

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS

UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA

MBA EM NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

IARA REGINA SILVA SANTOS

**O PROJETO *WINES FROM BRAZIL* COMO RECURSO
ESTRATÉGICO NA INTERNACIONALIZAÇÃO DA
VITIVINICULTURA BRASILEIRA**

PORTO ALEGRE

2010

IARA REGINA SILVA SANTOS

**O PROJETO *WINES FROM BRAZIL* COMO RECURSO
ESTRATÉGICO NA INTERNACIONALIZAÇÃO DA
VITIVINICULTURA BRASILEIRA**

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para a obtenção de título de Especialista em Negócios Internacionais, pelo MBA em Negócios Internacionais da Universidade do vale do Rio dos Sinos

Orientador: Prof. Dr. Eduardo de O. Wilk

PORTO ALEGRE

2010

RESUMO

O Projeto Setorial Integrado *Wines from Brazil* como recurso estratégico à internacionalização da vitivinicultura brasileira é o foco central deste estudo. Foi utilizada a abordagem chamada Visão da Firma Baseada em Recursos para analisar o PSI WFB do ponto de vista da vantagem competitiva na internacionalização do setor vitivinícola brasileiro. A investigação utilizou o método qualitativo e baseou-se em dados obtidos através da análise de documentos e da aplicação de questionários e entrevistas com empresas participantes do projeto e líderes do setor. O objetivo principal foi a identificação dos atributos estratégicos do projeto que o qualificam como recurso para vantagem competitiva no processo de internacionalização da vitivinicultura brasileira. Complementarmente, foram investigadas as alianças estratégicas e a situação atual do setor vitivinícola mundial e brasileiro. Os resultados evidenciaram os atributos que qualificam o projeto *Wines from Brazil* como recurso estratégico, auxiliando na compreensão das assimetrias competitivas no setor e da influência da participação no projeto para um desempenho superior.

Palavras-chave: Vitivinícola. PSI WFB. Recursos. Alianças Estratégicas. *Clusters*.

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1 – Superfície mundial em vinhedos plantados – 2008

Tabela 1 – População e Consumo Mundial – 2005

Tabela 2 – Área plantada de vinhedos Brasil -2008

Quadro 2 - Destinos exportação 2009

Tabela 3 - Exportações Brasileiras – 2009

Tabela 4 – Investimento 2008

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

a.c – antes de Cristo

APEX Brasil – Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos

BRIC – Brasil, Rússia, Índia e China

CCE – Comité National des Conseillers du Commerce Extérieur em France

FIERGS – Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul

FUNDOVITIS – Fundo de Desenvolvimento da Vitivinicultura

Gen. - Gênesis

IBRAVIN – Instituto Brasileiro do vinho

ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e serviços

IDE – Investimentos Diretos Externos

INRA – L’Institut National de la Recherche Agronomique

IWSR – International Wine and Spirit Record

MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior

MIGA – Multilateral Investment Guarantee Agency

MRE – Ministério das Relações Exteriores

OIV – Organisation Internationale de la Vigne et du Vin

PSI *WFB* – Projeto Setorial Integrado *Wines from Brazil*

SEAPPA – Secretaria Estadual da Agricultura, Pecuária, Pesca e Agronegócio

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas empresas

SEDAI – Secretaria do Desenvolvimento e de Assuntos Internacionais

VBR – Visão da firma Baseada em Recursos

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	7
1.2 OBJETIVOS	8
1.2.1 Objetivo Geral	8
1.2.2 Objetivos Específicos	8
1.3 JUSTIFICATIVA	9
2. REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1 A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS	10
2.1.1 Conceitos	10
2.1.2 Principais desafios à internacionalização	12
2.2 VANTAGEM COMPETITIVA	15
2.3 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS	17
2.3.1 Agrupamentos regionais de negócios	19
2.4 VISÃO DA FIRMA BASEADA EM RECURSOS	20
3. MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	23
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	23
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E PARTICIPANTES	24
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	24
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	25
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO E DO ESTUDO	26
4. RESULTADOS	28
4.1 A VITIVINICULTURA NO BRASIL E NO MUNDO	28
4.1.1 O vinho no mundo	28
4.1.2 A vitivinicultura no Brasil	33
4.1.2.1 Análise de potencialidades e oportunidades estratégicas	35
4.1.2.2 O Ibravin	38
4.1.2.3 O Projeto Setorial Integrado <i>Wines from Brazil</i>	39
4.2 ETAPA EXPLORATÓRIA	45
4.2.1 Entrevista com os gestores do projeto	45
4.2.1.1 Panorama do setor antes e depois do PSI WFB	45
4.2.1.2 Investimento	46

4.2.1.3 Promoções.....	47
4.2.1.4 Internacionalização das vinícolas brasileiras.....	47
4.2.1.5 Aceitação do vinho brasileiro.....	48
4.2.1.6 A concorrência com os mercados do cone sul.....	48
4.2.1.7 O “Novo Novo mundo”.....	48
4.2.1.8 Relação de consumo l/per capita.....	49
4.2.1.9 A proteção e/ou exclusividade do projeto WFB com relação à concorrência.....	49
4.2.1.10 O que o Brasil faz de único e que não pode ser copiado.....	49
4.2.1.11 estratégias diferenciadas de internacionalização.....	50
4.2.1.12 Metas de curto, médio e longo prazos.....	50
4.2.1.13 Vinícolas que participam do projeto.....	51
4.2.1.14 Destino das exportações brasileiras.....	52
4.2.2 Questionário para as vinícolas participantes do projeto	53
4.2.2.1 Início das operações no exterior.....	53
4.2.2.2 Mercados atendidos no exterior.....	53
4.2.2.3 A participação no PSI WFB.....	54
4.3 ANÁLISE DA ETAPA EXPLORATÓRIA.....	54
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	58
REFERÊNCIAS	59
GLOSSÁRIO.....	61
APÊNDICE A – Questionário para as vinícolas participantes do projeto.....	63
APÊNDICE B – Entrevista com os gestores do projeto.....	64

1 INTRODUÇÃO

A abertura do mercado brasileiro, a partir do governo Collor, e o crescimento da economia com controle da inflação, a partir da década de 80 com o plano Real, proporcionaram às empresas brasileiras grandes oportunidades para troca de conhecimentos, tecnologias e possibilidades de internacionalização. Em seu processo natural de crescimento, em determinado momento, as empresas poderão ver-se diante do desafio de partir para a conquista de novos mercados além fronteiras. Essa oportunidade pode surgir por iniciativa própria, com o objetivo de diversificar mercados e/ou aproveitando um momento de câmbio favorável, ou mesmo, atendendo demandas diretas do mercado externo. Neste momento há a necessidade de buscar subsídios e informações, tanto internamente quanto fora da empresa, que apóiem e respaldem esse processo.

Enfrentar o desafio da internacionalização não é tarefa fácil. Quando se está iniciando nesse processo, há muitas perguntas a serem respondidas e poucas respostas conhecidas. Surgem questões como câmbio, logística, certificações, acordos de comércio, etc. e faz-se necessário o estudo de todas essas variáveis, bem como dos mercados pretendidos e da experiência de empresas similares e concorrentes, a fim de se diminuir e evitar erros, que poderiam colocar a perder ou atrasar e encarecer o processo de entrada no mercado internacional. A efetiva utilização dos recursos internos e externos da empresa determinará o sucesso dessa iniciativa.

Do ponto de vista da abordagem denominada Visão da Firma Baseada em Recursos – VBR, as empresas são coleções de recursos que, se forem raros, escassos, complementares e capazes de agregar valor efetivo aos produtos, poderão ser utilizados como fonte de vantagem competitiva, conduzindo-as a um desempenho superior (PENROSE, 1959; SELZNICK, 1957 apud WILK; FENSTERSEIFER, 2003).

Com o objetivo de promover a exportação do vinho brasileiro, a Federação das Indústrias do RS- FIERGS estabeleceu em 2002 o Projeto “*Wines from Brazil*”, constituído então de seis vinícolas. Em 2004 este passou a se chamar *Projeto Setorial Integrado “Wines from Brazil”-PSI WFB*, em parceria com a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos - APEX Brasil, focando na promoção do vinho brasileiro através de um acordo com o Instituto Brasileiro do Vinho - IBRAVIN, sociedade civil sem fins lucrativos, que

congrega os representantes de produtores de uva, cooperativas, indústria vinícola e o Governo do Estado do Rio Grande do Sul – RS, estado que concentra 90% da produção no segmento. O objetivo do projeto é promover a ampliação do consumo do vinho, espumantes, suco de uva e demais derivados da uva e do vinho, tanto no mercado interno quanto no externo. As ações voltadas ao mercado externo são organizadas pelo PSI *WFB* e conta com apoio financeiro do governo federal através da APEX Brasil e com recursos de 38 (trinta e oito) empresas hoje associadas ao projeto (IBRAVIN, 2010).

Assim, esse trabalho tem a finalidade de estudar e avaliar o *PSI WFB* do ponto de vista de recurso estratégico para as vinícolas participantes, utilizando-se da abordagem da Visão da Firma Baseada em Recursos – VBR.

Explorou-se o conceito de recursos e alianças estratégicas e sua importância para a estratégia competitiva das empresas, aplicado ao setor vitivinícola, e buscou-se identificar os recursos que trazem essa vantagem competitiva às empresas e, principalmente, a seus processos de internacionalização.

Os dados que embasam esse estudo foram coletados através de entrevistas e questionários com empresas e especialistas participantes do projeto, documentos e estudos setoriais.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Diante da constatação da importância da vantagem competitiva no processo de internacionalização das empresas do setor vitivinícola brasileiro, algumas questões colocam-se como foco de interesse para investigação.

Primeiramente, faz-se importante compreender por que apenas algumas empresas brasileiras são bem sucedidas em seus processos de internacionalização, enquanto outras permanecem à margem deste processo? Em segundo lugar, o que fizeram essas empresas para alcançar sucesso? Por fim, qual o papel dos recursos e alianças estratégicas nesse desempenho?

Inspirando-se nestas questões, esse estudo focalizou especificamente a seguinte questão: de que forma o *PSI WFB* constitui-se em um recurso estratégico para a internacionalização dos vinhos brasileiros?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o Projeto Setorial Integrado *Wines From Brazil* como diferencial competitivo para as empresas associadas ao IBRAVIN em seu processo de internacionalização.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para responder a esta pergunta, definiu-se o seguinte roteiro de objetivos específicos a serem abordados:

- a) Apresentar o setor vitivinícola brasileiro;
- b) Apresentar o Projeto Setorial Integrado *Wines From Brazil*;
- c) Avaliar o *PSI WFB* do ponto de vista da abordagem da Visão da Firma Baseada em Recursos- VBR e da vantagem competitiva para as empresas vitivinícolas brasileiras.

1.3 JUSTIFICATIVA

Considera-se esse estudo relevante tanto por suas contribuições teóricas, quanto práticas. No campo teórico, a contribuição se dá ao investigar recursos estratégicos em *clusters*, um tema emergente na literatura.

A segunda contribuição se dá com relação ao estudo das Alianças Estratégicas, tanto as alianças empresa-entidade, quanto empresa-empresa, analisando-se como essas alianças trazem novas contribuições aos relacionamentos no setor.

Sob o ponto de vista prático, o estudo mostra o momento atual dos processos de internacionalização das vinícolas brasileiras e a promoção do vinho brasileiro no exterior. Acredita-se, ainda, que compreender o papel estratégico desempenhado pelas alianças e pelo PSI *WFB* na promoção do vinho brasileiro no exterior pode contribuir para maior eficácia na formulação deste tipo de projeto.

Especificamente, para os envolvidos no PSI *WFB* a utilidade é imediata, pois as mudanças no cenário político e econômico internacional deflagradas pela crise econômica de 2008 e o desenvolvimento acelerado das economias dos países do BRIC, principalmente China e Brasil, provocaram mudanças na posição de alguns *players* tradicionais do setor e a entrada de novos concorrentes internacionais. Neste cenário, empresas e países necessitam repensar suas estratégias de internacionalização.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse capítulo, foi abordado o conceito de internacionalização de empresas em suas diferentes formas, bem como os principais desafios enfrentados pelas empresas em seus processos de internacionalização. Também os conceitos de vantagem competitiva e alianças estratégicas e a introdução à abordagem da Visão da Firma Baseada em Recursos, utilizada para analisar o projeto *WFB* do ponto de vista de recurso estratégico para a internacionalização da vitivinicultura brasileira.

2.1 A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

2.1.1 Conceitos

Não existe um consenso na literatura especializada sobre o conceito de Internacionalização de Empresas. Segundo Welch L. (1999), internacionalização é o processo crescente das operações internacionais. Já para Beamish (1990), ela é um processo onde as empresas se tornam conscientes das influências diretas e indiretas das transações internacionais no seu futuro e estabelecem e conduzem transações com outros países. Andersen (1989) a define como o processo de adaptação das transações comerciais para os mercados internacionais. As mais abrangentes contemplam o processo tanto em nível nacional – incluindo-se aí as exportações, quanto internacional – compreendendo todas as ações que envolvem operações internacionais, como os Investimentos Diretos Externos – IDE, alianças e parcerias, fusões e aquisições e escritórios de representação no exterior.

Vários são os motivos que levam uma empresa a optar pela internacionalização. Segundo pesquisas, de acordo com o Departamento de Promoção Comercial do Ministério das Relações Exteriores, ela pode decorrer tanto da necessidade de colocação do excedente de produção e procura de parte do importador, quanto da necessidade de diversificação de riscos, evolução da capacidade de exportação ou busca de competitividade tecnológica.

No caso de países emergentes, há ainda vantagens adicionais que podem explicar a motivação para a internacionalização; entre elas, a busca por menor custo do capital e a construção do valor de marca, por exemplo. Segundo levantamento de Iglesias e Veiga (2002 apud Amatucci, 2009, p. 63) sobre o trabalho de vários autores a respeito dos investimentos estrangeiros de empresas brasileiras há um consenso de que “existem diversas fases no

processo de internacionalização, com diferenças nas especificidades setoriais, nas motivações estratégicas, nas modalidades de financiamento e nas formas de implementação do investimento”.

Para compreender o tema da internacionalização faz-se importante definir alguns conceitos, quais sejam:

a) Exportação

Em geral, a primeira alternativa de internacionalização utilizada pelas empresas, pois apresenta grau reduzido de risco e comprometimento pela empresa. Aplica-se a produtos e serviços e representa a venda de um determinado bem para um ou mais países. As exportações podem ser diretas, quando utilizam um intermediário fora do país de origem ou feitas diretamente ao consumidor final; ou indiretas, quando feitas através de um intermediário no próprio país de origem, como as *trading companies*, *brokers* ou comerciais importadoras/exportadoras.

a) Investimento Externo Direto

É o investimento feito por empresas nacionais em ativos estrangeiros de longo prazo, incluindo aí as aquisições e investimentos *greenfield*; não estão contemplados aqui os investimentos em ações.

b) Investimento *greenfield*

É aquele em que não há estrutura física prévia. Para tal, o investidor investe recursos na construção de estrutura necessária à operação no exterior, sem a utilização de instalação ou marca existente no mercado receptor.

c) Investimento *brownfield*

Oposto do investimento *greenfield*; quando a empresa investe na aquisição de estrutura pré-existente.

d) *Joint Venture*

Refere-se à aliança entre duas ou mais empresas com o fim de compartilhar riscos e lucros de determinado empreendimento. Aqui entre empresas nacionais e estrangeiras com o objetivo de realizarem investimento comum.

e) *Multinacional e Transnacional*

Considerados sinônimos por muitos autores, para alguns, no entanto, transnacional refere-se à empresa com presença em diversos países, porém com capital em um único país. Já multinacional seria a empresa que, na formação de seu capital inicial, teve a participação de investimentos de pelo menos dois países.

f) *Fusão e Aquisição*

Fusão é a união de duas ou mais empresas através de seu capital, estrutura e *market share* para formar uma nova companhia, embora, muitas vezes, mantenham as marcas pré-existentes. Já a aquisição é a compra de propriedade e controle, em parte ou no seu todo, por outra empresa ou entidade comercial, não pressupondo união entre as empresas.

g) *Escritório Comercial*

Em um processo que evolui da exportação à instalação em país estrangeiro, a abertura de escritório comercial seria a fase intermediária anterior a um investimento *greenfield* ou aquisição. Essa opção ocorre geralmente em consequência ao aumento das exportações para determinado país (Depto. de Promoção Comercial do MRE, 2010).

2.1.2 Principais desafios à internacionalização

Crescimento e expansão são os principais objetivos de um negócio que busca se expandir para mercados internacionais. O processo de internacionalização pode ser um excelente negócio para a empresa, desde que aconteça de forma planejada, consciente e uma vez que se tenha domínio das regras e acordos de comércio exterior. Do contrário, as vendas ao exterior podem representar prejuízo e uma péssima experiência para as empresas.

A exportação pode representar uma estratégia para melhorar a competitividade. Segundo portal BrazilTradeNet, do Dep. de Promoção Comercial do Ministério das Relações Exteriores - MRE, ao realizarem investimentos no exterior, as empresas brasileiras adquirem ganhos de produtividade e competitividade com impactos positivos no retorno sobre o investimento. A internacionalização promove a conquista de novos mercados, melhoria da eficiência e aprendizagem tecnológica. De 1989 a 1998, as exportações mundiais cresceram 73,9%, média de 6,3% ao ano. As exportações brasileiras nesse período chegaram a 48,5%, percentual próximo ao da Alemanha e Japão, porém muito abaixo da média mundial. Atualmente o ambiente macroeconômico é mais favorável; o ônus tributário sobre a exportação é menor, a infra-estrutura física melhorou, as modalidades de financiamento se diversificaram e os recursos destinados a apoiar as exportações cresceram (Amaral, 2002, apud LIMA, et al).

Apesar dos avanços do Investimento Brasileiro Direto – IBD, o grau de internacionalização produtiva em investimentos no exterior ainda é pequeno em relação a outros países. Isso se deve ao tamanho do mercado brasileiro e às dificuldades das empresas brasileiras para investir no exterior. As principais dificuldades à internacionalização são o elevado custo do capital para financiar as operações no exterior, os limitados incentivos a programas de apoio do governo que ajudem a minimizar custos da operação no exterior como prospecção de mercado, apoio jurídico, marketing, reconhecimento de marcas e normas técnicas, etc., escassez de acordos bilaterais de proteção e promoção de investimentos, etc.

Outra dificuldade é a falta de conhecimento do mercado de destino, além dos riscos políticos, restrição à transferência e conversão de capital, não cumprimento de garantias e mudanças regulatórias, entre outros. Apesar de todas essas dificuldades, relatório da *Multilateral Investment Guarantee Agency – MIGA* (2010) informa que investidores brasileiros pretendem expandir seus investimentos no exterior nos próximos anos.

Ainda segundo Arruda (2002), um dos grandes inimigos da internacionalização das empresas brasileiras é o tamanho do mercado interno, que teria condições de atender, assim, aos objetivos da empresa; embora esta barreira venha diminuindo nos últimos anos, isso por que, a partir da abertura comercial, o mercado brasileiro tem despertado o interesse de grandes empresas internacionais, diminuindo, assim, a atratividade do mercado doméstico como fonte exclusiva de crescimento.

Cientes dessas dificuldades, o governo brasileiro e a iniciativa privada têm feito esforços conjuntos para promover e estimular os negócios no exterior. Por causa da entrada

tardia das empresas brasileiras no processo de internacionalização, elas devem explorar suas singularidades e o contexto internacional favorável para obter vantagens e garantir sua inserção no mercado internacional.

Alguns setores tem sido objeto de ações da APEX, em conjunto com órgãos representativos desses setores, para constituição de consórcios de exportação com o objetivo de melhorar o volume exportado, o grau de estruturação institucional do setor, seu dinamismo no mercado interno e externo e as perspectivas de ampliação das atividades de exportação. Há potencial para ampliar as exportações brasileiras, mas existem alguns desafios a serem superados. Porém, há indicações que os consórcios de exportação podem contribuir para superar os desafios de internacionalização das pequenas e médias empresas, sendo, porém esses desafios passíveis de solução pela ação integrada, refletindo a necessária integração teórica entre aspectos econômicos e sociais na governança de redes de empresas.

Os consórcios se apresentam como uma forma de superar essas dificuldades visando o aumento da competitividade. De modo particular, trata-se de uma alternativa para favorecer a internacionalização das empresas, que, em geral, tem limitações de acesso aos mercados internacionais. Ageron (2001) identificou cinco dimensões-chave, que imprimem variações no modo de inserção dessas organizações em mercados internacionais: o país de origem, envolvendo seus recursos e desenvolvimento econômico e social; a concorrência, que implica na busca de vantagem competitiva; a organização, através de seu planejamento estratégico; o seu líder, pelo seu papel central como agente empreendedor voltado ou não ao mercado externo.

Para que um novo produto ou tecnologia se torne economicamente viável em um novo mercado, é necessário possuir profundo conhecimento dos processos de desenvolvimento técnico e dos estágios de penetração e difusão desse produto nos mercados consumidores. Esse conhecimento pode ser adquirido através dos consórcios e alianças estratégicas, e assim embasar a empresa na inserção de seu produto no mercado-alvo.

2.2 VANTAGEM COMPETITIVA

Vantagem competitiva é uma posição superior de uma empresa em um mercado onde esta concorre com outras. É o que faz com que compremos da empresa A em detrimento da empresa B (Oliveira, 2001). Segundo Porter (1992), ela é a busca de uma posição competitiva favorável em um setor e visa estabelecer uma posição vantajosa e sustentável em meio às forças que determinam a concorrência.

Um bom planejamento estratégico e uma boa administração estratégica darão à empresa uma vantagem competitiva. O melhor caminho para a estratégia de uma empresa é aquele em que ela terá condições de se distinguir dos concorrentes.

Ela surge basicamente do valor que uma empresa pode criar para seus clientes e pode ser externa ou interna. A vantagem externa é baseada em qualidades diferenciais do produto, que conferem valor para o comprador, seja pela diminuição dos custos ou pelo desempenho no atendimento de suas necessidades. Uma vantagem externa dá à empresa poder de mercado efetivo, permitindo-lhe impor aos consumidores preço superior ao do principal concorrente. Uma estratégia competitiva baseada nesse tipo de vantagem é uma estratégia de diferenciação. Já a vantagem interna é baseada em uma superioridade nos custos de fabricação, administração ou gestão do produto ou serviço, conferindo-lhe um custo inferior ao do principal concorrente. Ela resulta da melhor produtividade e dá à empresa maior rentabilidade ou maior capacidade de resistência a períodos de baixa. Uma estratégia baseada neste tipo de vantagem será uma estratégia de custos.

Em função do dinamismo dos mercados, uma vantagem competitiva é circunstancial e pode mudar com o tempo. De acordo com Lambin (1989 apud OLIVEIRA, 2001, p. 228), “a superioridade conferida pela vantagem competitiva é relativa, estabelecida em relação ao concorrente melhor posicionado no produto-mercado ou segmento e pode ser derivada de fatores internos e externos à empresa”. A manutenção da vantagem competitiva é resultado do desenvolvimento de um conjunto de habilidades, fatores de experiência, capacidade de inovação, *know-how*, conhecimento do mercado, sistema de distribuição de informações, etc., que não podem ser imitados ou superados pelos concorrentes. É preciso avaliar cenários constantemente e readaptar sua estratégia para se manter competitiva.

Assim, segundo Porter (1980) duas questões devem ser levadas em conta quando da escolha da estratégia competitiva: a atratividade da indústria em termos de rentabilidade e os fatores que determinam essa atratividade de um lado, uma vez que nem todas as indústrias oferecem oportunidades iguais de manter uma rentabilidade, e a posição competitiva relativa da empresa dentro dessa indústria, de outro (na maioria dos setores, umas empresas são mais rentáveis que outras). O controle de custos, diferenciação e segmentação constituem objetos de vantagem competitiva. Dessa forma, tanto o marketing quanto produção, controle, finanças, etc. desempenham seu papel na vantagem competitiva, embora devam ser tratados de forma integrada, sem perder a visão do todo da empresa.

Ainda de acordo com Porter (1992), tanto a atratividade da indústria quanto a posição competitiva podem ser modificadas pela empresa. Mesmo que a atratividade da indústria seja consequência de fatores sobre os quais a empresa tem pouca influência, a estratégia competitiva pode tornar uma indústria mais ou menos atrativa. Da mesma forma, uma empresa pode melhorar sua posição dentro de uma indústria através da escolha da estratégia. Assim, a estratégia competitiva não é só uma resposta ao meio, mas pode moldar esse meio em favor de uma empresa.

Senge (1997 apud OLIVEIRA, 2001, p. 230) considera que a capacidade de aprendizagem é essencial para a vantagem competitiva das empresas. A visão de longo prazo seria o motor de aprendizagem nas empresas e deveria ser compartilhada de forma interativa com todos os envolvidos. Uma empresa líder é aquela que assume o processo de transformação do setor e a competição no futuro se dará pela participação nas oportunidades e não no mercado (Hamel e Prahalad, 1995, apud Oliveira, 2001, p. 230).

A presença de setores industriais relacionados e de apoio que sejam internacionalmente competitivos é um determinante da vantagem competitiva de um país.

2.3 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Tem-se notado forte crescimento das alianças estratégicas nas últimas décadas, movido pela necessidade de acesso a novas tecnologias, conhecimento e mercados. Essa necessidade surge pelo fato de as empresas dificilmente conseguirem desenvolver os recursos e competências necessários à sua competitividade atuando sozinhas no mercado (WILK; FENSTERSEIFER, 2003). Dessa forma, as alianças entre empresas constituem-se estratégias de cooperação visando o acesso a determinados recursos, permitindo encurtar caminhos e reduzir o tempo e investimentos na aquisição de recursos que possam sustentar uma vantagem competitiva.

Apesar do crescimento da incidência e da importância das alianças estratégicas para a competitividade dos negócios, não existem muitos estudos sobre a sua formação e desenvolvimento, bem como referencial teórico sobre o tema, que possa servir de base para estudos sobre alianças estratégicas tanto no âmbito nacional como internacional. Um dos fatores que contribuem para essa situação é a falta de definições universalmente aceitas sobre o que constitui uma aliança estratégica.

Essa falta de estudos é ainda mais significativa quando focamos os países emergentes, sendo a maior parte dos estudos encontrados focados em países industrializados. Em geral esses estudos são generalizados, o que representa um grande perigo quando tentamos aplicá-los ao contexto dos países emergentes, principalmente quando consideramos as alianças estratégicas como contribuição ao desenvolvimento econômico desses países (KLOTZLE, 2002).

O fato de não existirem definições universalmente aceitas das alianças estratégicas faz com que muitos autores utilizem conceitos diferentes sobre o que constitui uma aliança estratégica. Para Teece (1992, apud KLOTZLE, 2002), alianças estratégicas são acordos nos quais dois ou mais parceiros dividem o compromisso de alcançar um objetivo comum, unindo suas capacidades e recursos, em atividades coordenadas. Implica certo grau de coordenação estratégica e operacional e incluem atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D), transferência de tecnologia, acordos de cooperação na área de marketing, entre outras. Já para Garai (1999, apud KLOTZLE, 2002), alianças estratégicas incluem acordos de esforços conjuntos na área de marketing, P&D, colaboração no desenvolvimento de novos produtos, transferência de tecnologia e atividades de terceirização.

As alianças entre empresas podem ser definidas também como estratégias de combinação e acesso a recursos, que permitem adquirir e sustentar vantagens competitivas. A definição que melhor apresenta as características do presente estudo é a de Gulati: “arranjo voluntário entre firmas em busca de objetivos comuns envolvendo a troca, o compartilhamento ou o co-desenvolvimento de produtos, tecnologias, processos ou serviços” (1998, apud WILK; FENSTERSEIFER, 2003, p. 1).

De acordo com os objetivos e características dos parceiros, as alianças podem ser de naturezas diversas, tais como “acordos unilaterais”: licenças de marcas e tecnologias, contratos de pesquisa, etc.; “acordos bilaterais”: acordos de compartilhamento de tecnologia e pesquisa, produção, distribuição, etc. e “alianças patrimoniais”: *joint-ventures*, fusões e aquisições. Ainda, em função da abrangência das operações, elas podem se desenvolver de forma “horizontal”, quando os parceiros operam num mesmo nível da indústria; “vertical”, quando envolve parceiros de diferentes níveis, como compradores e fornecedores por exemplo e “diagonal”, quando envolve parceiros de diferentes níveis dentro de uma mesma indústria ou de indústrias diferentes. Elas podem ainda envolver diversos parceiros, numa cadeia mais ampla e complexa, chamados “consórcios”.

Dentre as motivações que levam empresas a formar alianças estão o acesso a novas tecnologias e mercados privilegiados, mas também a redução de riscos e o aprendizado conjunto. No entanto, para que uma aliança se constitua numa parceria de sucesso, ela pressupõe que seus parceiros tenham valor a compartilhar, seja formalizada, haja flexibilidade e criação de valor conjunto e não apenas de troca, entre outros (WILK; FENSTERSEIFER, 2003, P. 3).

Outro aspecto relevante a ser levado em conta é a identificação dos fatores que permitem a sustentação a longo prazo das vantagens competitivas. “Para se manter competitiva ao longo do tempo uma empresa ou aliança necessita renovar constantemente seus conhecimentos e habilidades, adquirindo, assim, “capacitações dinâmicas” (TEECE; PISANO; SCHUEN 1997, apud WILK; FENSTERSEIFER, 2003, p. 8)”.

2.3.1 Agrupamentos regionais de negócios

A partir de um levantamento publicado pela *Harvard Business Review* em 1997, sobre a evolução das teorias da administração, verificou-se que agrupamentos regionais de negócios, conhecidos como *clusters*, arranjos produtivos locais ou redes locais de produção apresentavam capacidade competitiva superior à média de concorrentes isolados (AMATUCCI et al, 2009).

O termo pode ser definido como um conjunto de empresas agrupadas geograficamente, que mantém negócios com alguma ligação entre si. Para Allan (2003 apud AMATUCCI, 2009, p. 80), um cluster está relacionado à competitividade regional, onde as firmas de uma determinada região se beneficiam da cooperação formal e informal entre cada uma e, conseqüentemente, criam vantagem competitiva em relação às firmas de fora do *cluster*.

Um *cluster* não se constitui necessariamente em uma organização formal, mas pode existir independente do reconhecimento ou consciência que as empresas tenham dele. Ele é resultado da concentração de empresas ou negócios em determinada área geográfica, com efeitos sobre a competitividade do conjunto. Assim, decisões e ações podem ser derivadas de um sistema à qual pertencem, mesmo que seus líderes não o tenham planejado.

Determinadas regiões apresentam uma concentração peculiar de empresas explorando determinado ramo ou segmento de negócios. Embora esses agrupamentos existam há mais de dois séculos em todo o mundo (Vale do Silício nos EUA, a região da Borgonha, na França, o Vale dos Vinhedos no Brasil), não se verificavam muitos esforços no sentido de entender a criação, evolução e dinâmica de operação desses pólos regionais de negócios até três décadas atrás.

Segundo Amatucci (2009), as pesquisas de Porter sobre vantagem competitiva e *clusters* levam à conclusão de que a concentração geográfica de negócios, para a produção e/ou comercialização de produtos afins, está associada a vantagens competitivas para as respectivas cidades e regiões.

2.4 VISÃO DA FIRMA BASEADA EM RECURSOS

Surgida a partir do trabalho de Penrose (1959 apud WILK, 2006, p. 25), a Visão da Firma Baseada em Recursos (VBR), diz que as vantagens que distinguem uma empresa das demais e permitem sua expansão baseiam-se na existência de recursos e competências. Tais recursos se constituiriam como fontes de vantagem competitiva quando são de algum modo, raros, escassos, especializados e capazes de adicionar valor efetivo aos produtos ou serviços, conduzindo as empresas que os possuem a um desempenho superior. Segundo Penrose (1959), as empresas crescem na medida em que ganham eficiência operacional, liberando tempo e recursos para a busca de novos negócios.

De acordo com Wernerfelt (1984), um recurso é qualquer coisa que possa ser considerada uma força ou fraqueza da empresa. Já para Barney (1991 apud WILK, 2006, p. 26), os recursos de uma empresa consistem em todos os ativos tangíveis e intangíveis, humanos ou não, controlados pela empresa, que permitem a ela agregar valor aos seus produtos ou serviços. Os recursos poderão ser, portanto, tangíveis ou intangíveis: físicos, humanos ou organizacionais e tem sua importância não pelo valor em si, mas pelo valor que agregam.

Conforme coloca Grant (1991), os recursos e competências podem ainda ser tangíveis (sistemas de distribuição, invenções patenteadas, etc.) ou intangíveis (imagem, reputação, recursos humanos). Penrose e Barney (1959; 1957, apud WILK; FENSTERSEIFER, 2003, P. 4), entretanto, os classificam como recursos “físicos”, “humanos” e “organizacionais”.

Os recursos tangíveis, como o próprio nome diz, são aqueles que podem ser observados e/ou medidos. Já os intangíveis são aqueles que não se pode observar ou medir facilmente.

Vários autores têm utilizado conceitos associados à idéia de recursos para explicar fatores internos que contribuem na geração de vantagem competitiva, como, por exemplo, o conceito de “competências essenciais” ou *core competences*, que, segundo Prahalad e Hammel (1990), “são uma complexa harmonização de habilidades e tecnologias compondo um núcleo de conhecimentos em que a empresa apresenta excelência e que adicionaria valor aos produtos. Assim cada empresa deve buscar identificar as áreas em que se destaca de seus concorrentes (WILK, 2006, p. 28)”.

Os autores Wilk e Fensterseifer (2003) citam a importância de se analisar os processos competitivos *ex-ante* ao estabelecimento dos mercados nos quais os recursos serão úteis. A idéia central é que para uma empresa adquirir ou desenvolver recursos estratégicos em condição de vantagem em relação aos concorrentes, ela deverá ter capacidade de identificar e apropriar-se desses recursos antes da concorrência.

Ainda, para a sustentação da vantagem competitiva, esses recursos devem ser difíceis de serem copiados ou imitados pela concorrência e possuir os seguintes atributos: valor, raridade, inimitabilidade e capacidade de apropriação pela empresa (BARNEY, 1991, apud WILK, 2006, p. 30).

Entre outros mecanismos estratégicos são citados ainda a “imperfeita imitabilidade”, que se refere a um recurso único, que não pode ser copiado sem perder valor. A “imperfeita substituição” existe quando um recurso não pode ser trocado por outro sem perder valor. Já a “ambigüidade causal” se dá quando os concorrentes não conseguem identificar o recurso que proporciona aquela vantagem, da mesma forma que a “não codificação do conhecimento”. Assim também a “informação imperfeita” sobre onde está a vantagem ou de onde decorre, revelam-se uma vantagem perante a concorrência (WILK, 2006 p. 31).

Ainda segundo Wilk (2006) a “dependência do caminho” significa que a vantagem foi adquirida ao longo do tempo ou de etapas e, que para se chegar ao mesmo resultado, o mesmo caminho deverá ser percorrido pela concorrência. Já “os ganhos de escala em ativos” são derivados dos ganhos em função de operação em larga escala e “as interconexões entre estoques de ativos”, ganhos decorrentes da sinergia entre os recursos, proporcionando ganhos que não seriam possíveis utilizando-se os recursos individualmente. Ainda as “deseconomias de compressão de tempo” seriam os ganhos decrescentes que ocorreriam em função da aceleração do tempo necessário para o desenvolvimento ou acumulação de um recurso.

Por fim a “imperfeita mobilidade” se dá quando o recurso utilizado, embora possa ser transferido para outra empresa, será mais valioso na primeira, do que segunda. Em geral são recursos que estão adaptados exclusivamente para as empresas que possuem. Outra condição para a imobilidade imperfeita é quando o recurso só produz valor quando associado a outros recursos da empresa. Assim, baseado na análise da condição dos recursos, ficaria mais fácil à empresa identificar quais recursos são estratégicos e, dessa forma, constituem vantagem estratégica para a empresa (WILK; FENSTERSEIFER 2003, p.6).

Segundo Wilk e Fensterseifer (2003, P. 8), “para superar estas “dependências de caminho”, uma firma pode adotar estratégias de atalhamento, reduzindo tanto o tempo quanto o custo e o risco no desenvolvimento de determinados recursos através do compartilhamento de *portfólios* de recursos, estabelecendo alianças estratégicas com outras firmas”.

3. MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Nessa etapa do trabalho foi apresentado o método de pesquisa, os procedimentos utilizados na etapa exploratória e a estratégia utilizada para obter os dados a serem analisados com base na técnica da Análise Baseada no Discurso. As limitações do método e do estudo encontradas ao longo da etapa exploratória também foram apresentadas aqui.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esse estudo caracteriza-se pelo uso do método qualitativo, utiliza várias fontes de informação, e está dividido em duas etapas: (a) etapa exploratória e (b) etapa explicativa. O método de pesquisa utilizado é o qualitativo e tem o objetivo de analisar o projeto e identificar suas qualidades como recurso estratégico e vantagem competitiva para as empresas participantes, baseado na definição de Chizzotti (2003), para quem o termo qualitativo implica uma partilha densa com pessoas, fatos e locais que constituem objetos de pesquisa, para extrair desse convívio os significados latentes que somente são perceptíveis a uma atenção sensível. Ainda segundo o autor, após esse aprendizado, o autor interpreta e traduz em texto cuidadosamente escrito com perspicácia e competência científicas, os significados patentes ou ocultos do seu objeto de pesquisa.

A etapa exploratória tem como objetivo o estudo do *PSI Wines from Brazil* como recurso estratégico no posicionamento da vitivinicultura brasileira no mercado externo. Para tal as abordagens qualitativas utilizadas foram a observação documental e dos participantes no projeto, e entrevistas e questionários com executivos do setor.

Já segundo Gil (2007), as pesquisas explicativas têm como preocupação central identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos; o conhecimento científico está assentado nos resultados oferecidos pelos estudos explicativos. Assim, nessa etapa, é feita a identificação dos dados levantados na etapa exploratória, por meio de sua análise e da interpretação dos mesmos segundo a abordagem VBR.

A estratégia utilizada é o estudo de caso, onde é analisado o PSI WFB e seus participantes, com o objetivo de identificar as diferenças de desempenho em seus processos de internacionalização e a influência da participação no projeto nesse desempenho.

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E PARTICIPANTES

O centro do estudo foram as alianças estratégicas visando a internacionalização e teve como objeto de pesquisa o setor vitivinícola brasileiro, focalizando-se o IBRAVIN- Instituto Brasileiro do Vinho, o PSI *Wines from Brazil* e as empresas participantes do projeto. Participaram do estudo através de duas entrevistas e trinta e oito questionários os gestores dessas instituições e empresas participantes do projeto.

3.3 TÉCNICAS DE COLETAS DE DADOS

As técnicas de coleta de dados escolhidas são observação e avaliação de documentos, além de entrevistas e questionários com executivos do setor. De acordo com Yin (1981 apud GIL, 2007), o estudo de caso é um estudo empírico, que investiga um fenômeno atual dentro de seu contexto de realidade [...] e no qual são utilizadas várias fontes de evidência.

Ainda segundo Gil (2007), a observação constitui elemento fundamental para a pesquisa. Desde a formulação do problema, passando pela construção das hipóteses, coleta, análise e interpretação dos dados, a observação tem papel imprescindível no processo de pesquisa. Entretanto, sua importância é maior na fase de coleta de dados. A observação é sempre utilizada nessa etapa, conjugada a outras técnicas ou utilizada de forma exclusiva.

Muitos dados importantes na pesquisa social, no entanto, provem de fontes documentais, como livros, jornais, revistas, registros estatísticos, etc. Em função do volume de material produzido pelos meios de comunicação e de técnicas para sua quantificação, desenvolveu-se a análise de conteúdo que, segundo Berelson (1952, apud GIL, 2007), constitui-se numa técnica de investigação que tem por objetivo a interpretação dessas comunicações através de descrição objetiva, sistemática e quantitativa de seu conteúdo. Entre as vantagens do uso de fontes documentais estão a oportunidade do conhecimento do passado,

a investigação dos processos de mudança social e cultural e a possibilidade de obtenção de dados com menor custo.

As entrevistas são técnicas em que o pesquisador fica frente a frente com o objeto de sua pesquisa e lhe formula perguntas a fim de obter informações pertinentes à sua investigação. É uma forma de interação, de diálogo em que uma das partes busca coletar dados e a outra se identifica como fonte de informação. Essa técnica é adequada à obtenção de informações acerca do conhecimento de outras pessoas, suas crenças, esperanças, desejos e sentimentos, planos e razões ou explicações com relação ao passado. Uma das vantagens da entrevista é a possibilidade de obtenção de dados em profundidade.

Finalmente, o questionário é uma técnica de investigação composta por um determinado número de questões apresentadas por escrito, com objetivo semelhante à entrevista, ou seja, o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc. Em comparação à entrevista, o questionário possibilita atingir um grande número de pessoas, além de garantir o anonimato e a possibilidade de ser respondido em hora e local mais convenientes ao respondente. O questionário possui, entretanto, uma desvantagem ou limitação em relação à entrevista: não se tem a garantia da resposta.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

A técnica utilizada aqui é a análise baseada no discurso, que utiliza a análise das informações levantadas a partir da observação local e de documentos para identificar as semelhanças e/ou diferenças nas respostas e fundamentar a redação das conclusões. Segundo Nkomo e Cox Jr. (1996) essa técnica permitiria aos pesquisadores estudar os elementos constituintes do discurso cotidiano, abordando tanto textos escritos, quanto a interação oral (formal ou informal), e enfocando a construção de linguagens específicas, como a organizacional.

De acordo com Orlandi (2000), a análise do discurso concebe a linguagem como mediação necessária entre o homem e a realidade natural e social. Tal mediação torna possível tanto a permanência e a continuidade, quanto o deslocamento e a transformação do homem e da realidade em que vive. Levando em conta o homem na sua história, considera os processos

e as condições de produção da linguagem, pela análise da relação estabelecida pela língua com os sujeitos e situações em que é produzida.

O discurso, porém não é um processo linear de comunicação elementar baseado em Emissor → mensagem → Receptor, onde o emissor refere alguma coisa, ou fato e o receptor capta a mensagem, decodificando-a. Desse modo não se trata de transmissão de informação somente, pois na linguagem está inserida uma complexa relação de sujeitos e sentidos afetados pela língua e pela história. São processos de identificação do sujeito, argumentação, subjetivação e construção da realidade. As relações de linguagem são relações de sujeitos e sentidos e seus efeitos são múltiplos e variados. O Discurso nada mais é que o efeito destes sentidos entre os sujeitos.

Ao analisar estes efeitos no contexto em que se deram, poderemos entender os processos de interação entre sujeito e realidade e de transformação dessa realidade pelo sujeito.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO E DO ESTUDO

O método utilizado, estudo de caso, apesar de servir tanto para pesquisas exploratórias, quanto para descritivas e explicativas e servir a pesquisas com diferentes propósitos, tem seus limites quanto ao rigor metodológico, dificuldade de generalização e tempo destinado à pesquisa. Em função disso, exige maior cuidado no planejamento e na coleta e análise de dados. Assim, não é possível quantificar os ganhos com o projeto, nem as perdas decorrentes da não participação no mesmo, o que sugere que uma pesquisa estatística focada nesses aspectos complementaria o estudo.

Já o estudo apresentado baseia-se na análise do setor vitivinícola e do projeto PSI *WFB*, idealizado em 2002 e reestruturado em 2004, portanto com apenas oito anos de existência, cujo desenvolvimento e crescimento são bastante recentes. Também a abordagem VBR tem pouco mais de 10 anos e, portanto, ambos ainda passíveis de desenvolvimento e aperfeiçoamentos.

Ainda com relação aos participantes e à coleta de dados, há a possibilidade de retenção e não divulgação de informações consideradas estratégicas ou confidenciais pelos participantes, o que limitaria os resultados e prejudicaria a análise e sua interpretação.

Todavia, apesar das limitações inerentes ao estudo, o mesmo se mostra relevante na medida em que contribui para a identificação das variações de *performance*, do efeito do poder do mercado sobre o desempenho, além de abordar a Análise VBR, relacionando os recursos estratégicos não a uma empresa, mas a um composto de empresas e entidades na identificação de vantagens competitivas. Dessa forma, certamente contribuirá para a análise, reavaliação e possível reformulação de políticas públicas e privadas para o setor.

4. RESULTADOS

Os resultados apresentam um panorama da vitivinicultura no mundo e, mais especificamente, a situação do setor no Brasil. Para fundamentar a análise do projeto *WFB* baseada na abordagem da Visão da Firma Baseada em recursos, traçou-se uma fotografia do Ibravin e do projeto PSI *WFB*, através de sua história e desenvolvimento, forças e fraquezas, oportunidades e ameaças e estratégias de promoção adotadas pelo projeto. Para complementar, foram apresentadas as respostas obtidas nas entrevistas e questionários.

4.1. A VITIVINICULTURA NO BRASIL E NO MUNDO

4.1.1 O vinho no mundo

A história do vinho remonta os primórdios da humanidade. Não se sabe exatamente onde, nem quando teve início sua produção e várias culturas relatam seu surgimento de diferentes maneiras; o certo é que muito antes de Cristo os homens já produziam e bebiam o vinho. Na própria Bíblia se encontram passagens que mencionam o vinho (“E começou Noé a cultivar a terra e plantar uma vinha”. Gen. 6.20), tendo sido a falta do vinho, inclusive, motivo para um dos milagres de Cristo relatados na Bíblia (“Três dias depois, houve um casamento em Caná da Galiléia...tendo acabado o vinho, a mãe de Jesus lhe disse: eles não tem mais vinho” João 2.1-3). Os Gregos consideram a bebida uma dádiva dos deuses, e assim muitos povos contam o seu surgimento de diferentes maneiras.

Do ponto de vista histórico, sua origem é imprecisa, visto que surgiu antes da escrita. Existem registros que indicam que as primeiras vinhas surgiram na Geórgia e datam de 7000 a 5000 a.c. Os primeiros registros em pintura sobre o processo de vinificação e seu uso em celebrações surgiram com os egípcios em 1000 a 3000 a.c. O crescimento de seu consumo, juntamente com o azeite de oliva foram os responsáveis pelo desenvolvimento do comércio egípcio, tanto interno quanto externo. A partir do Egito, o vinho foi levado para a Europa Mediterrânea, África central e Ásia pelos fenícios, chegando à Grécia em 2000 a.c.

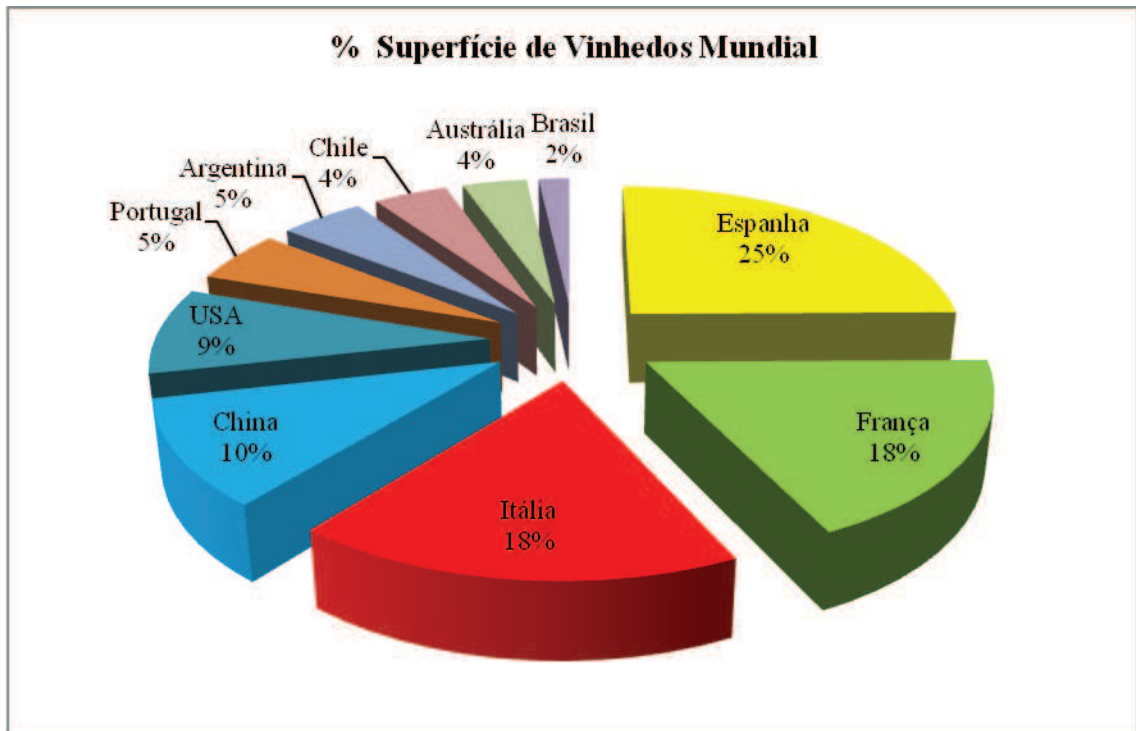
Os gregos foram os grandes responsáveis pela propagação do vinho na Europa, tendo iniciado o plantio de videiras na Itália e Península Ibérica. Também o primeiro contato da futura França com o produto se deu através dos gregos, por ocasião da fundação de Marseille pelos gregos,. Com a anexação da Península Itálica, Grécia e Mediterrâneo por Roma e a

expansão do Império Romano, o vinho foi levado à Grã-Bretanha, Alemanha e Gália, futura França. O comércio do vinho se desenvolveu através do intercâmbio entre as nações e resultou na adaptação da indústria vinífera através dos séculos, como a utilização de barris para transportar o vinho e o plantio das videiras ao longo dos rios, como alternativa ao transporte terrestre.

Foram os romanos, também, que descobriram que o uso de barris de madeira no transporte e, posteriormente, no processo de envelhecimento do vinho, lhe conferia um sabor especial. O vinho só chegaria às Américas com as grandes navegações já na Idade Moderna (Wikipédia).

Segundo dados da Organisation Internationale de la Vigne et du Vin - OIV, em 2007 cerca de 58% da superfície de vinhedos no mundo se encontrava na Europa, seguida pela Ásia e América. Da mesma forma, a produção global se concentra na Europa, com 68% da produção mundial, tendo como maiores produtores a França, Itália e Espanha, seguida pelas Américas com 18%. O consumo mundial de 242.9 milhões hl (2008) também é liderado pela Europa, com França e Itália nos primeiros lugares, seguidos dos Estados Unidos. Os maiores importadores são também a França, Itália e Espanha que, juntos são responsáveis por $\frac{3}{4}$ do volume total importado. A superfície mundial de vinhedos plantados é de 7.861.000 há, sendo que o Brasil possui apenas 2% desta área.

O quadro abaixo mostra a superfície mundial e vinhedos plantados (2008), onde se pode comprovar a hegemonia da Europa no cultivo de vinhedos:



Quadro 1 – Superfície mundial em vinhedos plantados em 2008

Fonte: Ibravin (2009)

Embora os vinhos do “Velho Mundo” ainda sejam responsáveis pela maior parte da produção e consumo mundial, os ditos países do “Novo Mundo” tiveram um crescimento significativo nas últimas duas décadas, com liderança da Austrália, seguida por Chile, África do Sul e estados Unidos. Esse crescimento deveu-se, principalmente, a menores restrições e maior inovação, além do crescimento econômico e do poder aquisitivo. Como indicativo desse crescimento temos o fato de os Estados Unidos liderarem os 10 países maiores consumidores no período de 2003-2007 com 14,8% do consumo mundial, segundo dados do International Wine and Spirit Record (IWSR).

Na tabela a seguir, apresentamos o consumo mundial (2005) distribuído por continente, relativamente à sua população:

Tabela 1 - População e consumo mundial – 2005

Continente	População	%	Consumo (hl)	%	Consumo per capita (l)
Europa	739.546.615	11,04%	159.600.000	67%	21,58
Américas	914.401.390	13,65%	49.200.000	21%	5,38
Ásia	4.044.270.947	60,39%	17.200.000	7%	0,42
África	964.294.291	14,40%	6.100.000	3%	0,63
Oceania	34.941.108	0,52%	5.400.000	2%	15,45
Antártica	1.500	0,00%	0	0%	0

Fonte: CCE. 2009

A participação das exportações no consumo mundial cresceu significativamente na última década: 33% em 2005, contra 18% há 15 anos. Esse crescimento está relacionado com um fenômeno que deverá marcar o setor no século 21: a globalização do consumo e da produção mundial. Segundo o *Comité National des Conseillers du Commerce Extérieur em France - CCE*, o mercado mundial de vinhos deverá sofrer importantes mudanças nas próximas décadas: evolução da demanda global e posição do vinho na sociedade, mudança nas áreas de cultivo e evolução das técnicas e tecnologias na produção e, finalmente, concentração da indústria mundial nas mãos de grandes marcas. Essas mudanças contribuirão para a concentração da produção mundial em três principais regiões tipológicas: Europa (Latina e do Norte), o “Novo Mundo” (África do Sul, Argentina, Austrália, Chile, estados Unidos) e o “Novo Novo Mundo” (Brasil, China e Índia de um lado e Norte da África, Bulgária, Geórgia, Hungria e Ucrânia de outro).

A evolução na demanda se dará em função da queda no consumo dos países tradicionalmente consumidores de vinho (Europa), devido à diminuição no consumo per capita anual e na frequência do consumo, já verificada nos últimos anos, bem como um aumento no número de consumidores no mundo, tendo como causas mudanças no contexto cultural e no desenvolvimento econômico (China, Brasil, México e Índia). Também o padrão de consumo está mudando do modelo regular tradicional (consumo durante as refeições), para um modelo mais “moderno”, informal, onde um novo perfil de consumidor demanda por uma oferta mais acessível aos iniciantes. Esse novo perfil do consumidor remete a um consumidor que vive mais e cujo gosto modifica-se com o tempo, além de caracterizar-se por ser um consumidor ocasional e que necessita ser conquistado.

As mudanças climáticas (aumento das temperaturas nas regiões produtoras devido ao aumento nas emissões de CO²) levarão a um deslocamento das áreas produtoras e à necessidade de adaptação a novas temperaturas, o que, por sua vez, acarretará uma grande mudança na tipicidade das uvas. Também a escassez de chuvas afetará as reservas de água de determinadas regiões/países, o que poderá levar a questões com relação à irrigação artificial. Ainda o aumento na frequência de fenômenos climáticos extremos, como as tempestades, poderá levar a uma perda de elementos do solo. O desenvolvimento das técnicas e tecnologias ligadas ao cultivo das videiras e à produção de vinhos com vistas a uma viticultura de precisão permitirá uma redução no desperdício tanto do produto, quanto de energia, orientada à diminuição dos custos e à proteção ao meio ambiente, e das diferenças de desempenho entre partes de um mesmo vinhedo.

Desde a década de 90, a concentração e internacionalização da indústria nas mãos de poucas marcas e conglomerados de marcas tem se acelerado. Esse processo gradual e inevitável de concentração trouxe uma transformação no modelo de desenvolvimento internacional: a produção baseada no “marketing dos meios” substituiu a lógica da exportação. Entre 1980 e 2005, ocorreram 1265 operações de reestruturação no mercado de vinhos (de acordo com o estudo do L’Institut National de La Recherche Agronomique – INRA intitulado *Globalization of the world wine market and restructuring of the supply-side*, publicado em *INRA Social Sciences, Agriculture and Food, Space and Environment*).

As principais áreas produtoras a surgirem no futuro terão França, Espanha e Itália e os países membros da *Common Market Organization* – CMO de um lado, com o objetivo de prover certa consistência entre os vários produtores europeus, o que se constitui num grande desafio diante das mudanças climáticas previstas e suas conseqüências. De outro, o “Novo Mundo” (Austrália, África do Sul, Chile, etc.) será forçado a racionalizar sua produção e mudar para um modelo mais próximo do “Velho Mundo”, vital para a região, principalmente em função do surgimento do “Novo Novo Mundo”; novos produtores mundiais ou países que anteriormente apresentavam produção reduzida, agora orientada globalmente, com grande potencial, como China, Índia e Brasil e atores secundários, voltados local ou regionalmente, como alguns países da Europa Oriental (Bulgária, Geórgia, Hungria, Ucrânia) ou Mediterrânea (Argélia, Líbano, Marrocos, Tunísia ou Turquia).

Devido à natureza peculiar do vinho, tudo que afeta direta ou indiretamente sua produção, desde o cultivo das vinhas, administração dos recursos naturais e tecnológicos até a comercialização e divulgação deve ser considerado em longo prazo (CCE, 2010).

4.1.2. A vitivinicultura no Brasil

A viticultura chegou ao Brasil com a colonização portuguesa no século XVI, mais precisamente na Capitania de São Vicente, onde foram plantadas as primeiras mudas de *vitis vinifera* trazidas de Espanha e Portugal por Martim Afonso de Souza. Permaneceu como cultura doméstica até o fim do século XIX, transformando-se em atividade comercial por iniciativa dos imigrantes italianos estabelecidos no sul do país a partir do início do século XX. Até a década de 60, a viticultura brasileira ficou restrita ao sul e sudeste, em função das condições climáticas favoráveis ao seu cultivo. A partir da década de 60, o cultivo de espécies como a “Itália” foi levado para a região semi-árida do vale do sub-médio São Francisco, expandindo-se rapidamente para outras regiões do país.

Com uma área produtora de cerca de 90.000 hectares, o Brasil produziu em 2008 cerca de 3,3 milhões de hectolitros. Cerca de 50% da produção foi destinada a vinhos de mesa, sucos e concentrados. Dos 90.000 hectares, 10% são dedicados a uvas viníferas destinadas a vinhos finos e espumantes. Grande parte da produção brasileira de uvas e derivados da uva e vinho é destinada ao mercado interno. O principal produto de exportação em volume é o suco de uva, com 15% de sua produção destinada ao mercado externo; e somente 1% do vinho produzido no país é exportado.

Quinto maior produtor de vinhos do hemisfério sul, atrás da Argentina, Austrália, África do Sul e Chile, atualmente o Brasil é considerado uma das melhores regiões do mundo para a produção de espumantes e possui a segunda região de origem reconhecida fora da Europa (Vale dos vinhedos, na Serra Gaúcha). Nossos vinhos têm sido reconhecidos com várias medalhas de bronze, prata e ouro em concursos internacionais desde a década de 90 e somos considerados legítimos representantes do chamado “Novo Mundo”, exportando para 23 países, entre eles: Estados Unidos, Alemanha, Inglaterra e República Tcheca.

A viticultura brasileira está concentrada em regiões produtoras de acordo com o clima; temperada: Fronteira, Serra do Sudeste, Serra Gaúcha, Campos de Cima da Serra e regiões Central e Norte no Rio Grande do Sul; Vale do Rio do Peixe, Planalto Serrano e Planalto Norte e Carbonífera em Santa Catarina; Sudeste de São Paulo e Sul de Minas Gerais. Subtropical: Norte do Paraná; Tropical: Noroeste de São Paulo, Norte de Minas e Vale do Sub-médio São Francisco. Além desses, novos pólos vitivinícolas estão surgindo em

diferentes regiões do país, tais como Mato Grosso do Sul, Goiás, Espírito Santo, Ceará e Piauí. Inicialmente, produzíamos uvas americanas (comuns), utilizadas para a produção de vinhos de mesa. A produção de vinhos finos só teve início no final do século 20, com as variedades de *vitis Vinífera*, trazidas das tradicionais regiões produtoras da Europa Mediterrânea. As cepas cultivadas atualmente no Brasil são: Cabernet Sauvignon, Merlot, Cabernet Franc, Pinotage, Pinot Noir, Syrah e Tannat (tintas); e chardonnay, malvasia Bianca, Moscato Branco, Moscato canelli, Proseco e Riesling Itálico (brancas).

A região de clima temperado, representada pelos estados do sul, possui 85% da área de vinhedos e 98% da uva utilizada para o processamento de derivados e do vinho. O Rio Grande do Sul é considerado o maior e mais importante produtor nacional e concentra 60% da área cultivada, quase 50.000 hectares, que tem no município de Bento Gonçalves seu maior produtor. O cultivo está dividido nas regiões da Campanha, Serra do Sudeste, Campos de Cima da Serra e Serra Gaúcha, a maior e mais tradicional região vinífera do Brasil. Na Serra Gaúcha crescem cerca de 5.500 espécies de viníferas em solo vulcânico. O vinho tem uma boa cor e acidez. No Rio Grande do Sul estão concentrados os maiores produtores nacionais e também os pequenos produtores de vinhos de alta qualidade. Apesar disso a estrutura da indústria vinífera é bastante restrita: segundo dados de 2008, apenas 12 produtores ultrapassam os 5 milhões de litros vendidos, 350 chegam aos 10.000 e mais da metade não chegam aos 10.000 l/ano (IBRAVIN, 2010).

Na tabela abaixo podemos ver a distribuição da área plantada de vinhedos no Brasil, com o estado do Rio Grande do Sul liderando a lista com 60% de toda a área plantada no Brasil:

Tabela 2 - Área plantada de vinhedos Brasil (2008)

Estado	Hectares	Acres	%
Rio Grande do Sul	49.816	123.045	60%
São Paulo	9.750	24.082	12%
Pernambuco	7.083	17.495	9%
Paraná	5.800	14.326	7%
Santa Catarina	4.836	11.944	6%
Bahia	4.405	10.880	5%
Minas Gerais	906	2.237	1%
Total do Brasil	82.596	204.012	100%

Fonte: Ibravin/ Embrapa/CNPUV, Uva e Vinho

No ano de 1997 foi criada a Lei nº 10.989, que deliberava acerca da política e regulamentação da produção de uva, vinho e seus derivados e criava o Fundo de Desenvolvimento da Vitivinicultura- FUNDOVITIS. A criação desse fundo gerou uma fonte de recursos específica para aplicação nas deficiências do setor, entre elas a fiscalização e ordenamento da cadeia produtiva. Como consequência, em 1998 foi criado o Instituto Brasileiro do Vinho – IBRAVIN, sociedade civil, sem fins lucrativos, ao qual estão associadas pessoas jurídicas de direito privado, representantes de produtores de uva, cooperativas, indústria vinícola e o Governo do Estado do rio Grane do Sul, unidade federativa que concentra 90% da produção no segmento. Em 2007 foi assinada a Lei 12.743, que contemplou o IBRAVIN com o repasse direto de 25% do montante recolhido com a Lei 10.989.

4.1.2.1 Análise de potencialidades e oportunidades estratégicas

Quanto às potencialidades, o setor possui múltiplos pontos fortes a serem explorados, mas também se faz importante considerar as fragilidades existentes. Com base em um exercício de mapeamento SWOT realizado pelo IBRAVIN/WFB (2010) instituições setoriais foram identificados os seguintes pontos:

Pontos fortes

- h) Interesse renovado pelo vinho e espumante no mercado nacional.
- i) Enólogos qualificados.
- j) Mudança cultural, início da consciência por qualidade.
- k) Geografia favorável ao enoturismo.
- l) Concentração do pólo vitivinícola, facilitando parcerias, difusão de inovações e logística de produção.
- m) Centros de pesquisa, laboratórios de enologia, assistência técnica e treinamentos.
- n) Capacitação setorial e crescente experiência na organização de feiras comerciais, divulgação dos produtos e da região.
- o) Capacitação de agentes na organização e consórcios exportadores de produtos vitivinícolas.
- p) Diversidade edafo-climática proporcionando diversidade de vinhos.
- q) Processos de indicação geográfica em curso.
- r) Capacidade de reação na competição com vinhos importados.
- s) Disponibilidade de terras em abundância e em outras regiões produtoras do RS.
- t) Crescente organização institucional e associativa

Pontos Fracos

- O Brasil não é reconhecido como país vinícola (imagem/país).
- Qualidade da matéria-prima deficiente (exceção para espumantes).
- Variabilidade e inconsistências na qualidade do produto.
- Problemas contratuais na relação com produtores de uvas.
- Falta de fiscalização ativa dos vinhos, principalmente fora do RS.
- Ausência de uma cultura de consumo regular e moderado nas refeições.
- O vinho ainda não é considerado alimento (nem legalmente, nem pelo consumidor).
- Barreiras às exportações.
- Falta de crédito adequado às especificidades da atividade (ciclo longo).
- Oligopólio dos fornecedores de garrafas e dependência de importação de alguns insumos.
- Baixa escala e condições edafo-climáticas desfavoráveis em certos segmentos, elevando custos de produção.

- Falta de identidade/tipicidade própria do produto.
- Pequena importância do segmento na economia nacional.
- Elevada carga tributária
- Pouca união da cadeia produtiva em ações estratégicas de competição e organização da concorrência.
- Verbas insuficientes para ações de estímulo ao hábito de consumir vinhos e outros derivados de uva.
- Falta de *lobby*/poder político do setor.
- Falta de uma política efetiva de reconversão dos vinhedos.
- Poder e concentração dos canais de distribuição.
- Falta de um sistema organizado de comercialização anual da uva.
- Pequeno módulo de produção vitícola.
- Prática sistemática de oportunismo reduzindo a confiança entre os atores.

Oportunidades

- Alto potencial de crescimento no mercado interno.
- Empreendedorismo e surgimento de pequenas cantinas, proporcionando diversidade de produtos.
- Exploração da imagem do produto nacional e gaúcho.
- Vendas em recipientes menores para consumo corrente.
- Quebrar a sazonalidade do consumo.
- Condições favoráveis ao enoturismo.
- Promoção dos aspectos saúde-prazer do vinho.
- Promoção da educação do consumidor nacional.
- Explorar/estimular a criação de identidades regionais.
- Importância crescente de private labels.

Ameaças

- Aumento da concentração das vendas pelos varejistas.
- Diminuição do poder aquisitivo do consumidor brasileiro.
- Tamanho do setor pequeno face aos concorrentes estrangeiros.
- Restrições ao consumo de bebidas alcoólicas.

- Proliferação e redução do preço de bebidas alternativas.
- Protecionismo dos países produtores em defesa de seu patrimônio sócio/político/econômico.
- ALCA e MERCOSUL: falta de disciplina e regulamentação na importação.
- Desenvolvimento de produtos alternativos de baixa qualidade em todos os segmentos.
- Ausência de um programa de organização da concorrência e combate à fraude e à concorrência desleal.
- Excesso de produção mundial, que pode levar à queda sistemática dos preços.

4.1.2.2 O Ibravin

De acordo com seu estatuto, o IBRAVIN tem por objetivo promover e ordenar institucionalmente o setor vitivinícola com relação à produção de uvas, vinhos, sucos de uvas e demais derivados de uvas e vinhos em todos os seus âmbitos: agrícola, produtivo, de elaboração, técnico, comercial, de promoção, consumo, estrutural, organizacional, cultural, ambiental, jurídico, legal e institucional. A entidade pretende ser representativa da vitivinicultura brasileira, nacional e internacionalmente, em seu papel de gestora na fixação e disseminação da política setorial, com vistas ao desenvolvimento sustentável e à valorização da cadeia produtiva.

O instituto é mantido com recursos públicos estaduais e federais e os projetos executados com recursos do FUNDOVITIS são financiados através da taxa recolhida junto às vinícolas, conforme o volume de uva industrializado, e creditada no Imposto sobre Circulação de Mercadorias e serviços – ICMS. O fundo é gerenciado pela Secretaria Estadual de Agricultura, Pecuária, Pesca e Agronegócio – SEAPPA. O IBRAVIN executa ainda vários projetos através de convênios com instituições tanto estaduais, quanto federais, a exemplo do Projeto Setorial Integrado *Wines from Brazil*, em parceria com o governo federal através da Agência Brasileira de promoção de Exportações e Investimentos – APEX Brasil.

Sediado em Bento Gonçalves - RS, o instituto é administrado por um Conselho Deliberativo, composto por representantes indicados por entidades representativas integrantes do quadro de associados, que decidem as estratégias a serem implementadas pelo Ibravin; um Conselho Consultivo, responsável pela emissão de pareceres e opiniões sobre temas relativos ao setor vitivinícola e propor ações e projetos junto ao Conselho Deliberativo; fazem parte desse conselho as entidades representativas do setor vitivinícola nacional e instituições de

ensino e pesquisa igualmente. Para encaminhar, executar e coordenar os projetos, o instituto conta ainda com uma equipe administrativa, liderada por um Diretor-Executivo, além de profissionais terceirizados (IBRAVIN, 2010).

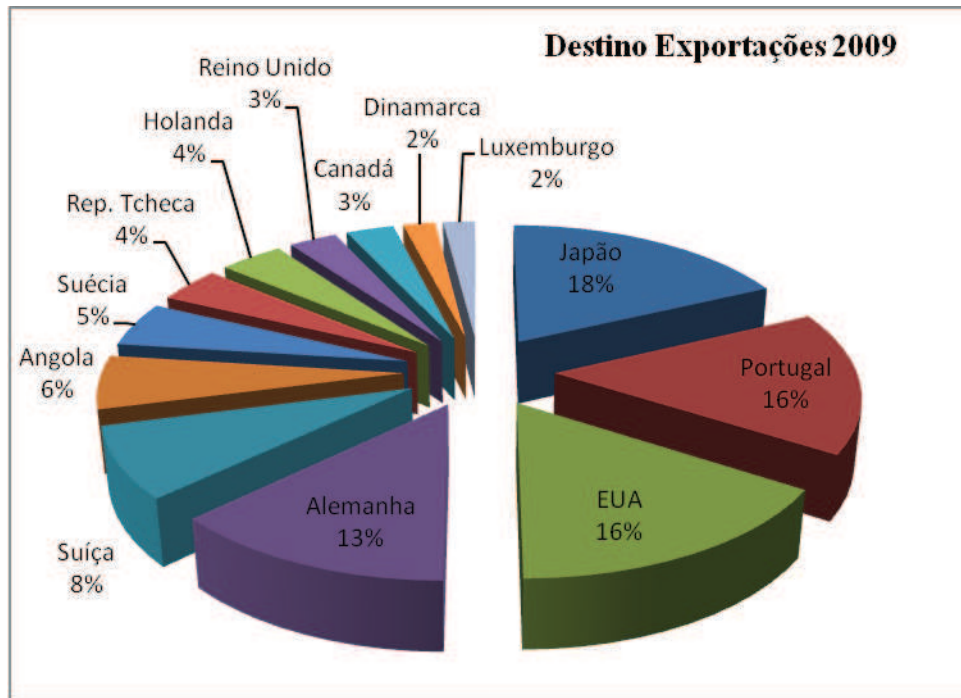
4.1.2.3 O projeto Setorial Integrado *wines from Brazil*

O objetivo desse projeto é agregar valor e promover a ampliação do consumo do vinho, espumantes, suco de uva e derivados da uva e do vinho, através de campanhas publicitárias e outras técnicas de divulgação, tanto a nível nacional, quanto internacionalmente. Através de uma gerência de promoção comercial, o Ibravin presta auxílio financeiro e logístico às vinícolas participantes do projeto para participação em feiras e outros eventos, além de apoiar iniciativas voltadas à promoção, através de ações culturais, gastronômicas, técnicas e outros. As ações voltadas ao mercado externo contam com o apoio da Apex Brasil e recursos das próprias vinícolas associadas ao projeto.

O projeto teve início em 2002, através de iniciativa da Federação das Indústrias do rio Grande do Sul – FIERGS, com o objetivo de exportar e contava com a participação de 6 vinícolas. Em 2004 passou a se chamar Projeto Setorial Integrado – PSI, numa parceria com a Apex Brasil, focando a promoção do vinho brasileiro em convênio com o Ibravin. Em 2007 fechou acordo com 28 vinícolas, aumentando de 02 para 20 os países de destino de exportação e de 15,28% (2002) para 57,7% a participação na exportação brasileira.

Na terceira edição, o projeto trabalha oito mercados-alvo (EUA, Canadá, Reino Unido, Alemanha, Suécia, Holanda, Polônia e Hong Kong), que são escolhidos por representantes das empresas e entidades, após um estudo dos países com maior potencial de geração de mercados feito pelo setor de inteligência da Apex. Com a assessoria de uma renomada empresa de marketing, a Suriana, foi elaborado um plano estratégico de promoção, que contempla diversas estratégias de promoção junto a esses mercados. Atualmente o projeto conta com 38 vinícolas associadas, participação em 14 feiras internacionais, exporta para 23 países e gera um volume de negócios estimado em US\$ 3,5 milhões/ano, tendo atingido o pico de USD 5 milhões antes da crise de 2007/2008 (IBRAVIN/ APEX, 2010).

O destino das exportações brasileiras em 2009 concentrou-se no Japão, Estados Unidos, Portugal e Alemanha, como mostra o quadro abaixo:



Quadro 2 – Destino exportações 2009

Fonte: Ibravin (2009)

Apesar do grande número de vinícolas registradas no país; 1.300, 720 somente no RS e o enorme potencial de crescimento do setor nos próximos anos, somente 120/130 empresas produzem vinhos finos ou espumantes e tem potencial para participar do projeto. Dessas, as principais (38) já fazem parte do projeto. Não há previsão para aumento deste número além de 50 empresas, previsto para 2011. O objetivo é trabalhar bem essas 50 empresas com potencial para o mercado externo e abastecer o restante do mercado com informações que agreguem valor ao produto nacional.

Embora apenas metade das empresas participantes do projeto com potencial exporte atualmente, o volume exportado no ano de 2009 chegou à casa dos 28,5 milhões de litros, alcançando o valor de USD 10 milhões FOB, com um preço médio por litro de 0,36 USD, conforme mostra a tabela abaixo:

Tabela 3 - Exportações Brasileiras – 2009

	Volume (litros)	%	Valor FOB USD	%	USD/litro
Total WFB Geral	1.148.154,71	100,00	2.306.864,58	100,00	2,01
Total WFB vinho fino	610.133,25	53,14	1.719.134,63	74,52	2,82
Total WFB outros vinhos (mesa/filtrado doce)	538.021,46	46,86	587.729,95	25,48	1,09
Granel	24.112.431		6.715.960,00		0,28
Exp. Total Brasil	28.493.812		10.123.439		0,36

Fonte: Ibravin/*WFB* (2010)

Os investimentos no projeto são divididos entre a Apex Brasil e o Ibravin/ empresas, com a contrapartida de cerca de 50% para cada lado. Em 2008 esse valor foi de R\$ 3.065.282,76 total. Os recursos da Apex são utilizados para pagar as despesas de operação para participação nas feiras e eventos internacionais, como o aluguel de estandes e estrutura nas feiras (taças, cuspidor, gelo, intérpretes, etc.), material de divulgação, inserções na mídia, vinda de jornalistas especializados, etc. Já o Ibravin e as empresas entram com as despesas de passagens aéreas para representantes, alimentação, transporte e envio de amostras, etc. O projeto conta ainda com recursos do SEBRAE, SEDAI e MDIC, entre outros. A estrutura administrativa do projeto é mantida com o pagamento de mensalidades das empresas de acordo com o porte da empresa: pequenas, até 500 mil litros, R\$ 385,00; médias, até 2 milhões de litros, R\$ 660,00 e acima de 2 milhões de litros, R\$ 935,00 (2010).

As ações do projeto junto às vinícolas têm foco na capacitação para exportação, através de cursos, workshops, confecção de material de promoção, assessoria com relação à regulação dos mercados, adequação de produtos, etc. No exterior, essas ações concentram-se na promoção do vinho brasileiro, na divulgação da indústria vitivinícola nacional, através da participação em feiras e concursos internacionais, além de visitas técnicas e da mídia especializada. Há ainda uma assessoria jurídica que trabalha com o registro das marcas no exterior. Essas ações contemplam degustações junto a formadores de opinião, jornalistas especializados, restaurantes, varejo e, em alguns casos, consumidor final, além de rodadas de negócios e visitas às empresas e entidades.

Outra ação que vem de encontro às vinícolas menores, com produto diferenciado, porém com estrutura organizacional reduzida é o projeto “tradings do Brasil” desenvolvido pela Apex Brasil, que aproxima empresas de trading com conhecimento do mercado vinícola e com histórico de atuação junto ao Ibravin, dessas vinícolas. O objetivo é facilitar a entrada dessas pequenas vinícolas no mercado externo via tradings, reduzindo os custos com ações de prospecção e participação em feiras no exterior. As tradings fariam a promoção dessas empresas no exterior, funcionando como uma espécie de representante, porém com o controle total das ações junto aos possíveis compradores por parte da vinícola. Essa estratégia facilita o acesso dessas empresas ao mercado externo e dilui o custo entre duas ou três empresas, que serão representadas pela trading em determinado evento (IBRAVIN/ APEX, 2010).

Estratégia de Mercado

- Apresentar o vinho brasileiro como uma alternativa atraente entre a variedade de vinhos do Novo Mundo;
- Promover a imagem da marca “Brasil”.
- Informar compradores e formadores de opinião com relação às qualidades do vinho brasileiro;
- Promover ações com foco em mercados-alvo com alto poder aquisitivo, voltados a produtos do “Novo Mundo”;
- Divulgar à mídia internacional, através de Projeto Imagem, o potencial do país duas vezes ao ano;
- Atrair novos compradores durante as rodadas de negócios promovidas no Brasil;
- Manter assessoria de imprensa e marketing no exterior, para promover os produtos brasileiros.

Benefícios para as Vinícolas Participantes no Projeto

- Apoio financeiro para participação nas ações de promoção comercial no exterior, subsidiados pela Apex Brasil em convênio com o Ibravin;
- Apoio institucional e financeiro do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, FIERGS, Secretaria de Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais – SEDAI em ações de promoção à exportação de empresas brasileiras e inserção de novas empresas no mercado internacional;
- Apoio do Ibravin como entidade gestora do projeto;
- Intercâmbio de experiências com empresas participantes do projeto;
- Fortalecimento da marca “Vinhos do Brasil”, o que facilita a apresentação e identificação de potenciais clientes do exterior;
- Acesso a convênios com prestadores de serviços nas áreas de logística, desembaraço aduaneiro, transporte aéreo, etc.

Promoções e campanhas realizadas

As estratégias e desenvolvimento do setor estão descritas no programa “Visão 2025”, que prevê ações de qualificação do produto, construção da imagem do produto brasileiro e fortalecimento da presença do produto no Brasil e exterior. O projeto promove ações de treinamento e capacitação para as empresas que desejam exportar, em parceria com o Sebrae/RS e Fiergs e prepara ainda uma cartilha de exportação de vinhos e treinamentos *in company*. O Projeto Imagem promove a vinda de jornalistas estrangeiros e brasileiros e formadores de opinião para palestras, degustações e visitas às vinícolas. Da mesma forma, o Projeto Comprador promove a vinda de importadores e compradores em potencial. Outras ações de promoção são workshops, ações conjuntas com a Apex Brasil, trabalhos de *branding*, degustações e missões técnicas. Só no 1º semestre de 2009 foram 4 feiras, 2 degustações, 1 missão técnica, 1 projeto imagem, 1 projeto comprador e 2 eventos conjuntos com a Apex Brasil.

ABRA E SE ABRA- ABRA SUA CABEÇA, ABRA UM VINHO BRASILEIRO: campanha institucional da marca Vinhos do Brasil para o mercado nacional e internacional, tem como símbolo um saca-rolhas estilizado, criado pelos irmãos Campana, referência nacional e mundial em design, que lembra as hastes das parreiras. Criada pela agência Escala,

a campanha promove o novo posicionamento dos vinhos brasileiros no Brasil e no mundo, resultado de debate e análise estratégica das entidades representativas do setor, com suporte da consultoria de marcas *Top Brands*. Através do conceito “Abra e se abra. Abra sua cabeça, abra um vinho brasileiro”, a campanha tem o objetivo de reposicionar o vinho brasileiro no mercado nacional e iniciar o processo de construção de imagem da marca no exterior. Teve início em 2009 e continuação em 2010.

IZOD INDYCAR SERIES RACE. Sorteio de uma viagem para dois para assistir à corrida da Fórmula Indy de Miami e ingressos para as corridas de Indianápolis e Nova Iorque. Promoção feita pelo *WFB* e Apex Brasil em conjunto com os restaurantes Fogo de Chão e Plataforma Rodízio nos Estados Unidos, através de sorteio de cupons preenchidos por seus clientes e depositados em urna própria.

PARCERIA – GOVERNO DO ESTADO E SETOR VITIVINÍCOLA: UMA PARCERIA QUE DEU CERTO. Campanha institucional promove a parceria entre o governo do Estado do Rio Grande do Sul e o Ibravin, através do FUNDOVITIS. Promove o esforço do governo em tecnologia e fiscalização de um lado, e produtores em esforço, dedicação, talento e dedicação ao trabalho de outro, resultando no reconhecimento do espumante brasileiro como um dos melhores do mundo.

VINHOS DO BRASIL- UMA BOA ESCOLHA. Campanha institucional voltada ao mercado nacional veicula em 2008, promove a evolução qualitativa do vinho brasileiro e apresenta situações de consumo dos vinhos e espumantes brasileiros: em família às refeições, *happy hour* com colegas de trabalho e comemorando uma vitória esportiva.

Toda a estratégia de promoção e comunicação que envolve as campanhas e as ações do PSI *Wines from Brazil* tem o suporte de uma assessoria de imprensa e são amplamente divulgadas na imprensa, bem como nos sítios do Ibravin e do projeto na internet, que conta ainda com um blog: Blog do Enolegal, com dicas de harmonização de pratos, livros, eventos, curiosidades, design, links para outros blogs, etc.

4.2 ETAPA EXPLORATÓRIA

A etapa exploratória tem como objetivo compreender a dinâmica do projeto, bem como a participação das vinícolas exportadoras no mesmo, a fim de avaliar o potencial do PSI WFB como recurso estratégico para as vinícolas participantes do projeto. Essa etapa envolveu a observação dos participantes no projeto através da observação de documentos, questionário e entrevistas e posterior análise do conteúdo do material produzido a partir da teoria VBR.

Foram enviados questionários para as 38 empresas participantes do projeto. Das 38, metade apenas exporta ou já exportou vinhos finos (em 2009, 21 exportaram vinhos, suco e outros derivados) e 75% são pequenas e médias empresas.

Foram feitas duas entrevistas com os gestores do projeto junto ao Ibravin e à Apex, para levantamento de dados secundários que não são encontrados nas suas páginas oficiais, bem como para extração de sua análise pessoal com relação à validade e ganhos do projeto desde seu início até hoje.

Em função do número reduzido de gestores envolvidos, não foi possível utilizar a técnica da “Análise por Categorias”.

4.2.1 Entrevista com os gestores do projeto

4.2.1.1 Panorama do setor antes e depois do PSI WFB

O setor ainda tem números pouco expressivos se comparados com outros setores como a carne, por exemplo: USD 4/5 milhões e 23 países (contra USD 5 bilhões e 160 países da carne), porém no primeiro ano do projeto as exportações saíram de zero para USD 230 mil e antes da crise chegaram USD 5 milhões, tendo fechado o ano de 2009 em USD 2,3 milhões. Houve um avanço no número de empresas participantes do projeto no decorrer do período de existência do projeto, passando de seis (2002) para 38 (2010). Um trabalho institucional forte é feito no sentido promover o país não só como produtor de vinhos, mas produtor de bons vinhos, desvinculando da imagem de país tropical, cujo clima e condições geográficas seriam desfavoráveis ao cultivo e produção vitivinícola. É feito um trabalho de imagem do vinho brasileiro, identificado com os vinhos do novo mundo e caracterizado como um vinho jovem, frutado, leve, de baixo teor alcoólico e com pouco uso de madeira.

Os resultados do projeto são considerados extremamente animadores; de completo desconhecido, o vinho brasileiro já começa ser reconhecido pelo seu estilo e qualidade, principalmente no acaso do espumante, que já tem sua qualidade equiparada ao champanhe francês e à cava espanhola. Embora ainda não muito conhecido, e guardadas as proporções de volume de produção, o vinho brasileiro já é respeitado por ser um produto diferenciado. A estratégia do projeto não é tipificar o vinho brasileiro por tipo de uva, mas trabalhar o estilo do produto: vinho jovem, leve, frutado, sem madeira, identificado com o que o consumidor busca, que é um vinho para se beber em qualquer ocasião, que resgate o prazer de degustar um bom vinho e de harmonizá-lo com a refeição.

4.2.1.2 Investimento

O investimento feito no projeto é dividido entre a Apex e o Ibravin e empresas em partes iguais. Com o recurso público da Apex são pagas as despesas comuns como o aluguel de estandes nas feiras, material para degustações, como taças, cuspidores, gelos, intérpretes, etc. As empresas entram com as despesas de passagem para os participantes, alimentação, envio de amostras etc. Em 2009 o valor total investido no projeto foi de cerca de R\$ 3 milhões de reais total (R\$ 1,5 milhão para cada parte), praticamente o dobro do investimento feito no ano de 2008, conforme mostra a tabela a seguir:

Tabela 4 – Investimento 2008

Atividades	APEX	Contrapartida	Total
Imobilização e adequação de empresas e produtos para exportação	0,00	136.584,36	136.584,36
Elaboração de materiais promocionais	144.446,35	163.314,91	307.761,26
Promoção de exportação	348.068,64	215.058,64	563.127,28
Projeto comprador, Imagem, vendedor	363.915,05	188.237,25	552.152,30
Administração e Gestão	6.066,82	191.957,88	198.024,70
Prospecção de mercados e envio de amostras	0,00	113.377,39	113.377,39
Total	862.946,86	1.008.530,43	1.871.027,29

Fonte: Ibravin (2009)

A estrutura administrativa é paga com contribuições mensais das empresas associadas de acordo com o seu porte: pequenas, até 500 mil litros, R\$ 385,00; médias, até 2 milhões de litros: R\$ 660,00 e grandes, acima de 2 milhões de litros: R\$ 935,00. Além desses recursos, o projeto conta ainda com o apoio do SEBRAE, MDIC, SEDAI e outros recursos prospectados junto a projetos de apoio às exportações. O projeto atual está orçado em R\$ 2,5 milhões (IBRAVIN, 2010).

4.2.1.3 Promoções

Além da participação em feiras, o projeto prevê ações de degustações junto a formadores de opinião, jornalistas especializados em vinhos, donos de lojas especializadas, *sommeliers*, lojas de varejo e consumidor final. Esses eventos contam com a presença de cerca de 200-300 pessoas com excelentes resultados. Também são utilizadas as plataformas de negócios da Apex, quando há essa possibilidade, como no caso da Fórmula Indy, que teve patrocínio da Apex Brasil e o projeto Churrascarias do Brasil.

No Brasil, o Projeto Comprador patrocina a vinda de importadores para eventos do setor. Já o Projeto imagem patrocina a vinda de jornalistas e formadores de opinião que visitam as empresas, conhecem a estrutura do setor, participam de degustações, etc.

4.2.1.4 Internacionalização das vinícolas brasileiras

Na sua maioria, as empresas estão num estágio mais básico de internacionalização e suas operações no exterior se restringem à exportação. Algumas poucas empresas maiores, entretanto, que tem inclusive uma maior participação no mercado nacional, já estão num estágio mais avançado de internacionalização, tendo constituído parcerias internacionais com empresas do Chile, Argentina e Uruguai, a exemplo do grupo Miolo, Cooperativa Vinícola Aurora, Casa Valduga e Cave Geisse.

Essas empresas que e operam há mais tempo no exterior não deverão deixar o projeto num futuro próximo, pois embora já tenham atingido um maior grau de internacionalização, ainda precisam do apoio do projeto para garantir visibilidade ao seu produto e fazer frente aos altos custos de promoção no exterior. Nem há o interesse por parte da organização do projeto que elas o deixem, visto que, em função da consolidação de sua marca no exterior, também trazem visibilidade ao projeto e servem de modelo às vinícolas menores.

4.2.1.5 Aceitação do vinho brasileiro

Não acontece de um dia para outro. Antes do projeto o Brasil não era conhecido como produtor de vinhos e não se tinha idéia das condições edafo-climáticas brasileiras, favoráveis ao cultivo de espécies *vitis vinífera* e à produção de vinhos finos. Nos concursos às cegas, o vinho brasileiro tem se saído muito bem e, inclusive, ganho várias medalhas concorrendo com países tradicionais, como a França. O espumante brasileiro já é considerado do mesmo nível dos melhores do mundo.

O Brasil tem surpreendido não só pela qualidade de seu produto, mas também pela estrutura das empresas, que se equivalem às melhores do mundo. Essa aceitação se nota pela procura cada vez maior de interessados em representar o vinho brasileiro no exterior, que sabem que o Brasil não é um grande produtor em volume, mas nosso produto é diferenciado.

4.2.1.6 A concorrência com os mercados do cone sul

Segundo o Ibravin, não há uma concorrência direta entre o Brasil e os países do cone sul. Apesar de fazerem parte dos chamados países do “Novo Mundo”, o Brasil adota uma estratégia diferente. Chile, Argentina e Uruguai trabalham um tipo de uva característico do país: Carminere, Malbec e Tannat, respectivamente. Já o Brasil trabalha o estilo do vinho. Nosso vinho é reconhecido por suas características de estilo: jovem, leve, frutado e com nenhuma presença de madeira.

Essa estratégia é consequência do planejamento feito pela Apex, Ibravin e empresas e decidida de comum acordo, inclusive em função das características de tipicidade do vinho brasileiro, que produz produtos diferentes dependendo da região de origem do produto. Assim, o espumante produzido na campanha é diferente do produzido na serra gaúcha e o mesmo se dá com o vinho produzido no vale do São Francisco em relação ao vinho produzido no RS. Outro motivo para a escolha dessa estratégia é o volume da produção nacional, que ainda é muito baixo em relação aos concorrentes internacionais.

4.2.1.7 O “Novo Novo mundo”

O Brasil é considerado um país do “Novo Mundo”, porém dentro dessa nova perspectiva e divisão dos países produtores mundiais de vinho, o Brasil se destaca pela

experiência e por ter um produto diferenciado. Um exemplo é o “Seminário Internacional de Vinhos Tropicais” que o Brasil realiza, já na segunda edição, e tem contado com a presença de novas promessas, como a Índia e Tailândia entre outros produtores de países tropicais. Hoje o Brasil é visto como modelo nesse segmento.

A China, vista como grande potência no futuro na produção de vinhos, não é considerada uma concorrente direta do Brasil, embora estejam evoluindo e tenha potencial para produzir bons vinhos no futuro, em função da estratégia de diferenciação adotada pelo Brasil. É possível que a China venha a ser o maior produtor mundial em volume e, conseqüentemente, seja um grande concorrente para os países com foco em preço, o que não é o caso do Brasil. É possível que haja uma queda na demanda, porém sempre haverá demanda para os vinhos diferenciados a exemplo dos franceses italianos, portugueses, californianos, assim como os brasileiros.

4.2.1.8 Relação de consumo l/per capita

Embora o foco do projeto seja o aumento do volume de exportações e do valor médio exportado, o aumento do consumo per capita no Brasil é uma conseqüência, em função das ações de promoção realizadas dentro do Brasil. Essa relação está em pouco mais de 1,7l/per capita/ ano, ainda muito baixa quando comparada com nossos vizinhos do MERCOSUL, como a Argentina.

4.2.1.9 A proteção e/ou exclusividade do projeto WFB com relação à concorrência

Não existe uma preocupação com a proteção ou exclusividade do projeto. Cada país tem seu projeto e outros países têm projetos semelhantes. A preocupação aqui é com a marca setorial e o registro de marcas, que tem assessoria de uma empresa jurídica nos oito mercados-alvo trabalhados.

4.2.1.10 O que o Brasil faz de único e que não pode ser copiado

Segundo o Ibravin é o produto dentro da garrafa, isto é, o vinho brasileiro. O Brasil é o único país trabalhando dentro de uma dimensão continental que pode produzir tanto no paralelo 30°, na altitude, quanto no paralelo 8°, na região tropical. O espumante brasileiro,

considerado como um dos melhores do mundo, também não pode ser copiado, devido às características climáticas de nossas regiões produtoras. Nosso mix de produtos é diferenciado e, dificilmente, haverá outro país com um mix tão variado quanto o nosso.

4.2.1.11 estratégias diferenciadas de internacionalização

Em geral, cada empresa tem suas características e as estratégias levam em consideração essas características. A Apex mantém representações no exterior, que ajudam as empresas em suas estratégias de internacionalização.

Um novo projeto do Ibravin em conjunto com a Apex é o chamado “Tradings do Brasil” e tem foco nas pequenas empresas em que o proprietário é não só o enólogo, mas também o administrativo, comercial, etc., que pelo seu porte não tem condições de participar de eventos internacionais, mas que possuem um produto diferenciado. Esse projeto coloca *tradings* previamente selecionadas em contato com as empresas, para que elas possam se fazer representar em feiras e outros eventos internacionais, dentro da estratégia do Ibravin e Apex, de maneira que o custo seja dividido entre duas ou três empresas. Essas *tradings* fazem um trabalho pré e pós com as empresas, de maneira que possam evoluir e essas têm acesso às ações das *tradings*, como os clientes visitados, etc. Esse é um case que já fez muito sucesso com o mercado da república Tcheca e esta sendo replicado para as empresas que tem menor volume de produção e produto diferenciado.

4.2.1.12 Metas de curto, médio e longo prazos

O projeto WFB tem um período de visão de 5 anos e um planejamento para cada dois anos, revisado ao final desse período.

Já o setor vitivinícola tem um projeto chamado “Visão 2025”, elaborado em 2000 com articulações em 2008, que fez um levantamento completo do setor, com levantamento de dados das regiões produtoras e mercado consumidor de todo o Brasil.

Todo esse planejamento do PSI WFB e suas revisões contam com o auxílio de profissionais especializados da Apex e profissionais contratados para esse fim. Para a versão atual do projeto foi contratada a consultoria “Suriana”, de renome no mercado, cuja diretora, Angela Hirata, tem larga experiência em internacionalização, tendo sido responsável pelo case de sucesso “Havaianas”.

4.2.1.13 Vinícolas que participam do projeto

Atualmente, participam do projeto 38 vinícolas. O total de vinícolas brasileiras registradas é de 1.300; 720 só no RS, porém com perfil para participar do projeto, com produção de vinhos finos e/ou espumante, somente 128/130. Dessas, as principais já fazem parte do projeto, que tem meta de alcançar as 50 principais até 2011. Não há interesse em aumentar esse número, pois o projeto tem o objetivo de trabalhar com as mais representativas do setor, que podem ajudar a melhorar a visibilidade do vinho brasileiro, embora todo o conhecimento adquirido no projeto seja replicado para o setor através de cursos e workshops.

Participam do projeto, atualmente, as seguintes vinícolas:

- Boscato Vinhos finos
- Casa Valduga Vinhos Finos Ltda.
- Cave de Amadeu
- Cooperativa Vinícola Aurora Ltda.
- Cooperativa Vinícola Garibaldi
- Cordilheira de Sant'ana
- Dom Cândido Vinhos finos
- Don Giovanni
- Don Guerino – Casa Motter
- Fazenda Ouro Verde
- Irmãos Basso
- Irmãos Molon
- Lídio Carraro Ltda.
- Lovara Vinhos Finos Ltda.
- Peterlongo
- Piagentini
- Quinta Santa Maria
- Santo Emílio
- Sociedade de Bebidas Mioranza Ltda.
- União de Vinhos do Rio Grande
- Villaggio Grando

- Vinhos Don Laurindo Ltda.
- Vinhos Salton S.A. Ind. e comércio
- ViniBrasil Vinhos do Brasil S.A.
- Vinícola Campestre
- Vinícola Campos de Cima
- Vinícola Cordelier Ltda.
- Vinícola Courmayeur
- Vinícola Dal Pizzol
- Vinícola Galiotto
- Vinícola Mena-Kaho
- Vinícola Miolo Ltda.
- Vinícola Panceri
- Vinícola Pericó
- Vinícola Perini
- Vinícola Pizzato Ltda.

4.2.1.14 Destino das exportações brasileiras

No total o Brasil exporta para cerca de 23 países, entre eles: Japão, Portugal, EUA, Alemanha, Suíça, Angola, Suécia, República Tcheca, Holanda, Reino Unido, Canadá, Dinamarca e Luxemburgo. O número de países destino não tem crescido muito, mas o crescimento dentro de alguns países tem sido bastante significativo.

Os oito mercados-alvo escolhidos para a atual edição do projeto WFB foram resultado de um estudo aprofundado de potencial desses mercados, que levou em conta população, consumo de vinhos, renda per capita, tendência, etc. Eles são: EUA, Alemanha e Inglaterra por serem grandes consumidores; os demais por seu potencial de crescimento: Canadá, Suécia, Holanda, Hong Kong e Polônia. Suécia, Holanda e Polônia, por exemplo, cresceram mais em vendas em 2009, que a Alemanha. Esses países são vistos como potenciais grandes mercados para o vinho brasileiro nos próximos anos.

4.2.2 Questionário para as vinícolas participantes do projeto

De acordo com as respostas aos questionários enviados às empresas participantes do projeto, a experiência das mesmas com o mercado internacional antes do projeto era praticamente inexistente. Embora essa participação ainda seja pequena, pode-se notar que o PSI *WFB* tem sido uma ferramenta muito importante no processo de internacionalização das empresas do setor.

4.2.2.1 Início das operações no exterior

As empresas iniciaram suas operações no exterior em anos diferentes, a partir de 2002 (2002, 2003, 2004, 2005, 2007). Ao entrarem no projeto, em geral as empresas passam por um período de preparação de um a dois anos, antes de iniciarem as atividades de exportação. Neste período, se abastecem de informações sobre os mercados-alvo, necessidade de adaptação do produto, exigência dos mercados e também participam de cursos de capacitação. Em média, elas participam do projeto há 4,5 anos, entretanto algumas estão no projeto desde seu início.

No que tange às motivações, em metade das empresas, a motivação para ingresso no projeto foi externa, isto é, foram procurados por compradores internacionais interessados em adquirir seus produtos. Porém, cada vez mais, as empresas têm entrado no projeto buscando os mercados externos por uma abordagem estratégica, para dar maior visibilidade aos seus produtos ou ao nome da empresa, ou ainda para dar maior visibilidade ao seu produto no mercado interno.

4.2.2.2 Mercados atendidos no exterior

As empresas que já tinham alguma experiência com exportações antes do projeto o tinham feito esporadicamente apenas para 2 ou 3 países. Alguns desses mercados são EUA, República Tcheca, França, Noruega, Suécia e África. Após o ingresso no projeto, essas ações passaram a ser constantes e o volume exportado cresceu a níveis que vão de 25% a mais de 1.000%, consolidando um número de mercados que chega a 24 países em alguns casos, na Europa, África e Américas. Após a crise financeira de 2008, algumas empresas de grande porte tiveram uma redução nas exportações; entretanto algumas empresas menores, que

trabalham produtos de maior valor agregado chegaram a índices de 300% de crescimento no mesmo período.

4.2.2.3 A participação no PSI WFB

Aqui é consenso entre as empresas que já tiveram alguma experiência com o mercado externo que, sem a ajuda do projeto não conseguiriam fazê-lo. As empresas responderam que consideram que o projeto representa uma ferramenta de ajuda valiosa em suas operações no exterior, pois abastece seus associados de informações relevantes com relação ao mercado alvo, tais como regulação, normas técnicas, pesquisas de mercado, tipo de produto mais solicitado, legislação, além de subsidiar a participação em feiras internacionais, promover ações de marketing e intermediar ou proporcionar rodadas de negócios com a participação de importadores e formadores de opinião.

Cabe ressaltar que todas as empresas foram unânimes em afirmar que, sem a ajuda do projeto, não teriam condições de enfrentar os custos necessários para a participação em feiras e outros eventos no exterior. Os custos para a promoção dos produtos no exterior e a participação em eventos especializados como feiras e concursos são elevados e, mesmo as empresas maiores, não teriam condições de enfrentar, sozinhas, esses custos. Assim o projeto torna-se uma ferramenta valiosa para viabilizar a participação das empresas nas ações de promoção do vinho brasileiro no exterior, uma vez que os custos são divididos entre as empresas participantes, o projeto e a Apex.

Algumas empresas de maior porte já estão numa etapa mais avançada de internacionalização, tendo firmado parcerias no exterior com empresas do Chile, Argentina, Uruguai e Espanha para distribuição de seus vinhos. Além disso, ressaltaram o crescimento na conquista de espaço do vinho brasileiro no mercado externo graças às ações do projeto.

4.3 ANÁLISE DA ETAPA EXPLORATÓRIA

Análise sob o enfoque de recursos estratégicos

A questão essencial que motivou este trabalho consistiu na análise do projeto *Wines from Brazil* sob o enfoque de recursos estratégicos, verificando de que forma esse projeto pode se constituir em uma vantagem competitiva para o setor. Esta análise remete à busca de

atributos estratégicos de recursos no âmbito do WFB identificando dependências de caminho e mecanismos de isolamento a cópia do programa por outros países concorrentes.

Os elementos de sustentação de valor estratégico consistem em condições de limites a competição *ex-ante*, que evitem que o recurso seja de conhecimento dos concorrentes antes de sua implementação, o que poderia acarretar em algum tipo de estratégia de dissuasão ou bloqueio; limites à competição *ex post*, que evitem a cópia do recurso após seu uso explícito na competição; heterogeneidade, que implica que haja diferenças na posse de recurso entre concorrentes e imperfeita imitabilidade, que evite a cópia dos recursos (WILK e FENSTERSEIFER, 2003).

Em estreita interação com estas condições operam mecanismos de isolamento dos recursos contra a concorrência, como as dependências de caminho, que implicam em um percurso de tempo para desenvolvimento do recurso, a raridade que evita o seu uso amplo, a especialização que bloqueia o uso por outros agentes que não o proprietário do recurso, a complementaridade que consiste na combinação sinérgica do recurso com outros de posse da firma ou setor e a ambigüidade causal, quando a empresa não consegue precisar qual a cadeia de eventos de formação do recurso, entre diversos outros mecanismos.

Sob esta ótica, o WFB possui diversos atributos que o elevam a uma condição de recurso estratégico do *cluster* vitivinícola e do setor como um todo.

A presença moderada de *limites à competição ex ante* pode ser observada através da condição de o WFB ter sido desenvolvido com estratégias sigilosas no início de sua formação e que, mesmo após estas terem sido implementadas no mercado, os próximos movimentos do programa sempre foram mantidos sob forte sigilo aos concorrentes e somente após estarem maduras e sob perfeito domínio por parte das empresas, as estratégias eram apresentadas ao mercado através de ações.

A presença mais expressiva de *limites à competição ex post* pode ser observada na medida em que o WFB é hoje um programa especializado ao setor, que não faria sentido se copiado, da forma como está concebido, por um concorrente. Ele é adaptado às condições das empresas brasileiras, aos produtos brasileiros e a nichos de mercado específicos almejados por estas empresas.

Foi um programa customizado ao longo do tempo, através de erros e acertos, e aprendizados graduais sobre o mercado, desta forma estando presente uma clara condição de *dependência de caminho* para chegar ao que hoje ele é. O caminho feito pelo projeto e as empresas associadas, desde seu início, agregaram conhecimento, experiência e

desenvolvimento técnico às empresas participantes do projeto, bem como aos seus parceiros no decorrer do tempo.

Há visibilidade, construção e divulgação da marca Brasil e do vinho brasileiro, bem como da procedência e marcas das empresas envolvidas. Para as empresas do Brasil ingressantes no WFB, a *dependência de caminho* é encurtada, pois o projeto prevê ações de capacitação que as colocam em menor tempo em condições de acessar os mercados trabalhados em igualdade de condições com os participantes mais antigos.

Por sua vez, um concorrente interessado em fazer ações similares estaria sujeito a grandes *deseconomias de compressão de tempo*, ou seja, teria de investir muito para acelerar o tempo de desenvolvimento de algo semelhante, mas correria um grande risco de não recuperar os investimentos necessários para esta aceleração.

Conhecer os mercados externos é um processo gradual que exige tempo e não pode ser acelerado. Ele enfrentaria assimetrias de conhecimento dificilmente superáveis sem percorrer o devido caminho ao longo do tempo e que hoje são transformadas em simetrias no âmbito do programa, mas somente para as empresas participantes.

A *ambigüidade causal* também está presente em condições moderadas, na medida em que o sucesso de determinadas empresas nos mercados externos através do WFB é bastante heterogêneo, e nem mesmo as próprias empresas sabem explicar claramente seu desempenho superior e quais ações do WFB influenciaram nesta condição superior atingida.

Os ganhos obtidos pela sinergia entre os recursos de todas as empresas participantes do projeto e seus parceiros é um fator relevante como *mecanismo de isolamento*, o que seria impossível caso elas tentassem ações individualmente.

Nenhuma firma individual teria todos os recursos necessários para as ações feitas no WFB. Esta composição de mix de produtos e alianças logísticas entre outros fatores compartilhados cria *interconexões entre estoques de ativos* que projetam o WFB a uma condição estratégica interna complexa aos observadores externos

Esta *complementaridade de recursos* se expressa moderadamente também quando muitas das empresas do WFB fazem alianças com empresas do mercado externo buscando sinergias e acesso facilitado aos canais de distribuição.

Sobre *imitabilidade* faz-se importante dizer ainda que, o produto, vinho, por suas características edafo-climáticas, não pode ser copiado. Da mesma forma, o estilo impresso ao nosso produto: leve, jovem, frutado e com ausência de madeira. Pode-se tentar reproduzir as

mesmas qualidades do vinho brasileiro, porém, devido às características próprias do produto e do local onde foi produzido, o mesmo não será igual.

De uma forma ampla, o projeto WFB como um todo é único e imperfeitamente imitável, pelas características únicas das empresas envolvidas, do Ibravin e da Apex Brasil, cujo conhecimento técnico e de governança é especializado e agregado ao projeto na gestão de suas ações o que nos permite classificá-lo com segurança como um dos recursos estratégicos coletivos mais importantes do setor.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao estudar o PSI WFB, verificou-se que o projeto se constitui num recurso estratégico importante para a vantagem competitiva e internacionalização do vinho brasileiro. O estudo identificou diversos atributos estratégicos dos recursos, que consistem em elementos de sustentação da vantagem gerada pelo projeto, entre eles a dependência de caminho, a raridade, a especialização e a complementaridade.

Todo o processo de planejamento estratégico do projeto, liderado pelo Ibravin em conjunto com a Apex Brasil, é feito baseado em informações obtidas através de estudos de mercado, cujas ações, depois de implantadas e em perfeito domínio pelo grupo de empresas participantes, são reavaliadas e aprimoradas ao longo do tempo. Hoje o projeto se constitui num programa especializado, customizado para o setor e adaptado às condições das empresas e produtos brasileiros e aos mercados-alvo escolhidos.

Embora o projeto possua menos de uma década, portanto bastante recente, a visibilidade e a divulgação da marca Brasil e do vinho brasileiro tem crescido no exterior, o que tem gerado conhecimento, experiência e desenvolvimento técnico para a indústria vitivinícola brasileira. São visíveis os ganhos obtidos pela sinergia entre os recursos das empresas participantes do projeto e seus parceiros.

As características do vinho brasileiro o colocam em sinergia com o consumidor globalizado, que pede vinhos leves, jovens e frutados e consumo esporádico, e o desenvolvimento de nossa indústria com as tendências futuras, incluindo o Brasil no rol dos potenciais mercados mundiais, ao lado da China, da Índia e alguns países da Europa oriental. Ao mesmo tempo, em função de sua grande extensão de terras e condições edafo-climáticas, a indústria vitivinícola brasileira apresenta plenas condições de crescimento e desenvolvimento, o que, em conjunto com a vantagem competitiva apresentada pelo PSI WFB e seus parceiros, poderá fortalecer o Brasil como futuro *player* mundial do setor.

Finalmente, identificou-se a necessidade de um estudo mais aprofundado do potencial de crescimento das regiões produtoras, visando à consolidação do Brasil como *Player* mundial e ao efetivo e amplo reconhecimento da qualidade do vinho brasileiro no cenário mundial. Complementarmente também, vislumbrou-se a oportunidade de estudo do potencial enoturístico brasileiro, visando futuras pesquisas e a possibilidade de ampliação do escopo do projeto, com vistas à implantação de rotas enoturísticas e futura consolidação do setor.

REFERÊNCIAS

- AGERON, B. Proposition du processus d'internationalisation de la PMI. Xème Conférence Internationale de mManagement Stratégique – AIMS 2001. AIMS (2001: Montréal) **Anais...**Montréal: AIMS, 2001.
- ANDERSEN, O. On the internationalization process of firms: a critical analysis. **Journal of International Business Studies**, v. 24, n. 2, p. 209 -231, 1993.
- AMATUCCI, Marcos (Org.). **Internacionalização de empresas: teorias, problemas e casos**. São Paulo: Atlas, 2009.
- BEAMISH, Paul W. The internationalization process of smaller Ontario firms: a research agenda. **Research in Global Business Management**, Greenwich, CT: JAI Press, 1990, v. 1, p. 77-92.
- Brasil vitivinícola**. Disponível em:<<http://www.ibravin.com.br/brasilvitivinicola.php>>. Acesso em 25 jul. 2010.
- CARRIERE, Alexandre de Pádua et al. Contribuições da análise do discurso para os estudos organizacionais. **Revista E&G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 6, n. 12, p. 1-204, jan. 2006. Disponível em: <http://www.iceg.pucminas.br/espaco/revista/12_Contribuicoesdaanalisedodiscursoparaosetodosorganizacionais.pdf>. Acesso em: 07 jun, 2010.
- CHIZZOTTI, Antonio. A pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais: evolução e desafios. **Revista Portuguesa de Educação**. Braga, Portugal, vol. 16, n. 2, p. 221-236, 2003. Disponível em: <<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/374/37416210.pdf>>. Acesso em: 07.06.2010.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas. 2007.
- GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.
- Guia para elaboração de trabalhos acadêmicos**. São Leopoldo, 2009. Disponível em <http://www.unisinos.br/biblioteca/images/stories/downloads/guia_elaboracao_trabalhos_academicos_2009.pdf>. Acesso em: 18 mai. 2010.
- História do Vinho**. Disponível em < http://pt.wikipedia.org/wiki/História_do_vinho>. Acesso em 13 jul. 2010.
- KLOTZLE, Marcelo Cabus. Alianças estratégicas: conceito e teoria. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, vol. 6, n.1, jan./abr. 2002. Disponível em <http://www.anpad.org.br/rac/vol_06/dwn/rac-v6-n1-mck.pdf>. Acesso em 16.08.2010.
- LIMA, Juvêncio Braga de. et. al. **Os desafios do processo de internacionalização de PME e o papel dos consórcios de exportação**. Lavras. Disponível em: <<http://www.ifbae.com.br/congresso2/pdf/trab16.pdf>>. Acesso em: 28 jul. 2010.
- MELLO, Loiva Maria de. Vitivinicultura brasileira: panorama 2009. **Cultivar hortaliças e frutas**. Pelotas. Disponível em: <<http://www.grupocultivar.com.br/artigos/artigo.asp?id=1001>>. Acesso em 13 jul.2010.

- O Ibravin.** Disponível em: <<http://www.ibravin.com.br/index.php>>. Acesso em 15 jul. 2010.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia Empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar.** 3. ed. São Paulo: Atlas. 2001.
- ORLANDI, Eni Puccinelli. **Análise de discurso: princípios e procedimentos.** 2. ed. Campinas: Pontes. 2000.
- PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** 7. ed. Rio de Janeiro: Campus. 1992
- WELCH, L.S.; LUOSTAIRINEN, R. **Internationalization: evolution of a concept, in The Internationalization of the firm**, ed. by Buckley & Ghauri, 1999, International Thomson Business Press, pp. 83-98, 1988.
- WERNERFELT, B. A. Resource-based view o the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.
- WILK, Eduardo de Oliveira. **A relação entre estratégias, recursos e performance: Uma investigação em empresas de vinhos finos do cluster da serra gaúcha.** Porto Alegre, 2006. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/10180>. Acesso em: 5 mai. 2010.
- WILK, Eduardo de Oliveira; FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo. Use of resource-based view in industrial cluster strategic analysis. **International Journal of Operations & Production Management** (Bingley, UK), v. 23, n. 9, p. 995-1009, 2003.
- _____. Alianças estratégicas sob a perspectiva da visão da firma baseada em recursos: contribuições para um modelo dinâmico de cooperação. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD - ENANPAD, 27., 2003, Atibaia, SP. **Trabalhos apresentados.** Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=48&cod_evento_edicao=7&cod_edicao_trabalho=1832>. Acesso em 17 abr. 2010.
- Wine in the world as we approach 2050. The 21st century challenges.** CCE Foresight. Set. 2009.

GLOSSÁRIO

ASSEMBLAGE: Mistura de diferentes tipos de uva no processo de produção de um vinho.

BARRIL: Vasilha de madeira de carvalho com capacidade média de 225 l, utilizada na fermentação ou estágios de vinhos.

CANTINA: Designa local e instalações de elaboração de vinhos.

CABERNET FRANC: Variedade vitis vinífera tinta da família dos cabernets.

CABERNET SAUVIGNON: Variedade vitis vinifera tinta originária da região de Bordeaux, França.

CAVA: Denominação dada aos espumantes na Espanha. Denominação de origem controlada.

CEPA: Variedade de vinho

CHAMPANHE: Espumante francês produzido na região de mesmo nome. Denominação de origem controlada.

CHARDONNAY: Variedade de vitis vinífera branca, também usada na composição do espumante para dar sabor.

EDAFOCLIMÁTICO: Diz respeito à combinação de condições de clima e solo de uma região.

ENOLOGIA: Ciência que estuda as técnicas de elaboração e criação de vinhos.

ENÓLOGO: profissional formado em enologia; possui conhecimentos sobre todo o processo de elaboração do vinho, desde o cultivo da vinha até sua vinificação, engarrafamento e venda.

ENOTURISMO: Turismo motivado pela apreciação de vinhos e nas tradições e cultura das regiões produtoras de vinhos.

ESPUMANTE: Vinho com gás carbônico, efervescente; nos espumantes de qualidade o gás é resultante da fermentação.

INDICAÇÃO GEOGRÁFICA: É como se convencionou chamar as indicações de procedência ou denominações de origem de produtos comerciais que são passíveis de proteção legal contra uso de terceiros, em termos de propriedade industrial.

MALVASIA BIANCA: Variedade vitis vinífera branca originária da Itália.

MOSCATO BRANCO: Variedade vitis labrusca branca originária do oriente médio.

MOSCATO CANELLI: Variedade vitis labrusca branca originária do oriente médio.

MERLOT: Variedade vitis vinifera tinta, uma das responsáveis pelas características dos vinhos tintos de Saint Émillion, da região e Bordeaux, França.

PINOT NOIR: Variedade vitis vinífera tinta originária da região a Borgonha, França.

PINOTAGE: Variedade tinta híbrida, surgida do cruzamento da Pinot Noir com Cinsault, originária da África do Sul.

PROSECCO: Variedade de vitis vinifera branca originária da região do Vêneto, Itália. Seu nome também identifica o vinho branco espumante em cuja produção é empregada. Denominação de origem controlada.

RIESLING ITÁLICO: Variedade vitis vinífera branca de origem italiana.

SYRAH ou SHIRAZ: Variedade vitis vinífera tinta, muito cultivada em todo o mundo.

TANNAT: Variedade vitis vinífera tinta originária do sul da França, comumente usada em *assemblage* com o Merlot para suavizar o vinho.

VARIETAL: Vinho elaborado com um único tipo de uva ou, no mínimo, 85% de um único tipo.

VIDEIRA: Planta a partir da qual se obtém a uva.

VINHEDO: Conjunto de videiras cultivadas.

VINHO: Produto obtido exclusivamente pela fermentação alcoólica total ou parcial da uva fresca, pisada ou não, ou do mosto de uvas frescas, cuja graduação alcoólica adquirida não pode ser inferior a 8,5%, que deve ser bebível e adequada para o consumo, e elaborada conforme a lei.

VINHO DE MESA: Termo usado para designar um vinho de características mais simples e de baixo custo, destinado ao consumo corrente. Na Europa é elaborado a partir de variedades vitis vinífera, as únicas permitidas. No Brasil, é elaborado com variedades vitis labrusca.

VINÍCOLA: Relativo à produção do vinho, ou empresa elaboradora de vinhos.

VINIFICAÇÃO: Conjunto de operações necessárias para transformar as uvas em vinho.

VITICULTURA: Cultivo das vinhas ou uvas. Ciência que estuda o conjunto de processos de instalação e manutenção das vinhas.

VITIS VINÍFERA: Espécie botânica de uvas destinada à produção de vinhos de qualidade, com milhares de variedades. Na prática, são utilizadas cerca de cinquenta variedades. É o nome científico das vinhas européias. Os outros tipos de uvas que não pertencem à vitis vinífera são híbridos, conhecidos como vitis americanas ou labruscas.

VITIVINICULTURA: Ciência que estuda a produção da uva, que poderá ser destinada para o consumo in natura, para a vinificação ou para a produção de uvas passa.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA AS VÍNICOLAS PARTICIPANTES DO PROJETO

1. Em que ano sua empresa iniciou operações no exterior (vendas, produção, etc.)?

Houve um período de prospecção/ incubação? Quanto tempo?

Quais as principais motivações para a procura de negócios no exterior?
2. Há quanto tempo a empresa participa do Projeto Setorial Integrado *Wines from Brazil* do IBRAVIN?
3. Quando ingressou no projeto, quais os mercados atendidos no exterior?
4. Quantos mercados a empresa atende no exterior atualmente?
5. A empresa considera importante a participação no PSI WFB? De que forma? Em quais aspectos?

Se não atuasse com o *WFB*, conseguiria fazer as mesmas ações no exterior?
6. Em caso positivo, de que forma a empresa se beneficiou com o projeto?
7. Qual o crescimento (em l.) das vendas durante a participação no projeto?
8. Caso a resposta à pergunta cinco seja negativa, por que a empresa não considera relevante a participação no projeto *WFB*?

APÊNDICE B – ENTREVISTA COM OS GESTORES DO PROJETO

1. Qual o panorama das exportações do setor antes e depois do PSI WFB?
2. Qual o investimento feito no projeto WFB ao longo de sua existência (ano a ano)? E qual o investimento atual?
3. Quais ações de promoção estão sendo feitas no exterior, além da participação em feiras e concursos internacionais?
4. Além da exportação, existe alguma empresa brasileira em processo mais adiantado de internacionalização (parceria, joint-venture, etc.)?
5. Como é a aceitação do vinho brasileiro no exterior?
6. Como o Brasil trabalha a concorrência com o vinho do cone sul (Chile, Argentina, Uruguai)?
7. O Sr(a) conhece ou já ouviu falar da denominação “Novo Novo Mundo”?
Acha que o Brasil poderia se tornar líder desse bloco? O Brasil estaria preparado para a concorrência com a China?
8. Qual é a relação atual de consumo lt/pessoa/ano no Brasil? Quanto essa relação cresceu após o início do PSI *WFB*?
9. De que forma os projetos do *Wines From Brazil* são exclusivos ou protegidos contra imitação por parte de países concorrentes?

10. O que fazemos de único e que não pode ser copiado?
11. Temos alguma estratégia diferenciada de internacionalização que seja customizada para nossa indústria?
12. O PSI *WFB* possui metas de longo prazo, possui um planejamento estratégico para os próximos 20/30 anos?
13. Quantas vinícolas participam do projeto atualmente e quantas ainda não participam?
Existe um plano de inserção dessas vinícolas no projeto?
14. Quais são os mercados-alvo do projeto hoje? Como foram escolhidos esses mercados?
15. Para quantos países o Brasil exporta hoje no total?