercado externo. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**. v. 8, n. 3, p. 231-242, jul-set/2011.

DANCEY, C. P.; REIDY, J. **Estatística sem Matemática para Psicologia: usando SPSS para Windows**. [Tradução VIALI, L.]. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DAVIS, P. S.; DESAI, A. B.; FRANCIS, J. D. Mode of international entry: an isomorphism perspective. **Journal of International Business Studies**, v. 31, n. 2, abr-jun/2000.

DEMIRBAG, M.; TATOGLU, E.; GLEISTAR, K. Equity-based entry modes of emerging country multinationals: Lessons from Turkey. **Journal of World Business**, v. 44, n. 4, p. 445-462, 2009.

DE SOTO, H. **The mystery of capital: why capitalism triumphs in the west and fails everywhere else**. New York: Basic Books, 2000.

DIMAGGIO, P.; POWELL, W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American sociological review**, v. 48, p. 147-160, 1983.

\_\_\_\_\_. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

\_\_\_\_\_. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, p. 74-89, 2005.

DON GIOVANNI. [Site]. Disponível em: <http://www.dongiovanni.com.br/> Acesso em: 24 jun. 2013.

DUBÉ, L.; PARÉ, G. Rigor in Information System Positivist Case Research: Current Practices, Trends, and Recommendations. **MIS Quarterly**, v. 27, n. 4, p. 597-635, 2003.

DUNNING, J.H. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. **Journal of International Business Studies**, v. 11, n. 1, p. 12-23, 1980.

\_\_\_\_\_. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, v. 19, n. 1, p. 1-31, 1988.

DUNNING, J. H.; LUNDAN, S. M. **Multinational enterprises and the global economy**. Cheltenham: Edward Elgar, 2008.

\_\_\_\_\_. The institutional origins of capabilities in multinational enterprises. **Industrial and Corporate Change**, v. 19, n. 4, p. 1225-1246, 2010.

ECONOTEEN. Projeto do Departamento de Economia da FEA-USP. *Trade-off*. Disponível em: <http://www.fea.usp.br/feaecon/econoteen/trade-off.php>. Acesso em: 20 set. 2013.

EINSENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy Management Review**, v. 14, p. 532-550, 1989.

ELANGO, B.; PATTNAIK, C. Building capabilities for international operations through networks: a study of Indian firms. **Journal of International Business Studies**, v. 38, n. 4, p. 541-555, 2007.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA – EMBRAPA. **EMBRAPA Uva e Vinho**. Disponível em: <http://www.cnpqv.embrapa.br/> Acesso em: 10 jun. 2013.

FACHIN, R. C.; MENDONÇA, J. R. C. de. Selznick: uma visão da vida e da obra dos percursos da perspectiva institucional na teoria organizacional. In: VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. (Orgs.) **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro, FGV Editora, 2003.

FARIAS, C. V. S. Formação da indústria vitivinícola do RS: da imigração italiana aos dias atuais. **Anais do IV Encontro de Economia Gaúcha**, Porto Alegre, RS, Brasil, 2008.

\_\_\_\_\_. Inovação e ganhos competitivos na vitivinicultura gaúcha: uma abordagem preliminar. **Anais do 6º Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas**, Franca, SP, Brasil, 2011.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL - FIERGS. [Site]. Disponível em: <http://www.fiergs.org.br/> Acesso em: 10 jul. 2013.

FENSTERSEIFER, J. E. The emerging Brazilian wine industry: challenges and prospects for the Serra Gaúcha wine cluster. **3º International Wine Business Research Conference**, Montpellier, França, 2006.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Brazilian multinationals: competences for internationalization**. Cambridge: Cambridge University, 2011.

\_\_\_\_\_. **Internacionalização das empresas brasileiras: em busca de uma abordagem teórica para os late movers**. São Paulo: Atlas, 2007.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

\_\_\_\_\_. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FLIGSTEIN, N. The structural transformation of American industry: an institutional account of the causes of diversification in the largest firms, 1919-1979. In: DIMAGGIO, P.; POWELL, W. (Eds.). **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. Chicago, Illinois: University of Chicago Press, 1991, p. 311-336.

\_\_\_\_\_. Markets as politics: a political-cultural approach to market institutions. **American Sociological Review**, v. 61, p. 656-673, 1996.

\_\_\_\_\_. Fields, power and social skill: a critical analysis of the new institutionalisms. **Center for Culture, Organizations and Politics**, w.p. 1, 1999.

FLORES, M. A. D.; CAUS, M.; MILAN, J. **Manual da Indicação Geográfica do Vale dos Vinhedos**. S.l.: Aprovale, 2013.

FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS - FAO. Statistical Yearbook, 2011. **World Food and Agriculture**. Disponível em: <http://www.fao.org>. Acesso em: 07 jul. 2012.

FRANCIS, J.; ZHENG, C.; MUKHERJI, A. An institutional perspective on foreign direct investment: a multi-level framework. **Management International Review**, 49:565-583, 2009.

FRIEL, D. Forging a comparative institutional advantage in Argentina: implications for theory and praxis. **Human Relations**, v. 64, n. 4, p. 553-572, 2011.

GAO, G., Y. *et al.* A "strategy tripod" perspective on export behaviors: Evidence from domestic and foreign firms based in an emerging economy. **Journal of International Business Studies**, v. 41, p. 377-396, 2010.

GARRIDO, I. I. **A relação entre orientação para o mercado exterior, estratégias de internacionalização e performance exportadora**. 2007. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, Porto Alegre, RS 2007.

GARRIDO, I. L. *et al.* A Escala EXPERF e os modos de entrada: uma proposta de mensuração de desempenho internacional em empresas brasileiras. **Revista de**

**Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 6, n. 4, p. 312-327, nov-dez/2009.

GAUR, A.; KUMAR, V. International diversification, business group affiliation and firm performance: empirical evidence from India. **British Journal of Management**, v. 20, n. 2, p.172-186, 2009.

GECZY, C.; MINTON, B. A.; SCHRAND, C. Why firms use currency derivatives? **The Journal of Finance**, v. III, n. 4, set-1997.

GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 1984.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIMZAUSKIENE, E.; KLOVIENE, L. The role of institutional factors on changes of performance measurement system. **Economics and Management**, p. 22-29, 2008.

GREENFIELD. **Projeto Greenfield**. Disponível em: [http://glossary.reuters.com/index.php/Greenfield\\_Investment](http://glossary.reuters.com/index.php/Greenfield_Investment). Acessado em: 18 ago. 2012.

GREENWOOD, R.; HININGS, C. R. Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism. **The Academy of Management Review**, v. 21, n. 4, p. 1022-1054, 1996.

GREENWOOD, R. *et al.* (Eds.). **Sage Handbook of Organizational Institutionalism**. London: Sage, 2008.

GUERRA, C. C. *et al.* **Conhecendo o essencial sobre uva e vinhos**. Bento Gonçalves: Embrapa Uva e Vinhos, 2009.

GULER, Isin; GUILLÉN, Mauro F. Institutions and the internationalization of US venture capital firms. **Journal of International Business Studies**, vol. 41, p. 185–205, 2010.

HABIB, M.; ZURAWICKI, L. Corruption and Foreign Direct Investment. **Journal of International Business Studies**, v. 33, p. 291-308, 2002.

HAIR Jr., J.F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HALL, P. **Governing the economy: the politics of state intervention in Britain and France**. New York: Oxford University Press, 1986.

HALL, P. A.; SOSKICE, D. **Varieties of capitalism: the institutional foundations of comparative advantage**. New York: Oxford University Press, 2001.

HALL, P.; TAYLOR, R. Political science and the three new institutionalisms. **Political Studies**, v. 44, p. 936-957, 1996.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. Ecologia populacional das organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 3, p. 70-91, 2005.

HEXSEL, A. E.; DE TONI, D. Salton: a retomada da vantagem competitiva nos anos

noventa. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 3, jul/set 2003.

HITT, M. A., IRELAND, R. D., HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2008.

HOLLINGSWORTH, J. R. Doing institutional analysis: implications for the study of innovations. **Review of International Political Economy**, v. 7, n. 4, p. 595-644, 2000.

HOSKISSON, R. E.; EDEN, L.; LAU, C. M.; WRIGHT, M. Strategy in emerging economies. **Academy of Management Journal**, v. 43, p. 249-267, 2000.

HYMER, S. H. **The international operations of national firms: a study of direct foreign investment**. Cambridge: MIT Press, 1976.

INGRAM, P.; SILVERMAN, B. S. The new institutionalism in strategic management. In: INGRAM, P.; SILVERMAN, B. S. (Orgs.) **Advances in Strategic Management**, v. 17, 2002.

\_\_\_\_\_. Introduction. In: INGRAM, P.; SILVERMAN, B. **The new institutionalism in strategic management**. Amsterdam: Elsevier, 2002, p. 1-30.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Produção Agrícola**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/default.php>. Acessado em 20 mai. 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DO VINHO – IBRAVIN. [Site]. Disponível em: <http://www.ibravin.org.br>. Acesso em: 05 jun. 2013.

\_\_\_\_\_. **Revista Anuário Vinhos dos Brasil**. Rio de Janeiro: Pancrom, 2012.

JARILLO, J. C. On strategic networks. **Strategic Management Journal**. n. 9, p.31-41, 1988.

JIMÉNEZ, Alfredo. Does political risk affect the scope of the expansion abroad? Evidence from Spanish MNEs. **International Business Review**, v. 19, p. 619-633, 2010.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.

\_\_\_\_\_. The mechanism of internationalisation. **International Marketing Review**, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. the Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases. **Journal of Management Studies**, v. 12, n. 3, p. 305-323, 1975.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The mechanisms of internalization. **International Marketing Review**. n. 7, v. 4, p. 11-24, 1990.

\_\_\_\_\_. The Uppsala internalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, v. 40, p. 1411-1431, 2009.

KATSIKEAS, C. S. Export competitive advantages: the relevance of firm characteristics. **International Marketing Review**, v. 11, n. 3, p. 33-56, 1994.

\_\_\_\_\_. Ongoing export motivation: differences between regular and sporadic exporters. **International Marketing Review**, v. 13, n. 2, p. 4-19, 1996.

KHANNA, T.; KOGAN, J.; PALEPU, K. Globalization and similarities in corporate governance: a cross-country analysis. **Review of Economics and Statistics**, v. 88, p. 69-90, 2006.

KIM, H.; KIM, H.; HOSKISSON, R. E. Does market oriented institutional change in an emerging economy make business-group-affiliated multinationals perform better? An institution based view. **Journal of International Business Studies**, n. 41, p. 1141-1160, 2010.

KIRSCHBAUM, C. *et al.* Os desafios do cluster vitivinícola da serra gaúcha. In: DI SERIO, Luis Carlos (Org.). **Clusters Empresariais no Brasil**. Casos Selecionados. São Paulo: Saraiva, 2007.

KOSTOVA, T. Transnational transfer of strategic organizational practices: a contextual perspective. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 2, p. 308-324, 1999.

KOSTOVA, T.; ROTH, K. Adoption of an organizational practice by the subsidiaries of the MNC: Institutional and relational effects. **Academy of Management Journal**, v. 45, p. 215-233, 2002.

KOSTOVA, T.; ZAHEER, S. Organizational legitimacy under conditions of complexity: the case of multinational enterprise. **Academy of Management Review**, v. 24, p. 64-81, 1999.

KOSTOVA, T.; ROTH, K.; DALCIN, T. Institutional theory in the study of MNCs: a critique and new directions. **Academy of Management Review**, v. 33, n. 4, p. 994-1007, 2008.

KÜHN, A. (Jornalista Responsável). **Master**. Porto Alegre: Gráfica Palotti, 2011.

LARENTIS. [Site]. Disponível em: <http://www.larentis.com.br/> Acesso em: 02 jul. 2013.

LAWRENCE, T. B. Institutional strategy. **Journal of Management**, v. 25, n. 2, p. 161-188, 1999.

LUO, Y.; PENG, M. W. Learning to compete in a transitional economy: experience, environment, and performance. **Journal of International Business Studies**, n. 30, p. 269-295, 1999.

LUO, X.; SLOTEGRAAF, R. J.; PAN, X. Cross-functional "coopetition": the simultaneous role of cooperation and competition within firms. **Journal of Marketing**, v. 70, n. 2, p. 67-80, 2006

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. Competitividade organizacional: conciliando padrões concorrenciais e padrões institucionais. In: VIEIRA, M., OLIVEIRA, L. (Eds.) **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; FERNANDES, B. H. R. Cognição e institucionalização na dinâmica da mudança em organizações. In: RODRIGUES, S. B., CUNHA, M. P. (Orgs.) **Estudos Organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira**. São Paulo: Iglu, 2000.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V.; CRUBELLATE, J. M. Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. **Revista de Administração Contemporânea**, n. 9 (edição especial), p. 9-39, 2005a.

\_\_\_\_\_. Unlocking the institutionalization process: insights for an institutionalizing approach. **Brazilian Administration Review**, v. 2, n. 1, p. 1-20, 2005b.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; WALTER, S. A.; DA CRUZ, A. P. C. Do *terroir* à globalização: uma análise institucional com base em Mondovino. **Revista Eletrônica de Ciências Sociais Aplicadas**, Edição Especial, p. 22-50, out. 2010.

MADHOK, A. Cost, value and foreign market entry mode: the transaction and the firm. **Strategic Management Journal**, v. 18, p. 39-61, 1997.

MAIS, I.; AMAL, M. Instituições e internacionalização de empresas: proposição de um modelo. **Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD)**, 2009.

MAKINO, S.; ISOBE, T.; CHAN, C. M. Does country matter? **Strategic Management Journal**, v. 25, n. 10, p. 1027-1043, 2004.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 720.

MARCH, J. G.; OLSEN, J. P. The New Institutionalism. **American Political Science Review**, v. 78, n. 3, p. 734-749, 1984.

\_\_\_\_\_. **Rediscovering Institutions**. New York: Free Press, 1989.

MEAD, G. H. **Mind, self and society: from the standpoint of a social behavior**. Chicago: University of Chicago, 1934.

MELLO, L. M. R.; MACHADO, C. A. E. Dados da Vitivinicultura. Embrapa Uva e Vinho, 2012. Disponível em: <http://www.cnpuv.embrapa.br/>. Acesso em: 19 mai. 2013.

MELLO, L. M. R. Vitivinicultura Brasileira: Panorama 2012. Bento Gonçalves: Embrapa Uva e Vinho, 2013b. Disponível em: <http://www.cnpuv.embrapa.br/>. Acesso em: 19 mai.

2013.

\_\_\_\_\_. **Vitivinicultura Brasileira: Panorama 2011**. Bento Gonçalves: Embrapa Uva e Vinho, 2013a. Disponível em: <http://www.cnpuv.embrapa.br/>. Acesso em: 19 mai. 2013.

MENDES, T. (Jornalista Responsável). **Revista Brasileira de Administração**. Brasília: Gráfica Editora Pallotti, 2010.

MEYER, K. E. Institutions, Transactions Costs, and Entry Mode Choice in Eastern Europe. **Journal of International Business Studies**, v. 32, n. 2, p. 357-367, abr-jun/2001.

\_\_\_\_\_. Perspectives on Multinational Enterprises in Emerging Economies. **Journal of International Business Studies**, v. 34, no. 4, p. 259-277, 2004.

MEYER, K. E. *et al.* Institutions, resources, and entry strategies in emerging economies. **Strategic Management Journal**, v. 30, p. 61-80, 2009.

MEYER, K.E.; PENG, M. W. Probing theoretically into Central and Eastern Europe: transactions, resources, and institutions. **Journal of International Business Studies**, v. 36, p. 600-621, 2005.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, p. 340-363, 1977.

MILES, M.B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative Data Analysis**. 2nd ed. Newbury Park, CA: Sage, 1994, p. 10-12.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR – MDIC. **Comércio Exterior**. Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/>. Acesso em: 14 jun. 2013.

MIOLO. [Site]. Disponível em: <http://www.miole.com.br/controller.php>. Acesso em: 16 jun. 2013.

MONTICELLI, J. M.; CALIXTO, C. V.; GARRIDO, I. L. Competição, cooperação e cooptação: simetrias e discrepâncias na indústria vitivinícola do RS. In: **VII Simpósio Internacional de Administração e Marketing. IX Congresso de Administração da ESPM**, São Paulo, 2012.

MONTICELLI, J. M. *et al.* Aderências e Dissonâncias às Estratégias de Relacionamento do Projeto Wines of Brasil. In: **VI Encontro de Estudos em Estratégia - 3E's**, 2013, Bento Gonçalves. Aderências e Dissonâncias às Estratégias de Relacionamento do Projeto Wines of Brasil, 2013.

MOURE, T. A inserção da economia imigrante na economia gaúcha. In: DACANAL, José H.; GONZAGA, Sérgio (Orgs.). **RS: imigração e colonização**. Porto Alegre: Mercado Aberto, 1980.

MUDAMBI, R.; NAVARRA, P. Institutions and international business: a theoretical overview. **International Business Review**, v.11, p. 635-646, 2002.

NICKELS, W. G.; WOOD, M. B. **Marketing: relationships, quality, value.** New York: Worth Publishers, 1997.

NORTH, D. C. **Institutions, institutional change and economic performance.** Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

\_\_\_\_\_. A Transaction Cost Theory of Politics. **The Journal of Theoretical Politics**, 355-368, 1991.

OLIVER, C. Strategic responses to institutional processes. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, p. 145-179, 1991.

\_\_\_\_\_. Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 9, p. 697-713, 1997.

ORGANISATION INTERNATIONALE DE LA VIGNE ET DU VIGN – OIV. **Wine and Wine Outlook 2008-2009.** 2009. Disponível em: <http://www.oiv.int>. Acesso em: 15 abr. 2013.

\_\_\_\_\_. **Statistical Report on World Vitiviculture 2012.** 2012. Disponível em: <http://www.oiv.int> Acessado em: 15 abr. 2013.

OSLAND, G. E., TAYLOR, C. R.; ZOU, S. Selection international modes of entry and expansion. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 19, n. 3, p. 153-161, 2001.

OVIATT, B. M.; MCDUGALL, P. P. Toward a theory of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 25, n. 1, p. 45-64, 1994.

PADULA, G; DAGNINO, G. B. Untangling the rise of coepetition. **International Studies of Management & Organization**, v. 37, n. 2, p. 32-52, 2007.

PENG, M. W. Towards an institution-based view of business strategy. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 19, p. 251-267, 2002.

PENG, M. W.; HEATH, P. S. The growth of the firm in planned economies in transition: institutions, organizations, and strategic choice. **The Academic of Management Review**, v. 21, n. 2, p. 492-528, abr-1996.

PENG, M. W.; KHOURY, T. A. Unbundling the institution-based view of international business strategy. In: RUGMAN, A. (Ed.). **Oxford Handbook of International Business**, Oxford: Oxford University Press, 2008.

PENG, M. W.; LUO, Y. Managerial ties and firm performance in a transition economy: the nature of a micro-macro link. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 3, p. 486-501, 2000.

PENG, M. W. *et al.* The institution-based view as a third leg for a strategy tripod. **Academy of Management Perspectives**, v. 23, n. 3, p. 63-81, 2008.

PENG, M. W.; WANG, D.; JIANG, Y. An institution-based view of international business strategy: a focus on emerging economies. **Journal of International Business Studies**, v. 39, n. 5, p. 920-936, 2009.

PENROSE, E.T. **The theory of the growth of the firm**. Oxford University Press: Oxford, 1959.

PORTER, M. **Competitive advantage**. New York: Free Press, 1985.

PARSONS, T. **Sociological theory and modern society**. New York: Free Press, 1967.

PROTAS, J. F. S.; CAMARGO, U. A.; MELLO, L. M. R. **A vitivinicultura brasileira: realidade e perspectivas**. Bento Gonçalves: Embrapa Uva e Vinho, 2013. Disponível em: <http://www.cnpuv.embrapa.br/>. Acesso em: 19 mai. 2013.

RAMAMURTI, R. A multilevel model of privatization in emerging economies. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 3, p. 525-550, 2000.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

ROCHA, A., SILVA, J. F., CARNEIRO, J. **Expansão internacional das empresas brasileiras: revisão e síntese**. São Paulo: Atlas, 2007.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. São Paulo, Atlas, 2009.

ROOT, F. R. **Entry strategies for international markets**. San Francisco, USA: Jossey Bass, 1994.

SALOMON, R.; WU, Z. Institutional distance and local isomorphism strategy. **Journal of International Business Studies**, 43, 343–367, 2012.

SALTON. [Site]. Disponível em: <http://www.salton.com.br/novo/>. Acesso em: 15 jun. 2013.

SCHOEN, M. J. **Challenges New Zealand Companies Face when Entering the Brazilian Market**. Dissertation submitted to Auckland University of Technology in partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of Business (MBus). 2009. School of Business.

SCHWEIZER, R.; VAHLNE, J. E.; JOHANSON, J. Internationalization as an entrepreneurial process. **Journal of International Entrepreneurship**. v. 8, n. 4, p. 343-370, 2010.

SCOTT, W. R. Unpacking institutional arguments. In: POWELL, W.W.; DIMAGGIO, P. J. (Eds.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991, p. 164-182.

\_\_\_\_\_. **Institutions and organizations**. London: Sage Publications, 1995.

\_\_\_\_\_. **Institutions and organizations**. London: Sage Publications, 2001.

\_\_\_\_\_. **Institutions and organizations: ideas and interests**. London: Sage Publications,

2008.

SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO E PROMOÇÃO DO INVESTIMENTO - SDPI. [Site]. Disponível em: <http://www.sdpi.rs.gov.br/> Acesso em: 13 jul. 2013.

SELZNICK, P. **Leadership in administration**. Los Angeles: University of California Press, 1957.

\_\_\_\_\_. **A liderança na administração**: uma interpretação sociológica. Rio de Janeiro: FGV, 1972.

\_\_\_\_\_. Institutionalism "old" and "new". **Administrative Science Quarterly**. v. 41, p. 270-277, 1996.

STAKE, R. E. **The art of case study research**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

\_\_\_\_\_. Case Studies. In: DENZIN, N.; LINCOLN, Y. (Eds.). **Strategies of qualitative inquiry**. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage, 1998.

TAN, D.; MEYER, K. E. Country-of-origin and industry FDI agglomeration of foreign investors in an emerging economy. **Journal of International Business Studies**, v. 42, p. 504–520, 2011.

TEECE, D.; PISANO, G. The dynamic capabilities of firms: an introduction. **Industrial and Corporate Change**, v. 3, n. 3, p. 537-556, 1994.

TERUCHKIN, S. R. U. **As estratégias empresariais para os vinhos finos no Brasil e no Uruguai**: uma análise comparada. Porto Alegre: FEE, 2005.

THEILEN, K.; STEINMO, S. Historical institutionalism in comparative perspective. In: STEINMO, S.; THEILEN, K.; LONGSTRETH, F. (Eds.). **Structuring Politics**: historical institutionalism in comparative perspective. Cambridge: Cambridge University Press, 1992.

TOLBERT, P.; ZUCKER, L. G. The institutionalization of institutional theory. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Eds.). **Handbook of Organization Studies**. London: Sage Publications, 1996.

TONIETTO, J.; MILAN, J. **Arranjo produtivo local Vale dos Vinhedos**. Bento Gonçalves: Embrapa, 2003. 17p.

UNIÃO BRASILEIRA DE VITIVINICULTURA - UVIBRA. [Site]. Disponível em: <http://www.uvibra.com.br/>. Acessado em 20 mai. 2013. 06 jun. 2013.

VERMEULEN, P. A. M.; VAN DEN BOSCH, F. A. J.; VOLBERDA, H. W. Complex incremental product innovation in established service firms: a micro institutional perspective. **Organization Studies**, v. 28, n. 10, p.1523-1546, 2007.

VERNON, R. International investment and international trade in the product cycle. **The quarterly journal of economics**, p. 190–207, 1966.

\_\_\_\_\_. The product cycle hypothesis in a new international environment. **Oxford bulletin of economics and statistics**, v. 41, n. 4, p. 255–267, 1979.

VINÍCOLA AURORA. [Site]. Disponível em: <http://www.vinicolaurora.com.br/>. Acesso em: 15 jun. 2013.

VINÍCOLA BASSO. [Site]. Disponível em: <http://www.vinicolabasso.com.br/>. Acesso em: 19 jun. 2013.

VINICOLA PERINI. [Site]. Disponível em: <http://www.vinicolaperini.com.br/loja/>. Acesso em: 01 ago. 2013.

VOLTOLINI, A. (Ed.) **Revista Anuário Vinhos dos Brasil**. Rio de Janeiro: Intergraf, 2013.

WANG, C. *et al.* Exploring the role of government involvement in outward FDI from emerging economies. **Journal of International Business Studies**, v. 43, p. 655-676, 2012.

WEBSTER, J.; WATSON, R. T. Analyzing the past to prepare for the future: Writing a literature review. **MIS Quarterly**, v. 26, n. 2, p. 13-23, 2002.

WILLIAMSON, O. E. **Market and hierarchies: analysis and antitrust implications**. New York: The Free Press, 1975.

\_\_\_\_\_. **The economic institutions of capitalism**. New York: Free Press, 1985.

\_\_\_\_\_. The new institutional economics: taking stock, locking ahead. **Journal of Economic Literature**, v. XXXVIII, p. 595-613, set-2000.

WINES OF BRASIL. [Site]. Disponível em: <http://www.winesofbrasil.com>. Acesso em: 07 fev. 2012.

YAMAKAWA, Y.; PENG, M. W.; DEEDS, D. What drives new ventures to internationalize from emerging to developed economies? **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 34, p. 517–530, 2008.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZEN, A. C.; FENSTERSEIFER, J. E. o processo de internacionalização e o impacto nos recursos da firma: o Caso da Casa Valduga. **XXXII Encontro da EnANPAD**, Rio de Janeiro, Brasil, 2008.

\_\_\_\_\_. O impacto dos recursos na internacionalização de empresas pertencentes a *clusters*: um estudo no setor vitivinícola francês. **V Encontro de Estudos em Estratégia**, Porto Alegre, RS, Brasil, 2011.

ZEN, A. C.; DALMORO, M.; FENSTERSEIFER, J. E. O desenvolvimento de recursos em redes interorganizacionais e o processo de internacionalização: o caso *Wines from Brazil*. **XXXIII Encontro da EnANPAD**, Rio de Janeiro, Brasil, 2009.

ZEN, A. C.; FENSTERSEIFER, J. E.; PRÉVOT, F. Internationalization of clustered

companies and the influence of resources: a case study of wine clusters in Brazil and France. **Latin American Business Review**, v. 12, p. 123-141, 2011.

ZEN, A. C. *et al.* O desenvolvimento de recursos em redes interorganizacionais e o processo de internacionalização: o caso Wines of Brasil. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 12, n. 1, p. 107-130, jan-mar/2013.

ZHANG, Y.; ZHANG, Z.; LIU, Z. Choice of entry modes in sequential FDI in a emerging economy. **Management Decision**, v. 45, n. 4, p. 749-772, 2007.

ZINELDIN, M. Co-opetition: the organization of the future. **Marketing Intelligence & Planning**. v. 22, n. 7, p. 780-789, 2004.

ZOU, S., TAYLOR, C. R., OSLAND, G. E. The EXPERF Scale: A Cross-National Generalized Export Performance Measure. **Journal of International Marketing**, v. 6, n. 3, p. 37-58, 1998.

ZUCKER, L. G. Institutional theories of organizations. **Annual Review of Sociology**, v. 13, p. 443-464, 1987.

## APÊNDICE A - PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO

### 1. OBJETIVO GERAL

Analisar como as instituições formais influenciam no processo de internacionalização das vinícolas da Serra Gaúcha.

### 2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar as instituições formais que influenciam na atuação internacional das empresas estudadas.
- Identificar as formas de atuação dessas instituições.
- Examinar o processo de internacionalização das vinícolas da Serra Gaúcha com o suporte da literatura acerca de internacionalização de empresas, integrando-a com a visão baseada nas instituições.

### 3. QUESTÃO DE PESQUISA

Como as instituições formais influenciam no processo de internacionalização das vinícolas da Serra Gaúcha?

### 4. PRINCIPAIS CONCEITOS TEÓRICOS ABORDADOS

- 4.1 Teoria Institucional – Perspectiva sociológica
- 4.2 Visão Baseada em Instituições
- 4.3 Estratégias de Internacionalização

### 5. DEFINIÇÃO DO TIPO DE CASO

- 5.1 Estudo de caso múltiplo
- 5.2 Pesquisa exploratória: aproximar o pesquisador do fenômeno estudado, principalmente em temas pouco explorados (teoria neoinstitucional e internacionalização na indústria vinícola da Serra Gaúcha)
- 5.3 Pesquisa de corte transversal

## 6. DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE

### 6.1 Indústria vinícola da Serra Gaúcha

## 7. PLANO DE COLETA DE DADOS

- Realização de pré-teste junto a dois especialistas da indústria vinícola
- Entrevistas semiestruturadas: roteiro de entrevista
- Entrevistados: 15 instituições formais (vinícolas e entidades institucionais)
- Período: 10/01/2012 a 31/05/2013
- Análise de Documentos: sítios das instituições formais, relatórios setoriais, publicações
- Pesquisa Bibliográfica: artigos nacionais sobre a indústria vinícola brasileira

## 8. PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS DE CAMPO

- As entrevistas serão agendadas com antecedência
- Estimativa de duração: 1h
- Todas as entrevistas serão gravadas e, posteriormente, transcritas

## 9. PLANO DE ANÁLISE DO CASO – análise de conteúdo com o auxílio do NVivo

## APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS – VINÍCOLAS

(continua)

<b>COMPORTAMENTO DO ENTREVISTADOR</b>	<p>Explicar projeto</p> <p>Pedir autorização para gravar</p> <p>Apresentar o tema sugerido no roteiro da entrevista; deixar falar sem interromper</p> <p>Verificar se os tópicos foram abordados</p>
---------------------------------------	--

Objetivos específicos	Referencial Teórico	Direcionadores teóricos	Roteiro de entrevista
Apresentar a vinícola entrevistada	Zen <i>et al.</i> (2008; 2009; 2011a; 2011b); Zen, Fensterseifer (2008, 2011); Dalmoro (2011); Farias (2008; 2011)	Identificação e caracterização da vinícola pesquisada; formação histórica da região e da atividade econômica	<ul style="list-style-type: none"> <li>* História da instituição, dos fundadores;</li> <li>* Influência dos fundadores na instituição (gestão familiar x profissionalização);</li> <li>* Relevância da vinícola no setor e no <i>Wines of Brasil</i>.</li> </ul>
Caracterizar a indústria vitivinícola no Brasil e no mundo	Sítios da IBRAVIN, Wines of Brasil, MDIC; Zen <i>et al.</i> (2008; 2009; 2011a; 2011b); Dalmoro (2011); Fensterseifer (2006)	Visão da indústria vitivinícola brasileira e mundial; caracterização da atividade vitivinícola e de sua cadeia produtiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Estratégias de agrupamento, consolidação no setor;</li> <li>* Barreiras de entrada, limitações (tecnológica, capacitação, terroir, logística) no mercado interno e externo</li> <li>* Posicionamento do Brasil no cenário mundial da indústria vitivinícola;</li> <li>* Posicionamento dos vinhos estrangeiros no mercado interno e externo;</li> <li>* Imagem do vinho brasileiro no mercado interno e externo.</li> </ul>
Examinar o processo de internacionalização das vinícolas gaúchas, integrando-a com a visão baseada em instituições	Econômico : Hymer (1976) ; Coase (1937); Williamson (1975); Dunning (1980;1988); Anderson e Gatignon (1986) e Buckley e Casson (1976)	Teoria dos custos de transação; Internalização; Paradigma Eclético (OLD); Controle	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Motivos para internacionalização, benefícios, impactos, dificuldades. Exs: experiência internacional, expectativas gerenciais, comprometimento de recursos, estratégias de marketing, orientação para o mercado externo, aspectos macroambientais (políticos, culturais, físico, sociais, macroeconômicos).</li> <li>* Adaptações necessárias para internacionalizar-se (capital humano, físico, organizacional);</li> <li>* Modos de entrada de internacionalização (exportação, licenciamento, joint-venture, subsidiária própria);</li> <li>* Critérios para seleção dos mercados-alvo (cultura, idioma, estilo de negociação, distância geográfica, volume consumido);</li> <li>* Relevância do <i>Wines of Brasil</i> (benefícios, limitações, dificuldades);</li> <li>* Impactos da internacionalização para a conquista do mercado interno;</li> </ul>
	Comportamental: Johanson e Vahlne (1977; 1990; 2003; 2009; 2010); Johanson e Wiedersheim-Paul (1975); Bjorkman e Forsgren (2000); Forsgren <i>et al.</i> (2007)	Distância psíquica; aprendizagem e gradualismo; <i>networks</i> .	
	Visão Baseada em Instituições: Peng (2002); Peng <i>et al.</i> (2008b;2009); Gao (2010)	Ambiente institucional: influência das instituições formais nas estratégias de internacionalização de empresas	

### ROTEIRO DE ENTREVISTAS – VINÍCOLAS (conclusão)

Objetivos específicos	Referencial Teórico	Direcionadores teóricos	Roteiro de entrevista
Identificar e descrever como as instituições formais influenciam o processo de internacionalização das vinícolas	Teoria neoinstitucional e Visão Baseada em Instituições: DiMaggio e Powell (1983); Scott (1995; 2001); North (1990); Peng (2002); Peng <i>et al.</i> (2008b; 2009); Gao (2010)	Ambiente institucional: influência das instituições formais nas estratégias de internacionalização de empresas	* Percepção sobre as instituições formais (governamental, privada, de classe, mista: Apex-Brasil, MDIC, SDPI, Ibravin, Sebrae, Embrapa, FIERGS, bancos); * Instituições podem ter afetado o processo de internacionalização da vinícola (benefícios, restrições, qual foi mais relevante, que dificuldades ainda devem ser superadas);
Delimitar moderação das relações institucionais sobre o desempenho internacional e sua relação com as estratégias de internacionalização	Cavusgil e Zou (1994); Zou e Stan (1998); Zou <i>et al.</i> (1998); Brouthers (2002); Kostova <i>et al.</i> (2008); Garrido <i>et al.</i> (2012)	Avaliação do desempenho internacional	* Impacto das estratégias de internacionalização para o desempenho internacional das vinícolas; * Indicadores utilizados para acompanhar o desempenho internacional (lucros, vendas e crescimento de vendas de exportação, contribuição das operações no exterior para a competitividade da empresa, posição estratégica e participação no mercado externo); * Importância financeira e estratégica das exportações para as vinícolas; * Nível de satisfação com o estágio atual de internacionalização (percepção de sucesso, satisfação, grau de percepção em relação ao cumprimento das expectativas projetadas); * Principais fatores (institucionais) que afetam o desempenho internacional (taxa de câmbio, barreiras tarifárias, normatização, burocracia); * Práticas podem ser adotadas (se ainda não o foram) pelas vinícolas para obter um melhor desempenho mediante cenários de "imperfeições institucionais".
<b>ENCERRAMENTO</b>	Ao final, deixar o entrevistado fazer alguma reflexão, mantendo a gravação ligada, na tentativa de obter mais informações informais. Se ocorrer, pedir autorização para usar. Agradecimentos.		

Fonte: Elaborado pelo autor.

### APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTAS – ENTIDADES (continua)

<b>COMPORTAMENTO DO ENTREVISTADOR</b>	<p>Explicar projeto</p> <p>Pedir autorização para gravar</p> <p>Apresentar o tema sugerido no roteiro da entrevista; deixar falar sem interromper</p> <p>Verificar se os tópicos foram abordados</p>
---------------------------------------	--

Objetivos específicos	Referencial Teórico	Direcionadores teóricos	Roteiro de entrevista
Apresentar a instituição entrevistada	Sítio da instituição	Identificação e caracterização da instituição pesquisada	* Papel e atuação da instituição; * Influência da instituição na indústria vitivinícola.
Caracterizar a indústria vitivinícola no Brasil e no mundo	Sítios da IBRAVIN, <i>Wines of Brasil</i> , MDIC; Zen <i>et al.</i> (2008; 2009; 2011a; 2011b); Dalmoro (2011); Fensterseifer (2006)	Visão da indústria vitivinícola brasileira e mundial; caracterização da atividade vitivinícola e de sua cadeia produtiva	* Estratégias de agrupamento, consolidação no setor; * Barreiras de entrada, limitações (tecnológica, capacitação, terroir, logística) no mercado interno e externo * Posicionamento do Brasil no cenário mundial da indústria vitivinícola; * Posicionamento dos vinhos estrangeiros no mercado interno e externo;* Imagem do vinho brasileiro no mercado interno e externo.
Examinar o processo de internacionalização das vinícolas gaúchas, integrando-a com a visão baseada em instituições	Econômico : Hymer (1976) ; Coase (1937); Williamson (1975); Dunning (1980; 1988); Anderson e Gatignon (1986) e Buckley e Casson (1976)	Teoria dos custos de transação; Internalização; Paradigma Eclético (OLI); Controle	* Motivos para internacionalização, benefícios, impactos, dificuldades. Exs: experiência internacional, expectativas gerenciais, comprometimento de recursos, estratégias de marketing, orientação para o mercado externo, aspectos macroambientais (políticos, culturais, físico, sociais, macroeconômicos); * Relevância do <i>Wines of Brasil</i> (benefícios, limitações, dificuldades); * Impactos da internacionalização para a conquista do mercado interno;
	Comportamental: Johanson e Vahlne (1977; 1990; 2003; 2009; 2010); Johanson e Wiedersheim-Paul (1975); Bjorkman e Forsgren (2000); Forsgren <i>et al.</i> (2007)	Distância psíquica; aprendizagem e gradualismo; <i>networks</i> .	
	Visão Baseada em Instituições: Peng (2002); Peng <i>et al.</i> (2008b; 2009); Gao (2010)	Ambiente institucional: influência das instituições formais nas estratégias de internacionalização de empresas	

### ROTEIRO DE ENTREVISTAS – ENTIDADES (conclusão)

<p>Identificar e descrever como as instituições formais influenciam o processo de internacionalização das vinícolas</p>	<p>Teoria neoinstitucional e Visão Baseada em Instituições: DiMaggio e Powell (1983); Scott (1995;2001); North(1990); Peng (2002); Peng <i>et al.</i> (2008b;2009); Gao (2010)</p>	<p>Ambiente institucional: influência das instituições formais nas de internacionalização de empresas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Contribuições e limitações da instituição formal na internacionalização das vinícolas;</li> <li>* Adaptações das instituições formais para auxiliar as vinícolas no processo de internacionalização (capital humano, físico, organizacional);</li> <li>* Vínculos relevantes com outras instituições formais;</li> <li>* Percepção e reivindicações das vinícolas em relação à instituição formal;</li> </ul>
<p>Delimitar moderação das relações institucionais sobre o desempenho internacional e sua relação com as estratégias de internacionalização</p>	<p>Cavusgil; Zou (1994); Zou; Stan (1998); Zou <i>et al.</i> (1998); Brouthers (2002); Kostova <i>et al.</i> (2008); Garrido <i>et al.</i> (2012)</p>	<p>Avaliação do desempenho internacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Impacto da atuação da instituição formal para o desempenho internacional das vinícolas;</li> <li>* Indicadores utilizados para acompanhar o desempenho internacional (lucros, vendas e crescimento de vendas de exportação, contribuição das operações no exterior para a competitividade da empresa, posição estratégica e participação no mercado externo);</li> <li>* Importância financeira e estratégica das exportações para as vinícolas;</li> <li>* Nível de satisfação com o estágio atual de internacionalização (percepção de sucesso, satisfação, grau de percepção em relação ao cumprimento das expectativas projetadas);</li> <li>* Principais fatores (institucionais) que afetam o desempenho internacional (taxa de câmbio, barreiras tarifárias, normatização, burocracia);</li> <li>* Práticas podem ser adotadas (se ainda não o foram) pelas vinícolas para obter um melhor desempenho mediante cenários de "imperfeições institucionais";</li> <li>* Outras instituições formais que contribuem ou prejudicam o desempenho internacional das vinícolas (conseqüências).</li> </ul>

#### ENCERRAMENTO

Ao final, deixar o entrevistado fazer alguma reflexão, mantendo a gravação ligada, na tentativa de obter mais informações informais.  
Se ocorrer, pedir autorização para usar.  
Agradecimentos.