

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**RESPOSTAS ESTRATÉGICAS AO AMBIENTE
INSTITUCIONAL E A *PERFORMANCE*
EXPORTADORA: O CASO DOS EMPREENDEDORES
DO SETOR VITIVINÍCOLA DA
CAMPANHA GAÚCHA**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Diego Echevengúá Borges

Santa Maria, RS, Brasil.

2014

**RESPOSTAS ESTRATÉGICAS AO AMBIENTE
INSTITUCIONAL E A *PERFORMANCE* EXPORTADORA: O
CASO DOS EMPREENDEDORES DO SETOR
VITIVINÍCOLA DA CAMPANHA GAÚCHA**

Diego Echevengúá Borges

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração, Linha de Pesquisa de Gestão Estratégica, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Flavia Luciane Scherer

Santa Maria, RS, Brasil.

2014

Ficha catalográfica elaborada através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Central da UFSM, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Borges, Diego Echevengúá

Respostas estratégicas ao ambiente institucional e a performance exportadora: o caso dos empreendedores do setor vitivinícola da campanha gaúcha / Diego Echevengúá Borges.-2014.

163 p.; 30cm

Orientadora: Flavia Luciane Scherer

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de Pós-Graduação em Administração, RS, 2014

1. Exportação 2. Teoria institucional 3. Vinícolas I. Scherer, Flavia Luciane II. Título.

© 2014

Todos os direitos autorais reservados a Diego Echevengúá Borges. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser feita mediante a citação da fonte.

E-mail: diego.e.borges@hotmail.com

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Programa de Pós-Graduação em Administração**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Dissertação de Mestrado

**RESPOSTAS ESTRATÉGICAS AO AMBIENTE INSTITUCIONAL
E A *PERFORMANCE* EXPORTADORA: O CASO DOS
EMPREENDEDORES DO SETOR VITIVINÍCOLA
DA CAMPANHA GAÚCHA**

elaborada por
Diego Echevengúá Borges

como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Administração

COMISSÃO EXAMINADORA:

Flavia Luciane Scherer (UFSM)
(Presidente/orientadora)

Clandia Maffini Gomes (UFSM)

João Fernando Zamberlan (UNICRUZ)

Santa Maria, 20 de Fevereiro de 2014.

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade Federal de Santa Maria

RESPOSTAS ESTRATÉGICAS AO AMBIENTE INSTITUCIONAL E A PERFORMANCE EXPORTADORA: O CASO DOS EMPREENDEDORES DO SETOR VITIVINÍCOLA DA CAMPANHA GAÚCHA-RS.

AUTOR: DIEGO ECHEVENGUÁ BORGES

ORIENTADORA: FLAVIA LUCIANE SCHERER

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 20 de Fevereiro de 2014.

Fazendo uso do aporte teórico da teoria institucional, em especial, os conceitos respostas estratégicas, Isomorfismo e empreendedorismo institucional, assim como utilizando as três dimensões da escala *experf* para analisar a *performance* exportadora das três vinícolas objetos de estudo, o presente estudo tem como objetivo central verificar quais respostas estratégicas de vinícolas exportadoras da Região da Campanha Gaúcha-RS lançam frente as pressões do ambiente institucional visando aumentar suas performances exportadoras. Caracterizada como uma pesquisa de cunho qualitativo, como fonte de dados primários foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os três empreendedores vitivinícolas da Região da Campanha. As entrevistas foram guiadas por um roteiro (protocolo) pré-estabelecido. Para a análise dos dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (1977), em confronto com os referenciais teóricos trabalhados no estudo. Pode-se constatar que as vinícolas em estudo não só se conformam as pressões do ambiente institucional, como também lançam mão de estratégias que se caracterizam pela resistência e manipulação (OLIVER, 1991). Por exemplo, frente aos altos impostos que segundo as empresas pesquisadas deterioram suas economias de escala no próprio mercado nacional, as vinícolas Dunamis e Miolo, de maneira isomórfica fazem uso da estratégia resistir e da tática atacar, buscando junto com as associações representativas do setor vitivinícola transformar essa situação desfavorável para obterem mais vendas e , em consequência disso, aprimorarem seus processos e produtos. Diante dessa mesma pressão, identificou-se que a vinícola Cordilheira de Santana vislumbrou o mercado externo como uma válvula de escape perante os altos impostos.

Palavras-chave: Exportação. Teoria institucional. Vinícolas.

ABSTRACT

Dissertation
Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade Federal de Santa Maria

STRATEGIC RESPONSES TO INSTITUTIONAL ENVIRONMENT AND EXPORT PERFORMANCE: THE CASE OF ENTREPRENEURS OF THE WINE

SECTOR OF THE GAÚCHA CAMPAIGN-RS

AUTHOR: BORGES, DIEGO ECHEVENGUÁ

TUTOR: SCHERER, FLAVIA LUCIANE

Date and Place of Presentation: Santa Maria, February 20th, 2014.

Making use of the theoretical framework of institutional theory, in particular, the concepts responses strategies, Isomorphism and institutional entrepreneurship as well as using the three dimensions of experf scale to analyze the export performance of the three wineries objects of study, this study aim to check which strategic responses three exporting wineries of the region Gaucha Campaign-RS front the pressures of the institutional environment to increase their export performances. Characterized as a qualitative research, as a source of primary data semistructured interviews with three wine entrepreneurs Campaign Region were performed. The interviews were guided by a script (protocol) preset. For data analysis, the technique of content analysis proposed by Bardin (1977), in comparison with the theoretical frameworks worked in the study was used. It can be seen that the wineries in the study not only conform the pressures of the institutional environment, but also use strategies that are characterized by resistance and manipulation (Oliver, 1991). For example, according to the surveyed companies due to the high tax their economies of scale deteriorate in the domestic market itself. Considering this, the wineries Dunamis and Miolo in a isomorphic way make use of the strategy and tactics to resist attack, seeking along with associations representing the wine industry transform this disadvantage to gain more sales and, as a result, improve their processes and products. Given this same pressure, it was identified that the winery Cordillera de Santana saw the external market as a safety valve against high taxes.

Keywords: Export. Institutional theory. Wineries.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mapa fisiográfico do Rio Grande do Sul.....	21
Figura 2 – Esquema analítico das pressões ambientais.....	40
Figura 3 – Modelo conceitual da pesquisa.....	71

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Balanço das exportações e importações de uvas, sucos de uvas, vinhos e derivados: valores em us\$ 1.000,00 (fob).....	93
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Aspectos inerentes ao ambiente técnico.....	31
Quadro 2 – Os três pilares de instituições	34
Quadro 3 – Características e habilidades dos empreendedores institucionais	51
Quadro 4 – Respostas estratégicas dos empreendedores institucionais	55
Quadro 5 – Produção de vinhos dos 10 maiores países produtores de vinhos do mundo.....	84
Quadro 6 – Expansão do cultivo da uva na região da campanha	100
Quadro 7 – Síntese das respostas estratégicas, isomorfismo e resquícios de empreendedorismo institucional identificados na análise dos resultados	127
Quadro 8 – Análise das respostas estratégicas da vinícola miolo sob as variáveis do modelo conceitual de pesquisa.	130
Quadro 9 – Análise das respostas estratégicas da vinícola Dunamis sob as variáveis do modelo conceitual de pesquisa.	132
Quadro 10 – Análise das respostas estratégicas da Vinícola Cordilheira de Santana sob as variáveis do modelo conceitual de pesquisa.	135

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

APROVALE	– Associação dos Produtores do Vale dos Vinhedos
CTAC	– Advocates Canadian Treatment Advocates Council
DC	– Definição Constitutiva
DC	– Definição Constitutiva
DO	– Definição Operacional.
DO	– Definição Operacional
FEE	– Fundação de Economia e Estatística do Rio Grande do Sul
FOB	– Free on Board
HIV/AIDS	– Vírus da Imunodeficiência Humana
IBRAVIN	– Instituto Brasileiro do Vinho
IBRAVIN	– Instituto Brasileiro do Vinho
IDE	– Investimento Direto externo
IDE	– Investimento Direto Externo
IES	– Instituições de Ensino Superior
OIV	– Organização internacional da Vinha e do Vinho
OLI	– Owership; location; internalizatio.
PEREST	– Performance exportadora estratégica
PERFIN	– Performance Financeira
PERSAT	– Satisfação Geral
UFMS	– Universidade Federal de Santa Maria

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	19
1.1 Problema de pesquisa.....	23
1.2. Objetivos da pesquisa.....	24
2 REFERENCIAL TEÓRICO	25
2.1 Teoria institucional.....	25
2.1.1 Instituições.....	25
2.1.2 Ambientes institucional e técnico.....	28
2.1.3 Pressões ambientais	32
2.1.4 Empreendedorismo institucional	40
2.1.5 Características e habilidades dos empreendedores institucionais.....	44
2.1.6 Estratégia e Respostas estratégicas.....	53
2.2 Internacionalização	59
2.2.1 Teorias de Internacionalização	61
2.2.2 Estratégia e modos de entrada	64
2.2.2.1 Exportação	65
2.2.2.1.1 Performance exportadora.....	66
2.2.2.2 Acordos contratuais	67
2.2.2.3 Investimentos.....	68
3 MÉTODO	71
3.1 Modelo conceitual da pesquisa	71
3.2 Delineamento da pesquisa.....	72
3.3 Apresentação das categorias analíticas.....	73
3.3.1. Definição constitutiva (DC) e operacional (DO) das categorias analíticas.....	74
3.4 População	76
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	79
4.1 Levantamento das pressões ambientais na literatura	79
4.1.1 Separação no mundo do vinho, novos países produtores e difusão da técnica micro-oxigenação.....	80
4.1.2 Requerimentos dos <i>stakeholders</i> por práticas ambientalmente corretas	85
4.1.3 história do vinho no Brasil	88
4.1.4 Fatores condicionantes da competitividade do vinho Brasileiro	90
4.1.5 Implementação do selo fiscal, redução de estoques e realização da copa do mundo.....	94
4.1.6 Vitivinicultura no Rio Grande do Sul.....	96
4.1.7 Vitivinicultura na Campanha Gaúcha.....	98
4.2 Análise das respostas estratégias das vinícolas em estudo frente às pressões ambientais	102
4.3 Relação entre respostas estratégicas e empreendedorismo institucional sobre a performance exportadora	128

CONCLUSÃO	139
BIBLIOGRAFIA.....	145
ANEXO	163
Anexo A – Instrumento de pesquisa.....	163

INTRODUÇÃO

Em virtude do crescente nível de competitividade gerado pela globalização, as organizações não mais se diferenciam no mercado somente por fazerem uso eficiente de seus ativos, tais como conhecimento e/ou tecnologia. De agora em diante, torna-se necessário considerar, dentro do processo estratégico, tanto os interesses que a sociedade como um todo compartilha - por exemplo: consumir conscientemente os produtos - assim como relevar as ações oriundas de legisladores e associações de setor. O primeiro caso apresenta-se a partir da forma de imposição de leis; já no outro, são instituídas normas de conduta às suas organizações associadas.

Nesse contexto, a teoria institucional e suas respectivas linhas de estudos apresentam-se como bases teóricas elementares na condução de pesquisas que buscam entender os fatores inerentes ao relacionamento dinâmico entre organizações e instituições. Considerando a influência exercida pelas instituições na organização de algumas dimensões da vida social, como na estruturação do mercado, aumentando ou diminuindo custos de transação, ou ainda exercendo pressões culturais-cognitivas por meio de regras e padrões de conduta amplamente compartilhados¹, torna-se oportuno entender como as organizações empresariais lançam estratégias para sobrepujar as pressões do ambiente institucional.

No entanto, é válido ressaltar que algumas correntes dentro do aporte teórico institucional consideram as organizações como agentes da mudança em seus ambientes de ação. Dentre essas, comporta-se o modelo teórico de Oliver (1991) que revela as possíveis repostas estratégicas das organizações às pressões institucionais com vistas a mudar o ambiente² a seu favor. Logo, o modelo considera que os agentes organizacionais possuem poder de agência para livrar suas organizações da enclausura imposta pelas pressões que emergem do poder do estado, de associações de setor e das regras difundidas entre a sociedade civil.

1 Segundo Holanda (2003) e Meyer e Rowan (1977), com o intuito de obterem legitimidade de suas ações, as organizações procuram se adequar tanto as leis, normas e diretrizes impostas pelos legisladores, associações do setor, bem como com aquelas oriundas do pilar social- ex. interesse dos consumidores por produtos oriundos de empresas que não causem danos sociais e/ou ambientais (CALLEGARO, 2006; ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DA VINHA E DO VINHO-OIV, 2011).

2 Oliver (1991) demonstra que as repostas estratégicas das organizações podem ser acionadas visando manter suas estruturas em conformidade com as pressões ambientais, seja porque a organização obterá recompensas por manter o status quo ou pelo fato de agir desta maneira não receberá punições de constituintes externos.

Seguindo a linha de pensamento institucional, são considerados os empreendedores institucionais, diferentemente de outros tipos de empreendedores, tais como aqueles definidos por Dorneles (2005) que buscam fazer a diferença e não consideram os riscos para o nascimento de novas empresas, como indivíduos que racionalizam formas de transpor as barreiras institucionais e/ou perceber e capturar as oportunidades por meio dos seus *networkings* com políticos e associações de setor, bem como elaborando discursos para persuadir outros empreendedores - sejam esses concorrentes diretos ou os atuantes dentro da cadeia de valor - com o intuito de configurar um grupo setorial forte para barganhar mudanças ou recursos junto ao poder.

Ao elencar algumas estratégias utilizadas pelos empreendedores institucionais para moldar o ambiente de negócios a favor de suas organizações, tornar-se-á possível identificar e analisar, dentre alguns dos empreendedores vitivinícolas da Campanha que exportam seus vinhos, quais possuem maior ou menor ímpeto para moldar o ambiente em favor do seu negócio, visando aumentar suas *performances* exportadora nas dimensões financeira, estratégica e satisfação geral (GARRIDO, LARENTIS e ROSSI, 2009).

Entende-se que a vitivinicultura da Campanha Gaúcha pode ser caracterizada como um setor que sofre pressões tanto do ambiente técnico no que tange, por exemplo, a busca por videiras que se adaptem ao clima e ao solo da região, e que, caso comprovada a qualidade e produtividade dos frutos na colheita, elas sirvam de base para sedimentar o *terroir* desta no âmbito nacional e internacional, como também pressões do ambiente institucional na forma de, por exemplo, legislações governamentais e padrões de conduta estabelecidos pelas próprias organizações do setor vitivinícola. Ressalta-se que a região da Campanha está localizada entre os paralelos 30° e 50°, e integra a metade sul do Rio Grande do Sul. A Região comporta os seguintes municípios: Alegrete, Barra do Quaraí, Garruchos, Itaqui, Maçambará, Lavras do Sul, Manoel Viana, Quaraí, São Borja, São Francisco de Assis, Uruguaiana, São Borja, Bagé, Candiota, Aceguá, Dom Pedrito, Rosário do Sul, Santana do Livramento e Hulha Negra (ENGELMANN, 2009). Na figura abaixo apresenta-se o mapa fisiográfico do Rio Grande do Sul, onde se encontra a Região da Campanha.

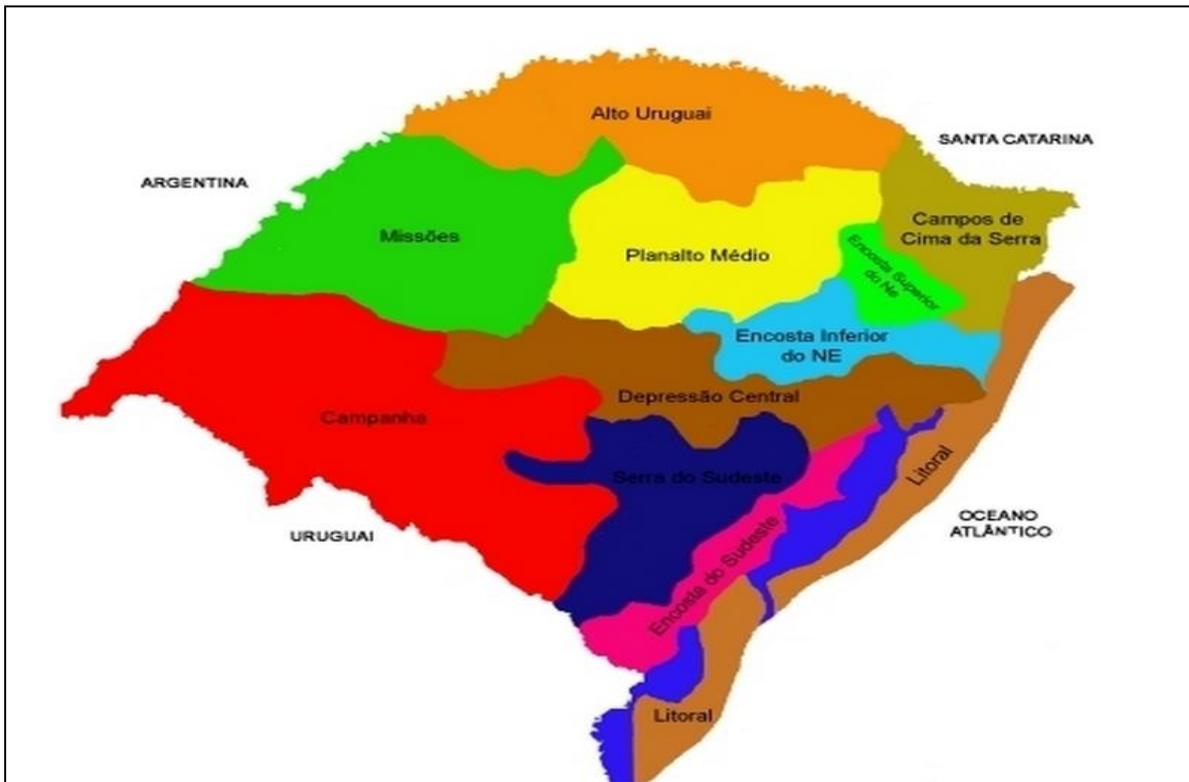


Figura 1 – Mapa fisiográfico do Rio Grande do Sul

Fonte: Inventário Florestal Contínuo do Rio Grande do Sul- Universidade Federal de Santa Maria.

Nota-se que, desde o início dos anos 2000, os ambientes técnico e institucional (MEYER e ROWAN, 1977) da Região da Campanha vêm se estruturando de forma intensa, por meio da articulação com diversos órgãos governamentais e organizações parceiras, tais como universidades e institutos de pesquisa. Além disso, algumas vinícolas como, por exemplo, a *Miolo Wine Group*, por serem experientes e possuírem marcas reconhecidas em nível nacional, contribuem para alavancar a região como produtora de vinho.

Na região, os vinhedos recebem mais horas de sol durante o dia, além de temperaturas baixas durante a noite, bem como passam por verões quentes e secos, sendo que tais fatores desempenham influência direta no amadurecimento mais consistente do fruto para a produção de vinhos finos e, além disso, possibilitam que se tenha menor custo de produção devido à menor necessidade de tratamentos e adição de açúcar (INSTITUTO BRASILEIRO DO VINHO-IBRAVIN, 2012; BLUME, 2008, CUNHA et al., 2012).

Apesar de a região da Campanha Gaúcha possuir o clima ideal para produção de vinhos finos e, desde 2000, estar recebendo investimentos de fora do estado - como o recente investimento realizado pelo narrador esportivo Galvão Bueno, que lançou seu vinho Bueno

paralelo 31 produzido em parceria com o *Miolo Wine Group* - as vinícolas enfrentam uma série de barreiras institucionais e técnicas dentro do mercado nacional que dificultam a obtenção de legitimidade de seus vinhos frente aos consumidores. Dentre tais obstáculos, destacam-se:

- Os vinhos finos estrangeiros que entram pela fronteira sem pagar impostos. Tal fato acarretou na perda de *market share* das vinícolas nacionais em seu próprio mercado a partir da década de 90 (HSM Management digital, 2012; DOLABELLA e BITENCOURT, 2012, PEREIRA, 2012);
- Atraso socioeconômico da metade sul (que abrange a região da Campanha) frente o desenvolvimento da região norte do Estado (CORONEL, ALVES e SILVA, 2007; MENEZES e FEIJÓ, 2008);
- Conhecimento técnico incipiente, dos empreendedores residentes na região, quanto às técnicas de produção, manejo das videiras e fermentas de marketing a serem usadas no mercado de vinhos, buscando conhecimento de profissionais de fora da região (MARTINS, 2012);
- Cultura local alicerçada em normas e costumes oriundos de atividades tradicionais da região como plantio de soja, arroz e principalmente pecuária de corte (CUNHA et al. 2012). Fato esse que pode ser problemático, pois de acordo com Zucker (1977), quando uma cultura emergente, como é o caso da cultura vitivinícola na Região da Campanha, não tem seus fatos sociais bem estabelecidos, a transmissão destes pode ser difícil. Sendo assim, a sedimentação da cultura vitivinícola poderá depender de uma resposta obrigatória a um problema específico (exemplo: mostrando os benefícios da vitivinicultura para o desenvolvimento econômico e social região).
- O poder regulador dos governos nacional, estadual e municipal, somente a partir do ano 2000, começou a lançar esforços para desenvolver o setor. Nesse espaço de tempo, vinhos importados consolidaram-se no mercado nacional, já que a abertura do setor ocorreu há mais de duas décadas (BORGES e CARDOSO, 2006-2007; DOLABELLA e BITENCOURT, 2012; RATHMANN et al., 2008).

Mota (2003) expõe que, diante do aumento da concorrência, das instabilidades inerentes aos mercados nacionais, as empresas estão percebendo a globalização como um processo que lhes possibilita expandir as atividades, de modo a agregar, por meio da inserção

e da troca de experiências em outras culturas, qualidade e eficiência à produção, as quais são requisitos básicos para competir em qualquer setor a nível mundial.

Corroborando com o pensamento do autor supracitado, Carpes (2012) expõe que a internacionalização de empresas dos mais variados portes e setores da economia traz consigo oportunidades para que as empresas nacionais captem oportunidades e *insights* presentes no contexto global, os quais, quando atuam somente no mercado interno, dificilmente os vislumbrariam.

Dessa maneira, pelo fato da região da Campanha ter recebido, a partir do ano 2000, as primeiras vinícolas da serra gaúcha dispostas a produzir seus vinhos na região e, a partir do mesmo ano, alguns produtores da Campanha começarem a investir na produção de vinhos, entende-se que, ao se analisar as pressões ambientais que emergiram no setor vitivinícola a partir de 2000, obter-se-á, como resultado, um conjunto consistente de ações estratégicas das vinícolas, catalisadas pela referida expansão de investimentos no setor.

Dentro desse contexto, o presente estudo objetiva identificar e analisar como está ocorrendo o relacionamento entre instituições-organizações, baseando-se, para tanto, no modelo proposto pela autora Christine Oliver (1991), o qual apresenta cinco respostas estratégicas às pressões institucionais que variam desde a conformação até a manipulação das instituições. Além disso, com o intuito de complementar o estudo, acredita-se ser importante entender a resposta dada aos ambientes técnico e institucional para aumentar a performance exportadora sob a perspectiva do empreendedor institucional, figura ainda pouco estudada, mas relevante para entendimento do fenômeno em sua amplitude.

Sendo assim, no que se refere à estrutura geral do estudo, apresentar-se-á, como primeiro elemento elencado, a problemática de pesquisa; logo após, o objetivo geral e os respectivos objetivos específicos. Seguindo esses, o referencial teórico que sustentará a análise dos eventos críticos presentes no ambiente institucional e técnico da campanha, desde o início dos anos 2000 e, por último, delinear-se-ão o método utilizado na investigação, o cronograma da pesquisa e as referências.

1.1 Problema de pesquisa

Diante das considerações expostas previamente, as quais se resumem especificamente na apresentação das potencialidades e, concomitantemente, das adversidades inerentes a atual

configuração do setor vitivinícola da Região da Campanha Gaúcha, assim como sobre a importância da teoria institucional e suas respectivas linhas de estudo, a seguir apresenta-se a questão de pesquisa do presente estudo:

Tendo o empreendedorismo institucional como variável mediadora, quais tipos de respostas estratégicas foram dadas por vinícolas situadas na Região da Campanha, frente às pressões ambientais com vistas a aumentar suas *performances* exportadoras?

1.2 Objetivos da pesquisa

O presente estudo possui como objetivo central verificar as principais respostas estratégicas de vinícolas exportadoras da Região da Campanha Gaúcha para com o ambiente institucional, visando aumentar suas *performances* exportadoras, tendo como período de análise o início dos anos 2000 até 2012.

Como objetivos específicos, o estudo se propõe a:

- Buscar indícios de empreendedorismo institucional entre três empreendedores vitivinícolas da região (por meio de características e habilidades elencadas na literatura);
- Descrever o contexto ambiental do setor vitivinícola nos níveis internacional, nacional e regional;
- Analisar como o setor vinícola da região da Campanha Gaúcha está se estruturando para dar suporte à expansão internacional das vinícolas inseridas em seu contexto;
- Identificar a *performance* exportadora de três vinícolas da região da Campanha;
- Identificar quais respostas estratégicas estão sendo acionadas por três vinícolas para aumentar suas *performances* exportadoras.
- Identificar se há presença de isomorfismo entre as empresas estudadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, apresenta-se a base teórica que serviu de apoio para direcionar o presente estudo. Entende-se que, por meio dessa base, pode-se obter uma visão mais ampla dos elementos institucionais que possuem relação com a problemática proposta no estudo. Dessa maneira, a fim de responder ao problema de pesquisa, utiliza-se, como base teórico-empírica, uma visão longitudinal da teoria institucional, a fim de apresentar sua evolução ao longo dos anos, os três pilares das instituições, o empreendedorismo institucional, assim como as considerações a respeito das respostas estratégicas. Além dos referenciais expostos, serão abordadas também as teorias internacionais, os diferentes modos de entradas e as características peculiares de cada um, focando, porém, na exportação e *performance* exportadora.

2.1 Teoria institucional

2.1.1 Instituições

Recentemente, a utilização do termo instituição tem se tornado comum nas ciências sociais. Esse fato reflete o crescimento da economia institucional e o uso do conceito de instituição em várias outras disciplinas, incluindo filosofia, sociologia, política e geografia (HODGSON, 2006). Segundo o referido autor, o termo instituição possui uma longa história de uso nas ciências sociais, o que remonta, pelo menos, ao autor Giambattista Vico, em sua obra *Scienza Nuova* (1725).

Conforme Machado da Silva, Walter e Cruz (2010), a teoria institucional pode ser considerada como um *framework* que abriga diversas teorias e as respectivas disciplinas de conhecimento oriundas destas, bem como se deve destacar que, diante da multidisciplinaridade presente em seu campo, a corrente institucionalista sofre variações em seus diferentes campos de estudo, sendo esses a ciência política, economia e sociologia.

Ao aludirem a Czarniawska (2008), os autores acima mencionados expõem que a teoria institucional pode ser caracterizada em duplo sentido, ou seja, direcionando seu foco tanto para a compreensão das relações entre indivíduos, organizações e ambiente, como também servindo como um vocabulário, uma maneira de pensar a vida social, que pode levar a caminhos diversos.

Nesse sentido, Scott (2008) entende as instituições como estruturas e padrões de comportamento, constituída por elementos regulativos, normativos e culturais–cognitivos, que proveem estabilidade e significado para o comportamento social, mas estão sujeitas a processos de mudanças incrementais e descontínuas.

Instituições inevitavelmente envolvem obrigações normativas, mas frequentemente entram na vida social como fatos que também devem ser considerados pelos atores. Assim, uma norma ou uma prática institucionalizada em um determinado contexto social pode ser entendida como o resultado de um processo pelo qual obrigações, processos sociais, ou realidades aparecem na vida social com o status de certeza ou algo já decidido no pensamento e ação social (MEYER e ROWAN, 1977).

North (1990), outro estudioso clássico da teoria institucional, mas sob o viés econômico em sua análise, sustenta que as instituições são as regras do jogo de uma sociedade, e as organizações podem ser entendidas como os jogadores. Sendo assim, entende-se que a interação entre instituições e organizações afeta o desempenho da economia, pois cabe às primeiras, conforme o autor, diminuir os custos de transação em uma sociedade, bem como prover uma estrutura de incentivos na economia, enquanto que as segundas devem responder, de forma eficiente, às regras direcionadas ao seu campo de ação.

As regras que North (1990) refere-se incluem instituições formais, tais como a constituição, as estruturas organizacionais legais e constitucionais, que impõem limites às ações de indivíduos, como também instituições informais, que podem ser compreendidas como códigos de conduta, valores e normas, incluindo atitudes não codificadas que estão incorporadas na sociedade.

Instituições informais podem resultar de instituições formais por meio da ação coletiva que, algumas vezes, de forma implícita e não formalizada em documentos, interpretam as regras formais, as quais, por sua vez, modificam-se. Embora uma estrutura legal possa conter regulamentos explícitos para implementar leis e condutas, por exemplo, passados os anos, esses regulamentos podem ser complementados por um entendimento implícito de seus conteúdos. Nesse sentido, instituições informais podem complementar a estrutura legal,

preenchendo vazios institucionais, os quais podem somente tornarem-se aparentes quando leis e regulações são realmente aplicadas (WELTER e SMALLBONE, 2011).

Hodgson (2006) alega que instituições são tipos de estruturas de grande importância na esfera social, pois elas formam a matéria da vida social. Segundo o autor, o crescente reconhecimento do papel das instituições na vida social envolve o reconhecimento que a atividade e interação humana são estruturadas em termos de regras explícitas ou implícitas. Dessa forma, de acordo com o autor, pode-se definir instituições como um sistema de regras sociais prevalecentes e estabelecidas, que objetivam estruturar a interação social. Linguagem, dinheiro, leis, sistemas de peso e medida, boas maneiras na mesa de refeição, entre outras, podem ser compreendidas como instituições.

De acordo com Scott (2008), o *status* social dos advogados e médicos são normas altamente institucionalizadas, pois mesmo que eles não tenham realizado doutorado, o valor de suas profissões para a sociedade, bem como o fato de desempenharem um papel social composto de determinados comportamentos, relações e expectativas, faz com que a população em geral os conceda o status de doutores.

Digna de nota é a explanação de Sella (2009, p. 25) sobre o que venha a ser o termo instituição. Segundo o autor:

Instituição é um processo histórico e estrutural, não apenas uma faceta de um acontecimento. É um padrão de representação de ordem social gerado a partir da interação social: a instituição varia conforme seus agentes e relações entre si. Na visão de Jepperson (1991) instituição é algo ativado pela repetição e construído e controlado socialmente. Este autor coloca como tipos de instituições o casamento, o aperto de mão, organizações formais, o voto, o exército etc. – peças do cotidiano rotinizado (SELLA, 2009, p. 25).

Concernente ao papel das instituições no desempenho das organizações, Meyer e Rowan (1977) expõe, em seus estudos, que as regras institucionais podem ter efeitos nas estruturas organizacionais. Porém, sua aplicação no trabalho técnico real é bem diferente dos efeitos gerados pelas redes de comportamento social e relacionamentos que compõem e permeiam determinada organização.

Isso posto, Graeff (2005), a partir do pensamento de Hoffman (1999), explana que, em suma, a teoria institucional questiona como as escolhas sociais são moldadas, mediadas e direcionadas pelo ambiente institucional. Essa influência é manifestada por meio das instituições, constituídas por regras, normas e crenças que expõem a realidade de uma sociedade ou organização, delineando o comportamento desejável - como pode e não se pode agir.

Ressalta-se que, no presente estudo, será adotada, prioritariamente, a corrente sociológica, pois se entende que os autores que escrevem sobre o institucionalismo sociológico contribuirão mais para responder questão de pesquisa e para alcançar os objetivos do estudo, se comparados aos autores da corrente econômica.

Ao expor a conceituação, as principais características e os papéis que as instituições desempenham na sociedade, torna-se importante caracterizar o ambiente onde as instituições são criadas e reproduzidas pelos atores, realizando, para tanto, uma diferenciação entre o ambiente institucional e o ambiente técnico (MEYER e ROWAN, 1977).

2.1.2 Ambientes institucional e técnico

O entendimento de ambiente organizacional está alicerçado nos estudos que caracterizam as organizações enquanto sistemas abertos. Dentro do âmbito da teoria institucional, Machado da Silva, Fonseca e Crubellate (1995) ressaltam que conceber, subjetivamente, o ambiente implica reconhecer que indivíduos, grupos e organizações podem visualizar o mesmo ambiente em que mantêm suas atividades diárias de maneira diferente, podendo agir, portanto, de forma diversa em seu relacionamento dinâmico.

Aprofundando o entendimento sobre a relação organização–ambiente, Meyer e Rowan (1977), em estudo acerca dos mitos e cerimônias presentes nas práticas e estruturas formais nas organizações institucionalizadas, argumentam que as estruturas formais de muitas organizações na sociedade pós-industrial, de certa forma, refletem os mitos de seus ambientes institucionais em vez das demandas de suas atividades laborais. Para os autores, são organizações cujas estruturas tornam-se padronizadas ou isomórficas com os mitos do ambiente institucional – em contraste àquelas que primariamente se estruturam levando em consideração às demandas de produção e às trocas - acabam diminuindo o controle interno e a coordenação para obter legitimidade no ambiente de atuação. Observa-se que os autores, neste estudo, tomam a frente dentro da corrente institucional quanto à distinção e à caracterização do ambiente institucional e do ambiente técnico.

Scherer (2007) resalta que institucionalistas, como DiMaggio e Powell (1991), utilizam o termo “campo organizacional” para referirem-se ao *locus* onde as organizações, como fornecedores chave, consumidores de produtos e serviços, agências reguladoras e

produtoras de bens e serviços semelhantes. Todas possuem o objetivo de alavancar meios em conjunto no campo para alcançar determinado fim.

Holanda (2003, p. 37) afirma que “o conceito de campo organizacional contribui para ampliar o entendimento das relações entre organizações de diferentes naturezas, mas com interesses complementares”. Entende-se que é no campo organizacional que as pressões ambientais, oriundas de instituições que emergem nos pilares: regulativo, normativo ou cultural-cognitivo; impõem suas coações, normas ou crenças compartilhadas à estrutura organizacional.

A explanação de como ocorre à interação dentro dos campos organizacionais permite o entendimento das características intrínsecas da rede que abrange atores, organizações e instituições. Para tanto, recorre-se às seguintes considerações de Mendonça (2009, p. 36):

As posições dos atores no campo são estabelecidas de forma relacional, regidas pela maior ou pela menor quantidade de poder que cada ator detém. É esse poder que tornam legítimas, ou não, ideias, comportamentos, valores, posturas. Esse mesmo poder se sustenta pelos grupos que compõem um campo, o que significa que cada setor “acumula” um tipo de capital que os investe de poder e de posição dentro deste campo. Os atores em um campo buscam mais do que recursos materiais e técnicos, eles também estão em busca de aceitabilidade e credibilidade, que os sociólogos chamam de legitimidade.

Fonseca e Machado da Silva (2002) expõem que, diante da ênfase dada pelos gestores à eficiência operacional nos processos organizacionais, a academia e os administradores em geral têm focado, somente, na compreensão da competitividade com base apenas em variáveis do ambiente técnico. Dessa forma, delimitam a ideia de que a competitividade organizacional é oriunda apenas da excelência organizacional em atividades que podem quantificadas, econômica e financeiramente.

No entanto, os referidos autores asseveram que existem razões suficientes, na literatura especializada, especialmente no quadro de referência da teoria institucional, para compreender que a competitividade de uma organização não depende apenas de fatores econômicos e financeiros, mas sim que emerge, também, a partir do estabelecimento de uma conduta socialmente aceita, que garanta sua legitimidade e sobrevivência no ambiente.

Contextualizando a interação da organização entre instituições e organizações, Bosquetti, Dória e Fernandes expõem que:

uma empresa que pauta sua atuação pela busca da racionalidade econômica, por pressões do ambiente técnico, criará uma estrutura voltada para o mercado. Ao mesmo tempo, priorizará a produtividade e o lucro e tal decisão aparecerá em seus demonstrativos. Por outro lado, se a tônica dominante for o ambiente institucional como, por exemplo, pressões de natureza política, ideias como "soberania nacional"

e “valor social da empresa” podem liderar a pauta de preocupações, e torna-se aceitável a ideia de estruturas centralizadas e integrada como extensão da ação do Estado. Da mesma forma, a subotimização do desempenho financeiro justifica-se pela ampliação dos benefícios sociais (2005, p. 5).

De acordo com Graeff (2005), os aspectos técnicos do ambiente permitem a utilização e avaliações dos produtos que perpassam pelo processo de produção organizacional e, posteriormente, são negociados nos mercados. No outro extremo, segundo a autora, os aspectos institucionais do ambiente enfatizam a conformação das organizações com as normas, regras, padrões de conduta, estruturas adequadas, com o intuito de obter, primeiramente, legitimidade, para, em um segundo momento, garantir o acesso a recursos.

Nesse contexto, para Holanda (2003), as organizações que se encontram em ambiente técnico ajustam-se com o intuito de alcançar eficácia, produtividade e competitividade. Com relação às preocupações ligadas ao ambiente institucional, esses aspectos referem-se à obtenção de legitimidade, ou seja, para sobreviverem, as organizações levam em consideração, na tomada de decisão, mais os valores e os costumes compartilhados pela sociedade que hospeda as práticas organizacionais do que os elementos do contexto estritamente técnico.

Graeff (2005), ao estudar a obra de Scott (1998), conta que o autor desenvolveu um modelo que serve para identificar como o ambiente técnico encontra-se estruturado a partir da análise das dimensões de incerteza e de dependência presentes no meio. A seguir, no quadro 1, apresenta-se o modelo proposto pelo autor. Ressalta-se que apesar de o referido quadro focar nos aspectos do ambiente técnico que impactam e influenciam na tomada de decisões organizacionais em busca da eficiência, alguns institucionalistas como Bosquetti, Dória e Fernandes (2005, p.3) colocam que “os ambientes técnicos e institucionais não se opõem; não são extremos de um mesmo contínuo, pois alguns setores podem sofrer pressões dos dois ambientes em grande intensidade”.

Dimensões	Definição
Aspectos de incerteza	
Homogeneidade/heterogeneidade	-Extensão na qual os elementos ambientais são similares;
Estabilidade/variabilidade	-Extensão na qual os elementos estão sujeitos à mudança;
Ameaça/segurança	- Extensão na qual a organização é vulnerável ao seu ambiente; -Extensão na qual a organização está ligada a outras;
Interconexão/isolamento	-Extensão na qual o ambiente é organizado ou estruturado;
Coordenação/não coordenação	
Aspectos de dependência	
Abundância/escassez	-Extensão na qual os elementos ambientais são similares;
Concentração/dispersão	-Extensão na qual os elementos estão sujeitos à mudança; -Extensão na qual a organização é vulnerável ao seu
Coordenação/não-coordenação	ambiente;

Quadro 1 – Aspectos inerentes ao ambiente técnico

Fonte: Elaborado a partir de Graeff (2005, p. 47).

Além desses autores citados, Meyer e Scott (1983) alegam que todas as organizações são moldadas tanto pelo ambiente técnico como pelo institucional, mas alguns tipos de organizações são mais intensamente influenciadas por um deles, em detrimento ao outro.

Desse modo, ressalta-se que o foco deste estudo recai sobre as pressões do ambiente institucional ainda que os aspectos de eficácia, produtividade e competitividade, próprios do ambiente técnico, também sejam usados como forma de qualificar a análise que se pretende fazer.

2.1.3 Pressões ambientais

Hoffman (2001) apresenta a ideia de que as organizações não são unidades autônomas que podem deliberar ou acionar, de maneira isolada, estratégias sem considerar as influências externas que permeiam o ambiente institucional. Sabe-se que as organizações são pressionadas pelo ambiente institucional, tornando-se mais homogêneas. Essa pressão é exercida por meio de instituições oriundas dos pilares: regulativo, normativo e cultural-cognitivo; que visam prover estabilidade e significado para a vida social (DIMAGGIO e POWELL, 1991; SCOTT, 2008).

As organizações, em suas operações diárias, lidam com pressões institucionais exercidas por constituintes de seu mercado (como, por exemplo, os clientes e os fornecedores) por meio das negociações diárias. As pressões ainda podem ser exercidas por constituintes que não transacionam com elas (exemplo: reguladores, organizações socioambientais), mas que possuem interesse nos negócios das organizações, pois podem gerar externalidades nas esferas social, política e legal (DELMAS e TOFFEL, 2005).

Observa-se que as instituições desenvolvidas por constituintes que transacionam com as empresas - e aqueles que possuem interesses nas externalidades geradas pelas atividades organizacionais - limitam o comportamento dos agentes organizacionais na medida em que estabelecem as fronteiras, para a ação organizacional, na forma de leis, sanções morais e comportamento socialmente aceitáveis. Tal como ressaltado por Graeff (2005), entende-se que aprofundar a análise no papel que as instituições desempenham na sociedade contribui para o entendimento dos meios utilizados pelos constituintes previamente mencionados para orientar e limitar o comportamento das organizações.

O estudo de Scott (2008) emerge, no âmbito da teoria institucional, como modelo para que se entenda o papel das instituições na sociedade. O autor apresenta três pilares das instituições que formam um movimento contínuo, saindo do consciente para o inconsciente, do legalmente imposto para o dado como verdadeiro entre as organizações e indivíduos. A seguir, no quadro 3, identificam-se os três pilares institucionais que dão suporte ou servem de apoio para o desenvolvimento de instituições. No que concerne ao pilar regulativo, Scott (2008) ressalta que o processo regulatório envolve a capacidade de estabelecer regras, inspecionar a conformidade da sociedade em geral ou das organizações e, quando necessário, manipular sanções - recompensas ou punições - em uma tentativa de influenciar o comportamento futuro.

Cabe ressaltar que o processo regulatório pode ocorrer tanto por meio de mecanismos informais, envolvendo tradições populares, que se não seguidas levam ao isolamento dos indivíduos ou a vergonha pública, como também através de mecanismos altamente formais tais como polícia e tribunal de justiça. Quanto a isso, Scott (2008, p. 54) coloca que:

Força, sanções e respostas obedientes as principais formas de impor o caráter regulador da instituição. Porém, estas formas são moderadas pela existência de regras, sejam estas de caráter mais informal ou leis e normas formais. O caso mais comum dentro do pilar regulativo esta relacionado com o uso de autoridade, no qual o poder coercitivo é legitimado por uma estrutura normativa (regras normativas que apresentam uma dimensão prescritiva, avaliativa, e obrigatória dentro da vida social) que tanto suporta como também restringe o exercício do poder. Desta forma, o pilar regulativo e normativo podem se reforçar mutuamente.

Em suma, a sociedade e as organizações, pelo sentimento de medo ou culpa, obedecem às leis emanadas pelo governo, pois o caráter coercitivo e punitivo delas impõem restrições ao comportamento social, com vistas a manter a estabilidade social. Dentro desse contexto, empresas menores, quando dependentes de organizações maiores para sobreviver no mercado, geralmente, tendem a obedecer às regras impostas pelas últimas, porque receiam perder parte de seus recursos.

	Regulativo	Normativo	Cultural-cognitivo
Base de submissão	Obediência	Obrigação social	Dada como certa-entendimento dividido
Base de ordem	Normas regulatórias	Expectativas esperadas	Esquemas constituídos
Mecanismos	Coercitivo	Normativo	Mimético
Lógica	Instrumentalidade	Adequa�o	Ortodoxia
Indicadores	Normas, leis e san�es	Certifica�o, credibilidade	Crenças comuns, isomorfismo
Forma de inser�o	Medo, culpa e inocência	Honra, Vergonha	Certeza, confusão
Base de legitimidade	Legalmente sancionados	Moralmente dirigido	Abrangente, reconhecível e suportado culturalmente.

Quadro 2 – Os três pilares de institui es

Fonte: elaborado a partir de Scott (2008, p. 51).

No **pilar normativo**, como já mencionado, estão presentes e emergem normativas obrigatórias, que são compartilhadas por determinado grupo, uma vez que os participantes deste acreditam que são seus valores e normas que lhes conferem credibilidade e certifica o frente   sociedade.

Diante disso, Scott (2008) alega que valores são concep es do preferível ou desejável, os quais, juntos com a constru o de padrões para os quais as estruturas existentes ou os comportamentos, podem ser comparados e avaliados. Quanto às normas, essas especificam como as “coisas” devem ser feitas, definindo, então, meios legítimos para alcançar fins que sejam substanciados de valor. Dessa forma, sistemas normativos definem objetivos e metas (internacionalizar a empresa), mas também designam as maneiras apropriadas para alcançá-los (por exemplo, normas que orientem como o objetivo deve ser alcançado, concep es de práticas comerciais justas).

Sendo considerados por Scott (2008) como uns dos primeiros estudiosos a conceituar o entendimento da faceta normativa das institui es, March e Olsen (1989, p. 21) expõem que:

A proposição que organizações seguem regras, que a maior parte do comportamento organizacional é especificada pelos padrões de operações procedentes, é um entendimento comum dentro da literatura organizacional e burocrática que pode ser estendida também para instituições políticas.

As empresas conformam-se com as normas, as quais possuem caráter de obrigatoriedade social e que se encontram disseminadas em determinado setor, pelo fato de que, assim, elas obtêm credibilidade e certificações junto à indústria em que operam, ou também por que essas normas estão presentes e são respeitadas pelos demais componentes do setor. Segundo Scott (2008), a não conformidade às normas moralmente dirigidas pode levar as empresas à marginalidade, junto com o sentimento de vergonha frente aos *stakeholders*.

Conforme March (1994) e March e Olsen (1989), a lógica que guia a conformação às normas no pilar normativo é a adequabilidade, cuja pergunta-chave para as empresas frente às normas impostas no setor é: “dado meu papel nesta situação, o que é esperado de mim?”. Essa questão destaca o papel exercido pelo contexto social para que as organizações respeitem e se conformem às normas que orientam moralmente o relacionamento entre as empresas e seus *stakeholders*.

As instituições que emergem do **pilar cultural-cognitivo** - assim como as instituições que emergem dos outros dois pilares institucionais, elas servem de base para o surgimento de novas instituições e para manter aquelas já sedimentadas na sociedade. São seguidas de maneira ortodoxa pela sociedade, sendo interpretadas como constituintes da natureza da realidade social e também como modelos que servem para construir significados.

Scott (2008) entende que a interpretação interna de símbolos-palavras, signos e gestos, que formam significados, aos quais a sociedade atribui objetos e atividades, são moldados pela estrutura social externa. Esses elementos culturais variam no seu degrau de institucionalização, desde a extensão em que estão ligados a outros elementos culturais até ao degrau que estão incorporados nas rotinas organizacionais.

Cabe ressaltar que crenças culturais, para algumas pessoas, são significantes; no entanto, para outras, sua incorporação não possui valor algum. Além disso, os elementos culturais-cognitivos das instituições também são contestados, principalmente em tempos de crise, quando impera a desorganização social e a mudança repentina.

A conformação às instituições culturais-cognitivas ocorre em muitas circunstâncias, dependendo do comportamento que determinada sociedade atribui como concebível. Por exemplo, seguem-se rotinas pelo fato de que elas são tidas como certas, ou seja, “esse é o jeito que nós fazemos as coisas”. Sendo assim, as empresas adotam as instituições, pois essas, como mencionado, apresentam-se como crenças comuns, tidas como certa, dentro do contexto

social incerto ou porque as organizações líderes na indústria cultuam práticas institucionalizadas que, reconhecidamente, são percebidas como eficazes no setor (SCOTT, 2008).

Adotar uma estrutura ortodoxa ou identidade a fim de estar em conformidade com uma situação específica está relacionado com a busca por legitimidade, que vem da consistência cognitiva. Sendo assim, o pilar cultural-cognitivo é o mais profundo, porque seu entendimento encontra-se no pré-consciente, sendo dado como verdadeiro.

Guimarães (2005) que, em seu estudo, busca analisar como o empreendedorismo influencia na estratégia corporativa do grupo *Algar* em face às pressões ambientais competitivas. Sendo assim, o autor afirma que é oportuno relacionar as instituições oriundas dos três pilares propostos por Scott (2008) com o conceito de isomorfismo desenvolvido por DiMaggio e Powell (1991), o qual pode ser entendido como um processo que força organizações a se modificarem e se harmonizarem às características e condições do ambiente, diante às pressões ambientais que emergem das instituições.

O ensejo da integração do isomorfismo com as pressões ambientais está relacionado ao fato de que as pressões levam ao isomorfismo entre as estruturas organizacionais de empresas de um determinado setor. Isso por que as empresas, ao buscarem eficiência técnica para competir, refletem essa decisão, muitas vezes, em suas estruturas modelos organizacionais bem sucedidos. Nesse mesmo sentido, organizações podem praticar o isomorfismo quando procuram (ou são obrigadas) manter suas ações e práticas em conformidade com as regras institucionalizadas nos territórios em que atuam para obterem a legitimidade (DIMAGGIO e POWELL, 1991; GUIMARÃES, 2005).

Rosseto e Rosseto (2005) entendem o isomorfismo como o resultado de um conjunto de restrições que levam uma unidade da população a parecer-se com outras unidades que se encontram sob o mesmo conjunto de condições ambientais. A análise do processo isomórfico sugere que as características organizacionais moldam-se a fim de aumentar a compatibilidade das condições ambientais

Meyer e Rowan (1977) destacam que muitas organizações incorporam, em suas estruturas formais, os mitos de seus ambientes institucionais, não sendo considerada a eficiência de suas operações diárias. Dessa forma, o processo isomórfico de adoção das instituições que perfazem o contexto ambiental tem consequências cruciais para as organizações, sendo estas:

- Incorporação de elementos que são legitimados externamente, ao invés de serem legitimados em termos de eficiência;
- Emprego de critérios de avaliação cerimonial ou critérios externos para definir o valor dos elementos estruturais; e
- Dependência a instituições estáveis externamente, reduzindo turbulências e mantendo estabilidade.

O isomorfismo, nas organizações, pode ser entendido como um processo pelo qual as organizações tornam seus processos e ações semelhantes pelo fato dessas serem pressionadas pelo ambiente. Assim, o isomorfismo ocorre por meio de três mecanismos: o mecanismo coercitivo, normativo e mimético (DIMAGGIO E POWELL, 1991).

De acordo com DiMaggio e Powell (1991), o mecanismo coercitivo resulta de pressões formais e informais exercidas por organizações, das quais a organização pressionada é dependente das expectativas culturais vindas da sociedade. Dessa maneira, tais pressões podem ser sentidas como força, persuasão ou convite para unirem-se em conspiração.

Em alguns casos, a mudança organizacional é iniciada como resposta a demandas governamentais. Sendo assim, o ambiente legal afeta muitos aspectos da vida organizacional, pois estar de acordo com as normas legais é mandatório. Outras organizações, tais como entidades representativas e associações de relevância na sociedade, também podem impor mudanças.

O isomorfismo mimético, por sua vez, relaciona-se à imitação. É a incerteza oriunda de objetivos organizacionais ambíguos que leva organizações a copiarem outras organizações bem sucedidas como modelos. Assim, modelos podem ser difundidos de modo não intencional, indiretamente pela transferência ou contratação de empregados. Associações de comércio ou empresas de consultoria, ao contrário, podem difundir explicitamente práticas e/ou modelos organizacionais. Muitas vezes, a adoção de mudanças também atende a aspectos ritualísticos (SCHERER, 2007).

Diante disso, o mimetismo pode ser considerado como uma resposta à incerteza, sendo mais arraigado na ansiedade do que no esforço racional. Isso sugere que a adaptação organizacional é frequentemente mais compulsiva do que um busca para resolução do problema. Nesse contexto, algumas organizações adotam inovações para aumentar sua legitimidade e para demonstrar que estão “ao menos” tentando melhorar as condições de trabalho (SCHERER, 2007; SELZNICK, 1966).

O terceiro mecanismo pelo qual ocorre o isomorfismo refere-se ao mecanismo normativo, o qual deriva, primariamente, da profissionalização. As profissões estão sujeitas às mesmas pressões coercitivas e miméticas que as organizações, pois mesmo que os profissionais de departamentos diferentes de uma empresa possam diferir entre si, geralmente, eles exibem muita similaridade com profissionais de outras organizações que exercem funções semelhantes as suas.

Essa similaridade, segundo Dimaggio e Powell (1991), origina-se a partir de dois aspectos da profissionalização. O primeiro diz respeito à educação formal e à legitimação em uma base cognitiva produzida por especialistas universitários. O segundo está nas redes de profissionais que transpõem as organizações, entre as quais novos modelos são rapidamente difundidos.

Estudos anteriores analisaram o relacionamento entre as pressões do ambiente institucional e os consequentes mecanismos miméticos utilizados pelos gestores para sobreviver em seus respectivos nichos. Por exemplo, Serralheiro e Rosseto (2004) identificaram que o mecanismo mimético de isomorfismo foi o que mais influenciou nas tomadas de decisão ocorridas durante a história da Empresa objeto de estudo.

Estudos internacionais, como o de Haveman (1993), que analisou a mudança estrutural e estratégica nas organizações, sob o enfoque do isomorfismo mimético e a teoria ecológica. Dentre os achados, o autor encontrou que empresas iniciantes observam as ações das organizações bem sucedidas e, posteriormente, imitam o comportamento das últimas. Logo, a presença de empreendedores bem sucedidos em um novo mercado legitimará o mercado, tornando-o mais atrativo para entrantes potenciais.

Nota-se que o isomorfismo é o conceito que melhor captura a ideia de homogeneização. Tais processos, ou melhor, mecanismos de homogeneização, são relevantes para entender por que organizações que compartilham determinado tipo de negócio são tão semelhantes, ainda que elas tentem mudar constantemente (DIMAGGIO e POWELL, 1991).

Fazendo uso da racionalidade, os indivíduos buscam, tanto pela faceta formal, que se caracteriza como responsável pelo cálculo objetivo das consequências que emergem das relações entre os meios utilizados para alcançar determinados fins, como pela racionalidade substantiva, a qual se caracteriza pela ênfase dada aos valores e às crenças que proporcionam apoio e legitimidade, não só conformando as instituições imersas em seu ambiente de atuação, mas também procurando moldá-las e/ou mantê-las para que seus objetivos sejam alcançados (WEBER, 1994 *apud* GONÇALVES, 2007).

Dentro disso, apesar da ênfase dada por alguns institucionalistas quanto à forte influência ou impacto dos elementos institucionais que permeiam o ambiente institucional nas estruturas organizações, estudiosos como Selznick (1949; 1957; 1966), Oliver (1991; 1992), Seo e Creed (2002), DiMaggio e Powell (1988) estabelecem, em seus estudos, que as organizações não só se conformam às instituições de maneira determinística, mas fazendo uso de conceitos como respostas estratégicas, agência e empreendedorismo institucional. Por exemplo, elas se adaptam e moldam muitas vezes o ambiente a seu favor.

Mendonça (2009) reforça o poder que os indivíduos racionais exercem sobre o ambiente institucional, pois, conforme o autor, as instituições mudam constantemente ao longo dos anos pelo fato de serem consequência dos atos difusos dos indivíduos e das significações que esses interpretam do mundo. No entanto, a autora ressalta que é necessário que os atos realizados pelos empreendedores institucionais, ou qualquer outro agente que ambicione mudança e melhora em seu meio de competição, ganhem legitimidade, pois, caso contrário, o processo será contestado pelos outros grupos com interesses heterogêneos, no interior de um campo.

Ressalta-se que, como ferramenta cognitiva intermediadora no processo de captação das especificidades do ambiente e da ação organizacional, encontram-se os esquemas interpretativos, os quais, de acordo com Machado-da-Silva e Gonçalves (2000, p. 13), “são um conjunto de ideias, valores e crenças que dão ordem e coerência às estruturas e sistemas em uma organização”. Desse modo, os esquemas interpretativos dentro do ambiente organizacional auxiliam e contribuem para que cada indivíduo, de maneira peculiar, possa entender a estruturação de padrões de interação dentro das organizações (RANSON; HININGS; GREENWOOD, 1980 apud LUZ e ROSSONI 2012).

Goffman (1974) atenta para a ideia de *frames* na organização, os quais para Mendonça (2009) podem ser entendidos como esquemas interpretativos que auxiliam os atores a obterem visão mais acurada de ambas, da complexidade sociocultural e da dimensão político-cultural, que se encontram no ambiente e que impactam, de maneira positiva, na percepção, interpretação e na ação dos indivíduos, de modo que o processo de tomada de decisão seja eficaz.

Quanto à abordagem da agência, pela qual os atores racionais podem traçar estratégias e manipular pressões institucionais que emergem dos três pilares, tendo como ferramenta os esquemas interpretativos para pensar a forma como o ambiente poder-se-ia configurar ao seu favor, abrem-se portas para que se estude, no âmbito da teoria institucional, o

empreendedorismo institucional. Essa última corrente de estudo lança esforços para entender a influência que os indivíduos exercem sobre o arcabouço institucional.

Pressuposto 1: Apesar de alguns atores racionalizarem o ambiente como uma esfera possível de ser modificada a partir de seus esforços, pressupõem-se que diante da obrigatoriedade institucional intrínsecas a algumas pressões oriundas dos pilares coercitivo, assim como aquelas provenientes dos pilares normativo e as de cunho cultural-cognitivo, as organizações em estudo tendem a apresentar comportamento isomórfico.

A título de síntese, a seguir, na figura 1, elencam-se, de maneira sintética, os tópicos abordados na presente seção.

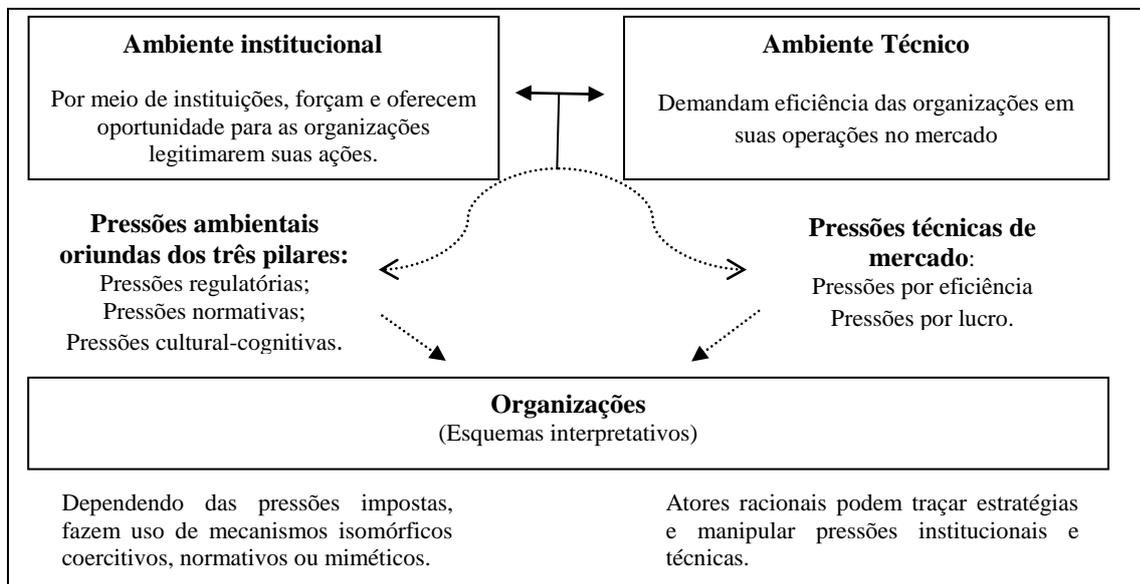


Figura 2 – Esquema analítico das pressões ambientais

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.1.4 Empreendedorismo institucional

A Revolução Behaviorista, nos anos 30, lutou contra o excessivo valor e peso dado, no âmbito político, às normas e à forma como elas moldavam estruturas organizacionais e atores. Além disso, procurou desenvolver temas, como a escolha racional, na qual os atores possuem uma autonomia maior em relação à estrutura que estão inseridos (ALBERNAZ, 2005).

Dentro disso, no âmbito do presente estudo, ressalta-se que a primeira conceituação de empreendedor ou *entrepreneur* foi introduzida em 1725, pelo economista francês Richard

Cantillon. De acordo com o autor, empreendedor é um agente que compra meios de produção a determinados preços com o intuito de combiná-los em um produto novo. Outro economista francês, Jean Baptiste Say, no ano de 1803, desenvolveu a teoria de que os empreendedores deveriam ser líderes em seus ambientes de atuação (SCHUMPETER, 1951).

Schumpeter (1951) afirmou ser o empreendedor o responsável pelo processo de destruição criativa, de modo a desenvolver, constantemente, novos produtos, novos métodos de produção, novos mercados e, implacavelmente, sobrepondo novos aos antigos métodos, menos eficientes e mais caros (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1999; PEREIRA, 2012).

O conceito de *empreendedorismo institucional* foi originalmente desenvolvido por DiMaggio (1988), que relaciona o empreendedorismo com a maneira pela qual os agentes empregam recursos com o objetivo de desenvolver e/ou empoderar instituições, enfatiza que novas instituições emergem quando atores com recursos suficientes se organizam com o intuito de alcançar objetivos consideravelmente importantes para a execução de suas atividades. Devido às complexidades e às dificuldades em que se encontram certos ambientes institucionais, resultado de seu *paths dependence*, os institucionalistas, instigados a analisar tais contextos, começaram a utilizar o termo empreendedorismo para caracterizar a forma como os atores configuram as instituições emergentes e transformam as já existentes (MENDONÇA, 2009).

Sob a perspectiva sociológica, empreendedorismo é caracterizado:

como um comportamento desviante de alguma norma ou regra. Neste sentido, será difícil que seus resultados sejam adotados pelos atores comprometidos com as formas já existentes de fazer as coisas. Os empreendedores deverão, então, concentrar seus esforços em ganhar legitimidade, que se mostrará difícil diante da heterogeneidade dos grupos sociais e seus interesses. Os empreendedores institucionais podem ser compreendidos como um conjunto de atores que buscam estabelecer novos significados no interior de um campo como meio de fazer avançar seus interesses, que se encontram suplantados pelas lógicas correntes. (MENDONÇA, 2009, p. 41).

A partir da conceituação do termo, que se tornou corrente nos estudos institucionalistas desde os anos 2000, nota-se que as organizações tornaram-se e são tratadas como variáveis independentes e não mais como variáveis dependentes, no processo de mudança institucional (GREENWOOD et. al., 2008).

Segundo Hardy e Maguire (2008), o processo inerente ao empreendedorismo institucional requer dos atores envolvidos que eles removam práticas existentes, ou mantenham as já sedimentadas no ambiente. Isso por que elas são consideradas como

benéficas, além do que se exige que os atores trabalhem para introduzir novas ideias e formas organizacionais, assegurando que os resultados de seus esforços estão sendo amplamente adotados pelos demais atores do ambiente.

Esses atores, podendo ser indivíduos, organizações, consultores, grupos profissionais que participam ativamente na criação de novos tipos de instituições, podem ser compreendidos como empreendedores institucionais, os quais possuem a habilidade de participar na criação de novos tipos de organizações ou novas indústrias, estar presente em tarefas que exigem criar novas tecnologias, designar novas formas de organização e rotinas, criar cadeias de produção e mercados, bem como alavancar o ganho de legitimidade organizacional nas dimensões regulatórias, normativas e culturais-cognitivas. Logo, empreendedores institucionais possuem interesse próprio em ajudar a desenvolver novos padrões dentro de seus setores de atuação através do recrutamento de um conjunto de diversos atores, assim como trabalham para mudar e tentar superar as barreiras de seu ambiente institucional, o moldando a seu favor por diferentes caminhos. (ALDRICH E RUEF, 2006; SCOTT, 2008; JAKOBI, 2012; BECKERT, 1999).

Tendo como virtude a ocupação de diferentes posições sociais em seu contexto interinstitucional de referência, Thornton (2004) coloca que empreendedores institucionais percebem diferenças, fragmentações e contradições no ambiente de atuação com perspicácia para tirar vantagens que beneficiarão suas organizações. Em alguns casos, os agentes organizam suas ações do centro do ambiente estabelecido, sendo que, em outras circunstâncias, a organização parte de posições periféricas ou de campos emergentes (SUDDABY e GREENWOOD, 2005 *apud* WOOTEN e HOFFMAN, 2008; MAGUIRE, HARDY E LAWRENCE, 2004).

O trabalho realizado pelo empreendedor institucional mostra-se particularmente importante em ambientes institucionais caracterizados pelo alto nível de ambiguidade, incerteza e turbulência, tais como em economias com um recente histórico de planejamento central, abertura econômica, ou aquelas prejudicadas em demasia por administradores públicos corruptos. Esses ambientes apresentam-se como um interessante laboratório para pesquisadores com foco na interface entre instituições e o comportamento empreendedor (WELTER e SMALLBONE, 2011).

No seu trabalho, Jakobi (2012) buscou analisar e explicar a adoção de políticas direcionadas contra lavagem de dinheiro, que teve como principal empreendedor institucional, liderando o processo de mudança global para a adoção de um regulamento padronizado da política, os Estados Unidos, seguido de alguns outros países que obtiveram êxito em

minimizar a problemática. Isso se justifica por que, dentre outros motivos, confiaram no *network* do grupo de ação financeira (FATF) e em seus demais membros para dismantelar as quadrilhas envolvidas com lavagens de dinheiro.

Para a autora, os relacionamentos que o empreendedor institucional realiza em seus ambientes de negócios servem como ponte para que seus objetivos almejados concretizem-se. Como uma forma de governança leve, *networks* têm menos custo de realização; porém, é necessário que os membros do “clube” estejam alicerçados na confiança de que todos possuem condições de realizar as atividades com dignidade e excelência.

Os laços estabelecidos entre o empreendedor institucional e outros agentes representam uma forma particular de instituições internacionais, pois *networks* - tal como instituições internacionais - podem ser usados para estabelecer um circuito de regras ou para encontrar um consenso para adoção de regulamentos multilaterais que não seriam aceitos com um mero acordo bilateral. As ênfases dadas nas relações flexíveis e voluntárias, dentro do âmbito do empreendedorismo institucional, apresentam-se como formas particulares que servem para estados poderosos executar seus poderes e mudanças desejadas por meio de mecanismos não formais. (SLAUGHTER, 2004; REINICKE, 1997; ABBOTT e SNIDAL, 1998 *apud* JAKOBI, 2012).

Dentro do âmbito do presente estudo, entende-se que, caso os empreendedores institucionais da Região da Campanha, estabelecessem laços com políticos, experientes empreendedores vitivinícolas da serra gaúcha, especialistas e pesquisadores tanto da Embrapa como de universidades da região, talvez pudessem diminuir as incertezas e dificuldades que se apresentam para a vitivinicultura da região.

Através da articulação política, por exemplo, os empreendedores poderiam ter mais força para criar e/ou mudar legislações que favoreçam o setor. Além disso, como alguns desses estão, há pouco tempo, investindo na vitivinicultura (antes de 2000, a pecuária, soja e arroz prevaleciam como principais meios de produção), os laços estabelecidos com *experts* da área poderiam contribuir para que aperfeiçoem seu conhecimento técnico.

Ressalta-se que a construção de um *network* é diferente do que a manutenção de laços no longo prazo. Sendo assim, Jakobi (2012) propôs, em seu estudo, três fases relacionadas ao *network* desenvolvido por empreendedores institucionais:

a) Iniciação e Construção: empreendedores institucionais, nesta fase, por meio de recursos, contatos e obtenção de legitimidade - reconhecimento generalizado que as ações de uma entidade são desejáveis e apropriadas dentro de um sistema de construção social que abrange normas, valores e crenças (SUCHMAN, 1995) - buscam, juntamente com outros

aliados, alcançar a mudança pretendida. Conforme a autora, neste estágio, os empreendedores podem ser considerados um pequeno grupo de forasteiros, se comparados com um grande grupo de agentes que ainda segue as instituições antigas;

b) Aprofundamento e transformação: o *network* expande-se para além do pequeno grupo que deu início ao processo, fazendo com que a mudança torne-se significativa e perceptível no ambiente institucional. Empreendedores institucionais colhem os resultados do aprofundamento no relacionamento com os membros da coalizão, os quais, cada vez mais, trabalham para que ocorra a mudança institucional e a adoção, em efeito cascata, das novas práticas; e

c) Estabilidade e suporte: na última fase, o *network* estabelecido quase chega ao alcance global. Somente poucos indivíduos não são membros da coalizão, permanecendo em posições periféricas. O ambiente institucional transforma-se com o alcance do objetivo previamente estabelecido pelo grupo de empreendedores institucionais, sendo que as abordagens alternativas são amplamente marginalizadas.

Os fatores que levam os empreendedores institucionais a adentrar no processo de busca pela mudança ou manutenção de regras no ambiente institucional podem estar baseados em motivos diferentes, variando desde egoísmo até altruísmo, envolvendo também qualquer instrumento disponível para o empreendedor, desde jogo de poder até a persuasão moral (JAKOBI, 2012).

Ressalta-se que as pesquisas realizadas no campo dos movimentos sociais possuem similaridades com o trabalho realizado pelos institucionalistas no que diz respeito ao foco dado por ambos em analisar as ações dos agentes, para moldar as estruturas institucionais (HARDY e MAGUIRE, 2008).

2.1.5 Características e habilidades dos empreendedores institucionais

Para que se entendam as peculiaridades do indivíduo que inicia o processo de mudança ou manutenção de instituições em um campo, é necessário focar na explanação de Hardy e Maguire (2008) sobre propriedades, que são entendidas como características especiais e habilidades sociais políticas e culturais que distinguem o empreendedor institucional do outros atores do ambiente e permitem que eles vislumbrem oportunidades para promover cenários alternativos.

As **habilidades sociais** desdobram-se em: **enquadramento**, que se trata de enquadrar diversos esquemas interpretativos em um único esquema. **Barganha**: diz respeito à capacidade de negociação entre os atores envolvidos para que uma instituição se transforme, ou seja, criada. **Bricolagem**: capacidade de recombinaar diversos elementos institucionais de maneira nova e criativa para resolver os problemas que afetam seu ambiente (JAKOBI, 2012; OMETTO e LEMOS, 2010; FLIGSTEIN, 1997; 2001; MAGUIRE, LAWRENCE, HARDY, 2004).

Além disso, bom relacionamento com ordens locais, recursos financeiros, força e conhecimento oriundos do poder que o empreendedor institucional detém dentro do ambiente institucional, geralmente, são utilizados para desenvolver políticas que venham ao encontro das necessidades do setor. Os empreendedores, por exemplo, visando lograr seus objetivos, patrocinam a implementação de políticas ou estabelecem pressões dentro do *network* diplomático.

Em seu estudo, Mendonça (2009) caracterizou como empreendedorismo institucional a ação de médicos sanitários em 1980, principalmente aqueles oriundos do estado de São Paulo que, observando a emergência do Vírus da imunodeficiência humana (HIV/AIDS) no Brasil, assumiram posições importantes no ambiente institucional ao articular agendas de reforma da saúde pública para a prevenção e tratamento da doença. Os médicos, dotados de **visão de longo prazo**, vislumbraram que as enfermidades advindas com a doença, futuramente, alastrar-se-iam para o país. Munidos de conhecimento e capital político, ocuparam espaços importantes no desenho do próprio modelo do Sistema Único de Saúde que, anos mais tarde, configurou a política nacional HIV/AIDS.

Seguindo dentro do contexto da HIV/AIDS, Maguire, Hardy e Lawrence (2004) ressaltam o importante papel que desempenhou o Advocates Canadian Treatment Advocates Council (CTAC) ao buscar, através do empreendedorismo institucional, obter remédios e adiantar pesquisas produzidas pelas companhias farmacêuticas do país. Segundo os autores, as **habilidades políticas**, o **uso do poder** e a **capacidade de teorização** - habilidade de expor as necessidades e a ineficiência das práticas atuais - foram utilizados pelos empreendedores para tentar lograr seus objetivos (TOLBERT e ZUCKER, 1996).

Nota-se que os empreendedores institucionais, em ambos os casos apresentados, possuem como objetivo principal a prevenção e o tratamento da AIDS, utilizando, no primeiro caso, **liderança** e **visão de longo prazo** no processo de criação de novas instituições que sanassem a problemática, enquanto no segundo caso, os grupos, por meio de **articulação política** e **uso do poder**, buscaram ajuda de membros com poder de decisão junto ao governo

e trabalharam para que os pacientes infectados pela doença recebessem um tratamento efetivo. Destaca-se que a articulação política é fortalecida se o empreendedor desenvolver suas **habilidades culturais**, as quais têm, como principal benefício, a facilitação na compreensão das diversas normas culturais e atividades de cada grupo (OMETTO e LEMOS, 2010).

Empreendedores institucionais poderosos, dotados de recursos financeiros, conhecimento e relacionamento social podem, algumas vezes, impor as mudanças no ambiente institucional. Não obstante, na maioria das situações, ao dependerem de outros atores e dos recursos que estes últimos controlam, os empreendedores institucionais fizeram uso de seu poder de barganha para obter os recursos necessários à consecução de seus objetivos (HARDY e MAGUIRE, 2008).

Os empreendedores institucionais controlam recursos materiais (como, por exemplo, recursos financeiros e tecnológicos) dentro de seu centro de atuação, não só por meio do uso de relações de poder, mas fazendo uso de **estratégias discursivas e retóricas** (contando suas histórias, façanhas e experiências passadas). Assim, eles importam e exportam, constantemente, ordens institucionais com o intuito de controlar, simbolicamente, as relações sociais (HOFFMAN e WOOTEN, 2008).

Dentro desse contexto, Marcus e Anderson (2008), citados por Ometto e Lemos (2010), expõem a importância desempenhada pela eloquência dos empreendedores institucionais para difundir crenças e ações tradicionais inerentes ao ambiente, visando atrair a atenção dos *stakeholders* para o projeto institucional em questão. Os autores, ao analisarem a obra de Suddaby e Greenwood (2005), por exemplo, verificaram que, fazendo uso de vocabulário institucional e de estratégias retóricas, utilizando linguagens que enfatizavam as necessidades de manutenção ou mudança, empreendedores institucionais da indústria de contabilidade manipularam e reinterpretaram símbolos e práticas prevaletentes. Além disso, tomaram as mesmas estratégias para expor as deficiências e as contradições das instituições dominantes ou afirmar os benefícios das normas e práticas que iam ao encontro de seus interesses.

Em seu estudo, Fligstein (1997) declara algumas características que empreendedores institucionais apresentam para reorganizar um ambiente que seja menos organizado, manter a estabilidade e/ou manipular normas, leis e significados dados como certos no ambiente, para transformá-los com o intuito de obter um melhor desempenho das atividades. De acordo com o autor, os empreendedores institucionais apresentam as seguintes características:

- Mantêm posições de influência na coalizão, por meio de suas habilidades sociais, tais como a persuasão (fazer com que os membros de um grupo realizem coisas que eles de qualquer outra forma não realizariam). Influenciadores procuram manter identidade coletiva de um conjunto de grupos sociais e também coordenar esforços, visando moldar e alavancar recursos que venham ao encontro dos interesses desses grupos.
- Estabelecem um conjunto de requisições, sempre requerendo cinco recursos para obterem um; mantêm abnegação; põem em prática, quando necessário, *brokering* (habilidade de interligar grupos anteriormente desconectados); fazem com que os membros da coalizão pensem que eles têm o controle; e, por último, por meio de suas habilidades, induzem a cooperação (FLIGSTEIN, 1997).

Segundo o autor, as características e o uso de determinados recursos dependem de como ambiente está estruturado. Ou seja, o ambiente pode estar desorganizado, necessitando que os empreendedores unam grupos isolados por meio do uso de suas habilidades sociais, tais como o estabelecimento de confiança entre os membros da coalizão por meio de discursos que enfatizem que eles possuem o controle da situação. Caso o campo esteja organizado, determinadas características dos empreendedores, tais como facilidade em estabelecer *networking*, prevalecem para que os objetivos possam ser alcançados.

Exemplo de um ambiente maduro e organizado e que, ao longo dos anos, recebe inovações devido ao *networking* estabelecido pelos seus empreendedores é o da culinária francesa. Conforme Hardy e Maguire (2008), algumas das mudanças inovadoras na cozinha francesa são estabelecidas por *chefs* renomados, que constantemente recebem honrarias do governo Francês. Os autores colocam que os empreendedores institucionais da culinária francesa incorporam práticas culinárias e ideias alternativas de outras partes do mundo para adaptá-las, posteriormente, com legitimidade, no país devido ao fato de serem reverenciados como líderes na culinária francesa.

Experiente pesquisador no campo do empreendedorismo institucional, Mutch (2007), ao analisar o trabalho de Archer's (2003), identificou que o senhor Andrew Barclay Walker pode ser considerado empreendedor institucional porque liderou a prática de gerenciamento de *public houses* (Pubs) na Inglaterra. Uma das principais características desse empreendedor institucional é a **reflexividade autônoma**, sendo essa caracterizada por uma conversação interna ou atividade mental, cujos praticantes reconhecem como um diálogo consigo mesmo e que dispensa as trocas com outras pessoas.

Ometto e Lemos (2010) explicam que, no caso da reflexividade autônoma, o empreendedor institucional está menos imerso dentro da lógica institucional do ambiente, tendo, em suas preocupações individuais, maior peso constitutivo na formulação de estratégias. Quanto a isso, o senhor Walker era um ator que se distinguia dos demais, porque, de maneira relativamente isolada, refletia sobre os problemas do ambiente, para, posteriormente, expor as necessidades do setor e as oportunidades de mudança.

Hardy e Maguire (2008) identificaram a **reflexividade** como principal característica do empreendedor institucional, ao analisar o estudo de Naccache (2006). O estudo focou nas atividades realizadas pela organização francesa ARESE, que é considerada a primeira companhia a atuar como agência de avaliação de ações sociais realizadas por empresas. De acordo com os autores, apesar dos empreendedores institucionais ligados à companhia estarem imersos nas atividades diárias, a reflexividade deles permitiu que a organização, como um todo, contribuísse para a institucionalização da prática do investimento em empresas com ações socialmente responsáveis.

Além das elencadas características e habilidades dos empreendedores, Hardy e Maguire (2008) atentam para a impetuosidade dos empreendedores institucionais em diminuir as **incertezas** que dificultam o cálculo exato dos resultados das estratégias deliberadas e a forma como os membros da coalizão comportar-se-ão. Sendo assim, os empreendedores buscam estabelecer instituições, pois, assim, conseguem fazer com que a atuação de parceiros no ambiente seja mais previsível, diminuindo, desse modo, os custos de transação e o comportamento oportunista.

Hardy e Maguire (2008) citam o trabalho de Dew (2006) pelo fato de o pesquisador estudar o caso de um executivo que liderou um projeto pioneiro, agora institucionalizado, semelhante ao *Incoterms* utilizados no comércio internacional, dentro do setor de padarias e confeitaria. O projeto consistiu em estabelecer novos padrões tecnológicos (exemplo: leitura em códigos de barra) e práticas de negócio para facilitar as transações ao longo da cadeia de produção do setor.

No quadro a seguir, além das principais características encontradas em estudos relacionados com a temática, elencam-se as características e habilidades dos empreendedores institucionais, identificadas a partir dos trabalhos anteriormente citados.

AUTOR	OBJETIVO	CARACTERÍSTICAS E HABILIDADES DO EMPREENDEDOR INSTITUCIONAL
Battilana (2006)	Identificar as condições em que o indivíduo tem maior probabilidade de atuar como empreendedor institucional.	Empreendedores institucionais com baixo status social no campo têm menos a perder com mudanças e pouco a perder com comportamentos desviantes, na medida em que são menos privilegiados pelos arranjos existentes Empreendedores com elevado status social, com frequência, se beneficiam do <i>status quo</i> , fato que diminuiria a sua propensão à ação, desempenhando um papel conservador para defender a autonomia e os privilégios.
Svejenova, Mazza e Planellas (2007) apud Avrichir e Chueke(2011)	Explorar como o empreendedor institucional inicia a mudança.	O empreendedor institucional inicia mudanças por meio de quatro habilidades: 1. Criatividade : desconstruir algo conhecido, buscando transformá-lo em algo melhor; 2. Teorização : processo de abstração que desenvolve categorias e identifica propriedades e relações; 3. Reputação : habilidade de atrair a aprovação de <i>gatekeepers</i> legítimos e atores de alto status; 4. Disseminação : difundir as novas ideias.
Mutch (2007); Hardy e Maguire(2008)	Contribuir para a discussão sobre o paradoxo da agência imbricada	Empreendedor institucional exhibe duas características relacionadas com sua reflexão autônoma: 1. Tendência a resolver conflitos potenciais de forma individual, priorizando o trabalho; 2. Perfil de pessoas independentes e solitárias.
Li, Feng e Jiang (2006)	Analisar estratégias que empreendedores podem usar para derrubar barreiras institucionais e promover instituições orientadas para o mercado.	Há quatro habilidades, que os empreendedores institucionais empregam para quebrar barreiras ambientais: Advocacia aberta : defesa pública de mudanças em leis ou regulamentos, por meio de entrevistas na mídia, por exemplo. Persuasão privada : argumentação, de caráter privado, junto a tomadores de decisão relevantes na sociedade, a partir de reuniões particulares, por exemplo. Pleitear exceção : defender a ideia de que se está diante de um caso especial e que este deve ser tratado como exceção às regras e aos regulamentos existentes, a fim de solicitar autorização para operar em caráter excepcional, apesar de incorrer em violação. Investimento ex ante com justificativa ex post : primeiro, o empreendedor começa o seu negócio evadindo regulamentos ou regras existentes. Quando o negócio gera empregos ou benefícios sociais, o empreendedor usa esse sucesso para justificar seu comportamento anterior e persuadir o governo a alterar regulamentos para legitimar seu comportamento.

AUTOR	OBJETIVO	CARACTERÍSTICAS E HABILIDADES DO EMPREENDEDOR INSTITUCIONAL
Czarniawska (2009) apud Avrichir e Chueke	<p>Criticar o papel heroico que os empreendedores institucionais adquirem, e buscar descrição realista da contribuição que dão para a emergência de novas instituições</p>	<p>Pessoas equipadas com grande quantidade de energia, com habilidades extraordinárias em forjar alianças e senso especial, que lhes permite “sentir o que está no ar”, além do talento, para identificação de padrões.</p>
Hardy e Maguire (2008); Dew (2006)	<p>Estudar o caso de um executivo que liderou um projeto pioneiro no setor de padarias e confeitaria (grocery).</p>	<p>Procuram diminuir as incertezas que impedem o cálculo exato dos resultados das estratégias deliberadas e do comportamento dos membros da coalizão. Buscam estabelecer instituições para diminuir os custos de transação e o comportamento oportunista.</p>
Jakobi (2012); Ometto e Lemos (2010); Fligstein(1999;2001);Maguire, Lawrence e Hardy (2004).	X	<p>Os empreendedores institucionais fazem uso de habilidades sociais, mantendo networking diplomático, que se desdobram em: enquadramento: enquadrar diversos esquemas interpretativos em um único esquema; Barganha: capacidade de negociação entre os atores envolvidos para que uma instituição se transforme, ou seja criada; Bricolagem: capacidade de interligar diversas questões em um todo coerente para que a sociedade como um todo seja atingida.</p>
Mendonça (2009); Maguire, Lawrence e Hardy (2004). Ometto e Lemos (2010).	<p>Analisa os trabalhos realizados pelos médicos em sua busca por estabelecer políticas que venham ao encontro das necessidades da saúde pública.</p>	<p>Empreendedores institucionais são dotados de visão de longo prazo, conhecimento e capital político para ocupar espaços importantes no desenho de políticas públicas. A articulação política é fortalecida se o empreendedor desenvolver suas habilidades culturais, que têm como principal benefício à facilitação na compreensão das diversas normas culturais e atividades de cada grupo, fato que viabiliza as articulações políticas.</p>
Hoffman e Wooten (2008); Suddaby e Greenwood (2005).	<p>Estudar as estratégias dos empreendedores institucionais da indústria de contabilidade.</p>	<p>Empreendedores institucionais fazem uso de estratégias discursivas e retóricas (contando suas histórias e experiências passadas) para importar e exportar ordens institucionais tendo por intuito controlar simbolicamente as relações sociais</p>

AUTOR	OBJETIVO	CARACTERÍSTICAS E HABILIDADES DO EMPREENDEDOR INSTITUCIONAL
Fligstein (1997).	Descrever como os empreendedores percebem e exploram as contradições presentes nas lógicas institucionais para além do seu próprio interesse.	Fazendo uso de suas habilidades sociais, tais como persuasão, conseguem fazer com que os membros de um grupo realizem coisas que eles de qualquer outra forma não realizariam. Influenciadores. Planejam de ações; pedem sempre mais; pedem cinco recursos para conseguir um; <i>brokering</i> (habilidade de interligar grupos anteriormente desconectados); fazem com que os membros da coalizão pensem que eles têm o controle; por meio de suas habilidades induzem a cooperação.

Quadro 3 – Características e habilidades dos empreendedores institucionais

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os empreendedores institucionais, ao fazerem uso de suas características e habilidades, empenham-se para criar instituições formais, indústrias, novas formas e práticas organizacionais, bem como identidades ou marcas (GREENWOOD et. al. 2008).

No que se referem aos empreendedores institucionais da Campanha Gaúcha, as teorias de Suddaby e Greenwood (2006) e Maguire (2007) esclarecem como esse grupo pode vir a se comportar, estrategicamente, no ambiente. De acordo com os autores, espera-se que os atores periféricos (empreendedores da Campanha), se comparados aos atores dominantes (empreendedores vitivinícolas da serra gaúcha), tenham menos dificuldade em desenvolver novas ideias e alternativas para mudança, porque estão em desvantagem com a atual estruturação do setor e, estando na região periférica, têm menos consciência e apego das práticas e normas já estabelecidas no setor.

Crubellate e Vasconcelos (2007), em seu trabalho sobre as respostas Estratégicas de Instituições de Ensino Superior (IES) de São Paulo, na institucionalização de padrões de qualidade, expõem que tratar a reprodução dos padrões de comportamento dos estrategistas, de forma monolítica no processo de institucionalização, é um equívoco. Os autores sustentam essa afirmação porque, dentre os resultados de seu estudo, concluíram que, mesmo os comportamentos dos empreendedores sendo similares no atendimento das exigências legais - ressalta-se que, como indicado no estudo, todas as IES selecionadas para o estudo qualitativo estavam obtendo bons resultados nas avaliações oficiais - eles podem esconder diferentes significados e, portanto, diferentes respostas estratégicas.

Augusto (2007), a partir dos estudos de Seo e Creed (2002) e Carney e Gedajlovic (2002), destaca que, como o ambiente institucional, é composto por lógicas, regras, normas e crenças institucionais múltiplas, competitivas, conflitantes e contraditórias as quais podem se fazer presentes de maneira simultânea em um mesmo ambiente, pode existir uma variedade de ideias sobre a forma como os empreendedores e as organizações acionam suas respostas estratégicas em um mesmo campo organizacional. Desse modo, entende-se que os atores não agem somente fazendo uso de isomorfismo, mas sim acionam estratégias para explorar as oportunidades no ambiente de acordo com suas capacidades e limitações idiossincráticas as suas estruturas organizacionais.

Diferentemente do tratamento dado às organizações, que as considera como presas em uma “gaiola de ferro” (DIMAGGIO E POWELL, 1991; ZUCKER, 1987), na qual o papel dos atores encontra-se marginalizado, pois eles apenas seguem as regras sem interesse pela configuração do ambiente institucional, pesquisas como a de Oliver (1991; 1992) sugerem que, de uma forma geral, as organizações não agem de maneira homogênea às pressões institucionais, uma vez que elas possuem interesses diferentes dentro do mesmo ambiente de atuação, fato que leva a uma maior diversidade das estruturas organizacionais.

Seguindo essa lógica, o empreendedorismo institucional pode ser entendido como a linha de pesquisa da teoria institucional que mais se aproxima da tentativa de responder o porquê, de que forma e quais os motivos que levam indivíduos e organizações, dotados de características e habilidades previamente delineados, a desbravar oportunidades. Essas oportunidades encontram-se, em muitos casos, subjacentes entre as vias institucionais (exemplo: cooptação de pessoas influentes; brechas em legislações; crenças e mitos populares, crises), sendo tanto utilizadas como condutoras de mudança, como também mantenedoras do equilíbrio no ambiente institucional e técnico.

Pressuposto 2: Baseado nos estudos de Suddaby e Greenwood (2005) apud Wooten e Hoffman (2008); Maguire (2007) os quais expõem que atores periféricos (ex. empreendedores da Campanha se comparados a agentes centrais (ex. empreendedores da Serra Gaúcha), podem ter menos dificuldade em desenvolver novas ideias e alternativas para mudança acredita-se que os primeiros têm apresentado estratégias e ações proativas frente às pressões do ambiente institucional, fatos que, por consequência, vêm gerando *performances* exportadoras satisfatórias para os mesmos.

2.1.6 Estratégia e Respostas estratégicas

A origem da estratégia remonta a questões militares. No século V A.C., o estrategista chinês Sun Tzu elaborou um tratado militar, denominando a Arte da Guerra, que abordava aspecto sobre a estratégia. O autor coloca que uma estratégia eficaz para se sobrepor ao inimigo com mérito é quebrar-lhe a resistência sem lutar (PEREIRA, 2012)

O pensamento de Barcellos (2002) vem esclarecer os contextos nos quais são utilizados o termo estratégia ao longo dos anos. Segundo o autor:

No mundo dos negócios, a estratégia- considerada de importância vital no embate da concorrência- está normalmente associada à arte da guerra. Entretanto, muito antes da estratégia, já existia a concorrência; ela surgiu com a própria vida. Ao longo de milhões de anos, a concorrência natural não demandou qualquer estratégia; tratou-se apenas, da seleção natural e sobrevivência do mais apto (2002, p. 1).

No âmbito dos negócios, a utilização do termo estratégia começou a se desenvolver a partir da década de 1958 e 1965, com Igor Ansoff. Esse definiu estratégia como um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. Essas decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema, e conforme Alfred Chandler (1962), estratégia é compreendida como a fixação de metas e objetivos básicos, de longo prazo, em uma organização (MOUSETTIS, 2011; NICOLAU, 2001).

O desenvolvimento de estratégia é entendido como a criação de uma posição única e valiosa no mercado, por meio de um padrão de decisões da empresa, segundo o qual, estão determinados os objetivos e metas, como também as políticas e os planos para obtenção desses. Isso tem sido, tradicionalmente, abordado pela maioria dos autores sob a ótica de processo formal de planejamento, envolvendo, em geral, duas etapas: a primeira, de caráter quase permanente, engloba a definição do negócio, bem como a explicitação da missão da organização e seus princípios; a segunda, de caráter transitório, consta as análises dos ambientes interno e externo (exemplo: análise SWOT), a determinação de objetivos com seus respectivos indicadores de acompanhamento e a formulação das estratégias correspondentes para alcançá-los (BARCELLOS, 2002; PORTER, 1968; ANDREWS, 2001).

No que tange à caracterização de estratégia dentro da fronteira institucionalista, Hashimoto (2005) defende que o estrategista elabora suas ações e, concomitantemente, percebe atuais e possíveis normas, regras e crenças que vêm a se institucionalizar na sociedade com o intuito de elaborar planos para responder adequadamente a essas.

Acredita-se que pesquisas realizadas na área de estratégias em organizações, sob o enfoque da teoria institucional, ganham uma dimensionalidade teórica e crítica ao fazer o aporte de autores instigados a desvendar, como é o caso do presente estudo, o resultado do relacionamento entre os “mitos” e os regulamentos formais que formam o ambiente institucional. Com as repostas estratégicas organizacionais, pode-se ter em vista tanto a defesa, como também a participação de maneira mais ativa na configuração dos ambientes de atuação das organizações.

Para Delmas e Toffel (2005), a teoria institucional tem, aos poucos, direcionado atenção ao entendimento de o porquê as organizações que dividem o mesmo campo institucional, enfrentando as mesmas pressões institucionais, adotam diferentes mecanismos de ação. Conforme os autores citados, Oliver (1991), ao integrar a dinâmica organizacional com a teoria institucional, procura compreender as diferenças entre as estratégias tomadas em um ambiente institucional, mesmo entre organizações que se defrontam com níveis comparáveis de pressões.

Dentro desse contexto, Graeff (2005) aponta que as organizações, algumas vezes, podem não admitir as pressões impostas pelo ambiente institucional e responder, estrategicamente, de acordo com sua realidade. A autora cita o trabalho de Child (1997) para elucidar o que pode ser entendido como resposta estratégica num determinado contexto institucional. Para a autora:

(...) O termo resposta estratégica concerne à habilidade dos tomadores de decisão, agentes, em escolher entre as pressões ambientais, de forma a garantir sua autonomia no ambiente, atingindo o nível de desempenho que dele é esperado. Já a estratégia é usada para indicar a forma como são tratadas as questões importantes para uma organização, particularmente aquelas que necessitam ter a habilidade de prosperar num ambiente competitivo e manter a credibilidade (...) a escolha estratégica se estende ao ambiente no qual a organização está operando, contrapondo os padrões de desempenho esperados contra as pressões ambientais limitantes, avaliando-os e decidindo quais cursos de ações estratégicas tomar (GRAEFF, 2011, p. 56).

No cerne dessa linha cognitiva, Oliver (1991) critica a ênfase dada por autores institucionalistas que caracterizam o ambiente institucional como variável independente, dotado de poderes que determinam a forma como as organizações responderão as suas pressões. Nesse sentido, a autora, ao delinear em seu modelo as cinco repostas estratégicas das organizações dentro do ambiente institucional, propõe uma postura mais voluntária e o empoderamento dos atores organizacionais frente às pressões institucionais (ZILBER, 2008). No quadro a seguir, elencam-se as cinco repostas estratégicas desenvolvidas pela autora.

Respostas Estratégicas	Táticas	Exemplos
Aquiescer	Hábito Imitação Obediência	Seguir normas invisíveis, dadas como verdadeiras; Imitar modelos institucionais; Obedece-se as regras e se aceitam as normas.
Comprometer	Equilíbrio Pacificação Barganha	Equilibrar as expectativas de múltiplos atores; Acomodar e apaziguar os elementos institucionais; Negociar com constituintes externos.
Fugir	Ocultação Proteção Escapar	Disfarçar a não-conformidade; Afastar-se das conexões institucionais; Mudar objetivos, atividades ou domínios.
Desafiar	Despistar Recusar Ataque	Ignorar normas e valores explícitos; Contestar regras e normas; Atacar origens de pressões institucionais.
Manipular	Cooptação Influência Controle	Importar constituintes influentes; Configurar valores e critérios; Dominar os processos e os constituintes institucionais.

Quadro 4 – Respostas estratégicas dos empreendedores institucionais

Fonte: Oliver (1991).

O comportamento organizacional mais ativo, desenvolvido por Oliver (1991), enfatiza que respostas estratégicas das organizações, visando defender seus interesses frente às pressões ambientais, podem variar desde a conformidade aos padrões institucionais já sedimentados no ambiente, até a resistência ativa dos agentes organizacionais, dependendo das pressões institucionais dirigidas e/ou dos objetivos traçados pelas organizações em seu planejamento.

Com relação à primeira resposta, **Aquiescer**, Oliver (1991) ressalta que, embora sejam organizações, normalmente tornem-se aderentes às pressões institucionais, em que a aquiescência pode se configurar em diferentes táticas, sendo elas: hábito, imitação e obediência.

- **Hábito**: refere-se à adesão inconsciente ou cega a regras ou valores tidos como verdadeiros. São ações e práticas aceitas, repetidas e perpetuadas historicamente pelas organizações. Particularmente é empregado quando as normas institucionais já são consideradas fatos sociais. Assim, uma organização pode estar inconsciente da influência institucional, encontrando-se impedida de responder estrategicamente

às pressões. A autora exemplifica essa tática ao expor como estudantes e professores, gerentes de linha e seu *staff*, e profissionais que trabalham em escritórios reproduzem papéis institucionalizados, tendo como base as definições convencionais de suas atividades.

- **Imitação:** relacionada com o conceito de isomorfismo mimético e ocorre em situações nas quais a organização imita, consciente ou inconscientemente, modelos institucionais bem sucedidos. A autora cita o estudo de Wasserman's (1989) que, ao estudar o processo de mimetismo, identificou que os responsáveis pela tomada de decisão organizacional, sob condições de incerteza, imitam o comportamento de outros atores do seu ambiente, particularmente aqueles que eles conhecem e confiam.
- **Obediência:** é uma forma de complacência consciente a normas, valores e crenças que se encontram no ambiente institucional. Ela é considerada mais ativa do que o hábito ou a imitação devido ao fato de que as organizações conscientemente e estrategicamente escolhem aderir às pressões institucionais porque esperam receber em troca benefícios que variam desde suporte social a recursos (OLIVER, 1991).

A segunda resposta estratégica, **Comprometer**, de acordo com Oliver (1991), é tomada pelas organizações em situações nas quais elas consideram a conformidade desagradável ou impraticável. Organizações defrontam-se, frequentemente, com demandas institucionais conflitantes ou inconsistentes, com as expectativas institucionais e/ou objetivos organizacionais internos, relacionados com a eficiência e a autonomia. Diante dessas circunstâncias, as táticas que podem ser usadas pelas organizações perante constituintes externos são: equilibrar, pacificar, ou barganhar.

- **Equilibrar:** procura-se acomodar as demandas institucionais de múltiplos constituintes, em resposta às pressões e às expectativas institucionais. Especificamente, utilizando essa tática, a organização busca equilibrar ou alcançar paridade entre os objetivos internos e as expectativas dos constituintes externos.
- **Pacificar:** por meio dessa tática, as organizações conformam-se, parcialmente, às expectativas de um ou mais constituintes. Uma organização que emprega táticas pacificadoras empilha uma quantidade mínima de níveis de resistência às pressões institucionais, mas devota a maior parte de suas energias para apaziguar a fonte

institucional. Como exemplo, Oliver (1991) expõe uma organização que é constantemente pressionada para parar a produção de um produto perigoso. Empregando a tática em questão, ela continuará a produzir o produto, porém alocando grande quantidade de recursos financeiros para redesenhar o produto com o intuito de ajustá-lo a expectativa institucional.

- **Barganhar:** negocia-se com constituintes externos. Barganhar envolve o esforço organizacional para obter, exatamente, concessões dos constituintes externos que são requeridas para que suas demandas ou expectativas sejam atendidas. Por exemplo, associações profissionais poderão barganhar com agências governamentais para reduzir as exigências de padrões de serviços aceitáveis e prestação de contas.

As três táticas de compromisso - equilibrar, pacificar, barganhar - são tomadas com o intuito de conformar e acomodar regras, normas ou valores institucionais, mas, em contraste com a aquiescência, são parciais no que se refere à complacência organizacional, pois as organizações que as empregam são mais ativas em defender seus interesses.

A terceira resposta estratégica, **Fugir**, é entendida por Oliver (1991) como uma tentativa da organização de evitar a conformidade, ao escapar de regras ou expectativas institucionais.

- **Ocultação:** segundo a autora, a tática de esconder envolve mascarar a não conformidade por trás da aparente aquiescência. Uma organização pode estabelecer planos e procedimentos em resposta aos requerimentos institucionais, tendo, todavia, a intenção real de não implementá-los .
- **Proteção:** essa tática está relacionada com a busca por diminuir a inspeção ou a avaliação de constituintes externos por meio da separação das atividades técnicas do contato externo.
- **Escape:** é a forma mais dramática, pois ao utilizar essa tática, a organização pode ter a necessidade de sair do local em que a pressão está sendo exercida, ou alterar significativamente seus objetivos, atividades ou domínios para evitar a necessidade de se conformar. Algumas empresas químicas americanas, por exemplo, estabeleceram suas produções em países do terceiro mundo para produzir e vender seus produtos que, na América do Norte, tornaram-se proibidos (OLIVER, 1991).

A quarta resposta estratégica, **Desafiar**, é a forma mais ativa de resistência aos processos institucionais. As três táticas que compõem essa resposta estratégica são despistar, recusar e atacar.

- **Despistar:** é utilizada quando as organizações percebem as instituições como fracas ou que divergem dos objetivos organizacionais. Além disso, caso as instituições conflitem fortemente com seus valores institucionais, a referida tática é acionada, e as regras e valores institucionalizados são ignorados.
- **Recusa:** as organizações são mais propensas a desafiar ou contestar as normas institucionalizadas ou regras coletivas quando o desafio pode ser reforçado por demonstrações de probidade ou que a racionalidade envolvida não se mostra como mais eficiente para determinada situação.
- **Ataque:** distingue-se da resposta estratégica **recusa** porque se mostra mais agressiva e intensa. As organizações que acionam essa estratégia esforçam-se para depreciar, agredir ou denunciar com veemência valores institucionalizados e constituintes externos que os expressam. Ocorre quando os valores institucionalizados e expectativas são mais interessantes para algumas organizações específicas do que para o setor como um todo. Ainda, é o caso quando organizações sentem que seus direitos, privilégios e autonomia estão correndo riscos.

A quinta resposta estratégica, **Manipular**, de acordo com Oliver (1991), é a resposta mais ativa para as pressões, visto que há como objetivo mudar ativamente ou exercer o poder sobre o conteúdo das expectativas ou sobre os constituintes que procuram impô-las no ambiente. É definida como uma tentativa oportunista e propositada de cooptação, buscando influenciar ou controlar as pressões institucionais e as avaliações externas.

- **Cooptação:** tem a intenção de neutralizar a oposição institucional e aumentar a legitimidade. Uma organização pode, por exemplo, tentar persuadir um constituinte externo para se integrar a organização ou a sua mesa de diretores. O gerenciamento estratégico das relações, no ambiente com atores importantes, permite que a organização obtenha reconhecimento, aprovação e recursos.
- **Influência:** é dirigida, geralmente, a valores e crenças institucionalizados ou definições e critérios de práticas ou *performances* já aceitas.

- Controle: dirige-se ao esforço para dominar e exercer poder sobre os constituintes externos que pressionam as organizações. A probabilidade de a organização utilizar essa tática é maior quando as expectativas institucionais são incipientes, fracamente promovidas.

Nota-se que o ressurgimento do interesse da análise institucional sobre o papel desempenhado pelos atores organizacionais no ambiente possibilitou vislumbrar que eles, simplesmente, não seguem, de maneira passiva, os roteiros institucionais. Ao contrário, eles podem aproveitar certa quantidade de poder discricionário e atuar, estrategicamente, por meio de agência ativa ou resistência, em resposta a tais roteiros.

Situando-se em uma posição intermediária dentro do campo institucional, ou seja, direcionando uma perspectiva determinista da ação organizacional, aliada à visão de DiMaggio e Powell (1991) e enfatizando a agência dos atores organizacionais diante das pressões (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005), o modelo de Oliver (1991) apresenta-se como ferramenta singular para analisar o relacionamento instituições-organizações.

Pressuposto 3: com vistas a explorar os benefícios presentes na região da Campanha para o cultivo da uva e assim ter vendas internas e *performances* exportadoras maiores, acredita-se que as vinícolas em estudo, principalmente aquelas nativas da região, façam uso de poder de agência para transformar em seu favor aquelas instituições que geram entraves às suas operações no mercado vitivinícola.

Torna-se oportuno expor as teorias de internacionalização, focando, principalmente, na exportação como modo de entrada e nas características de *performance* exportadora, pois o referido modo, atualmente, é o principal meio pelo qual as vinícolas analisadas adentram com seus produtos no mercado internacional.

2.2 Internacionalização

As navegações portuguesas e espanholas, empreendidas nos séculos XV e XVI, demonstram que a busca por novos territórios, seja para povoar ou para explorar as oportunidades que se encontram no exterior, desde períodos remotos, instigam os seres humanos a conquistar novos horizontes.

Para Johanson e Finn (1975), a internacionalização refere-se a uma atitude da firma em empreender atividade no exterior ou a realização de atividades no exterior. Os autores enfatizam que há uma relação estreita entre atitude e comportamento real, pois as atitudes são a base para tomar as decisões relacionadas ao processo de internacionalização e as experiências adquiridas das atividades internacionais influenciam estas atitudes.

Neste contexto, a conquista de novos mercados, além das fronteiras nacionais, acontece por meio da internacionalização, que pode ser compreendida como o processo pelo qual a empresa aumenta de forma gradual o envolvimento de suas atividades no mercado internacional (WELCH, LUOSTARINEN, 1988 apud SCHWEIZER, VAHLNE, JOHANSON, 2010).

Conforme Pasin (2003), o processo de internacionalização ocorre por meio de um processo crescente. Esse processo é caracterizado tanto pela intensidade e constância da atuação da companhia em outros países, fora o país em que ela é originária, como também pela receita parcial da empresa advinda das operações no exterior.

No Brasil, a intensidade de troca de bens e serviços com mercado externo aumentou a partir do momento em que o presidente Fernando Collor de Melo, no início de 1990, colocou em prática a plena desestatização das empresas nacionais e a abertura do mercado nacional à entrada de produtos estrangeiros. Com a presença de concorrentes provenientes do exterior, as empresas brasileiras necessitaram aprender novos métodos de organização para competir num mercado global, sem o aparato do estado (SILVEIRA e ALPERSTEDT, 2007).

O Brasil é denominado e reconhecido como uma futura potência na economia mundial; além disso, é o quinto maior país do mundo em área geográfica, sendo o país mais extenso do hemisfério sul e da América Latina. Contudo, para o setor vitivinícola, um dos objetos de análise do presente estudo, as oportunidades para comercializar tanto no exterior, como dentro do país, encontram-se aquém do que se poderia supor, levando em consideração apenas a extensão geográfica.

Os empreendedores vitivinícolas, tal como Scherer (2007) descreve, estrategicamente decidiram transferir parte de sua produção para o mercado externo, visando captar as oportunidades que se encontram neste. De acordo com dados retirados do site portal Brasil, do Governo Federal, o vinho brasileiro ganhou mercado pelo mundo em 2011. Os destinos dos vinhos nacionais somaram 31 países no ano de 2011, frente a 27 países em 2010.

Dessa forma, a internacionalização das vinícolas brasileiras apresenta-se como uma estratégia oportuna, não só para diminuir os riscos de dependência do mercado nacional, repleto de vinhos argentinos e chilenos, mas também por que, ao expandir suas atividades

para além das fronteiras nacionais, espera-se que o processo gere externalidades positivas, tais como ganho de conhecimento, competitividade e, por consequência, maiores receitas.

Conforme Carneiro e Dib (2007), o processo de internacionalização está alicerçado sobre duas correntes. Uma delas é baseada no modelo comportamental, na qual o processo de internacionalização acontece de forma gradual. A outra, baseada em modelos econômicos, propõe que a internacionalização de empresas ocorre com base em critérios econômicos. Sendo assim, na próxima seção, apresentar-se-ão as duas correntes ressaltadas pelos autores mencionados neste parágrafo.

2.1.1 Teorias de Internacionalização

A corrente da internacionalização com base na evolução comportamental explica que o processo de internacionalização de empresas é direcionado pelo comportamento e pelas percepções dos indivíduos que planejam a entrada da empresa no mercado externo. Os indivíduos, na figura de gerentes ou empreendedores, levariam em consideração, ao tomar suas decisões sobre em que país e qual modo de entrada utilizar, o menor risco entre as opções disponíveis (CARNEIRO e DIB, 2007).

O modelo de Upsala, integrante dessa corrente, foi originalmente desenvolvido por Johanson e Vahlne (1977). O referido modelo tem como principal característica a ênfase nos aspectos comportamentais dos empreendedores que influenciam nas suas estratégias de internacionalização. Para os autores, o processo de internacionalização envolve a ação combinada entre o desenvolvimento de conhecimento sobre mercados externos e as operações inerentes no processo, além do aumento de comprometimento de recursos nos mesmos.

O modelo Upsala pode explicar dois padrões na internacionalização da firma. O primeiro define que o engajamento da firma no mercado de um país se desenvolve por meio de um envolvimento gradual divididos em quatro estágios. No primeiro estágio, em que a empresa exporta de maneira não regular, não há experiência alguma no mercado internacional. Já o segundo estágio, no qual se exporta via representantes independentes, a empresa possui um canal de informação no mercado que apenas envia informações superficiais e irregulares sobre as condições do mercado. Nos estágios subsequentes, a empresa estabelece subsidiária de vendas; e, por último, a empresa instala plantas de produção no exterior, pois possui mais experiência em operações internacionais.

De acordo com os autores, essa sequência de estágios indica um aumento de comprometimento de recursos no mercado. Além disso, indica que as atuais atividades da empresa diferem uma da outra na medida em que a empresa adquire experiência.

O segundo padrão de internacionalização que o modelo Upsala explica está relacionado com a entrada de empresas em novos mercados com menor distância psíquica. Sendo assim, as empresas adentram nos mercados que são similares aos seus de origem, em termos de linguagem, cultura, sistema político, etc., com o intuito de não permitir que ocorram distúrbios no fluxo de informação entre a firma e o mercado estrangeiro alvo de negociação. Em suma, a internacionalização da firma ocorre, primeiramente, naqueles mercados que podem ser mais fáceis de entender.

Considerado um aperfeiçoamento na forma de entender a internacionalização de empresas, o modelo de redes de relacionamentos é entendido como uma nova abordagem no processo de internacionalização de empresas. A partir do entendimento que o todo é mais que a soma das partes, uma rede de empresas pode ser entendida como uma estrutura que, ao integrar atores de determinado ambiente, facilita a obtenção de resultados produtivos aos seus participantes (TRISTÃO, 2000; MILANEZE e BATALHA, 2005; CARPES, 2012).

No que se refere ao processo de internacionalização em redes, ele é entendido por Johanson e Vahlne (1990) como uma expansão geral dos negócios da firma que, de nenhuma forma, é afetado pelas fronteiras do mercado alvo. Todas as barreiras, no processo de internacionalização, em redes, estão associadas ao estabelecimento de relacionamento e ao seu desenvolvimento ao longo do processo de internacionalização.

Johanson e Vahlne (2010) ressaltam que manter comprometimento e continuidade na rede torna-se importante na medida em que uma maior conectividade entre os participantes faz com que eles aprendam uns com os outros a respeito de possíveis estratégias a serem utilizadas no mercado e o contexto de negócio. Além dos aspectos mencionados, o fortalecimento dos laços na rede tende a gerar conscientização das necessidades inerentes de cada um, bem como dos recursos que cada participante pode oferecer.

Carneiro e Dib (2007), ao explanarem acerca das peculiaridades do processo de internacionalização em redes, salientam que, ao se internacionalizarem, as empresas passam a desenvolver posições nas redes no exterior, sendo que as decisões serão determinadas direta ou indiretamente pelas conexões entre os indivíduos interligados no interior dessas. A expansão internacional de uma empresa, quando ocorre por meio de interligações em redes, tende a ocorrer mediante quatro maneiras distintas:

- Seja resultado do desenvolvimento de uma maior sincronia na ligação com as relações existentes;
- Seja consequência do estabelecimento de relacionamentos com clientes ou fornecedores de seus fornecedores ou clientes atuais; e
- Resulte do estabelecimento de relacionamentos com empresas que são conectadas com parceiros antigos os quais a empresa já transacionou.

Para Dunning (1988) a formação de redes é resultante dos avanços tecnológicos e da globalização que caracterizam o “novo capitalismo”, evidenciado a partir dos anos de 1980, e que forçam as empresas a serem mais competitivas e dinâmicas em redes que se encontram densas e/ou extensas em alguns setores no mercado internacional.

Tendo como base a abordagem econômica e com o foco voltado para o entendimento do padrão e para o modo dos processos de internacionalização de empresas nacionais que internacionalizam suas atividades, o paradigma eclético, também conhecido como modelo *Owership, Location and Internalization* (OLI), desenvolvido por Dunning (1988), explica a dimensão, a forma e o padrão da produção internacional. Esse paradigma baseia-se em três conjuntos distintos de vantagem, sendo o primeiro relacionado com vantagem de propriedade; o segundo com vantagem de internalização; e o último com vantagem de localização.

- Vantagem de propriedade: pode ser dividida em vantagem estrutural e vantagens oriundas das imperfeições das transações no mercado. A primeira está relacionada à posse de tecnologias superiores, capacidades tácitas e/ou marcas renomadas, bem como ao fato de a empresa possuir algumas habilidades tais como multinacionalidade. A segunda emerge do posicionamento da empresa e dos mecanismos de mercado. Se ambos estiverem coesos com os negócios da organização, ela poderá usufruir de baixos custos de transação (DUNNING, 1988).
- Vantagem de internalização: refere-se à habilidade que multinacionais possuem em proteger e transferir suas vantagens de propriedade das fronteiras nacionais para o mercado externo por meio de sua própria estrutura, sem explorá-las através da venda a terceiros (DUNNING, 1988)
- Vantagem de localização: está relacionada com “onde” a produção mostra-se mais vantajosa. Para Dunning (1988), as empresas transferirão suas produções para o exterior sempre que perceberem que será lucrativo combinar seus produtos intermediários, produzidos em seus países, com alguns fatores de produção

(exemplo: mão de obra, recursos naturais) ou produtos intermediários de um país no exterior dotado de vantagens superiores em comparação aos seus próprios países de origem. A escolha do país hospedeiro pode ser impulsionada pelas imposições de barreiras de comércio, as quais levam algumas multinacionais a investir em plantas de produção em países que não restringem o investimento direto externo.

O entendimento de Fumagalli, Corso e Silva (2008), sobre o processo de internacionalização, abrange tanto as características das teorias comportamentais de internacionalização como àquelas ligadas à teoria econômica. Para os autores, o processo de internacionalização parte, principalmente, da figura do líder empreendedor, o qual injeta, na cultura organizacional, coragem, motivação, ousadia e engajamento para explorar as oportunidades que se encontram mais vantajosas no mercado externo e sobrepor possíveis obstáculos durante o processo de expansão organizacional.

Expostas as teorias de internacionalização, entende-se que é de suma importância apresentar os tipos de entrada no mercado internacional, pois, antes de a empresa buscar a internacionalização de seus produtos e serviços, estabelece-se um processo decisório baseado em critérios objetivos e subjetivos sobre os possíveis modos de entrada que a trariam maior retorno sobre o investimento.

2.2.2 Estratégia e modos de entrada

De acordo com Scherer (2007), os gestores, ao abordarem a inserção dos negócios no mercado internacional, deveriam considerar aspectos estratégicos de gestão. Isso por que os desafios, que permeiam as redes de comércio internacional e que defrontam as organizações, aplicam nelas a inserção do componente estratégico junto ao processo de internacionalização. Dentro dessa lógica, o nível de investimentos e a complexidade operacional que a empresa gerenciará dependem da escolha do modo de entrada (HONÓRIO; RODRIGUES, 2006).

Sendo assim, a escolha do modo de entrada no mercado internacional decidido, por meio de uma análise estratégica, contribui para que a organização tenha maior probabilidade de adaptar-se ao ambiente internacional desejado, pois a estratégia permite que a empresa relacione suas vantagens e recursos com os desafios inerentes ao contexto ambiental.

De acordo com Gao (2004), a opção do modo de entrada no mercado internacional pode ser entendida como um acordo institucional que facilita não só a entrada de produtos e tecnologias, mas também permite que as habilidades inerentes de recursos humanos e de gestão da organização sejam aperfeiçoadas, ao se deparar com diferentes culturas, legislações e normas presentes no mercado externo.

Dib e Carneiro (2006) expõem que as empresas, ao analisarem criteriosamente os modos e as estratégias de entrada nos mercados estrangeiros, obtêm o conhecimento prévio daquele que seria o “melhor” método de acordo com a configuração dos custos de transação no mercado externo. Dessa forma, a escolha do método de comercialização de produtos ou serviços, no mercado externo, deveria passar por um crivo criterioso, com o objetivo de diminuir os riscos inerentes ao processo de internacionalização (FORTE, MOREIRA e MOURA, 2006).

A partir de Garrido, Larentis e Rossi (2006), existem quatro formas básicas de entrada em mercados internacionais: exportação e *performance* exportadora; acordos contratuais, investimentos tais como aquisições ou fusões; *joint ventures*; e Investimento Direto Externo (IDE).

2.2.2.1 Exportação

No que tange à exportação, Rother (2003) destaca que os benefícios advindos com o referido modo devem-se ao fato de que, aumentando a venda mediante as exportações, a empresa baixa os custos unitários, adquirindo, assim, competitividade. No mundo globalizado, conforme o autor, essa saída ao mercado exterior e o prestígio da internacionalização asseguram a existência da empresa entre a concorrência.

A exportação pode ser direta ou indireta. A exportação direta beneficia-se por ter um maior controle sobre as operações de *marketing*, em que a empresa possui controle maior sobre seus recursos e, conseqüentemente, tem menores riscos no que se refere à danificação de sua imagem (má gestão por parte do agente, em caso de exportação indireta). Essa modalidade de exportação exige maiores investimentos do que a exportação indireta (CASTILLO, 2007).

A exportação indireta oferece um baixo nível de risco e baixo volume de investimento para empresa exportadora. No entanto, detém um mínimo controle sobre o processo de

exportação *ex ad post fact*, o envio dos produtos, já que são transportados e comercializados no mercado internacional por um agente exportador, comercial exportadora ou uma organização cooperativa (CASTILLO, 2007; LAMBIN, 2000).

Empresas participantes do consórcio de exportação podem exportar seus produtos e serviços ou vender a sua marca no mercado externo. O consórcio de exportação tem por objetivo de incrementar as exportações através da prospecção de mercados, de atividades de promoção e de publicidade (catálogos, *folders*, degustações etc.) ou de participação de feiras no exterior. Pequenas e médias empresas encontram, no consórcio de exportação, uma forma de unir seus recursos limitados, objetivando expandir suas atividades, para conseqüentemente obter maior ganho em escala e conhecimento dos processos intrínsecos ao comércio internacional (MINERVINI, 2005).

2.2.2.1.1 Performance exportadora

Garrido (2007, p. 7) ressalta que “*performance* é um conceito com muitas faces. Diferentes empresas podem apresentar diferentes indicadores de desempenho dependendo da natureza de suas estratégias”.

A contribuição de Carpes (2012) sobre as características ligadas ao conceito de *performance* exportadora permite um maior entendimento do termo. Para a autora, a mensuração da *performance* exportadora varia tanto quanto com a medida de *performance* como com a natureza de escala. Por exemplo, Garrido (2007) explica que Cadogan, Diamantopoulos, Mortages, (1999) utilizaram como medidas de *performance*: o volume de vendas por empregados, os objetivos gerenciais e a satisfação geral, as três consideradas como medidas de natureza objetiva.

De maneira diferente, Cadogan, Diamantopoulos e Siguaw (2002) *apud* Garrido (2007), utilizaram como medidas, para a *performance*, os objetivos de exportação da empresa, o volume de vendas externas, os lucros das exportações, a *market share*, a taxa de entrada em novos mercados, o crescimento das exportações, verificado, nos últimos três anos, a comparação da taxa de expansão em relação ao principal concorrente. Todas essas são consideradas medidas de natureza subjetiva.

Voerman (2003), ao analisar o trabalho de Leonidou, Katsikeas e Piercy (1998), que reuniram 46 estudos empíricos (publicados entre 1960 e 1995) de empresas exportadoras

norte-americanas, cujo foco é de bens industriais, expõe que o trabalho dos pesquisadores dedicaram a pensar acerca do efeito dos fatores gerenciais, facilitando ou inibindo as várias dimensões da exportação. Os resultados do trabalho mostram que os seguintes elementos causam efeito na *performance* exportadora: escolaridade, proficiência em línguas estrangeiras, tolerância ao risco, experiência profissional, percepção de lucro, experiência no exterior e comprometimento (VOERMAN, 2003).

De acordo com Garrido, Larentis e Rossi (2009), a *performance* exportadora pode ser mensurada explorando a subjetividade do objeto(s) de pesquisa com base em três dimensões, sendo estas: **performance Financeira (PERFIN)**, determinada por lucro, volume de vendas e crescimento; **Exportadora Estratégica (PEREST)**, determinada pela competitividade global, pelo fortalecimento da posição estratégica e *market share* global; e por último, **Satisfação Geral (PERSAT)**, elenca a satisfação geral, mostra a percepção de sucesso e o alcance de expectativas com exportações.

Os autores expõem que a forma mais comum de mensurar a *performance* exportadora leva em consideração os resultados financeiros da exportação. Trabalhos que fazem uso desse tipo de mensuração tomam, como indicadores, as vendas externas, crescimento de vendas externas, lucros das exportações e intensidade exportadora.

2.2.2.2 Acordos contratuais

Os acordos contratuais são representados pelas franquias, licenciamento e contratos de produção. No que se refere à franquia, entende-se ela como um contrato no qual o franqueador concorda em ceder o direito de uso de sua marca e produtos a um franqueado, tendo o primeiro a possibilidade de expandir seu portfólio de negócio a partir do investimento de terceiros. O franqueado, por sua vez, ao pagar *royalties* ao franqueador recebe, além dos elementos já elencados, *know-how*, apoio na gestão e demais serviços inerentes ao negócio (GARRIDO, LARENTIS e ROSSI, 2006; CARPES, 2012).

Licenciamento é entendido por Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p.204) como “um acordo entre duas partes no qual uma delas tem direitos de propriedade sobre alguma informação, processo ou tecnologia protegidos por uma patente, marca registrada ou direito autoral.” Os autores salientam que o licenciador recebe uma quantia acordada em razão de seu aval para que o licenciado copie sua patente, marca registrada ou direito autoral. Nesse tipo de

contrato, geralmente empresas de grande porte e, usualmente, empresas de médio porte fazem uso de tipo de contrato (CARPES, 2012).

Os contratos de produção ou a subcontratação podem ser caracterizados como um tipo de inserção em mercados internacionais por meio do estabelecimento de parcerias com empresas no exterior, no mercado alvo, para a fabricação de produtos.

A partir do pensamento de Simões (1997), entende-se que, nos contratos de produção, a relação de contratante entre contratado deve ser guiada pelo comprometimento e confiança, pois cabe ao contratante retratar-se perante os clientes finais em casos de produtos defeituosos ou abaixo da qualidade exigida no mercado.

2.2.2.3 Investimentos

Os investimentos, em mercados externos, podem ser divididos em três tipos: aquisições ou fusões, *joint ventures* e investimento direto externo (IDE). De acordo com Simões (1997), o investidor pode optar por adentrar no mercado-alvo, por meio de aquisição de empresas com plantas próprias no exterior. Nesse tipo de estratégia, o comprador da unidade fabril, encarrega-se de negociar com sindicatos, contratar novos funcionários e negociar pagamentos de impostos com o governo. Por outro lado, fusões podem ser entendidas como uniões entre empresas que visam usufruir da carta de clientes que cada uma delas mantinha em separado antes da união (SIMÕES, 1997; CARPES, 2012).

Toda *joint venture* caracteriza-se pela constituição de uma nova empresa, cujos associados buscam se complementar para atingir objetivos comuns, podendo ter distintas participações de capital. As empresas parceiras, ao estabelecer uma *joint venture*, compartilham conhecimento, capital e riscos inerentes de comercializar no mercado externo. Além disso, nesse tipo de estratégia de entrada, por compartilhamento de recursos, os associados não precisam arcar com altos custos de investir em uma fusão ou investimento direto externo (BUCKLEY e CASSON, 1996).

O investimento direto externo (IDE) é caracterizado pela aplicação de recursos financeiros no exterior, variando desde a compra de ativos à construção de uma nova fábrica. O IDE exige das organizações um maior nível de comprometimento no mercado alvo, visto que, nessa estratégia de entrada, no mercado internacional, as empresas necessitam investir

mais recursos para controlar o composto de *marketing* e suas demais atividades administrativas (CARPES, 2012; GARRIDO, LARENTIS e ROSSI, 2006).

Dentre as estratégias e os modos de entrada apresentados, ressalta-se que o modo de entrada que se focará, no presente estudo, é a exportação direta, visto que é, atualmente, o único modo de entrada adotado pelas três vinícolas objetos do estudo.

Além disso, ressalta-se que o nível de *performance* exportadora das vinícolas objetos de estudo, ao irem ao encontro de repostas estratégicas às pressões do ambiente, serão analisados, por meio de três dimensões subjetivas, adaptadas por Garrido, Larentis e Rossi (2006) a partir do estudo de Zou, Taylor e Osland (1998).

3 MÉTODO

No presente capítulo, será abordado o método a ser utilizado para analisar a relação entre pressões ambientais e repostas estratégicas dos empreendedores vitivinícolas, tendo em vista o aumento de suas *performances* exportadoras.

3.1 Modelo conceitual da pesquisa

Como o presente estudo tem o objetivo de integrar os conceitos e as suas referidas características para responder ao problema de pesquisa e atingir os objetivos propostos, a seguir, na Figura 3, apresenta-se um modelo integrativo, no qual se elencam as variáveis de estudo e as relações entre as mesmas.

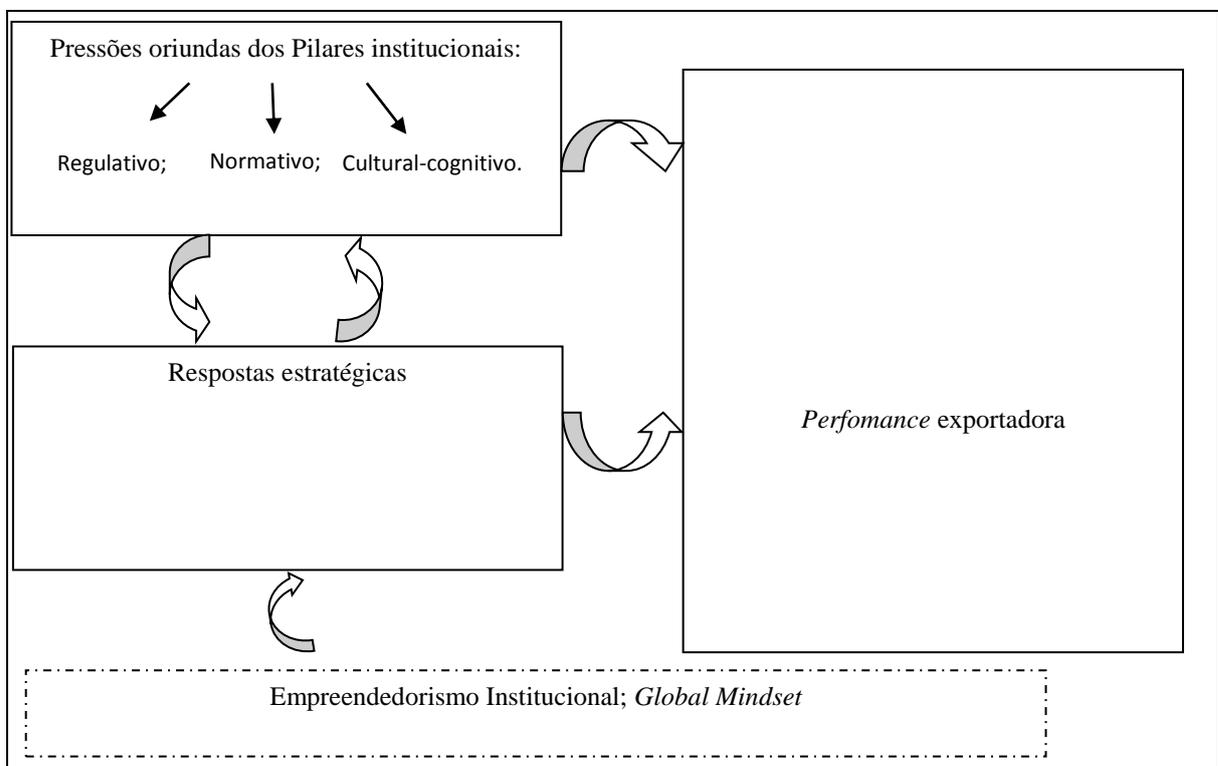


Figura 3 – Modelo conceitual da pesquisa

Fonte: elaborado pelo autor.

A união das tipologias de pressões institucionais, propostas por Scott (2008), junto com as repostas estratégicas desenvolvidas por Oliver (1991), com as características e as habilidades de empreendedores institucionais, com a finalidade de analisar como as vinícolas respondem perante as pressões exercidas pelas instituições oriundas dos pilares regulatório, normativo e cultural-cognitivo, impacta na *performance* exportadora de três vinícolas da Campanha Gaúcha, justifica-se devido ao que Carneiro e Dib (2007, p.20) defendem: “seria interessante buscar uma abordagem integrada para o fenômeno da internacionalização, aplicável a todos os tipos de empresas, em todos os tipos de indústrias, inseridas em todos os possíveis tipos de ambiente”. Desse modo, os autores entendem que uma única teoria não suportaria o esclarecimento de possíveis dúvidas relacionadas ao processo de internacionalização.

Assim, a partir das repostas estratégicas de Oliver (1991), que se apresentam como ferramenta singular para analisar o relacionamento entre instituições e organizações (visto que elas se situam em uma posição intermediária dentro do campo institucional), com um direcionamento à perspectiva determinista da ação organizacional, aliando-se à visão de DiMaggio e Powell (1991) e à outra corrente que enfatiza a agência dos atores organizacionais diante das pressões (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005), o presente estudo pretende descrever o processo de tomada de decisão de maneira holística, averiguando se há comportamentos, entre as três vitivinicultores, caracterizados pela conformação ou até pela resistência às regras.

Acredita-se que as pressões institucionais impactem nas repostas estratégicas dos três empreendedores vitivinícolas objetos de estudo para aumentar suas *performances* exportadoras. Isso por que, como já enfatizado, os pilares institucionais, com seus elementos regulativos, normativos e cultural-cognitivos tanto inibem o comportamento dos empreendedores, quanto oferecem oportunidades para que atores usem seu poder de agência para tornar o ambiente institucional favorável as suas respectivas organizações.

3.2 Delineamento da pesquisa

O presente trabalho apresenta, como método, o estudo de casos múltiplos, no qual, segundo Yin (2001), a análise deve seguir um experimento cruzado. Conforme o autor, cada caso deve ser selecionado de modo a prever resultados semelhantes ou, inversamente,

produzir resultados contrastantes por razões previsíveis. Além disso, o autor ressalta que os estudos de casos múltiplos consistem na investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

A pesquisa caracteriza-se como de natureza descritiva e abordagem qualitativa. De acordo com Gil (2006), a primeira tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Já a segunda visa descrever e interpretar os componentes de um sistema complexo de significados, direcionada ao longo do seu desenvolvimento (NEVES, 1996).

Quanto à técnica de levantamento dos dados, como fonte de dados primários, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os três empreendedores vitivinícolas da Região da Campanha. As entrevistas foram guiadas por um roteiro (protocolo) pré-estabelecido, cujo objetivo, para Yin (2005), está relacionado com a organização dos dados e com a confiabilidade do estudo, pois comporta um conjunto de informações ou evidências que refletem a linha geral de investigação.

O aporte de informações incluídas no protocolo foi obtido por meio de documentos, registros em arquivo, entrevistas, tabelas estatísticas, relatórios de pesquisa, bem como em arquivos de propriedade das vinícolas em estudo. Além do exposto, pretende-se apresentar a atual configuração do setor vitivinícola nos níveis internacional, nacional e regional - com ênfase na Região da Campanha - a partir dos dados secundários contidos no protocolo de pesquisa.

Por último, para a análise dos dados, será utilizada a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (1977), em confronto com os referenciais teóricos trabalhados no projeto.

3.3 Apresentação das categorias analíticas

No presente estudo, foram desenvolvidas quatro categorias analíticas para auxiliar na resposta do problema de pesquisa, as quais:

- a) Pressões ambientais (instituições que emergem no âmbito regulatório, normativo e cultural-cognitivo dos três pilares institucionais);
- b) Respostas estratégicas;
- c) Características e habilidades do empreendedor institucional; e

- d) Performance exportadora.
- e) Isomorfismo

3.3.1. Definição constitutiva (DC) e operacional (DO) das categorias analíticas

Pressões ambientais

DC: São eventos que ocorrem no ambiente institucional, que pressionam as organizações para que se tornem mais homogêneas. Nesse processo, as instituições regulativas, normativas, culturais-cognitivas emergem dos três pilares institucionais, as quais associadas com outras atividades e recursos pressionam a sociedade visando prover estabilidade e significado para a vida social (DIMAGGIO e POWELL, 1983; SCOTT, 2008).

DO: Será operacionalizada por meio de análise documental e de conteúdo dos dados secundários, assim como através da análise do conteúdo das entrevistas semiestruturadas com cada empreendedor vitivinícola entrevistado. Para identificá-las, utilizar-se-á os três pilares institucionais desenvolvidos por Scott (2001), sendo estes o pilar regulatório onde estão presentes leis e regulamentos de cunho formal, o pilar normativo onde se encontram normas e convenções presentes repartidas em determinados setores, assim como o pilar cultural-cognitivo onde se encontram as tradições e convenções informais sedimentadas na sociedade.

Respostas estratégicas

DC: São as ações tomadas pelas organizações visando defender seus interesses frente às pressões ambientais. As respostas estratégicas podem variar desde a conformidade aos padrões institucionais já sedimentados no ambiente, até a resistência ativa dos agentes organizacionais, dependendo das pressões institucionais dirigidas e/ou dos objetivos traçados pelas organizações em seu planejamento (OLIVER, 1991).

DO: Será operacionalizada por meio da análise de conteúdo das entrevistas semiestruturadas com cada empreendedor vitivinícola com papel significativo em sua organização tendo por base o modelo de repostas estratégicas desenvolvido por Oliver (1991).

Resquícius de Características e habilidade de empreendedorismo institucional

DC: Inicia o processo de mudança ou manutenção de instituições em um campo dotado de características especiais e habilidades, que vislumbra oportunidades para promover

cenários alternativos. Tais características distinguem o empreendedor institucional do outros atores do ambiente (MAGUIRE E HARDY, 2008).

DO: Será operacionalizada por meio de análise documental e de conteúdo dos dados secundários, assim como através da análise de conteúdo das entrevistas semiestruturadas com cada empreendedor vitivinícola com papel significativo em sua organização. Assim, para analisar as entrelinhas das respostas dos empreendedores objetos de estudo, visando identificar se os mesmos possuem características e habilidades intrínsecas ao conceito de empreendedorismo institucional, serão utilizadas as concepções dos principais autores do campo do empreendedorismo institucional delineadas no referencial teórico como base de análise.

Isomorfismo

DC: Rosseto e Rosseto (2005) entendem o isomorfismo como o resultado de um conjunto de restrições que levam uma unidade da população a parecer-se com outras unidades que se encontram sob o mesmo conjunto de condições ambientais.

DO: Será operacionalizada por meio de análise documental e de conteúdo dos dados secundários, assim como através da análise de conteúdo das entrevistas semiestruturadas com cada empreendedor vitivinícola com papel significativo em sua organização.

Performance exportadora

DC: Considerado um conceito com muitas faces. Diferentes empresas podem apresentar diferentes indicadores de desempenho exportador dependendo da natureza de suas estratégias (GARRIDO, 2007).

DO: Analisar-se-á a escala Experf, proposta por Garrido, Larentis e Rossi (2006), em três dimensões de forma subjetiva, analisando a percepção dos empreendedores quanto à: performance Financeira (PERFIN), determinada por lucro, volume de vendas e crescimento; Performance Exportadora Estratégica (PEREST), determinada pela competitividade global, pelo fortalecimento da posição estratégica e da market share global; e por último, Satisfação Geral (PERSAT), elenca a satisfação geral, mostra a percepção de sucesso e o atingimento de expectativas com exportações.

3.4 População

A população do presente estudo comporta três vinícolas que experienciaram o mercado internacional, seja na forma de exportação, como no caso das vinícolas Dunamis e Cordilheira de Santana, ou exportando e estabelecendo pontos de venda próprios no exterior, sendo estes fatos relacionados com a internacionalização da vinícola Miolo. Decidiu-se por escolher estas vinícolas situadas na região da Campanha porque as mesmas se encontram sob um ambiente institucional ambíguo, ou seja, nesse há oportunidades (por exemplo, clima e solo propício para o cultivo de castas viníferas) para as mesmas alavancarem suas vendas no mercado nacional e internacional, assim como existem entraves (ex. altos impostos e imagem da região da Campanha como produtora de vinhos ainda em construção) ao ganho de competitividade das vinícolas. Dessa maneira, acredita-se que o referido ambiente é oportuno para analisar como as vinícolas objetos de estudo estão respondendo não só as oportunidades, mas também se essas acionam estratégias para transpor as barreiras institucionais visando aumentar suas *performances* exportadoras.

Quanto as entrevistas, para preservar a confidencialidade das informações, para a identificação dos entrevistados será utilizado a denominação entrevistada 1 para o gerente de exportação da Vinícola Miolo , entrevistado 2 para o diretor da vinícola Dunamis e entrevistada 3 para a diretora da vinícola Cordilheira de Santana . A seguir apresenta-se de maneira sucinta o perfil das empresas pesquisadas.

Vinícola Miolo

Além de seus cultivares localizados em sua matriz no Vale dos vinhedos, na cidade de Bento Gonçalves-RS e, a Miolo Wine Group gerencia seis projetos nacionais. e também coordena a produção de uvas em 330 hectares pertencentes a 60 famílias na Serra Gaúcha. Além do exposto, ressalta-se que a empresa detém cerca de 40% de *marketshare* na comercialização de vinhos finos entre as vinícolas brasileiras, sendo a maior exportadora brasileira de vinhos e está entre as três principais produtoras de espumantes, com participação de 15% no mercado (MIOLO, 2013).

Vinícola Dunamis

A empresa, localizada na cidade de Dom Pedrito-RS, plantou suas primeiras mudas de uva em 2000. Atualmente, cultiva 15 hectares de Uva e, com apoio técnico da Embrapa

Uva e Vinho desde 2005, foram e estão sendo identificadas variedades de uvas que melhor se adaptam às áreas de cultivo da Dunamis. A empresa realizou sua única transação internacional no ano de 2011, enviando para Londres cerca de trinta caixas de seu espumante Moscatel (DUNAMIS, 2013; REVISTA BON VIVANT, 2012).

Vinícola Cordilheira de Santana

Em 1999 a vinícola iniciou seus investimentos na região de Palomas, localizada no município de Livramento, RS. Com aproximadamente 20 hectares de cultivo de Uva, a empresa acredita estar inserida na melhor do país brasileira para o cultivo de uvas viníferas, pois aspectos intrínsecos ao clima e solo da região de palomas proporcionam vinhos aromáticos com boa graduação alcoólica natural. A vinícola possui 8 representantes, que cobrem respectivamente o Rio Grande do Sul (2), o Paraná (1), São Paulo (3), Rio de Janeiro (1) e Minas Gerais (1). A partir de 2006, quando a empresa se associou no projeto *Wines of Brasil*, a empresa teve duas experiências no mercado internacional (HEXSEL, 2011; CORDILHEIRA DE SANTANA, 2013)

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Levantamento das pressões ambientais na literatura

As origens do vinho são tão nebulosas como devem ter sido as primeiras safras. Segundo Phillipis (2010), nunca se saberá quem foi o primeiro que permitiu que o suco da uva fermentasse até se tornar vinho, assim como nunca se saberá quem colheu os primeiros grãos.

Johnson e Robinson (2008) ressaltam que o vinho é o bem mais antigo do que a história documenta. As evidências em tabuletas, papiros e túmulos egípcios sustentam a afirmação dos autores mencionados. Os fenícios, por volta de 1100 a. C., e os gregos, em torno de 1450 a. C., são considerados, dentro de nossa era, os primeiros povos a apreciar e difundir a bebida nas adjacências do mar mediterrâneo, onde hoje se encontram França, Itália e Espanha.

Na idade média, por volta de 1152 e 1453, o comércio de vinho juntamente com o algodão possibilitou que alguns comerciantes fizessem fortuna no norte da Europa, pois esses dois produtos eram os dois maiores luxos na região. Realizando feiras e eventos de degustação internacional nessa época, a população do norte da Europa, mais especificamente na França, tornou-se mais obcecada pela bebida do que os alemães, os quais já tinham amplos barris conhecidos como “Tuns” já eram construídos para as boas safras (JOHNSON e ROBINSON, 2008).

A partir do século XVI, o iniciou-se a expansão do domínio europeu a lugares distantes do planeta. No passado, exploradores já haviam chegado ao oriente - Rússia, China e Índia-, mas depois começaram a se direcionar ao ocidente em busca de uma nova rota que os levasse rapidamente à Ásia. Assim, juntamente com os exploradores europeus, o vinho atravessou fronteiras e alcançou os paladares dos habitantes mais longínquos do planeta.

Phillipis (2010) ressalta que a história do vinho é razoavelmente linear. Do ponto de vista econômico, por exemplo, ele sempre foi importante para muitas regiões, algumas das quais são hoje líderes na produção mundial, o vinho contribui para a economia e exportação de países como França, Itália, Espanha e Portugal. No entanto, o vinho tornou-se um produto de exportação cada vez mais importante para Austrália, Chile e vários países do leste da

Europa. A distribuição geográfica da produção vinícola atual é resultado de uma história complexa que viu regiões produtoras florescer e entrarem em declínio de acordo com as condições ambientais e sociais, econômicas e culturais.

Na próxima seção, contextualizar-se-á a atual divisão geográfica do mundo do vinho, na qual se apresentam os novos atores. Além disso, analisa-se a introdução de uma inovação no método de produção em nível mundial, cuja repercussão tem provocado uma disputa entre países produtores prós e aqueles contra a introdução da referida inovação.

4.1.1 Separação no mundo do vinho, novos países produtores e difusão da técnica micro-oxigenação.

O século XX assistiu a duas revoluções no mundo do vinho, sendo a primeira relacionada com a absorção gradual das descobertas de Louis Pasteur que, ao pesquisar as doenças que atacavam os vinhos e que estavam causando enormes prejuízos aos fabricantes, descobriu que o vinho deveria ser aquecido a 55 graus por alguns minutos para destruir esses micro-organismos que azedavam a bebida (ARROI, 2006). A outra veio com a refrigeração e habilidades de esfriar mosto fermentado que se difundiam para os países do mundo novo³ do vinho. A partir de 1960, com a difusão dessas novas tecnologias de produto e de processo, na Califórnia, por exemplo, começaram a surgir novas vinícolas que incorporaram os vinhos varietais como religião (PHILLIPIS, 2010, ALVES, 2010).

Desse modo, o contexto mundial de competição, no setor vitivinícola, transformou-se abruptamente, pois o vinho hoje feito em regiões que até recentemente seriam consideradas como improváveis. Países, como Nova Zelândia, Estados Unidos, Austrália, Brasil, Argentina e Chile beneficiam-se da existência de microclimas que os distinguem de outras zonas próximas. Técnicas viníferas e de viticultura superam muitos obstáculos impostos pelo meio ambiente: a clonagem de uvas é feita para melhorar a resistência da fruta ao frio e doenças; técnicas de cobertura são usadas para acelerar o amadurecimento da uva; e, em muitas

³ Os países produtores de vinho são divididos em dois grupos. De um lado, o Velho Mundo é composto por países da Europa, nomeadamente Espanha, França, Itália e Portugal, que são tradicionais na produção de vinhos. No outro grupo verifica-se a crescente participação de novos países produtores de vinho, como África do sul, Argentina, Austrália, Brasil, Chile, Brasil, Estados Unidos e Nova Zelândia (ALVES, 2010; VIEGAS, 2006).

regiões, com pouca incidência de sol, uma determinada quantidade de açúcar é acrescentada ao vinho pra aumentar o seu teor alcoólico (PHILLIPIS, 2010; ALVES 2010).

Alves (2010), citando Anderson (2004), coloca que o aumento da competitividade dos países do novo mundo do vinho⁴ deve-se também ao fato de o consumo de vinho em países como França, Itália, Portugal e Espanha ter diminuído consideravelmente, o que implica, em ambos, na diminuição de preços médios e enxugamento no total de vinhas plantadas nessas regiões que passaram de 5 milhões de hectares no final dos anos 60, para 4 milhões no final dos anos 80, e 3 milhões na década passada. A França, um dos países tradicionais na produção de vinho, por exemplo, reduziu sua produção de vinho em 11,24%, passando de uma produção de vinhos, em 2007, de 5,212,700 bilhões de litros para um total de 4,265,400 bilhões em 2009, e 4,626, 900 bilhões de litros de vinho em 2010 (THE WINE INSTITUTE, 2013).

Por outro lado, o autor mencionado no parágrafo anterior salienta que o crescimento das exportações de vinho do novo mundo se deve, em grande parte, às mudanças nas leis de licenciamento de bebidas alcoólicas britânicas nos 70, as quais passaram a permitir a venda de vinhos em supermercados. Os tradicionais vitivinicultores europeus não conseguiram responder a essa demanda porque, após o surto da doença *Phylloxera*⁵, ao mesmo tempo em que tentavam recuperar suas economias dependentes das atividades vitivinícolas, tiveram que se defrontar com regulamentações criadas que passaram a restringir quais tipos de uvas poderiam ser usadas em cada denominação de origem, densidade do vinhedo, sistema de condução de parreiras, entre outros (COPELLO, 2009).

Além do mais, Alves (2010) coloca que o mercado inglês e o ascendente mercado americano demandavam altos volumes de produção e baixos preços, assim como produtos mais suaves e estratégias de *marketing* de massa, fatores que somados à forma como os países do Velho Mundo atuavam no mercado internacional (oferecendo produtos típicos com alto valor agregado e em pequenas quantidades), fizeram com que não preenchessem a demanda requerida, e, assim, perdessem espaço para os países do Novo Mundo do vinho.

Padrões de consumo, no Velho e Novo Mundo, países que, até 1990, permaneciam quase intactos, respeitando tradições, mudaram radicalmente e rapidamente nos últimos anos, devido, ente outros fatores, à diminuição de tarifas e às reduções de custos logísticos e de

4 De acordo com Hussain, Cholette e Castaldi (2008), os países do Novo Mundo do vinho podem ser definidos como aqueles países que se encontram fora da Europa.

5 Doença, que teve seu surto no final do século XIX, é provocada por um inseto hermafrodita, o Filoxera, que se alimenta do suco que extrai das raízes de certas plantas, nomeadamente videiras (COPELLO, 2009).

certas barreiras comerciais que têm, em conjunto, proporcionado às vinícolas localizadas em longínquos lugares do mundo a vender seus produtos fora da sua própria região. Esse novo acesso ao mercado internacional está transformando a maneira como os vinhos são produzidos, comercializados e consumidos (HUSSAIN, CHOLETTE e CASTALDI, 2008).

De acordo com Viegas (2006), o Novo Mundo do vinho vem crescendo e conquistando seu espaço no mercado mundial pela qualidade de seus produtos. Os países emergentes têm sido motivo de preocupação aos produtores das regiões vitivinícolas mais tradicionais do mundo, principalmente aquelas situadas no Velho Mundo. O que distingue os vinhos do Novo Mundo em relação aos do Velho Mundo é que os primeiros são menos tolhidos pelas tradições e pelas rígidas legislações da maioria das regiões produtoras dos países europeus, fato que possibilita uma maior flexibilidade para atender a demanda do consumidor moderno. Além do mais, os vinhos provenientes dos países do Novo Mundo, geralmente, são produzidos para serem bebidos mais jovens e apresentam uma boa relação qualidade-preço, enquanto que os vinhos do Velho Mundo são robustos, feitos para serem bebidos quando já envelhecidos.

No outro extremo, os países do Velho Mundo fazem uso do rótulo de “raiz vitícola” e estabelecem estratégias de *marketing* que buscam exaltar a valorização da origem geográfica, em especial seus famosos *terroirs*⁶, como forma de diferenciar seus produtos no mercado mundial e segurar o crescimento dos vinhos do Novo Mundo (BLUME, 2008).

Outra mudança no mercado de vinho está relacionada com a difusão do processo de micro-oxigenização na produção de vinho, cuja autoria é do Francês Michael Rolland, importante enólogo e consultor de vinhos. Michel Rolland, que opera em conjunto com mais de 100 produtores de vinho em 12 países: Hungria, Itália, França, Espanha, Portugal, Marrocos, África do Sul, Argentina, Chile, México, Estados Unidos, Índia e Brasil. (MACHADO DA SILVA, WALTER E CRUZ, 2010; SAES, 2006). Por meio desse método de micro-oxigenação, cria-se um sabor internacional do vinho, fazendo que vinhos de diferentes localidades assemelhem-se, como também capacitando as vinícolas a produzir vinhos com certas características e sabores que demandariam longo tempo para envelhecer e encorpar, caso o método de Rolland não tivesse disponível no mercado.

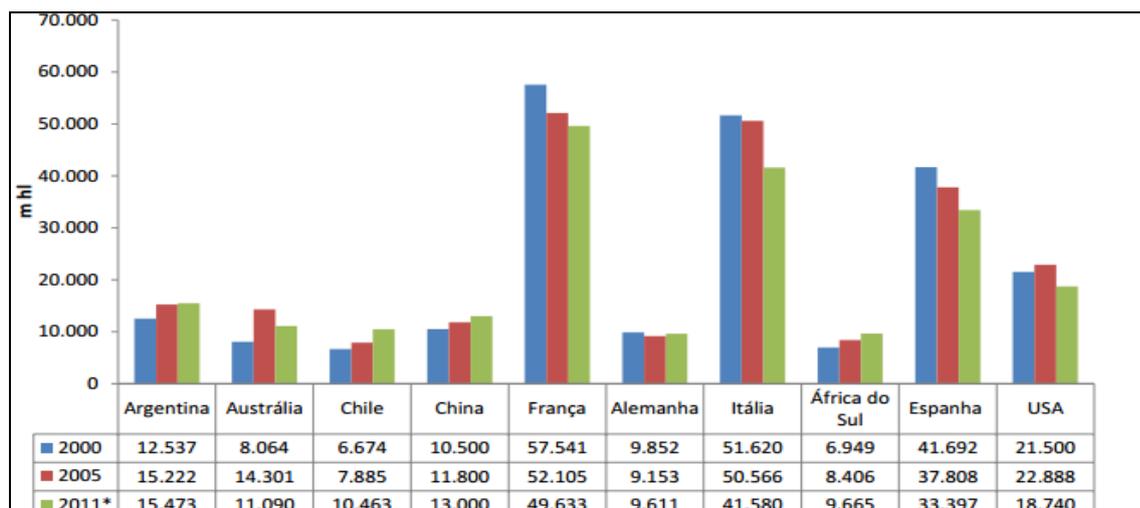
6 A palavra *terroir* data de 1.229, sendo uma modificação lingüística de formas antigas (*tieroir*, *tioroer*) com origem no latim popular "territorium". A palavra exprime a interação entre o meio natural e os fatores humanos, sendo uma de suas características fundamentais, não abranger somente aspectos do meio natural (clima, solo, relevo), mas também, de forma simultânea, os fatores humanos da produção – escolha das variedades, aspectos agrônômicos e aspectos de elaboração dos produtos (TONIETTO, 2008).

Nesse processo de difusão do método de Rolland, dois grupos provocam embates políticos dentro do mercado internacional vitivinícola. De um lado, países tradicionais, em especial produtores franceses, buscam resistir à introdução do método, salientando que, caso o mundo adote-o, a individualidade e a personalidade oriundas do *terroir* irá desaparecer. Por outro lado, consultores, críticos e grandes propriedades, com produção em larga escala e processo industrial, manifestam-se a favor da globalização do gosto do vinho que, como já comentado, possibilita que independente do local em que é produzido o vinho, seu sabor seja semelhante ao gosto globalizado (MACHADO DA SILVA, WALTER E CRUZ, 2010).

Nesse contexto, dois atores aparecem como empreendedores do processo de difusão da técnica de micro-oxigenação: o consultor Michael Roland, que desenvolveu a inovação, e um dos mais respeitados crítico de vinhos do mundo, Robert Parker. O último recebe constantes críticas de pequenos produtores de países tradicionais porque avalia positivamente os vinhos que aderem ao processo de micro-oxigenação por patriotismo em função de seu país de origem, os Estados Unidos, não ter descoberto seu *terroir*. No entanto, pelo fato de as vinícolas atendidas por Rolland conseguirem a elevação das notas atribuídas por Robert Parker, vinícolas de várias partes do mundo adotam, de forma isomórfica, a técnica de micro oxigenação (MACHADO DA SILVA, WALTER E CRUZ, 2010).

Digna de nota é a crescente participação da China no mercado vitivinícola mundial que, no ano de 2011, segundo Copello (2012), produziu um total de 1, 16 bilhões de litros de vinhos tintos, enquanto que o Brasil produziu 330 milhões de litros de vinho. De acordo com Organização Internacional da Vinha e do Vinho-OIV⁷ (2012) *apud* Ministério da Agricultura, do Mar, do Ambiente e do Ordenamento do Território de Portugal (2012), a China atualmente um dos países que mais produz vinho no mundo. No ano de 2000, o país produziu 1, 050 bilhões de litros de vinhos, enquanto que, no ano de 2011, produziu 1, 300 bilhões de litros, aproximadamente 40% a mais do que 2000. Comparando a produção de vinho entre os anos 2000 e 2011, os quatro maiores produtores de vinho do mundo, França, Itália, Espanha e os Estados Unidos, respectivamente, apresentam declínios em suas produções. No quadro a seguir, pode-se visualizar a quantidade produzida de vinhos dos referidos países.

7 Sediada em Paris, a OIV é considerada a entidade máxima do setor vitivinícola. Trata-se de uma entidade intergovernamental de informação científica e técnica, com reconhecida competência na área da vinha, do vinho, bebidas à base de vinho, uvas de mesa, uvas passas e outros produtos à base de videira (OIV, 2013).



Quadro 5 – Produção de vinhos dos 10 maiores países produtores de vinhos do mundo

Fonte: OIV (2012) apud Ministério da Agricultura, do Mar, do Ambiente e do Ordenamento do Território de Portugal (2012).

No ano de 2002, a China tornou-se membro da OIV, com o intuito de aumentar e aperfeiçoar a produção vinícola e concorrer de igual para igual com os expoentes máximos do mundo do vinho (OIV, 2013; PÚBLICO, 2002). Ao estarem presentes na organização, os vitivicultores da China poderão receber, dentre outros recursos disponíveis para países membros, suporte técnico no desenvolvimento das suas vinhas e maior conhecimento sobre formas de promoção de seus vinhos no mercado internacional.

Analisando as publicações e notícias oriundas do sítio eletrônico da OIV, nota-se que, ao longo dos anos, a organização e o país asiático vêm aumentando seu vínculo por meio da crescente participação da OIV, com seu diretor geral Federico Castellucci e sua presidente Claudia Quini, em exposições internacionais, reuniões e cursos que o país asiático promove. A exposição internacional de Vinho de Yantai, por exemplo, conta com reconhecimento e o apreço da organização por possibilitar, segundo a presidente da organização Claudia Quini, um ótimo evento para integrar o vinho na cultura e nos valores de um país que é um grande potencial dentro do mercado vitivinícola mundial (OIV, 2013).

Frente à atual conjuntura ambiental do planeta, que engloba o aumento da temperatura de terra a conseqüente mudança climática, o segmento vitivinícola depara-se com a crescente conscientização do mercado consumidor quanto ao consumo de vinhos provenientes de produtores ambientalmente corretos. (OIV, 2011; MARSHALL et al., 2010; WENDLER, 2009; FLINT e GOLICIC, 2009; DODDS et al., 2007; SINHA E AKORIEE, 2010; FORBES

et al., 2010; CHRIST e BURRITT, 2013). Dado o interesse dos consumidores relativo às as práticas ambientais das vinícolas, na próxima seção, discorrer-se-á sobre a temática.

4.1.2 Requerimentos dos *stakeholders* por práticas ambientalmente corretas

A crescente preocupação com o meio ambiente vem mobilizando vários segmentos do mercado. Inúmeros órgãos governamentais e indústrias estão desenvolvendo políticas ambientais que diminuam os impactos negativos à natureza, pois o desequilíbrio ambiental mostra-se como um fator impeditivo ao progresso industrial e à conservação do bem estar e da saúde dos habitantes dos planetas (PELIZER, PONTIERI e MORAES, 2007).

Observa-se que a sustentabilidade tornou-se um tema importante, não só do ponto de vista ambiental, mas também pelo viés político, econômico e social. Nesse contexto, os legisladores, as associações de setor e a sociedade civil, atuando de maneira interdependente, desenvolvem suas leis e normas com o intuito de guiar a expansão do setor vitivinícola em direção a um caminho correto que não agrida o meio ambiente. Em alguns países, como o Brasil, a inserção da gestão sustentável nos processos organizacionais é recente e ainda não acontece em iguais proporções entre os setores porque a demanda dos constituintes pode variar de acordo com o setor, o mercado e a localização da empresa (BARATA, 2007 *apud* CALLADO, 2010; SZOLNOCKI, 2013; DODDS et al., 2007; MARSHALL et al. 2010).

Christ e Burritt (2013), apoiados no estudo de Ene et al.(2013) e Gabzdylova et al. (2009), expõem que a indústria vitivinícola não sofre o mesmo grau de supervisão e controle do que as indústrias química e mineral, pois as implicações das atividades vitivinícolas junto ao meio ambiente é rotulada pelos *stakeholders* como não poluidora, passando a imagem de ser uma indústria “verde e limpa”. Perante permanecem inexploradas. Os autores acrescentam que, a partir de 2003, há um considerável esforço de pesquisadores em investigar a gestão ambiental dentro das organizações vitivinícolas, porém este campo de pesquisa encontra-se subdesenvolvido e desarticulado.

Ainda que os gestores da indústria do vinho procurem limitar o uso de substâncias tóxicas pesticidas e herbicidas, de fertilizantes, de abastecimento de água escasso e de energia, sabe-se que há utilização generalizada de enxofre e fertilizantes sintéticos no cultivo da uva. Dessa forma, em áreas agrícolas, por exemplo, onde moradores dependem de poços para garantir o acesso à água potável, esses materiais oferecem sérios riscos à saúde, visto que

o nitrato (oriundo do enxofre e dos fertilizantes), através do processo de lixiviação, pode entrar em contato com o solo, poluindo as águas subterrâneas (BAUGHMAN et al. 2000 apud MARSHALL, CORDANO e SILVERMAN, 2005).

Apesar de recente a difusão das questões ambientais na mídia e na comunidade acadêmica, consumidores de vinho estão cada vez mais preocupados com os efeitos das práticas de produção agrícola sobre o meio ambiente, conjuntura que os direciona a demandar vinhos ambientalmente corretos. De maneira geral, os consumidores preocupam-se com o uso de água, de pesticidas, de energia, de emissões de dióxido de carbono, assim como com a poluição da água e do solo (FORBES et al., 2010; ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DA VINHA E DO VINHO-OIV, 2011; WENDLER, 2009; FLINT e GOLICIC, 2009; DODDS et al., 2007; SINHA E AKORIEE, 2010; FORBES et al., 2010; CHRIST e BURRITT, 2013; MARSHALL et al., 2010).

Para Guerra (2005), o comportamento de compra do consumidor pode ser caracterizado como um dos fatores fundamentais a ser relevado no processo de elaboração estratégica de qualquer organização seja qual for a atividade de negócio. Seguindo essa lógica, Marshall et al.(2010) salienta que grandes importadores, visando atender as exigências do mercado consumidor, estabelecem novos padrões de gestão ambiental para os exportadores se adequarem, cujo o não cumprimento pode afastar estes últimos dos grandes mercados.

No mercado vitivinícola, há um aumento no número de vinícolas adotando certificados que têm como objetivo atestar que suas operações são ambientalmente corretas. Dentre os certificados, a ISO 14001:2004, que, definida de forma simplista, especifica requisitos para a adoção de um sistema de gestão ambiental, pode ser considerada uma certificação expoente no mercado internacional para aquelas organizações que desejam legitimar sua imagem como organizações ambientalmente corretas, fato que favorece a entrada em mercados com normas e regulamentações ambientais mais exigentes (DODDS et al. 2007; MIOLO WINEGROUP, 2009; VINÍCOLA AURORA, 2006; HUGHEY, TAIT e CONNEL, 2005; ISO, 2013).

Flint e Golic (2009) buscam entender em seu estudo como os gerentes da indústria vitivinícola da Nova Zelândia conceituam o termo sustentabilidade, bem como de que maneira esses percebem o impacto de suas atividades ao longo da cadeia de suprimentos. Os autores constataram que, para muitos gestores, na indústria do vinho, a adoção de práticas sustentáveis é uma forma de diferenciarem-se da concorrência, tornado suas marcas intensamente competitivas no mercado global. Ainda, os autores concluíram que conceitos como diminuição da emissão de carbonos e/ou produção orgânica quando estabelecidos e

trabalhados de forma organizada numa cadeia de suprimentos, apresentam-se como uma forma de obter diferenciação e vantagem competitiva.

Dentro dessa mesma linha, preocupada com os possíveis impactos das ações das vinícolas no meio ambiente, a OIV, órgão máximo do setor vitivinícola, desenvolveu, em 2008, o guia para a manutenção e o desenvolvimento de uma vitivinicultura sustentável, no qual recomenda que os estados-membros se reportem ao guia como base para o desenvolvimento, a atualização e / ou revisão dos procedimentos nacionais ou regionais dos aspectos ambientais da viticultura sustentável no que diz respeito à produção, à transformação das uvas, à embalagem e ao armazenamento de produtos. O guia contém princípios que buscam promover uma resposta coordenada e eficaz da indústria internacional de vinhos para um meio ambiente sustentável. Segue abaixo os referidos princípios:

- A escolha dos programas de desenvolvimento sustentável do ambiente apropriado deve basear-se na capacidade dos programas para conciliar a três dimensões do desenvolvimento sustentável: o econômico, o ambiental e o social. Sabe-se que o equilíbrio desses três aspectos varia dependendo do negócio, e todo negócio precisa de flexibilidade para estabelecer seus próprios programas de desenvolvimento sustentável, aplicando metodologias específicas para o ambiente em que operam;
- O desenvolvimento de atividades sustentáveis é baseado em uma avaliação de risco ambiental. Deve ser dada prioridade a riscos significativos em cada uma das regiões onde as adegas ou vinhas são plantadas;
- A avaliação dos riscos ambientais deve considerar os seguintes aspectos, mas não se limitando a: escolha do local (para os novos vinhedos/vinícolas); biodiversidade; seleção de variedades (de novos vinhedos); resíduos sólidos; ordenamento do território; uso de energia; gestão da água e efluentes; qualidade do ar; uso de áreas vizinhas; gestão de recursos humanos; e uso de agrotóxicos.

Conforme a OIV (2011), como as atividades do setor vitivinícola são altamente dependentes de recursos como energia solar, clima, água, solos e da integração desses elementos com processos ecológicos, a proteção e conservação dos bens naturais por meio de práticas de desenvolvimento sustentável são fundamentais para que as atividades vitivinícolas se mantenham no longo prazo.

Contextualizado o mercado vitivinícola em nível mundial, na próxima seção, serão apresentados os principais fatos e acontecimentos que se fazem (ou fizeram) presentes na vitivinicultura brasileira.

4.1.3 história do vinho no Brasil

Apesar de a uva ter sido introduzida pelos portugueses em meados do século dezesseis, durante o início da colonização brasileira, foi apenas no ano de 1870, com a intensificação da colonização italiana no Rio grande do Sul que o vinho tornou-se realidade no Brasil. Atualmente, a vitivinicultura do país é praticada quase que exclusivamente nos estados do Rio grande do Sul, São Paulo, Santa Catarina, Paraná e Minas Gerais e Pernambuco (AMARANTE, 1986).

Conforme o IBRAVIN (2012), as primeiras videiras teriam sido trazidas ao território brasileiro por Martin Afonso de Souza que as plantou na Capitania de São Vicente. Acredita-se que eram vinhas adequadas para a produção de vinho fino (*Vitis vinifera*), originárias de Espanha e Portugal. Por volta de 1789, quando o plantio de uva se difundiu para várias regiões, o governo português, por meio de um decreto protecionista proibiu a plantação de uva no Brasil. Sendo assim, até o final do século XIX, a produção de vinho se manteve como uma atividade doméstica.

No entanto, a partir de meados do século XX, por iniciativa de imigrantes italianos estabelecidos na região sul do país, a vitivinicultura passou a ser organizada como uma atividade comercial que tinha como principais cultivares aquelas de origem americana, Isabel, Niágara Branca e Niágara Rosada. De acordo com o IBRAVIN (2010), as castas europeias (*Vitis vinifera*) - utilizadas para a produção de vinhos finos - não tiveram expressão nos primórdios da vitivinicultura comercial brasileira porque os produtores tinham constantes prejuízos devido a safras que sofriam com doenças fúngicas. Porém, com o advento dos fungicidas sintéticos, efetivos no controle dessas doenças, as uvas provenientes do continente europeu começam a ser replantadas para a produção de vinhos finos.

Entre as décadas de 1930 e 1960, surgiram as primeiras cooperativas vitivinícolas fundadas na região sul que, salvo algumas exceções, ainda mantêm suas atividades. Ainda, diante do aumento da demanda por vinho e da quantidade, foi possível iniciar o processo de comercialização e assim atender outros mercados, fatos que levaram o setor vitinícola

brasileiro a tomar forma com a criação em 1936 do Instituto Rio Grandense do Vinho e da Escola de Viticultura e Enologia em 1959 (ATHIA e COSTA, 2013).

Ainda que São Paulo possa ser considerado o primeiro centro vitícola, até o início da década de 60, o cultivo de uva no Brasil manteve-se concentrada no estado do Rio Grande do Sul, onde, em 1975, em virtude de sua importância para a vitivinicultura nacional no estado, foi criada a Empresa Brasileira de Uva e Vinho-Embrapa com o intuito de desenvolver ações de pesquisa com uva e vinho. Nessa mesma época, o vinho difundiu-se para o vale submédio do São Francisco dando início à viticultura tropical, e, findados os anos 60, a vitivinicultura avançou para demais estados brasileiros, em especial para Minas Gerais, São Paulo e Paraná (PROTAS, CAMARGO e MELLO 2006 apud SILVA, 2013).

Tomando o estudo de Sato e Ângelo (2007) ressalta-se que, no começo dos anos 80, as vinícolas oriundas da Serra Gaúcha começaram a investir em tecnologias de produção de uvas europeias e também em processos modernos de vinificação com o intuito de melhorar a qualidade do vinho. A vitivinicultura, no Brasil, manteve o processo de desenvolvimento, após o final da década de 80, tendo como principais eventos nessa época a entrada do país como membro da OIV no ano de 1996 – o que resultou no aumento nos padrões de qualidade do vinho, pois estes deveriam atender as requisições da organização – e também a consolidação de multinacionais no mercado nacional que vinham operando no país desde o ano de 1980 (ATHIA e COSTA, 2009).

De acordo com Sato (2006), os vinhos finos brasileiros após a década de 80 passaram a ser reconhecidos internacionalmente por meio de premiações auferidas em exposições e concursos nacionais e internacionais. Mesmo que outras variáveis possam ter influenciado no aperfeiçoamento do setor vitivinícola brasileiro para concorrer no mercado internacional, acredita-se que a abertura econômica e a consequente entrada de produtos importados no mercado brasileiro, no início da década de 90, foram fatores chave para o estabelecimento de ações internas e externas que revigorassem o setor frente à pressão competitiva presente na indústria nacional de vinhos (ALIEVI; FENSTERSEIFER, 2007).

Atualmente, o total de área destinada à produção vitivinícola no Brasil chega a um total de 83, 7 mil hectares, repartidos em seis regiões: Serra Gaúcha (principal produtor no estado com aproximadamente de 42.449 hectares), Campanha, Serra do Sudeste e Campos de Cima da Serra, no Rio Grande do Sul, Planalto Catarinense, em Santa Catarina, e Vale do São Francisco, no Nordeste do país. Há aproximadamente 1,1 mil vinícolas no país, sendo a maioria caracterizada como pequenas propriedades, as quais possuem em média de 2 hectares por família (WINES OF BRAZIL, 2012).

Feito a contextualização histórica dos principais eventos que marcaram o desenvolvimento da vitivinicultura brasileira, na próxima seção, delinear-se-ão fatos significantes que se fizeram presentes na vitivinicultura nacional, após abertura do século XXI.

4.1.4 Fatores condicionantes da competitividade do vinho Brasileiro

Percebe-se que as vinícolas brasileiras têm investido na busca da qualidade do produto, com o intuito de atingir um padrão internacional e competir com os vinhos estrangeiros que chegam ao mercado brasileiro. Nesse contexto, as vinícolas *Miolo* e *Salton* são modelos de empresas que se modernizaram, buscaram inserir tecnologias e conhecimento para melhorar a qualidade e, assim, colocar seus vinhos no mercado. Consolidadas as suas marcas no mercado nacional, as referidas vinícolas vem buscando de maneira intensa a colocação de seus produtos no mercado internacional (ALIEVI; FENSTERSEIFER, 2007).

Todavia, a vitivinicultura brasileira defronta-se com algumas barreiras que dificultam a obtenção de competitividade suficiente para enfrentar a concorrência internacional. Uma delas está relacionada com o baixo consumo de vinhos, pois o Brasil, segundo o *Wine Institute* (2010), com uma população de aproximadamente 198, 2 milhões de pessoas consome apenas 1,81 litro/ano de vinho *per capita*, enquanto que os Estados Unidos, com uma população de aproximadamente 307,2 milhões de pessoas, consomem cerca de 9 litros/ano de vinho *per capita* (DOLABELLA E BITENCOURT, 2012). Para Sato (2006), o mercado interno brasileiro por ser pequeno, com um consumo 2 litros *per capita*, apresenta-se como um fator limitante para o crescimento produtivo das vinícolas nacionais.

No ano de 2011, conforme a IBRAVIN (2012), o Brasil registrou o maior volume de vinho já importado, com o ingresso de aproximadamente 77,6 milhões de litros de vinho estrangeiro oriundos de 31 países. Desde 2004, ano que 39,1 milhões de litros de vinho provenientes de outros países entraram no Brasil, o crescimento nas importações dobrou significativamente, somando 98,7%.

Do total de vinhos importados pelo Brasil em 2011, 34,5% são provenientes do Chile, os vinhos argentinos representam 22,9% das importações brasileiras, fatos que permitem destacar que os brasileiros consomem quase 60% de vinhos oriundos do MERCOSUL. No que se refere aos países do velho mundo, os que mais se destacam, nas prateleiras brasileiras,

são a Itália com 16,95% de participação no mercado nacional, Portugal com 10,73% a França com 6,34%, e a Espanha com um total de 3,64% de participação. A importação de vinhos de outros países representa um total de 2,45%. A participação significativa dos vinhos chilenos e argentinos no mercado brasileiro deve-se ao fato dos preços dos vinhos oriundos do Mercosul serem mais competitivos, tanto pelo fator cambial como pelos custos logísticos mais baixos (INSTITUTO DE ECONOMIA AGRÍCOLA, 2012).

Além do exposto, os altos impostos e encargos sociais cobrados das vinícolas brasileiras, acabam por minar a competitividade do país como produtor de vinhos a nível mundial, visto que esses fatores impossibilitam que o encarecido vinho nacional concorra com vinhos estrangeiros mais baratos (DOLABELLA E BITENCOURT, 2012; HSM Management digital, 2012; DOLABELLA e BITENCOURT, 2012; PEREIRA, 2012; VIEIGAS, 2006).

Um estudo encomendado pelo IBRAVIN demonstrou que os impostos que incidem sobre o vinho podem chegar a 67%. A título de comparação, no Uruguai, por exemplo, os encargos que acabam sendo pagos pelo consumidor ficam entre 22% e 23%, segundo o Instituto Nacional de Vitivinicultura do Uruguay-INAVI. Com relação à Argentina, nosso outro vizinho, os impostos sobre os vinhos giram em torno de 30% e 35%, conforme a *Corporación Vitivinícola Argentina-COVIAR* (IBRAVIN, 2013).

Diante do aumento de vinhos estrangeiros no país e da grande incidência de impostos sobre os vinhos, no ano de 2011, as entidades representativas do setor vitivinícola brasileiro, IBRAVIN, União Brasileira de Vitivinicultura (UVIBRA), a Federação das Cooperativas do Vinho (FECOVINHO) e o Sindicato da Indústria do Vinho do Estado do Rio Grande do Sul (SINDIVINHO) adentraram junto ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) com o pedido de Salvaguarda⁸ visando fortalecer a competitividade do vinho fino brasileiro por meio do estabelecimento de algumas medidas, tais como imposição de cotas de importação de vinhos estrangeiros.

No final do ano de 2012, porém, as entidades representativas do setor vitivinícola estabeleceram um acordo de cooperação com associações de importadores, no qual se decidiu que as entidades retirariam o pedido de salvaguarda junto ao MDIC. Além disso, o acordo estabelece que haja redução dos tributos incidentes sobre o vinho, que o governo ofereça suporte aos pedidos do setor de securitização das dívidas agrícolas e estabeleça ações para

⁸ Conforme o IBRAVIN (2012), a Salvaguarda é um instrumento previsto pela legislação brasileira e internacional, reconhecido pela OMC (Organização Mundial do Comércio), sendo utilizado para regular e equilibrar as relações comerciais entre os países. É uma medida legal e temporária que objetiva dar condições para que setores afetados possam, a partir da implantação de um programa de ajustes, melhorar sua competitividade e concorrer em igualdade de condições com demais partícipes do mercado.

reduzir os estoques de produtos vitivinícolas, e que as associações representativas dos importadores de vinhos buscarão ampliar para 25% da presença de vinhos finos brasileiros nas redes dos supermercados e para 15% nos demais estabelecimentos varejistas.

Apesar de algumas barreiras dificultarem o ganho de competitividade das vinícolas nacionais, o governo e as entidades do setor vêm promovendo ações para elevar o nome do Brasil como produtor de vinhos a nível mundial. Dentre tais, a criação do *Wines of Brasil* em 2002, entidade mantida por uma parceria entre o IBRAVIN e a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos-APEX-BRASIL, busca abrigar vinícolas nacionais que pretendem atingir o mercado externo.

O projeto oferece às vinícolas associadas uma série de vantagens na promoção e na comercialização de produtos, tais como subsídio financeiro para a exposição da empresa em eventos internacionais até treinamento dos funcionários das empresas associadas. Em contrapartida, as associadas para participar do projeto devem definir um representante para responder ao projeto e prestar uma contribuição financeira mensal que varia conforme a capacidade produtiva da empresa (WINES OF BRASIL, 2013).

Na segunda metade desse ano, o *Wines of Brasil* publicou, em seu sítio institucional, que houve um aumento de 23% em volume e de 6% em valor nas exportações de vinhos finos engarrafados em 2012 das vinícolas vinculadas ao projeto. As vinícolas integradas ao projeto somaram US\$ 3,25 milhões em vendas para o exterior em 2012, ante US\$ 3,06 milhões em 2011. Na mesma comparação, o volume exportado passou de 705,6 mil litros para 868,7 mil litros. Logo, o resultado obtido pelas empresas do *Wines of Brasil* representaram 48% do valor total geral de exportações brasileiras de vinho que foi de aproximadamente US\$ 5 milhões (IBRAVIN, 2013; MELLO, 2013). A seguir, na tabela 1, segue as quantidades, em tonelada e em litros de vinhos, exportadas e importadas pelas vinícolas brasileiras.

Tabela 1 – Balanço das exportações e importações de uvas, sucos de uvas, vinhos e derivados: valores em us\$ 1.000,00 (fob).

Discriminação	2010		2011		2012	
	Quantidade	Valor	Quantidade	Valor	Quantidade	Valor
EXPORTAÇÕES						
Uvas frescas (t)	60.805	136.649	59.391	135.782	52.016	121.891
Suco de uva (t)	3.098	8.048	4.452	15.737	2.473	7.719
Vinhos (1.000 L)	1.280	2.295	1.214	3.615	5.775	5.520
Espumantes (1.000 L)	320	1.335	112	568	172	813
Total		148.327		155.702		135.943
IMPORTAÇÕES						
Uvas frescas (t)	24.794	36.075	34.083	51.371	33.294	54.381
Uvas passas (t)	25.919	50.664	24.294	61.647	24.613	56.696
Vinhos (1.000 L)	70.737	223.080	72.705	262.059	74.209	262.745
Espumantes (1.000 L)	4.314	27.961	4.923	32.605	5.316	37.665
Suco de uva (t)	1.189	3.213	192	194	640	670
Total		340.993		407.876		412.157
BALANÇO		-192.666		-252.174		-276.214

Fonte: Mello (2013) elaborado a partir de dados do MDIC.

Ressalta-se que se analisará apenas os números que se referem às exportações e importações de vinhos (1.000 L) em virtude das vinícolas objetos de estudo da presente pesquisa apenas comercializarem no mercado internacional vinhos finos engarrafados.

As exportações brasileiras do setor vitivinícola somaram, em 2012, 135,94 milhões de dólares, 12,69% inferiores ao ano de 2011. Como anteriormente comentado, a quantidade de vinhos exportada em 2012 foi de 5,77 milhões de litros, o que representa um aumento de 375,70%, em relação ao ano anterior. As importações brasileiras de vinhos chegaram, em 2012, a um total de 74, 20 milhões de litros. Ao comparar as importações de vinho em 2012 com aquelas realizadas em 2011, nota-se que houve um aumento de 2,07% em quantidade e 0,26% em valor. O preço médio dos vinhos importados foi de US\$ 3,54 ao litro (MELLO, 2013).

Ao analisar os números apresentados na balança das exportações e importações de vinho, observa-se que, apesar do aumento de 375,70% nas exportações brasileiras, a incidência de vinho estrangeiro mantém-se intensa desde a abertura econômica no início da década de 90. Por exemplo, dos 91,9 milhões de litros de vinhos finos comercializados no país em 2011, apenas 21,3% eram nacionais (IBRAVIN, 2012). No mercado internacional o Brasil, pode ser considerado, ainda que esteja aumentando sua significância, como um ator coadjuvante, pois, por exemplo, em 2011 ocupou o 19º lugar em área cultivada com uvas, o 11º em produção de uvas e o 13º em produção de vinhos. Com dados referentes ao ano de

2010, ressalta-se que o país é o 31º maior exportador de vinho e o 21º maior importador de vinhos (MELLO, 2013).

Na próxima parte, apresentar-se-ão medidas estabelecidas por entidades do governo e de setor que tem por intuito promover a competitividade das vinícolas nacionais.

4.1.5 Implementação do selo fiscal, redução de estoques e realização da copa do mundo

A entrada de vinhos falsificados pelas fronteiras do país tem preocupado as autoridades brasileiras, pois os 15 milhões de litros de vinho contrabandeados que entram por ano no país, além de não contribuírem para o aumento da receita pública, ainda desgasta a competitividade das vinícolas nacionais por serem vendidos a um preço inferior do que aquele estipulado pelas vinícolas que trabalham de acordo com a legislação federal (IBRAVIN, 2011).

Diante dessa problemática, em uma ação conjunta que reuniu 14 associações do setor vitivinícola, Receita Federal e a Casa da Moeda Brasileira foram emitidas 40,9 milhões de unidades do Selo de Controle Fiscal para serem distribuídos pela Receita Federal às vinícolas brasileiras, aos atacadistas e às importadoras de vinho que estarão obrigados a comercializar, a partir do início de 2012, vinhos nacionais e importados com o selo fiscal que será verde para vinhos nacionais e na cor vermelho para vinhos estrangeiros. O valor de confecção do selo é de R\$ 23 para cada 1.000 selos, e o custo de corte dos selos gira em torno de R\$ 2 e R\$ 3 o milheiro. No entanto, os custos inerentes à colocação dos selos poder-se-ão ser creditados do pagamento devido pelas empresas dos impostos PIS e Cofins, o que implica em custo total de R\$ 0,01 por garrafa selada (IBRAVIN, 2011).

Outra ação entre o governo e as associações do setor vitivinícola refere-se à execução efetiva do programa escoamento da produção (PEP) que possibilitou que se vendessem, em 2012, 4,53 milhões de litros de vinho para a Rússia, a um preço médio de US\$0,47 ao litro. Mello (2013) atribui a esse incentivo governamental como um dos principais fatores que levaram o país a exportar 5, 77 milhões de litros de vinhos em 2012, quantidade essa que gerou um aumento de 375, 70 % em relação a 2011.

De acordo com a Ibravin (2012), as safras de 2012 e 2011, consideradas as maiores da história da vitivinicultura nacional com um total de 1, 405 bilhões de quilos de uva processados, implicaram em 436, 9 milhões de litros estocados, 300 milhões de litros acima

do nível de estoque de passagem considerado normal, que é de 150 milhões de litros. Com a execução do PEP, os estoques foram esvaziados, tranquilizando os produtores que se encontravam apreensivos porque, se o problema não fosse resolvido, talvez não houvesse espaço no mercado para receber as uvas da safra de 2013.

Diante da reflexão feita até o presente momento, percebe-se que as ações conjuntas tomadas pela esfera governamental, em parceria com as entidades do setor vitivinícola, têm desempenhado um importante papel para fortalecer a competitividade das vinícolas brasileiras. O engajamento do governo brasileiro, para sediar a Copa do Mundo de 2014, pode ser considerado mais uma ação que implicará em melhorias para a vitivinicultura nacional pelo fato do evento possibilitar, conforme Pydd et al. (2011), tomando como base a pesquisa do Ministério do Turismo, que o salto de desembarques domésticos passe de 56 milhões de pessoas para 79 milhões, assim como 2 milhões de novos empregos sejam gerados e ainda que ocorra um aumento na entrada de divisas internacionais em até 55%.

Dentro dessa linha, de acordo com o *Wines of Brasil* (2012), a Copa do Mundo em 2014, no Brasil, e as Olimpíadas, em 2016, no Rio de Janeiro, estão atraindo as atenções do mundo para os vinhos brasileiros. Após a participação de 11 vinícolas brasileiras integrantes do projeto *Wine of Brasil*, que contaram com o apoio do governo federal e Estadual, Ibravin, Apex-Brasil, na feira de vinhos ProWein, prospectou-se a quantia de US\$ 1 milhão em negócios com compradores de várias partes do mundo interessados nos rótulos brasileiros.

Além do que já foi exposto, com relação a ações realizadas por representantes do setor com o fim de obter melhorias à vitivinicultura nacional, sabe-se que, no início de 2012, uma comitiva do setor vitivinícola direcionou-se ao ministro do esporte Aldo Rebelo para lhe entregar um pedido formal de apoio para que o vinho brasileiro seja o patrocinador oficial da Copa do Mundo de 2014 no Brasil (WINES OF BRASIL, 2012). A importância dos vinhos brasileiros serem patrocinadores oficiais do evento reside no fato de afastar a possibilidade de empresas estrangeiras, tal como a vinícola Chilena *Concha y Toro* que se mostrou interessada em ser patrocinadora, difundirem a marca de seus produtos a partir de um evento realizado no Brasil, país que conta com inúmeras vinícolas que pagam regularmente impostos para o desenvolvimento do país.

Com base no que se delineou nos parágrafos anteriores, espera-se que, com o grande contingente de turistas presentes nas doze cidades-sede que receberão os jogos e com o apoio do governo e das entidades representativas do setor vitivinícola, tenha-se uma difusão a nível mundial e nacional da marca “Brasil” como produtora de vinhos finos de qualidade.

Delineados alguns eventos e fatos relacionados com a vitivinicultura brasileira em nível nacional, serão apresentas, na próxima seção, algumas considerações sobre o desenvolvimento e a consolidação da vitivinicultura Gaúcha.

4.1.6 Vitivinicultura no Rio Grande do Sul

Ressalta-se que, nesta seção, foram considerados eventos e fatos relacionados com a vitivinicultura do Rio Grande do Sul, em especial aqueles concernentes à Região da Campanha.

Sabe-se que, em 1626, os jesuítas plantaram as primeiras videiras no estado gaúcho, nos setes povos das missões na região oeste. Um marco diferencial na trajetória no cultivo de uva e na produção de vinho aconteceu por volta de 1875, com a chegada de imigrantes italianos que trouxeram cepas europeias e novos métodos de processo de vitícola e vinícola. No entanto, as variedades europeias não se adaptaram nas terras da Serra Gaúcha, principalmente devido à incidência de fungos, o que fez com que pouco dizimadas por doenças causadas por fungos, o que fez com que os italianos fossem buscar, no vale do Rio Caí, na zona de colonização alemã, mudas de uva Isabel (RS-VIRTUAL, 2001; MANFROI, 2004 apud BLUME, 2008).

A partir de 1900, os produtores e o governo estadual conscientizaram-se de que a uva Isabel não era a mais adequada para a produção do vinho devido ao fato dessa variedade não gerar um produto com qualidade. Assim, a vitivinicultura gaúcha começou a se estruturar que surgiram institutos de pesquisa, como a estação agrônômica criada em 1900, importantes vinícolas (algumas, como a *Vinícola Salton*, perduram até os dias atuais), cooperativas vitivinícolas, e, em 1915, construiu-se a estrada de ferro Caxias-Montenegro que dinamizou o comércio vitivinícola (TERUCHKIN, 2005).

Doravante à década de 40, as vinícolas gaúchas realizariam algumas exportações esporádicas, como a feita pela *Peterlongo* de Garibaldi, a qual em 1942, em meio a Segunda Guerra Mundial, vendeu Champagne para os Estados Unidos, e a *Vinícola Aurora* de Bento Gonçalves, que em 1958, vendeu em torno de dois milhões de litros para a França (RS-VIRTUAL, 2001).

Por volta de 1970, multinacionais como a *Martini & Rossi*, a *Möet & Chandon*- que anos depois fundou a *Chandon* Brasil-, a *Maison Forestier*, a *Heublein*, iniciaram seus

processos produtivos no estado, em especificamente na Serra Gaúcha. Na Campanha Gaúcha, em 1973, a vinícola *National Distiller* estabeleceu-se na região, e, no ano de 1980, a multinacional *Almadén* que possuía sua matriz no Japão iniciou um processo em larga escala em Santana de Livramento (TERUCHKIN, 2005; RSVIRTUAL, 2001; BORGES e CARDOSO, 2006-2007).

De acordo com Teruchkin (2005), as empresas multinacionais desenvolveram programas de estímulo à mudança do sistema de condução das videiras, subsidiaram a produção de uvas viníferas e inseriram, em solo gaúcho, processos de vinificação mais modernos, fatores que, em conjunto, influenciaram no ganho de produtividade e melhoria da qualidade dos vinhos. Além do mais, com a chegada de vinícolas estrangeiras ocorreram *spillovers* no mercado brasileiro que possibilitaram às vinícolas nacionais absorver o conhecimento e as tecnologias modernas que até então eram restritas aos países do Velho Mundo do vinho.

Desde a abertura da economia brasileira que ocorreu no início da década de 1990, o segmento de vinhos finos enfrenta a forte concorrência dos vinhos estrangeiros, os quais, no período de 2001 a 2007, aumentaram sua participação no mercado nacional em 103%, passando de um volume de vinho importado na faixa dos 30.015.928 litros em 2001 para 60.875.073 litros no ano 2007 (PROTAS, 2008). A mudança repentina no mercado de vinhos brasileiro é ratificada pelo estudo de Souto (2007), o qual salienta que, em 2006, do total de vinhos comercializados, 67,3% dos produtos eram importados e 32,7% eram originários do país. A título de comparação, no ano 2000, diferentemente do cenário atual, o Brasil era líder no mercado dos vinhos finos, com a participação de 53,8%.

Souto (2007) salienta que, diante do aumento da competitividade do setor vitivinícola, a indústria nacional de vinhos intensificou os investimentos em pesquisa e novas tecnologias vitivinícolas para retomar as fatias de mercado perdidas a partir da abertura econômica. Ainda que se tenha um caráter contraditório, as adversidades defrontadas pelas vinícolas brasileiras serviram de base para que elas pudessem, o que antes não era possível pela enclausura das vinícolas no mercado nacional, analisar como o mercado internacional estava estruturado, vislumbrando o que era exigido dos competidores que desejassem atuar no mesmo. Hoje, pode-se afirmar que a vitivinicultura brasileira, em especial a gaúcha que é responsável por mais da metade da produção de uvas e vinhos no país, evoluiu de maneira extraordinária nas duas últimas décadas, produzindo hoje vinhos de boa qualidade.

A produção de vinhos de mesa no Rio Grande do Sul, em 2011, foi de aproximadamente 257 milhões de litros, enquanto que a produção de vinhos finos chegou a

um total de 47, 598 milhões de litros de vinho fino. A produção total de vinhos, no Brasil, chegou a 330 milhões de litros em 2011. O estado, que abriga 650 vinificadores e 14.338 unidades produtoras, atualmente contém cinco polos vitivinícolas, sendo estes: Serra Gaúcha; Serra do Sudeste; Campos de Cima da Serra; Fronteira Oeste; e o Polo da Campanha Gaúcha que se encontra em plena ascensão (MELLO, 2013; COPELLO, 2011; BLUME, 2008; HEXSEL, 2011).

Como enfatizado, o presente trabalho adotou, como ambiência de pesquisa, a Região da Campanha Gaúcha. Dessa forma, na próxima seção, serão apresentados os principais fatos e momentos que, ao longo dos anos, fizeram-se presentes na atual organização do setor vitivinícola da referida região.

4.1.7 Vitivinicultura na Campanha Gaúcha

Ferreira (2005) expõe que a região da campanha recebeu seus primeiros vinhedos em 1988, sendo que o Engenheiro Agrônomo Afonso Hamm, presidente do Comitê de Fruticultura da Metade Sul, salienta que, no ano de 1905, uma vinícola com vinhedos para produção própria recebeu premiações internacionais pela qualidade apresentada. No entanto, os marcos referenciais do desenvolvimento vitivinícola direcionam-se à década de 80, com a entrada da vinícola Multinacional *Almadén*, e à década de 90, quando a região consolidou-se no mercado vitivinícola contemporâneo como região promissora na produção de vinhos com qualidade. Os vinhedos da região situam-se no paralelo 31, linha que perpassa por países reconhecidos no mundo pela excelência na produção de vinhos finos, como Austrália, Nova Zelândia, África do Sul, Chile e Argentina (ASSOCIAÇÃO DE VINHOS DA CAMPANHA, 2012; RATHMANN, 2008; FERREIRA, 2005).

Apoiadas e motivadas pelo estudo realizado, em 1970, pela Universidade Federal de Pelotas em parceria com a Universidade de Davis dos Estados Unidos, o qual identificou a ideia de que a Região da Campanha apresenta fatores climáticos potenciais para o cultivo da uva, vinícolas oriundas do nordeste do estado do Rio Grande do Sul e as formadas na região da Campanha buscam explorar o potencial da região para a atividade vitivinícola (FLORES, 2011).

As uvas cultivadas na Região da Campanha sofrem menos com ataques de fungos nocivos porque as temperaturas mais altas e a baixa umidade que caracterizam a região

restringem as ações desses organismos. Além do mais, a variação de temperatura entre o dia e a noite, fatores importantes para a fixação dos fenóis, melhoram os índices de açúcar e atenuam a acidez da uva. Assim, compara-se o clima presente na região ao da Região do Mediterrâneo na Europa, que é considerado o mais propício para o cultivo de videiras. Dessa forma, dotada de condições ambientais favoráveis ao cultivo da uva, a Região da Campanha Gaúcha vem sedimentando sua imagem no mercado vitivinícola como forte competidora no segmento de vinhos finos (IBRAVIN, 2012; BLUME, 2008; CUNHA et al., 2012; EMBRAPA, 2003; RATHMANN, 2008).

Em 1980, o projeto implementado pela empresa multinacional *Almadén* (adquirida, em 2009, pelo *Miolo Wine Group*), que possuía sua matriz no Japão, foi responsável pelo início de um processo de produção, em larga escala, de 1500 videiras na Região da Campanha que contava com a utilização de sistemas de cultivo diferenciados (BORGES e CARDOSO, 2006-2007; INSTITUTO BRASILEIRO DO VINHO-IBRAVIN, 2012).

Investimentos em plantações, na Região da Campanha, foram realizados por vinícolas originárias da Serra Gaúcha, tanto as de tamanho maior como *Salton*, *Miolo*, *Valduga*, *Chandon* e *Aliança*, como as de porte menor, como *Angheben* e *Lídio Carraro*. Dentre as empresas elencadas, exceto *Miolo*, não vinificam o vinho na região, sendo suas safras de uva enviadas para a Serra (HEXSEL et al. 2011). Além dos atores citados no parágrafo anterior, a partir de 2000, alguns produtores rurais da Campanha estimulados pelos bons preços pagos pelas uvas viníferas diversificaram seus investimentos visando atender à demanda crescente por uvas finas (BORGES e CARDOSO, 2006-2007; PROTAS e CAMARGO, 2011).

Apesar da economia da Campanha Gaúcha, desde os primórdios de sua colonização estar baseada na pecuária extensiva que apresenta pouca diversidade devido à dispersão territorial e à concentração de renda na mão dos latifundiários e, por isso, segundo Rathmann (2008), ter influenciado diretamente no subdesenvolvimento da região, a vitivinicultura tem atraído atenção dos agentes econômicos, visto que essa cultura caracteriza-se como uma atividade que agrega valor à produção, pois, como há ampla variedade de castas de uvas, mais tipos de vinhos e/ ou sucos podem ser comercializados. Além disso, com a possibilidade do emprego de tecnologias modernas, as vinícolas conseguem reduzir custos e aumentar a quantidade e a qualidade dos vinhos finos (ENGELMANN, 2009; FERREIRA, 2005).

Ferreira (2005) conta que, a partir da década de 90, diante do engajamento de produtores rurais, governantes, pesquisadores, organizações públicas e privadas, desenvolveu-se o Programa de Desenvolvimento da Metade Sul, tendo a atividade vitivinícola um papel fundamental. No ano de 1997, fundou-se o Comitê de Fruticultura da Metade Sul, o qual,

dentre as metas estabelecidas, pretendeu desenvolver a produção de uvas finas na região. De acordo com Rathmann (2008), o volume de financiamento direcionado àqueles que desejassem cultivar uva influenciou diretamente na adoção dessa cultura na região. O autor salienta que somente no município de Dom Pedrito, por exemplo, em 2003, aprovou-se cerca de dez projetos de financiamento para agricultores produzirem uva totalizando o valor de R\$ 60.000,00. As principais áreas de vinhedos com as cultivares *vitis viníferas* estão localizadas nos municípios de Bagé, Candiota, Caçapava do Sul, Dom Pedrito, Lavras do Sul, Rosário do Sul, Santa Margarida do Sul e Santana do Livramento.

A Campanha comporta 20 vinícolas e, nos seus campos, prevalece o cultivo de uvas tintas da *vitis viníferas*, com predominância das uvas tintas Cabernet Sauvignon, Merlot, Tannat, Cabernet Franc, Pinot Noir; Touriga Nacional, Tempranillo. Entre as uvas brancas, destacam-se Chardonnay, Sauvignon Blanc, Pinot Griogio e Ugni Blan (IBRAVIN, 2012; DAUDT, 2013). Dados da Fundação de Economia e Estatística do Rio Grande do Sul (FEE-RS, 2012) ratificam os estudos elencados nos parágrafos anteriores, os quais levam ao entendimento da região como um polo vitivinícola consolidado.

Ano	2000	2005	2010
Área destinada à colheita (ha)	744	823	1322
Área colhida (ha)	744	823	1318
Quantidade Produzida (ton)	6198	9329	6628
Valor da produção (R\$ mil)	2.605	13.667	9203

Quadro 6 – Expansão do cultivo da uva na região da campanha

Fonte: FEE-RS (2012).

Nota-se o aumento da área destinada à colheita da uva na Região da Campanha, passando de 744 hectares no ano de 2000 para 1318 hectares em 2010, um aumento de 56%. Quanto ao valor da produção, percebe-se que houve um acréscimo de 80% no valor da produção, ao se comparar o ano de 2000 com 2005. Fazendo uma análise do aumento/queda no valor da produção de uva na região no ano de 2005 ao ano de 2010, percebe-se que houve uma queda de 32 %. Mesmo assim, evidencia-se que ocorreu tanto aumento nas áreas para ao cultivo de uva na região, como um acréscimo no valor total da produção.

Analisando o quadro 6 percebe-se a queda brusca de ambos, da quantidade produzida e do valor da produção no ano de 2010, em comparação com o ano de 2005 . Conforme a

Revista Especializada em Vinhos *Adega* (2010), a safra de 2010, principalmente a do Rio Grande do Sul, foi afetada pelas chuvas fortes e prolongadas que começaram no final de outubro de 2009. As referidas intempéries climáticas provocaram destruição de muitos brotos de uvas.

Apesar das adversidades climáticas que causaram danos tanto na quantidade como na qualidade das uvas da safra de 2010, os empreendedores da Campanha Gaúcha mantiveram-se motivados a investir na região. Um fato que suporta essa afirmação confirma-se a partir do lançamento oficial da Associação de Vinhos da Campanha em maio de 2010, cujo esforço em conjunto dos empreendedores possibilitou que fosse criada a associação, a qual tem o objetivo de estimular a comercialização de produtos e a expansão dos vinhos da região da campanha dentro do mercado vitivinícola.

A Associação de Vinhos da Campanha comporta 15 vinícolas associadas e conta como parceiros SEBRAE/RS, IBRAVIN, Embrapa Uva e Vinho, Senar/RS, Emater, dentre outros, a associação busca o certificado de Indicação Geográfica (IG)⁹ para distinguir os vinhos finos e espumantes da região e, ainda, desenvolver bases sustentáveis para o desenvolvimento ordenado da vitivinicultura entre os produtores. Conforme os idealizadores do projeto pretende-se obter a certificação no ano de 2016 (EMBRAPA, 2012).

Por fim, a partir das considerações de Ferreira (2005), o qual afirma que a vitivinicultura na Metade Sul do Rio Grande do Sul, além de ser uma realidade, pode ser considerada como a maior expressão na produção de uvas finas fora da Serra Gaúcha. Isso por que, além de áreas significativas, boa parte dos vinhedos implantados na região atingiu a plena produção pelo fato de as plantas terem atingido a idade adulta. Nesse contexto, conclui-se que, além do suporte institucional, os produtores da região estão investindo em culturas diferenciadas devido ao incentivo financeiro que essas diferenças proporcionam, superiores aos que a orizicultura e a pecuária vêm apresentando nos últimos anos (RATHMANN, 2008).

Feita a análise dos resultados parte 1, na próxima seção, apresentar-se-á a segunda parte da análise e discussão dos resultados, na qual serão delineadas as pressões institucionais obtidas após a análise de conteúdo dos dados secundários, bem como as respectivas respostas estratégicas que os empreendedores objetos de estudo lançaram frente a isso.

9 A IG, segundo o Ministério da Agricultura (2012), é conferida a produtos ou serviços que são característicos do seu local de origem, o que lhes atribui reputação, valor intrínseco e identidade própria, além de distingui-los em relação aos seus similares disponíveis no mercado. São produtos que apresentam uma qualidade única em função de recursos naturais como solo, vegetação, clima e saber fazer (know-how ou savoir-faire). O Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) é a instituição que concede o registro e emite o certificado.

4.2 Análise das respostas estratégicas das vinícolas em estudo frente às pressões ambientais

Procede-se, nesta etapa, com a análise das pressões ambientais delineadas no estudo (SCOTT, 2008), tendo como base o modelo de respostas estratégicas, desenvolvido por Oliver (1991). Além disso, para acompanhar a análise, há a apresentação dos fundamentos teóricos e empíricos que atentam para o estudo do empreendedorismo institucional.

1 – Difusão do processo de micro-oxigenação na produção de vinho, cujo processo é difundido pelo enólogo mais influente do mundo, o Francês Michael Rolland (MACHADO DA SILVA, WALTER e CRUZ, 2010; SAES, 2006; ÉPOCA, 2006).

Essa pressão, de acordo com a classificação de Scott (2008), pode ser caracterizada de ordem normativa, pois a difusão dessa técnica deu-se por meio de consultorias de um dos enólogos mais influentes do mundo. Além disso, sabendo que Robert Parker, o crítico mais renomado no campo de produção de vinhos, tem atribuído notas altas aos vinhos feitos a partir as consultorias de Michel Rolland, pressupõe-se que as vinícolas que desejam ser reconhecidas, no mercado, através de notas desse crítico devem adotar o processo de micro-oxigenação por ele difundido. Diante desses fatos, tal situação configura-se em uma pressão normativa. Com base nas respostas das entrevistas, é possível notar a incidência do caráter normativo:

“Na verdade a Miolo é bem ao contrário, é isso que eu to (sic) te falando, ela procurou as regiões bem diferentes para valorizar o *terroir* e oferecer na verdade um vinho a característica daquela região, da uva daquela região. Em 2003, a Miolo contratou uma assessoria internacional que é o Michel Rolland, que é um enólogo francês, justamente para nos ajudar nesse sentido, para melhorar a qualidade, ele vinha realmente com experiência internacional, mas que pudesse nos ajudar no sentido de: nessa região eu tenho esse clima, esse solo, o que é melhor plantar? (Entrevistada 1, gerente de exportação da *Miolo Wine Group*).”

“Tchê, do Michel Roland... eu sei que tem uma técnica de micro-oxigenação e tal, mas a nível prático não serve para padronizar o vinho. Se tu pega um vinho da Campanha e da Serra Gaúcha e micro-oxigena eles, eles não vão fica (sic) iguais, não irão ficar padrão. Eu desconheço essa técnica dele específica. Da técnica da

micro-oxigenação, a gente aplica essa técnica, a gente micro-oxigena. Mas a técnica do Michel Rolland faz bem pro (sic) vinho. Por isso existe a técnica de micro-oxigenação, até porque eu não sabia que ele tinha uma técnica. Talvez ele aplique a técnica que todos os enólogos conhecem de uma maneira diferente. Mas eu não sei qual é modo que ele aplica (Entrevistado 2 ,enólogo e diretor da *Dunamis*).”

“Você tá (sic) falando que ele quer padronizar o negócio mundial, eu acho que não é bem isso. Isso é uma novidade pra mim. Eu acho que qualquer especialista não vai querer padronizar o vinho porque o vinho não pode ser padronizado. Ele é uma consequência direta no *terroir*, ou seja, consequência do solo, clima e cultura das pessoas que trabalham ali, não tem como uniformizar. Quando você faz um vinho que nem a *Cordilheira de Santana* que não tem uma intervenção na vinificação que é consequência direta do nosso *terroir*. A micro-oxigenação é só mais uma técnica que vai acelerando o processo de envelhecimento. Mas não sei se o mundo quer fazer isso. Estamos mais alinhados com os vinhos europeus, até porque a gente tem um *terroir* mais próximo deles. Mas não sou contrária a essas técnicas (Entrevistada 3, enóloga e diretora da *Cordilheira de Santana*).”

Verifica-se que a *Miolo* fez uso da estratégia desafiar, utilizando a tática despistar frente à difusão do processo de micro-oxigenação (OLIVER, 1991). As premissas do referido processo, o qual, segundo Machado da Silva, Walter e Cruz (2010, p.2), busca “a padronização do sabor do vinho”, divergem da maneira como a empresa planeja suas ações. A Vinícola procura legitimar sua marca no mercado vitivinícola, buscando, para tanto, valorizar o *terroir* de suas regiões de atuação, assim como elaborando diversos estudos sob a consultoria de Michel Rolland para descobrir quais *varietais* melhor se adaptam ao clima e ao solo de suas propriedades. Apesar da grande repercussão das altas notas atribuídas pelo crítico Robert Parker aos vinhos elaborados por meio da técnica de micro-oxigenação de Rolland, a *Miolo* ignora tal processo com vistas a sedimentar e difundir no mercado vitivinícola o *terroir* dos territórios em que exerce suas atividades.

No que se refere à vinícola *Dunamis*, constata-se que a empresa desconhece a técnica de micro-oxigenação do enólogo Michel Rolland, que foi um dos principais temas discutidos no documentário *Mondovino* (2004), em virtude de sua incipiente presença no cenário internacional. No entanto, é válido ressaltar que, embora a empresa não faça uso da técnica de Rolland, seu corpo técnico atenta para outras maneiras de micro-oxigenação de vinho, com o intuito de melhorar a qualidade do seu produto.

Apesar de ter tido experiências no mercado internacional - tanto em participação de feiras como em exportações - de maneira mais intensa que a vinícola *Dunamis*, a *Cordilheira*

de Santana também não conhece o processo de micro-oxigenação difundido por Michel Rolland. Analisando o discurso da diretora e proprietária da vinícola, observa-se que a ela possui ciência que há métodos de oxigenação para acelerar o envelhecimento do vinho; entretanto, sua empresa desenvolve seu processo de vinificação de uma maneira tradicional, buscando valorizar o potencial que o *terroir* da Região da Campanha possui para o cultivo de *viti viníferas* (IBRAVIN, 2012; BLUME, 2008; CUNHA et al., 2012; EMBRAPA, 2003; RATHMANN, 2008).

A partir da análise, nota-se que as três vinícolas fazem uso do isomorfismo normativo (SCOTT, 2008), pois todas destacam a importância da valorização do *terroir* da Campanha Gaúcha na composição de seus produtos. Tal semelhança de pensamento entre as empresas deve-se ao mecanismo normativo que, dentre outras vias institucionais, transcorre pelas redes de profissionais que transpõem as organizações.

Logo, acredita-se que os fatores atrelados à posição geográfica da região – a qual se enquadra no mesmo paralelo de alguns dos mais conceituados produtores de vinho do mundo – podem ser utilizados tanto como insumos diferenciados na produção de vinhos finos como também ferramenta de *marketing* para expor ao mundo que possuem características que se assemelham aos melhores *terroirs* da vitivinicultura mundial. Dessa maneira, não surpreende o fato das vinícolas tornarem-se isomórficas, por meio do mecanismo normativo, em suas formas de visualizar o ambiente em virtude do conhecimento que demais vinícolas (valorização do *terroir* – modelo institucional bem sucedido), que se encontram sob o paralelo 31, obtiveram legitimidade no mundo do vinho por estarem localizadas numa região privilegiada à produção de vinhos finos (DIMAGGIO; POWELL, 1991; GUIMARÃES, 2005).

2 – No ano de 2002, a China tornou-se membro da OIV e, desde então, vem se aproximando dos principais agentes dessa instituição, com a finalidade de aperfeiçoar sua produção vinícola (OIV, 2013; PÚBLICO, 2002).

A pressão 2 pode ser caracterizada como normativa (SCOTT, 2008), pois o fortalecimento dos laços entre os vitivinicultores chineses e os agentes da OIV - órgão considerado mais importante dentro da vitivinicultura - pode contribuir para o aumento da competitividade dos primeiros. Fato que, ao observar as ações das vinícolas brasileiras no mercado externo, pode se constituir em uma ameaça às vendas externas.

“É, o mercado chinês é uma incógnita que cresceu muito em consumo, a China são dados que a gente não ouve né (sic). De repente se depara.. a China hoje é o 5º maior produtor de vinho no mundo né. A China, hoje pelo menos, com esse vinho, está voltada para o mercado doméstico com a população que eles têm. Não tem muita exportação ainda, mas sem dúvidas vai ter né, não resta dúvida. Mas, de qualquer forma, a China só pra ti ter uma ideia, no ano passado, foi o principal país importador de vinhos brasileiros. A gente tem um trabalho bem forte de introdução de vinhos na China. A *Miolo* já tem até lojas de vinho em Xangai. (Entrevistada 1, gerente de exportação da *Miolo Wine Group*).”

“A China não é uma ameaça porque é um mercado hoje que não produz quase nada. Tem alguns francês lá produzindo, no norte da China. A China é um país gigantesco. Tem um costume *per capita* baixo. Claro se tu multiplica pela quantidade de gente que tem lá, se torna algo grande. É isso que desperta o interesse. Pode ser ou não uma válvula de escape. A China importa muito. Pode ser um mercado a ser vislumbrado. É uma oportunidade a longo prazo para a *Dunamis*. Mas pontualmente pra *Dunamis* ainda não. A gente não tem essa pressão por exportação. A gente mal consegue abastecer o mercado interno (Entrevistado 2, enólogo e diretor da *Dunamis*).”

“Eles nem tem grande coisa de vinho, eles não tem! Eu tive lá faz uns 2 anos, e não encontrei vinhos deles lá, tem mercado, mas eles querem compra. Agora mesmo, na semana passada, foi um conhecido com uma confederação brasileira pra (sic) lá e eles mostram a parte maquiada, mas eles viram um outro lado que não tem nada lá. Então, do mesmo jeito que eles mandam produto barato pra (sic) cá, eles querem levar pra lá! Eu não tenho esse produto barato pra oferecer. Talvez as grandes empresas que tenham um custo menor devido à alta produção! (Entrevistada 3, enóloga e diretora da *Cordilheira de Santana*).”

De acordo com a resposta da gestora de exportação da *Miolo*, percebe-se que a vinícola utiliza a estratégia aquiescer, se conformando com a entrada da China no mercado internacional de vinhos e com a crescente aproximação dos vitivinicultores desse país junto à OIV. Como a vinícola percebe a China como um mercado potencial para exportar seus vinhos, conscientemente e estrategicamente (exemplo: estabelecendo sua loja de vinhos nesse país), não lança ações contra a relação que vem se intensificando entre China e OIV, pois se espera receber, em troca, benefícios, como suporte social e reconhecimento dos órgãos vitivinícolas, dos legisladores e dos consumidores durante suas atividades comerciais em Xangai (OLIVER, 1991).

A vinícola *Dunamis* faz uso da estratégia aquiescer (OLIVER, 1991), conformando-se à crescente aproximação dos vitivinicultores do país junto à OIV, visto que, além de visualizar os produtores de vinho chineses como inexperientes (pois, ainda, produzem vinho há pouco tempo e em pequena escala), a vinícola acredita que a amplitude do mercado de vinhos chinês pode ser atraente para a expansão internacional de seus vinhos.

O relato da diretora da *Cordilheira de Santana*, que visitou *in loco*, em 2011, e obteve informações de uma comitiva do setor que visitou a China em novembro de 2013, demonstra que, apesar da aproximação à OIV, o país asiático não é visto como uma ameaça para a empresa, em virtude da baixa estruturação de seu setor vitivinícola. Além disso, atualmente, o mercado chinês não se mostra atrativo à inserção dos vinhos *Cordilheira de Santana*, pois a demanda da China é uma exportação barata, o que impossibilita a inserção da vinícola, a qual é caracterizada como micro empresa, já que concorre com grandes grupos vitivinícolas que produzem em larga escala. Dessa forma, verifica-se que a empresa faz uso da estratégia aquiescer e da tática obedecer (OLIVER, 1991), pois se conforma e não confronta a crescente participação que os vitivinicultores chineses dentro da OIV, prospectando de maneira estratégica e consciente o mercado chinês na forma de visitas e de busca de informações visando, desse modo, vislumbrar novas oportunidades.

Logo, as três vinícolas assemelham-se no que se refere à visão de a China ser uma ameaça às suas vendas no mercado internacional. Entendem o país asiático como “sem expressão” na vitivinicultura e que apresenta (ou pode apresentar no futuro) excelentes oportunidades de venda em virtude da vasta população chinesa. Dessa maneira, infere-se que, como as três vinícolas estiverem sob a tutoria dos profissionais do *Wines of Brasil*, elas puderam perceber e trocar informações entre si – o que gerou comportamento isomórfico (SCOTT, 2008) - sobre o potencial que o mercado chinês pode vir a se constituir num futuro próximo.

3 – Altos impostos sobre o preço do vinho.

A alta incidência de impostos sobre o preço do vinho pode ser considerada, ao tomar o estudo de Scott (2008), como uma pressão de ordem regulatória, pois é oriunda da legislação do Governo Federal. Ao contrário de países como Uruguai e Argentina que caracterizam, em sua legislação, o vinho como produto alimentício, cobrando, assim, taxas que giram em torno de 30% sobre esse produto. Entretanto, no Brasil, os altos impostos que chegam a 67% do preço da bebida são considerados um fator negativo à competitividade com as vinícolas internacionais, tanto no mercado interno como no exterior (Altos impostos sobre o preço do

vinho. IBRAVIN, 2012; DOLABELLA E BITENCOURT, 2012; HSM MANAGEMENT DIGITAL, 2012; PEREIRA, 2012; VIEIGAS, 2006).

“A carga tributária é mais de 50%, país que trata o vinho como alimento, o imposto é também menor. Mas o Brasil é um dos únicos países do mundo que não considera o vinho alimento. E, agora com as ST (substituições tributárias) também em diferentes estados. Sem dúvida que isso afeta diretamente o preço do vinho. A gente sabe que é muito difícil, baixar imposto é quase impossível, mas nós *Miolo*, juntamente com o setor, temos se (sic) mobilizado no sentido de mudar esta situação (Entrevistada 1, gerente de exportação da *Miolo Wine Group*).

Hoje o imposto sobre o vinho deve de estar em torno de 50 por cento. Claro que depende pra que região tu vai. Tu vai para norte tem um outro valor de imposto. O objetivo principal da Associação de Vinhos Campanha é se unir, o objetivo principal dessa união nem foi o objetivo comercial de venda, mas o objetivo era se juntá (sic) pra ir contra esses altos impostos (Entrevistado 2, enólogo e diretor da *Dunamis*).

A exportação foi uma alternativa à dificuldade que nós temos no mercado nacional tendo em vista os altos impostos. Porque o mercado nacional é triste, tem que vendê (sic) um produto com imposto tão alto. Aí o imposto chega junto com todos os custos do Brasil, daí não sobra nada. Eu não consigo vendedor do meu produto, porque ninguém quer vender vinho nacional (...) vendedores não querem vender vinho nacional, primeiro porque o povo não quer comprar, dizem que vinho nacional não presta sem provar, e segundo porque os impostos são um absurdo. Mas nessa luta pela baixa que está na frente é o IBRAVIN e as grandes empresas (Entrevistada 3, enóloga e diretora da *Cordilheira de Santana*).”

Pode-se constatar que a vinícola *Miolo* responde a essa pressão de modo desafiador, denunciando os altos impostos por meio da articulação junto com as demais organizações do setor vitivinícola brasileiro. Isso, de acordo com Oliver (1991), a racionalidade envolvida, ou seja, alta incidência de impostos não se mostra eficiente aos esquemas interpretativos da empresa. Verifica-se que os altos impostos, além de ineficientes, são vistos como um entrave institucional que deteriora a competitividade da vinícola frente aos seus concorrentes estrangeiros, os quais possuem tratamento especial na carga tributária sobre o vinho devido ao fato de considerarem a bebida como alimento.

De maneira isomórfica, apresentando indícios de isomorfismo normativo (DIMAGGIO; POWELL, 1991; SCOTT, 2008), com a mesma postura da vinícola *Miolo*, a *Dunamis* enquadra-se à estratégia desafiar (OLIVER, 1991), contestando e denunciando os altos

impostos sobre o preço do vinho que afetam sua competitividade. Por ser uma vinícola de pequeno porte que ainda se encontra em fase de estruturação e que, diante disso, defronta-se com uma ampla gama de vinhos importados no mercado nacional, sua postura desafiadora, direcionando esforços em conjunto com demais atores do setor para quebrar um paradigma controverso na vitivinicultura brasileira - o de tornar o mercado de vinhos brasileiro atrativo para as vinícolas brasileiras -, mostra o quão inóspito encontra-se o ambiente institucional brasileiro para alavancar o potencial vitivinícola nacional.

A vinícola *Cordilheira de Santana* adota uma postura contrária aos altos impostos incidentes sobre os vinhos; todavia, não estabelece ações contra a situação desfavorável. Dessa forma, essa organização em estudo faz uso da estratégia fugir, a qual é entendida por Oliver (1991) como uma tentativa da organização de evitar a conformidade ao escapar de regras (no caso da vinícola, buscou a internacionalização como válvula de escape) ou expectativas. Além do exposto, salienta-se que a empresa utilizou a tática escape, visto que sentiu a necessidade de sair do local em que a pressão está sendo exercida, desenvolvendo novos objetivos (exemplo: prospecção de oportunidades no mercado externo), para evitar o desconforto causado pelos altos impostos no mercado nacional.

4 – Criação da Indicação Geográfica (IG).

Visto que o requerimento da IG partiu da Associação de Vinhos da Campanha, tendo como parceiros SEBRAE/RS, IBRAVIN, Embrapa Uva e Vinho, Senar/RS, EMATER, Comitê de Fruticultura da Metade Sul do RS e a ACIL (EMBRAPA, 2012), acredita-se que tal processo pode ser considerado uma pressão de ordem normativa (SCOTT, 2008), pois emerge de alguns dos principais órgãos setoriais ligados à vitivinicultura da Campanha Gaúcha. Entende-se que, diante desse evento, as vinícolas tendem a aceitar, engajando-se no processo de busca da IG, podendo comprometer suas legitimidades caso apresentarem comportamentos desviantes, o que, em consequência disso, dificultaria a obtenção de recursos dos referidos órgãos setoriais e demais parceiros de associação.

“Participamos dessa busca através dos nossos projetos lá na Associação Vinhos de Campanha. Hoje o vale dos vinhedos que é em Bento Gonçalves já é uma denominação de origem (DO), a indicação geográfica seria o primeiro passo para uma denominação de origem. Ela agrega: ela certamente agrega valor e credibilidade ao produto, que dizer o produto que tem o selo da denominação de origem diz ao mercado que ele está dentro daquela ação, que foram estipuladas, que ele tem nível de qualidade para apresentar este selo. E lá na campanha já se começou

este trabalho, para ter a indicação geográfica para claro, depois ter uma denominação de origem (Entrevistada 1, gerente de exportação da *Miolo Wine Group*).

Eu não sei até que ponto...porque assim, a região é muito grande e para fazer uma IG lá é complicado, pois na região tem muitos micro *terroirs*, tem solos e climas diferentes, dando um outro tipo de vinho. Então é difícil tu denomina assim: dentro disso aqui se produz isso e isso. Há um trabalho para ver se é possível passar uma linha que denomine. Quanto à questão, se isso vai dizer assim: vende mais ou vende menos. Agrega, mas o consumidor vai chegar na gondola e vai dizê (sic) assim: ah, vou comprar esse vinho porque tem indicação geográfica. Pode ser que sim pode ser que não. Pode ser um algo a mais para o cara que não conhece de vinho ter a primeira compra (Entrevistado 2, enólogo e diretor da *Dunamis*).

Eu não posso dizer que fui muito atuante né (sic). Estive na associação, sei que está em andamento e acho que vai sair. Só eu acho que vai sair uma denominação de origem maior, da campanha gaúcha, mas já nos ajuda! Sei que a EMBRAPA está envolvida. Eu acho só a região da campanha muito extensa, a nossa vai de Bagé até Itaqui então a denominação de origem, no meu entender, tem que ser bem localizada que nem na serra que você tem o vale dos vinhedos. Mas é muito cedo pra falar qualquer coisa. Eu não gostaria de dizer qualquer julgamento. Porque primeiro você tem ver os resultados técnicos se são padrão na região da campanha. Então quem vai ter que dizer são os técnicos da EMBRAPA. Mas eu acho que uma denominação de origem é sempre importante pra (sic) um mercado internacional né(Entrevistada 3, enóloga e diretora da *Cordilheira de Santana*).”

Verifica-se que a vinícola *Miolo* faz uso da estratégia manipular, utilizando-se da tática influenciar (OLIVER, 1991) a fim de ajudar a transpor, para a Região da Campanha, o modelo institucional bem sucedido de IG e DO já sedimentado na vitivinicultura da Serra Gaúcha. A vinícola, por ter alicerçadas suas raízes no Vale dos Vinhedos, região que, há alguns anos, possui IG e denominação de origem, pratica, de maneira consciente, o isomorfismo mimético (SCOTT, 2008; DIMAGGIO, POWELL, 1991), ao tomar frente na tentativa de difusão, para os demais atores da Região da Campanha, as experiências bem sucedidas como a obtenção da IG e DO por parte dos vitivinicultores do Vale dos Vinhedos.

Oriunda da Serra Gaúcha, região que possui três indicações geográficas, a vinícola *Miolo*, para disseminar (SVEJENOVA, MAZZA, PLANELLAS, 2007 *apud* AVRICHIR, CHUEKE, 2011) aos demais atores a eficácia que a indicação geográfica poderia ter para que os vinhos da Região da Campanha se legitimassem no mercado vitivinícola, fez uso de sua

habilidade cultural (MENDONÇA, 2009; MAGUIRE, LAWRENCE, HARDY, 2004; OMETTO E LEMOS, 2010), em que buscou se adaptar às normas de comportamento e de negociação das vinícolas nativas da Campanha. Obtendo a confiança das referidas vinícolas, a empresa exerceu também os atributos estabelecimento de *network* (HARDY e MAGUIRE, 2008; JAKOBI, 2012) e de capacidade de teorização (TOLBERT e ZUCKER, 1996), pois elaborou projetos para primeiramente conseguir a aprovação do setor como um todo, visando, posteriormente, lograr, junto ao grupo setorial, a institucionalização da IG para a Campanha Gaúcha.

Analisando a resposta da Vinícola *Dunamis*, constata-se que a empresa faz uso da estratégia comprometer (OLIVER, 1991) porque interpreta a obtenção de uma indicação homogênea para a Região da Campanha incoerente com conceito de IG. Para o gestor da vinícola pesquisada, pelo fato de a Campanha Gaúcha possuir uma ampla extensão territorial, não seria correto delimitar uma única indicação geográfica para toda região. Dessa maneira, a empresa usa a tática pacificar (OLIVER, 1991) pois acredita, tal como outros atores inseridos na região, ser benéfica a obtenção da IG; porém, usa seu poder de agência para expor seu pensamento a respeito da necessidade de estabelecerem-se IG's que especifiquem diversos *terroirs* dentro do território da Campanha.

Analisando o relato da diretora da vinícola *Cordilheira de Santana*, verifica-se que não houve atuação direta no processo de elaboração da Indicação Geográfica para a região. No entanto, a empresa acredita que a IG pode tornar a região conhecida e respeitada a nível mundial, fato que facilitaria a exportação de vinhos de vinícolas da Campanha Gaúcha. Então, a diretora utiliza a estratégia comprometer e a tática pacificar (OLIVER, 1991), pois a organização interpreta que o delineamento de uma IG que abranja toda região, mas que sejam delimitados espaços devido às diversas características de clima, solo e cultura presentes no local. Dessa forma, a diretora acredita ser oportuno obter indicações delimitando diversos *terroirs* da região para legitimar os vinhos da campanha no mercado vitivinícola internacional.

Ambas, as vinícolas *Dunamis* e *Cordilheira de Santana*, por meio do isomorfismo normativo (SCOTT, 2008), ou seja, aquele que transcorre, dentre outras vias institucionais, nas redes de profissionais que transpõem as organizações, asseveram que, caso uma IG seja instituída na região, ela deveria conter subdivisões de acordo com o *terroir* de cada microrregião. Diante de tal forma de pensar, pressupõe-se que, em virtude da aproximação entre os enólogos e gestores dessas vinícolas, as duas acabam trocando informações e ideias sobre estratégias passíveis de execução na Região da Campanha.

5 – Pedido de Salvaguarda aos vinhos Nacionais.

Diante do aumento de vinhos estrangeiros no país, no ano de 2011, as entidades representativas do setor vitivinícola brasileiro adentraram junto ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) com o pedido de Salvaguarda ao vinho nacional. No final do ano de 2012, porém, essas mesmas entidades estabeleceram um acordo de cooperação com associações de importadores, no qual se decidiu que retirariam o pedido de Salvaguarda junto ao MDIC. Ao alinhar as proposições acima com as tipologias de Scott (2008), constata-se que tanto a entrada com o pedido de Salvaguarda como a consequente retirada desse instrumento de proteção, ambas, podem ser caracterizadas como originárias do pilar normativo devido ao fato de terem insurgido das principais associações representativas do setor vitivinícola. Devido à alta incidência de vinhos estrangeiros no país, acredita-se que as vinícolas tenderam a adotar a estratégia aquiescer e a tática imitação, pois esquematizam o pedido de Salvaguarda como benéfico para estruturar o setor. Por outro lado, a retirada do pedido pode ter gerado posturas contestadoras para aqueles vitivinicultores que consideravam a Salvaguarda aos vinhos nacionais como uma momentânea válvula de escape para alavancar suas atividades no mercado nacional e posteriormente no exterior.

“O pedido de Salvaguarda foi uma demanda do setor. Mas, no decorrer do período, se pensou que um acordo era favorável para ambas as partes, quer dizer, os supermercados, os importadores se comprometeram a inserir mais vinho brasileiro nas cartas, nas prateleiras e, em contrapartida, o vinho brasileiro retirava-se o pedido que Salvaguarda. Foi feito na verdade um acordo. Qual que é o grande problema do vinho no Brasil? Não é vinho importado, vinho brasileiro, a questão é que se consome muito pouco. E a ideia é mostrar justamente o contrário que esta diversidade pode captar novos consumidores, que tem vinho para todos os gostos (Entrevistada 1, gerente de exportação da *Miolo Wine Group*).”

“A gente não tava muito a favor no início quando foi feito esse projeto de Salvaguarda, mas em diversos encontros a gente foi junto, apoiamos por causa do setor. O setor foi e a gente foi junto, mas internamente a gente não não...porque não é uma coisa que agregaria, porque comercialmente ou em termos de vendas, o pessoal não ia deixar de comprar os vinhos importados. A Salvaguarda não ia ajudar estrutura o setor. O problema é que a abordagem foi meio...não sei se parte do IBRAVIN ou pelas vinícolas, mas foi muito de frente com as importadoras, elas têm muito poder. Eles ficaram indignados. O que nós ia (sic) querer se meter nas vendas deles, era só nós ter conversado com eles (o que foi feito depois). Então foi feito esse acordo. Não é por esse lado que a gente vai vender mais. Não é atacando o vinho

importado. O negócio é mete a cara nos pontos de venda. É o que nós tamô (sic) fazendo (Entrevistado 2, enólogo e diretor da *Dunamis*).

Eu não participei porque a Salvaguarda, para mim, foi outro equívoco...uma piada. A Salvaguarda ela é temporária, quando a indústria tiver estruturada não precisa mais acontecer, daí eu digo assim: Gente! O que eu tenho que estruturar minha vinícola? Tenho tecnologia e pessoas. Onde é que eu vou baixar custos? 50 % dos meus impostos é o governo, onde é que eu vou mexer? Onde que eu me tornaria competitiva frente aos importados? Nunca! Se o governo não mexer nos impostos, se essa intervenção não vier através de investimentos como a criação de linhas férreas, não vai acontecer nada no Brasil.(...) A Salvaguarda criou uma animosidade fortíssima no mercado. Em restaurantes eu vendia pra São Paulo e Rio de Janeiro, daí disseram: ah, produtores nacionais estão querendo Salvaguarda, então a partir de hoje já não compro vinho nacional (Entrevistada 3, enóloga e diretora da *Cordilheira de Santana*).”

Verifica-se que a vinícola *Miolo* acionou a estratégia comprometer (OLIVER, 1991) e a tática barganhar, buscando somar esforços para que as negociações com os constituintes externos resultassem na aprovação do pedido de Salvaguarda. Acredita-se que o esforço da vinícola *Miolo*, para demandar a Salvaguarda junto aos constituintes externos, originou-se da preocupação da empresa com a intensa e ininterrupta entrada de vinhos estrangeiros no país que implicam no enxugamento de seu *market share* no mercado interno. Mesmo na retirada do pedido, percebe-se que a empresa fez uso novamente do uso da tática barganhar (OLIVER, 1991) para demandar, tendo como representante o IBRAVIN, junto aos importadores e os supermercados, maior quantidade de vinhos nacionais nas gôndolas dos estabelecimentos comerciais.

No que concerne à resposta estratégica da vinícola *Dunamis*, observa-se que, em um primeiro momento, a empresa adotou uma postura contrária ao pedido de Salvaguarda; não obstante, levada pelo espírito associativo oriundo de sua participação na Associação de Vinhos da Campanha e no projeto *Wines of Brasil* conformou-se durante o processo. Utilizando a base teórica de Oliver (1991), verifica-se que frente a uma situação incoerente com seus objetivos, a empresa acionou a estratégia comprometer e tática equilibrar (OLIVER, 1991), conformando-se com as requisições dos demais parceiros setoriais. Todavia, manteve internamente sua postura de contrariedade no processo de Salvaguarda, pois acredita que outros obstáculos, tais como altos impostos e baixo consumo da bebida, devam primeiramente ser enfatizados no desenvolvimento de estratégias para obter maiores volumes de vendas.

Meyer; Rowan (1977); Dimaggio; Powell (1991); Guimarães (2005) expõem que organizações podem praticar o isomorfismo quando procuram (ou são obrigadas) manter suas ações e práticas em conformidade com as regras institucionalizadas nos territórios em que atuam para obterem a legitimidade. Sendo assim, os pensamentos dos autores mencionados explicam a prática do isomorfismo normativo (SCOTT, 2008) adotado pela vinícola *Dunamis* frente ao processo de institucionalização da Salvaguarda (apesar de seu pensamento contrário ao pedido). Caso a vinícola não aderisse à requisição do setor, poderia não obter recursos (exemplos: financiamento, recursos para participação de feiras) essenciais à manutenção de suas atividades diárias.

A *Cordilheira de Santana* não participou da ideia inicial de entrar com o pedido de Salvaguarda aos vinhos nacionais porque acredita ser uma medida paliativa, em que, além de não considerar os verdadeiros entraves (exemplos: incidência de impostos e preços fretes abusivos) à competitividade do vinho nacional não foram considerados, implicou na queda das vendas da vinícola em alguns pontos mercado nacional. Frente a essa problemática, a *Cordilheira de Santana* acionou a estratégia desafiar e a tática atacar (OLIVER, 1991), pois denuncia com veemência a ineficácia do planejamento do pedido de Salvaguarda.

Acredita-se que houve incongruência entre os objetivos de grandes e pequenas empresas. Verificou-se que a *Miolo*, inicialmente, tinha expectativas positivas com relação ao pedido de Salvaguarda, pois se mostrou mais complacente com esse se comparada com micro e pequenas empresas, tais como a *Dunamis* e a *Cordilheira*, as quais, ao produzir em pequenas escalas e terem maior dificuldade para diluir seus custos, racionalizaram os benefícios da Salvaguarda de maneira diferente que a *Miolo*. Evidenciou-se que tanto a *Dunamis* como a *Cordilheira de Santana* entendem que pautas voltadas para a diminuição de impostos e desenvolvimento de estratégias em conjunto para elevar o consumo de vinho no Brasil produziriam efeitos positivos mais robustos sobre a vitivinicultura brasileira do que a paralização temporária de vinhos importados.

6 – Preocupação dos consumidores com vinhos provenientes de vinícolas ambientalmente corretas.

Sabe-se que os consumidores de vinho preocupam-se com as ações das vitivinícolas junto ao meio ambiente, buscando entender, em alguns casos, como ocorre o gerenciamento do uso de água, pesticidas, energia, emissões de dióxido de carbono, assim como com a poluição da água e do solo (FORBES et al., 2010; ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DA VINHA E DO VINHO-OIV, 2012; WENDLER, 2009; FLINT e GOLICIC, 2009, DODDS et

al., 2007; SINHA E AKORIEE, 2010; FORBES et al., 2010; CHRIST e BURRITT, 2013; MARSHALL et al. 2010). Averigua-se, alinhando esse evento com as tipologias de Scott (2008), que a referida preocupação ocupa o pilar cultural-cognitivo devido ao fato de ser uma crença abrangente, reconhecível e suportada culturalmente. Dessa forma, levando em consideração que o comportamento de compra do consumidor pode ser caracterizado como um dos fatores fundamentais a ser relevado no processo de elaboração estratégica de qualquer organização seja qual for a atividade de negócio (GUERRA, 2005), entende-se que as vinícolas tendem a se conformar à referida pressão cultural-cognitiva para obter legitimidade e reconhecimento no mercado como ambientalmente corretas.

“No Brasil ainda não tem essa percepção ainda. Mas isso é uma coisa que ajuda muito, por exemplo, a exportação né (sic). Na Inglaterra, isso já é muito bem visto, o consumidor já percebe isso, já demanda na verdade os vinhos *fair trade*, que são vinhos corretos, vinhos justos com o meio ambiente, socialmente. A *Miolo* tem todo um trabalho neste sentido, seguindo as normas e inclusive temos duas certificações ISO, uma de gestão ambiental e uma de segurança alimentar (Entrevistada 1, gerente de exportação da *Miolo Wine Group*).”

“Acontece, mas não com certa frequência essa preocupação. Claro, pelo vinho o pessoal sabe de onde vem, tem que ter uva que é do campo, às vezes eles não perguntam, mas quando a gente fala eles começam a questionar. Se tem uma preocupação, mas de um jeito talvez... Os mesmos consumidores que tem essa preocupação e tal, eles não deixam de comprar um vinho por não se ambientalmente correto. Claro que sempre tem os consumidores que perguntam e tal, mas é raro. A gente sempre expõe que tem esse cuidado com a natureza, com o ambiente: a gente aplica isso, aquilo não aplica... explicamos que somos ambientalmente corretos. Então a gente sempre expõe isso. Mas não é claro isso: ah se o processo é assim, então eu vô (sic) compra (entrevistado 2, enólogo e diretor da *Dunamis*).

Acho que ainda não existe essa consciência, acho que alguns locais sim, mas não é geral. Fora do Brasil, na Europa. Mas tu vê só a própria China eles estão perdidos nessa questão de meio ambiente! .Então um vinhedo é uma coisa que dentro do fator poluição não acontece nada. Então você vai obedecendo às normas ambientais internas brasileiras que já são muito rígidas, se você se comprometeu com os órgãos ambientais, já não vai gerar poluição (entrevistada 3, enóloga e diretora da *Cordilheira de Santana*).”

Apesar de não perceber a requisição por parte dos consumidores brasileiros, a vinícola *Miolo* obteve a certificação ISO 14001 visando ser reconhecida, em especial, pelo mercado vinícola europeu, como uma empresa ambientalmente correta. Nesse sentido, verifica-se que a empresa faz uso da estratégia comprometer e da tática equilibrar (OLIVER, 1991), acomodando as demandas institucionais de múltiplos constituintes. Ou seja, a empresa atenta tanto para as requisições dos consumidores internos - os quais não são tão rigorosos para questões ambientais - ao obter certificações que atestam a segurança alimentar, assim como aquelas oriundas do consumidor do mercado externo, que demandam ações organizacionais voltadas ao gerenciamento ambiental de atividades.

A vinícola *Dunamis*, mesmo sem notar uma forte preocupação dos consumidores quanto às suas ações junto ao meio ambiente, usa a estratégia aquiescer e a tática obedecer (OLIVER, 1991) perante a ínfima demanda por práticas ambientalmente corretas oriunda de seus clientes. O comportamento dos consumidores de vinho retratado no conteúdo da entrevista do gestor da *Dunamis* vai ao encontro do estudo de Christ e Burritt (2013) que, apoiados no estudo de Ene et al. (2013); Gabzdylova et al. (2009), em que é rotulada, pelos *stakeholders*, como não poluidora, passando imagem de ser “verde e limpa”. No entanto, apesar da não inspeção, nota-se a pró-atividade da empresa em expor à sua clientela que tipo de impactos suas atividades exercem sobre a natureza, postura que pode fortalecer a confiança de seus atuais clientes e gerar uma imagem positiva da sua marca no mercado vitivinícola.

Principalmente em função da exigência dos órgãos ambientais nacionais, a vinícola *Cordilheira de Santana* atenta para o gerenciamento de suas atividades frente ao meio ambiente. Tal como a vinícola *Miolo*, por meio do mecanismo normativo (SCOTT, 2008), a empresa faz uso da estratégia comprometer e da tática equilibrar (OLIVER, 1991), pois a empresa acomoda as demandas institucionais dos constituintes, sejam eles: os órgãos governamentais e consumidores, e, ainda que não esteja explícito no relato da diretora, acredita-se que, em virtude de ter realizado exportações para Europa, a empresa aderiu a requisições mínimas relacionadas a práticas ambientalmente corretas demandadas pelos consumidores daquele continente.

7 – Difusão da ISO 14001.

A crescente difusão da certificação ISO 14001:2004, a qual especifica requisitos para a adoção de um sistema de gestão ambiental, pode ser considerada como uma pressão normativa (SCOTT, 2008), porque ocorre pelas vias do setor vitivinícola em nível regional, nacional e mundial (DODDS et al., 2007; MIOLO WINEGROUP, 2009; VINÍCOLA

AURORA, 2006; HUGHEY, TAIT e CONNEL, 2005; ISO, 2013). Acredita-se que a referida certificação pode ser um diferencial de mercado, agregando valor de mercado às vinícolas credenciadas. Por outro lado, pressupõe-se que aquelas organizações não certificadas tenderiam a ter um menor reconhecimento dos constituintes externos, em especial, dos consumidores e das grandes importadoras estrangeiras, fato que afetaria suas vendas no mercado internacional.

“A certificação ISO 14001 nunca chegou a ser um requisito do tipo: “se não tiver não vou comprar, né!” Mas valoriza, e se tu pensar assim que a *Miolo* é a uma vinícola brasileira forma grande rede da Inglaterra. eles não conhecem né (sic) a indústria brasileira, nunca ouviram falar da indústria vinícola brasileira. Então, talvez na cabeça deles seja algo muito incipiente. Então, a gente procura trazer compradores aqui, jornalistas para que eles vejam que é uma indústria séria que procura investir em equipamentos, que tem vinhedos são. Quando a gente mostra que tem uma certificação ISO, que teve uma assessoria internacional de um enólogo, eu acho que mostra essa disposição essa boa vontade de realmente atuar nesse cenário global e estar qualificado. Faz diferença trabalhar em mercados como Canadá, por exemplo, que é monopólio, o peso das garrafas já é uma requisição, garrafas mais leves, por causa da pegada de ozônio. Então, isso sim faz a diferença: a que tem e a que não tem né! (entrevistada 1, gerente de exportação da *Miolo Wine Group*).”

“Tchê, assim pra (sic) nós ainda não. Claro pra (sic) tu exporta (sic) tem que ter. Não, na verdade, não precisa porque a gente não tinha quando exportou. Eu vejo essas ISO como um a mais pra tu ter um controle internamente na empresa, trabalhar melhor com o meio ambiente. E, externamente, sob o ponto de vista comercial é mais uma ferramenta de venda, é um diferencial. Mas pontualmente no vinho, ele não vai muda (sic) nada. A gente já faz isso internamente, sem obter essa norma, justamente primeiro pra preservar o ambiente e segunda para ter mais uma ferramenta. A gente já utiliza uma máquina Lazo TPC que passa ar quente na videira a mais ou menos 200 graus célsius porque assim ela se esforça e vai atrás de água e cria também uma autodefesa não se abrindo pra (sic) entrada de fungo e tal (entrevistado 2, enólogo e diretor da *Dunamis*).”

“Eu não senti isso ainda, não sei se alguns já sentiram isso. Mas a preocupação com o meio ambiente é uma preocupação que toda empresa deve ter a ISO. É positiva no sentido de que ela te obriga a fazer procedimentos, então você tem que obedecer a procedimentos. Meio ambiente no mundo todo, se o homem não cuidar ele se destrói. (...) Realmente eu não sei que peso está tendo hoje no mercado

internacional, mas creio que isso tenha uma importância. Não é uma questão ainda não é determinante para negócio do vinho. Mas eu não sei como o governo vai resolver essa questão!(...) porque a empresa não consegue ter todos os custos pra uma implementação de uma ISO (entrevistada 3, enóloga e diretora da *Cordilheira de Santana*).”

Verifica-se que a empresa *Miolo* usa a estratégia aquiescer (OLIVER, 1991) frente à difusão da certificação ISO 14001, obedecendo, de forma consciente e estrategicamente, a norma, pois espera dos consumidores e dos órgãos vitivinícolas estrangeiros reconhecimento que suas ações são ambientalmente corretas. Agindo de maneira proativa, expondo suas práticas junto aos meios de comunicação, contratando enólogos internacionalizados e obtendo certificações, a vinícola busca ampliar sua rede de atuação nos exigentes mercados vitivinícolas internacionais.

A *Dunamis*, diferentemente da vinícola *Miolo*, utiliza-se da estratégia comprometer e da tática equilibrar, pois resiste frente à obtenção da ISO 14001, entendendo que seus objetivos atuais não se coadunam com o valor comercial obtido com a certificação mencionada. Para o gestor da empresa objeto de análise, ainda não é o momento para obter a ISO para *per se* ter reconhecimento dos consumidores no mercado externo. Sendo assim, atualmente a empresa investe na compra de maquinários para controlar as pragas sem uso de agrotóxicos e obter maior rendimento na colheita, assim como atenta para o gerenciamento de suas atividades junto ao meio ambiente, esperando legitimar (SCOTT, 2008), em um primeiro momento, suas ações no mercado vitivinícola nacional.

Ao contrário da vinícola *Miolo* e, apesar de ter internacionalizado suas atividades em 2011, assim como ter prospectado alguns mercados vinícolas internacionais nesses últimos anos, a diretora da vinícola *Cordilheira de Santana* não considera a ISO como uma pressão institucional que determina se os vinhos nacionais podem ter ou não uma maior receptividade nos mercados internacionais. Entretanto, mesmo não possuindo a certificação, a diretora acredita ser benéfica a difusão da certificação para manter o equilíbrio do ambiente natural, pois, frente ao controle dos certificadores, as organizações tendem a inserir a gestão ambiental em seus processos com vistas a manter ativos seus credenciamentos.

Dessa forma, acredita-se que a resposta da empresa em análise apresenta indícios da estratégia comprometer (OLIVER, 1991), pois se reporta às normas ambientais brasileiras e, apesar de não possuir a certificação em questão, considera-a eficaz para controlar a ação das vinícolas sobre o meio ambiente. Além disso, ao utilizar a tática barganhar, a vinícola levanta discussão sobre a possibilidade dos órgãos governamentais oferecerem incentivos às empresas

nacionais, em especial as micro e pequenas empresas, para que essas preparem suas estruturas em consonância com as requisições da ISO 14001.

8 – Criação da *Wines of Brasil*

A criação, em 2002, do *Wines of Brasil*, entidade mantida por uma parceria entre o IBRAVIN e a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos-APEX-BRASIL, e tem a finalidade de buscar a oferecer suporte às vinícolas nacionais que pretendem atingir o mercado externo (WINES OF BRASIL, 2013), pode ser considerada uma pressão de ordem normativa (SCOTT, 2008) porque seu desenvolvimento originou-se dos esquemas interpretativos de algumas vinícolas brasileiras juntamente com os respectivos órgãos setoriais representantes da vitivinicultura brasileira. Mesmo sabendo que as organizações que desejam participar do projeto devem contribuir mensalmente para a sua manutenção, acredita-se que algumas tenderão a associar-se, visto que obterão maior suporte técnico e social dos órgãos setoriais em seus processos de internacionalização, se comparadas àquelas que se afastam das conexões institucionais (OLIVER, 1991).

“Mais ou menos em 2002, começou o plano estratégico (exportação) que começou em 2002 que previa até 2012. Aí incluía também a internacionalização da marca *Miolo*, por isso foi uma das fundadoras do projetos *Wines of Brasil*, procurando entender esse Cenário internacional. Foram 6 vinícolas né, em 2002, que começaram esse projeto *Wines of Brasil*. O que acontece, eram 6 empresas que tinham o mesmo objetivo que era exportar, internacionalizar suas empresas, mas não tinham outras ideia, daí a gente começou a participar de feiras, e do mercado realmente pra entender né (sic)! São 40 vinícolas hoje que fazem parte deste projeto, sendo que, de fato, estão exportando umas 20 e as outras estão em processo de treinamento em parceria, por exemplo, com o SEBRAE (entrevistada 1, gerente de exportação da *Miolo Wine Group*).”

“Nós tava (sic) junto desde o início. Lá nos meio das grandes, uma formiguinha. O *Wines* é uma boa, a gente participa das reuniões para discutir, para ver que país ir, a gente vai nas feiras para expor nosso produto. A *Wines* que faz a intermediação com os países. Nós, *Dunamis*, fizemos muitas feiras internacionais (entrevistado 2, enólogo e diretor da *Dunamis*).”

“Eu fui buscar em 2006, eu entrei pro (sic) grupo *Wines of Brasil* do IBRAVIN né assim, eles têm a APEX, todo apoio do IMBRAVIN, e aí eu comecei a contribuir com uma mensalidade que até eu acho que não era um absurdo, comecei a ir para as feiras internacionais, fui pra Londres, Alemanha e aí... Aí em uma feira, em 2008, eu

consegui um importador da Alemanha., e aí a gente negociou, eu tive que desenvolver rótulo essas coisas. E aí chegou lá e estourou a crise de 2008. Eu até fui lá, visitei ele, ele disse: Rosana a gente vai ter que parar né, eu to parando com o meu negócio ele disse!. Daí por um tempo eu deixei, fui tentando ainda, mas não deu mais, eu estava gastando na mensalidade do *Wines of Brasil*. Não estava dando resultado, daí eu pensei posso pegar esse dinheiro botar em uma ação, fazer uma outra coisa, e aí eu parei de participar (entrevistada 3, enóloga e diretora da *Cordilheira de Santana*).”

Como se pode perceber pelo conteúdo da resposta da gestora, a vinícola *Miolo* foi uma das principais agentes no processo de desenvolvimento do projeto *Wines of Brasil*. Sendo assim, infere-se que, diante da alta incidência de ambos, os vinhos importados no mercado nacional (BORGES e CARDOSO, 2006-2007; DOLABELLA; BITENCOURT, 2012; RATHMANN et al., 2008) e o baixo consumo de vinho inerente à cultura brasileira (DOLABELLA; BITENCOURT, 2012; SATO, 2006), a empresa fez uso da estratégia manipular, a qual, de acordo com Oliver (1991), é a resposta mais ativa para as pressões, configurando-se numa tentativa oportunista e propositada de cooptação, buscando influenciar os constituintes externos. Utilizando a tática influenciar, a empresa, juntamente com mais cinco vinícolas, persuadiram atores importantes (exemplos: políticos e associações de setor) para integrarem seus respectivos projetos de internacionalização, o que permitiu que as elas obtivessem reconhecimento, aprovação e recursos para prospectar o mercado externo (OLIVER, 1991).

Tal como a *Miolo*, a vinícola *Dunamis* vislumbrou a criação do projeto *Wines of Brasil* como uma ferramenta que poderia facilitar a inserção das vinícolas brasileiras no cenário internacional. Diante disso, analisando o conteúdo da resposta do gestor sob a ótica de Oliver (1991), verifica-se que a empresa utiliza-se da estratégia aquiescer frente à atual estruturação do projeto; todavia, nas fases preliminares da criação do *Wines of Brasil*, ela, aliada a mais cinco vinícolas, fez uso da estratégia manipular e da tática influenciar para atrair o apoio dos órgãos governamentais em torno da necessidade de alavancar a internacionalização da viticultura brasileira.

Sem experiência internacional, a vinícola *Miolo* e a vinícola *Dunamis*, junto com mais cinco vinícolas brasileiras, buscaram iniciar suas atividades comerciais no mercado externo sob a tutoria do inovador projeto, criado em 2002, *Wines of Brasil*, o qual era constituído por profissionais do comércio exterior e pesquisadores na área de gestão de vitivinícolas do governo brasileiro. Para tanto, as empresas estabeleceram *network* (HARDY e MAGUIRE,

2008; JAKOBI, 2012) com mais quatro vinícolas visando obter maior *poder de barganha* no processo de instituição do novo projeto (JAKOBI, 2012; OMETTO e LEMOS, 2010; FLIGSTEIN, 1999, 2001; MAGUIRE, LAWRENCE, HARDY, 2004). Atualmente, acredita que, entre as fases de network delineadas por Jakobi (2012), a coalizão passou do nível iniciação, construção, aprofundamento e transformação para a fase estabilidade e suporte, pois hoje o *Wines of Brasil* possui quarenta vinícolas associadas, sendo apenas poucas empresas que produzem vinhos fora do grupo. Além do exposto, a *Miolo* fez uso de sua habilidade cultural (MENDONÇA, 2009; MAGUIRE, LAWRENCE, HARDY, 2004; OMETTO E LEMOS, 2010), para se adaptar às normas de comportamento e de negociação das vinícolas nativas da Campanha.

Segundo Welter e Smallbone (2011), o trabalho realizado pelo empreendedor institucional mostra-se particularmente importante em ambientes institucionais caracterizados pelo alto nível de ambiguidade, incerteza e turbulência, tais como em economias com um recente histórico de planejamento central e abertura econômica. Assim, o mercado vitivinícola nacional, considerado pelas vinícolas brasileiras como inóspito devido à alta incidência de impostos e outros fatores negativos já comentados, apresenta-se, tomando o pensamento dos autores referenciados, como propício para que empreendedores institucionais lancem estratégias, visando moldar o ambiente institucional em favor da vitivinicultura brasileira.

A vinícola *Cordilheira de Santana* adentrou na *Wines of Brasil* com o intuito de diversificar seus riscos e prospectar os mercados de vinhos no comércio internacional que fossem mais atrativos em termos de rentabilidade e de volume de vendas. Sob a perspectiva de Oliver (1991), infere-se que a vinícola, em um primeiro momento, aquiesceu e fez uso da tática imitação frente à constatação que o modelo institucional do projeto *Wines* era eficaz para alavancar a inserção das vinícolas no mercado internacional. Entretanto, visto que alguns entraves obstruíram suas atividades internacionais, a vinícola fez uso da estratégia fugir e da tática escape, alterando significativamente seus objetivos para evitar a necessidade de arcar com a mensalidade e os gastos para participar das reuniões do projeto.

Diante da incerteza que pairava no mercado nacional, a vinícola *Cordilheira de Santana* fez uso do isomorfismo mimético quando decidiu associar-se à *Wines of Brasil* (entidade que se apresenta desde a sua fundação como um modelo institucional bem sucedido). Como o projeto facilitava a participação de feiras internacionais e prestava assessorias em comércio internacional, a *Cordilheira de Santana* decidiu transpor suas atividades para o mercado internacional de vinhos, visando, assim, diluir os riscos de atuar somente no mercado nacional (DIMAGGIO, POWELL, 1991; SCHERER, 2007).

9 – Criação do selo fiscal.

A entrada de vinhos falsificados pelas fronteiras do país fez com que a Casa da Moeda Brasileira emitisse, com a aprovação do setor vitivinícola, cerca de 40,9 milhões de unidades do Selo de Controle Fiscal para serem distribuídos pela Receita Federal às vinícolas brasileiras, aos atacadistas e às importadoras de vinho, os quais se obrigaram a comercializar, a partir do início de 2012, vinhos nacionais com selo verde, e importados com selos na cor vermelha. O valor de confecção do selo é de R\$ 23 para cada 1.000 selos e o custo de corte dos selos gira em torno de R\$ 2 e R\$ 3 o milheiro. No entanto, os custos inerentes à colocação dos selos poderão ser creditados do pagamento devido pelas empresas dos impostos PIS e Cofins, o que implica o custo total de R\$ 0,01 por garrafa selada (IBRAVIN, 2011). Por ter sido criada junto aos órgãos legisladores nacionais, entende-se que a instituição configura-se como de ordem regulatória (SCOTT, 2008), pois, caso as empresas não considerarem a exigências dos referidos órgãos governamentais no processo de engarrafamento, poderão sofrer punições que se encontram delineadas no aparato legislativo.

“Entra muito vinho em contrabando né pro (sic) Brasil sem pagar imposto né. Daí tu imagina né, já tem uma desvantagem competitiva e ainda tem esses contrabandos. Eu não sei te dizer o volume, mas é um volume bastante considerável no Sul né (sic), nos estados que têm fronteira. Então, o selo ainda é aplicado o selo de uma cor de vinho brasileiro. Mas, assim, tem uma associação de importadores que conseguiu a isenção desse selo. Então tá (sic) meio enrolado, para uns é aplicado e para outros tem essa aplicação da isenção. Além disso, para o importador também é vantajoso o uso do selo porque, se há contrabando, ele não tá importando também. Não está fazendo negócio, tá (sic) entrando e indo direto pro consumidor, restaurante (entrevistada 1, gerente de exportação da *Miolo Wine Group*).”

“Na verdade todo setor foi contra os selos. Não foi uma decisão do setor. Se tu for ver, mercados, lojas de vinhos ou importadoras tem que ter o selo. Para a *Dunamis*, acho que para o setor como um todo, para as empresas, o selo é um custo a mais, custo de mão de obra, custo para montar, não ajuda em nada e atrapalha. É complicado (entrevistado 2, enólogo e diretor da *Dunamis*).”

“A maior meleca que fizeram foi a instituição dos selos nos vinhos nacionais. A grande desculpa foi: vamos botar o Selo nos vinhos porque os importados estavam entrando muito vinho de fora sem pagar imposto. Foram duas ou três empresas grandes que fizeram o *lobby* junto com o IBRAVIN e o Governo Federal, as pequenas empresas que não são tão atingidas por essa coisa do vinho ilegal, mas você sabe o que é colocar um selo? Meu Deus, estamos onerando de novo! Você

sabe o que é pra *Cordilheira de Santana* colocar um selo?(...) Sabe o que aconteceu? Os importadores se reuniram rapidinho e entraram com um mandado de segurança na justiça. Os importadores conseguiram, o mandado foi deferido a eles e os nosso foi indeferido. Os nacionais passaram a botar selo e os internacionais não precisam botar selo até hoje (entrevistada 3, enóloga e diretora da *Cordilheira de Santana*).”

Verifica-se que a empresa *Miolo* faz uso da estratégia aquiescer e da tática obedecer, adotando, de maneira estratégica e consciente, uma postura complacente à norma estabelecida pelo governo. Além de sofrer com os altos impostos, baixo consumo *per capita* e estar na região da Campanha, cujo *terroir* ainda é pouco conhecido no mercado vitivinícola, a empresa vê o contrabando de vinho como um obstáculo à ascensão de suas vendas no mercado interno (OLIVER, 1991).

A vinícola *Dunamis*, por sua vez, assumiu um comportamento contrário à adoção do selo fiscal; não obstante, como foi adotado o caráter obrigatório estabelecido pela Casa da Moeda, a empresa conforma-se à adoção do processo de selamento. Assim sendo, a empresa faz uso da estratégia aquiescer e da tática ocultar (OLIVER, 1991), em que não estabelece ações manipuladoras frente ao referido processo (mesmo não possuindo a intenção real de adotar as diretrizes de tal), mas adota uma postura de conformação em virtude do requerimento institucional que se encontra sob o aparato da legislação.

Constata-se que, diante a institucionalização do selo Fiscal, a vinícola *Cordilheira de Santana* utiliza a estratégia aquiescer (OLIVER, 1991), mas interpreta o processo de selamento como custoso e ineficaz, sendo mais uma exigência governamental que acarreta a perda de sua competitividade junto a grandes vinícolas nacionais e estrangeiras. Além do exposto, a diretora faz uso da tática recusar (OLIVER, 1991) em virtude de sinalizar que o processo de selamento foi uma “meleca”, pois atualmente alguns importadores possuem o aval da justiça de liberação da inserção dos selos em seus rótulos, fato que eleva ainda mais a competitividade do vinho estrangeiro frente ao nacional.

Evidencia-se a incidência de isomorfismo coercitivo (DIMAGGIO, POWELL, 1991) nas respostas das vinícolas *Dunamis* e *Cordilheira de Santana*, em virtude de as duas posicionarem-se contra o processo de selamento. No entanto, mesmo contestando essa nova norma, não há uma resistência ativa contra os requerimentos da Casa da Moeda e da Receita Federal diante da obrigatoriedade do selamento.

10 – Instituição da Associação de Vinhos da Campanha.

Em maio de 2010, foi criada a Associação de Vinhos da Campanha, a partir do esforço em conjunto dos empreendedores que têm o objetivo de estimular a comercialização de produtos e a expansão dos vinhos da região da campanha dentro do mercado vitivinícola. Acredita-se que vinícolas que não se incluíram como membros da referida associação, tendem a não obter o mesmo nível de reconhecimento e oportunidades de negócio no mercado vitivinícola como um todo, se comparadas àquelas que se encontram associadas. Dessa maneira, visto que emergiu dos atores do setor vitivinícola da Campanha Gaúcha a ideia de unirem-se para ter maior poder de barganha junto ao ambiente institucional brasileiro, a instituição Associação de Vinhos da Campanha pode ser considerada de ordem normativa (SCOTT, 2008).

“Tivemos uma participação ativa. De uma forma sucinta, posso te dizer que a nossa contribuição foi com na pessoa do Afrânio Moraes, primeiro (e atual) presidente da Associação, então diretor da *Almadén* (nossa vinícola de Livramento). Ele, em nome do grupo *Miolo*, liderou esse processo que continua a ser feito no sentido de conseguir conquistas para a associação, como a Indicação Geográfica (de procedência) e futuras DO (Denominações de Origem). Também a nossa experiência na construção da APROVALE (Associação dos Produtores do Vale dos Vinhedos) foi de grande valia para construção dos regulamentos da associação da Campanha. A *Miolo* foi uma das primeiras empresas a começar a Associação aqui no Vale dos Vinhedos, e os erros e acertos auxiliaram muito a nova Associação (entrevistada 1, gerente de exportação da *Miolo Wine Group*).”

“Participamos da criação e estamos junto com o pessoal. Na verdade foi uma iniciativa do SEBRAE, na pessoa do Tauê Ramos. Ele estava com um projeto de fruticultura. Ele começou a disseminar essa ideia: pensar em unir para se ajudar. Daí ele veio com essa ideia, fez um projeto e apresentou pra (sic) cada vinícola e as que gostaram do projeto e algumas se associaram. Acho que foi quase todas. É que a Região da Campanha é muito grande. Tem que se unir (entrevistado 2, enólogo e diretor da *Dunamis*).”

“Participei da criação, mas eu só não sou mais atuante dentro da Associação, eu digo eu pessoalmente! Porque eu to (sic) em São Paulo, e eu fico indo e vindo. Mas a cordilheira de Santana é atuante! A gente não perde uma reunião, a gente ajudou a fundar também! Eu sou a enóloga mais antiga aqui da campanha, tenho 28 safras aqui então eu, aquilo que eu te falei, Vitivinicultura não se faz sozinho (entrevistada 3, enóloga e diretora da *Cordilheira de Santana*).”

Todas as vinícolas em estudo participaram do processo de criação da Associação de Vinhos da Campanha, fazendo uso da estratégia manipular e da tática influenciar (OLIVER, 1991), visando instituir a Associação mencionada que, além de buscar estimular a comercialização de produtos e a expansão dos vinhos da Região da Campanha dentro do mercado vitivinícola com demais atores inseridos na Região, objetiva consolidar um grupo setorial fortalecido com representação política junto ao setor vitivinícola nacional ou internacional.

Presume-se que, diante do potencial que a Região da Campanha possui para o cultivo de uva e produção de vinho, aliado ao fato do setor vitivinícola nacional estar em uma fase incipiente de estruturação se comparado, por exemplo, com aqueles da Argentina, Chile e França, as vinícolas objetos de estudo fazem uso do mecanismo normativo (SCOTT, 2008), pois se assemelham em sua forma de elaborar ações coesas para sedimentar a marca Campanha Gaúcho no mundo dos vinhos.

Ainda, salienta-se que há resquícios de empreendedorismo institucional entre as vinícolas pesquisadas no processo de criação da Associação de Vinhos da Campanha Gaúcha. Em especial, pode-se perceber que as três vinícolas valeram-se de suas capacidades para estabelecerem *networks* (HARDY e MAGUIRE, 2008; JAKOBI, 2012), pois os fundadores da associação tiveram que estabelecer diversas ações para engajar outras vinícolas no grupo, visando fortalecê-lo. No discurso da gestora da vinícola *Cordilheira de Santana*, pode-se evidenciar, com mais ênfase, a presença desse atributo em virtude de salientar a importância de construir uma coalizão forte e coesa que implique no maior poder de barganha em negociações políticas e comerciais a todos vitivinicultores inseridos no grupo. Além disso, pressupõe-se que, diante do fato da diretora dessa vinícola trabalhar no setor vitivinícola há aproximadamente de 28 anos, ela pode ter feito uso de estratégias discursivas e retóricas (contando suas histórias e experiências passadas) para motivar demais vinícolas a se incluírem ao grupo.

Em vista de que a vinícola *Miolo* origina-se da Serra Gaúcha e possui forte ligação com a cultura Italiana devido ao fato de seu fundador, o italiano Giuseppe Miolo, ter migrado do norte da Itália para o Brasil em 1897, verifica-se que a empresa mostrou ter habilidades culturais para entender as normas culturais e atividades das vinícolas nativas da Campanha Gaúcha. Assim, infere-se que, munida dessa habilidade, a *Miolo* pode ter maior facilidade de disseminar, por meio de estudos (capacidade de Teorização) e das próprias experiências passadas (estratégias discursivas e retóricas), no processo de criação da APROVALE na Serra Gaúcha, os benefícios de instituir uma Associação que representasse os interesses dos

vitivinicultores nos mais diversos segmentos da sociedade (TOLBERT, ZUCKER, 1996; SVEJENOVA, MAZZA, PLANELLAS, 2007 *apud* AVRICHIR, CHUEKE, 2011; HOFFMAN, WOOTEN, 2008; MARCUS, ANDERSON, 2008; SUDDABY E GREENWOOD, 2005).

No quadro 08, apresentam-se, de forma sintética, as respostas estratégicas, assim como resquícios de empreendedorismo institucional e isomorfismo que as vinícolas em estudo lançaram frente às pressões do ambiente institucional, durante o período que compreende 2002 a 2013.

Pressão/pilar institucional	Respostas Estratégicas/Tática			Empre. Institucional	Isomorfismo
1- Difusão do processo de micro-oxigenação / Normativa (SCOTT, 2008).	<i>Miolo</i> Desafiar/ Despistar	<i>Dunamis</i> X	<i>Cor. Santana</i> X	X	Isomorfismo Normativo entre três vinícolas na forma de vislumbrar o potencial que o <i>terroir</i> da campanha possui para produzir vinhos Finos.
3-Altos impostos sobre o preço do vinho (2012) / Coercitiva (SCOTT, 2008).	<i>Miolo</i> Desafiar/ Atacar	<i>Dunamis</i> Desafiar/ Atacar	<i>Cor. Santana</i> Fugir/ Escapar	X	Vinícola <i>Dunamis</i> e <i>Miolo</i> de maneira isomórfica (mecanismo normativo) contestam os altos impostos por meio da estratégia desafiar e da tática atacar.
4- Criação da Indicação Geográfica (IG)/ Normativa (SCOTT, 2008).	<i>Miolo</i> Manipular/ Influenciar	<i>Dunamis</i> Comprometer/ Pacificar	<i>Cor. Santana</i> Comprometer/ Pacificar	<i>Miolo</i> disseminou os benefícios da IG por meio de sua capacidade de teorização ; formação de um <i>Network</i> setorial e suas habilidades culturais .	Isomorfismo normativo entre as vinícolas <i>Dunamis</i> e <i>Cordilheira de Santana</i> em suas formas de racionalizar que seria oportuno instituir diversas IG's, que

Pressão/pilar institucional	Respostas Estratégicas/Tática			Empre. Institucional	Isomorfismo
					identificassem os diversos <i>terroirs</i> da Campanha Gaúcha.
5- Pedido de Salvaguarda aos vinhos Nacionais/ Normativa (SCOTT, 2008).	Miolo Comprometer/ Barganhar	Dunamis Comprometer/ Equilibrar	Cor. Santana Desafiar/ Atacar	X	Vinícola <i>Dunamis</i> praticou o isomorfismo normativo , pois apesar de ter contestado num primeiro momento o pedido de Salvaguarda, aquiesceu posteriormente frente às requisições dos demais atores do setor.
6- Preocupação dos consumidores com vinhos provenientes de vinícolas ambientalmente corretas/ Cultura-cognitivo (SCOTT, 2008).	Miolo Comprometer/ Equilibrar	Dunamis Aquiesce/ Obedece	Cor. Santana Comprometer/ Equilibrar	X	Verifica-se que a vinícola <i>Miolo</i> e <i>Cor. de Santana</i> tornaram-se isomórficas, por meio do mecanismo normativo , ao se comprometerem e equilibrarem as expectativas de diversos <i>stakeholders</i> .
7- Difusão da ISO 14001/ Normativa (SCOTT, 2008).	Miolo Aquiescer/ Obedecer	Dunamis Comprometer/ Equilibrar	Cor. Santana Comprometer/ Barganhar	X	X
8-Criação da <i>Wines of Brasil</i> / Normativo (SCOTT, 2008).	Miolo Manipular/ Influenciar	Dunamis Manipular/ Influenciar	Cor. Santana No momento de associar-se a entidade: Aquiescer/ Imitar Após o desligamento	Tanto a Vinícola <i>Miolo</i> como a <i>Dunamis</i> buscaram consolidar um network setorial para ter maior poder de barganha no	Isomorficamente, ambas, Vinícola <i>Miolo</i> e <i>Dunamis</i> , vislumbraram que a criação de um projeto setorial na área de comércio exterior poderia oferecer às vinícolas

Pressão/pilar institucional	Respostas Estratégicas/Tática			Empre. Institucional	Isomorfismo
			da entidade em 2008: Fugir/ Escapar	processo de criação do projeto. Além do exposto, a vinícola fez uso de sua habilidade cultural para ganhar a confiança dos demais atores.	brasileiras suporte e conhecimento de como atuar no mercado internacional.
9 Instituição do Selo Fiscal/ Coercitivo (SCOTT, 2008).	Miolo Aquiescer/ Obedecer	Dunamis Aquiescer/ Ocultar	Cor. de Santana Aquiescer/ Recusar	X	As três vinícolas fazem uso do mecanismo Coercitivo para adaptarem suas estruturas de acordo com a requisição institucional.
10- Criação da Associação de Vinhos da Campanha/ Normativa (SCOTT, 2008).	Miolo Manipular/ Influenciar	Dunamis Manipular/ Influenciar	Cor. de Santana Manipular/ Influenciar	Todas vinícolas apresentam o atributo Construção de Network e Poder de Barganha . Além dos atributos elencados, a <i>Miolo</i> , também fez uso de: Disseminação, capacidade de teorização e habilidades culturais .	Por meio do mecanismo normativo, todas vinícolas tornaram-se isomórficas, buscando estruturar ações em conjunto para instituir a Associação.

Quadro 7 – Síntese das respostas estratégicas, isomorfismo e resquícios de empreendedorismo institucional identificados na análise dos resultados

Fonte: Dados da pesquisa.

4.3 Relação entre respostas estratégicas e empreendedorismo institucional sobre a performance exportadora

Parte-se nesta seção para a análise da possível relação que as respostas estratégicas e características e habilidades de empreendedorismo institucional inerente às ações das vinícolas em estudo podem ter com suas performances exportadoras. Para tanto, será delineado abaixo o modelo conceitual grau de pesquisa, com as respectivas variáveis do presente estudo para analisar cada uma das vinícolas objetos de investigação. Ressalta-se que ambas, a vinícola *Dunamis*, a qual realizou sua primeira e única exportação em 2011, e a vinícola *Cordilheira de Santana*, que exportou somente em 2008, atualmente não estão efetuando exportações. No entanto, considerando que as duas têm, incessantemente, prospectado o mercado externo por meio de participação em feiras internacionais e estabelecimento de contatos com importadores, considera-se ser relevante à análise de quais tipos de estratégias essas empresas têm acionado frente a algumas pressões do ambiente institucional, pois poder-se-á analisar de maneira subjetiva e profunda, caso as vinícolas possuam avidez em tentar moldar as vias institucionais em favor de suas atividades nacionais e internacionais.

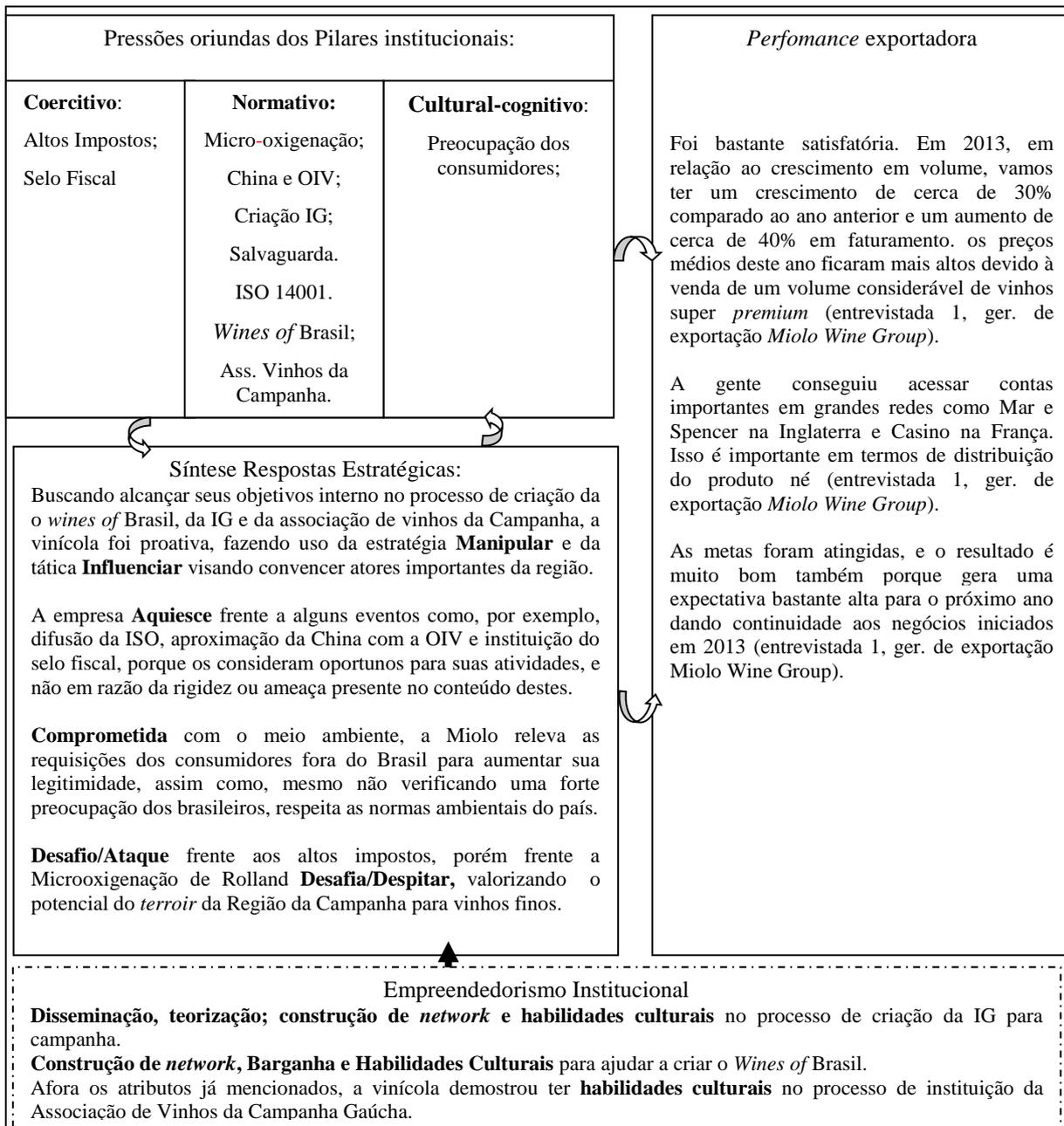
Vinícola Miolo

A fim de ampliar a análise da possível relação entre as respostas estratégicas da Miolo frente às pressões institucionais e ao aumento de sua performance exportadora. Nota-se que diversas características e habilidades oriundas do conceito de empreendedorismo institucional encontram-se subjacentes nas respostas estratégicas da empresa frente às pressões institucionais. Especificamente, a empresa tende a estabelecer networks, substanciada de projetos e/ou perspicácia para barganhar, que a ajudam a disseminar, junto aos demais atores, os benefícios de alcançar determinados objetivos. Por exemplo, sem ter experiência no mercado internacional e sentido que se encontrava pronta para internacionalizar suas atividades, a empresa, junto com mais cinco vinícolas, foi audaciosa para manipular/influenciar importantes atores do governo federal a instituir o projeto *Wines of Brazil*, o qual serviu (e serve) como ponte para estabelecer contatos em nível global e oferecer treinamentos na área de comércio exterior.

Apesar de ser uma empresa com vinhedos e fábrica no Vale do São Francisco-BA e também em duas regiões do Rio Grande do Sul, assim como ter pontos de vendas em algumas

regiões do Brasil e no exterior, a *Miolo* não adota uma postura de conformação frente aos altos impostos sobre os seus vinhos no mercado nacional. Assim, a empresa não se detém em aumentar sua economia de escala no mercado nacional a partir da tentativa de aculturar em algumas regiões do país o consumo de vinhos e espumantes. No entanto, incessantemente, apoia o IBRAVIN nas negociações com as instâncias governamentais para reduzir os custos dos impostos para obter maior lucratividade e recursos, o que possibilitaria maiores investimentos em ações que a tornasse mais competitiva em suas atividades no mercado nacional e internacional.

Considerando que a instituição do selo fiscal é uma norma governamental, dotada com caráter coercitivo, e ainda que haja despesas com os custos de rotular as garrafas com os novos selos que servem para diferenciar os vinhos nacionais dos internacionais, a *Miolo*, diferentemente das demais vinícolas estudadas, acredita que o selo fiscal é um mecanismo eficiente para controlar a entrada de vinhos contrabandeados. Dessa maneira, infere-se que a empresa aquiesce frente ao processo de selamento, pois o trata como um instrumento que pode equilibrar a competitividade dos vinhos nacionais com os estrangeiros no mercado brasileiro, fato que, caso se concretize, poderia aumentar sua economia de escala no mercado nacional. Isso implicaria na obtenção de maior produtividade e mais experiência, em seu processo produtivo, para trilhar novos horizontes no mercado internacional dotada com maior competitividade. No quadro a seguir, são apresentados de forma sintética os resultados da vinícola *Miolo*.



Quadro 8 – Análise das respostas estratégicas da vinícola miolo sob as variáveis do modelo conceitual de pesquisa.

Fonte: Dados da pesquisa.

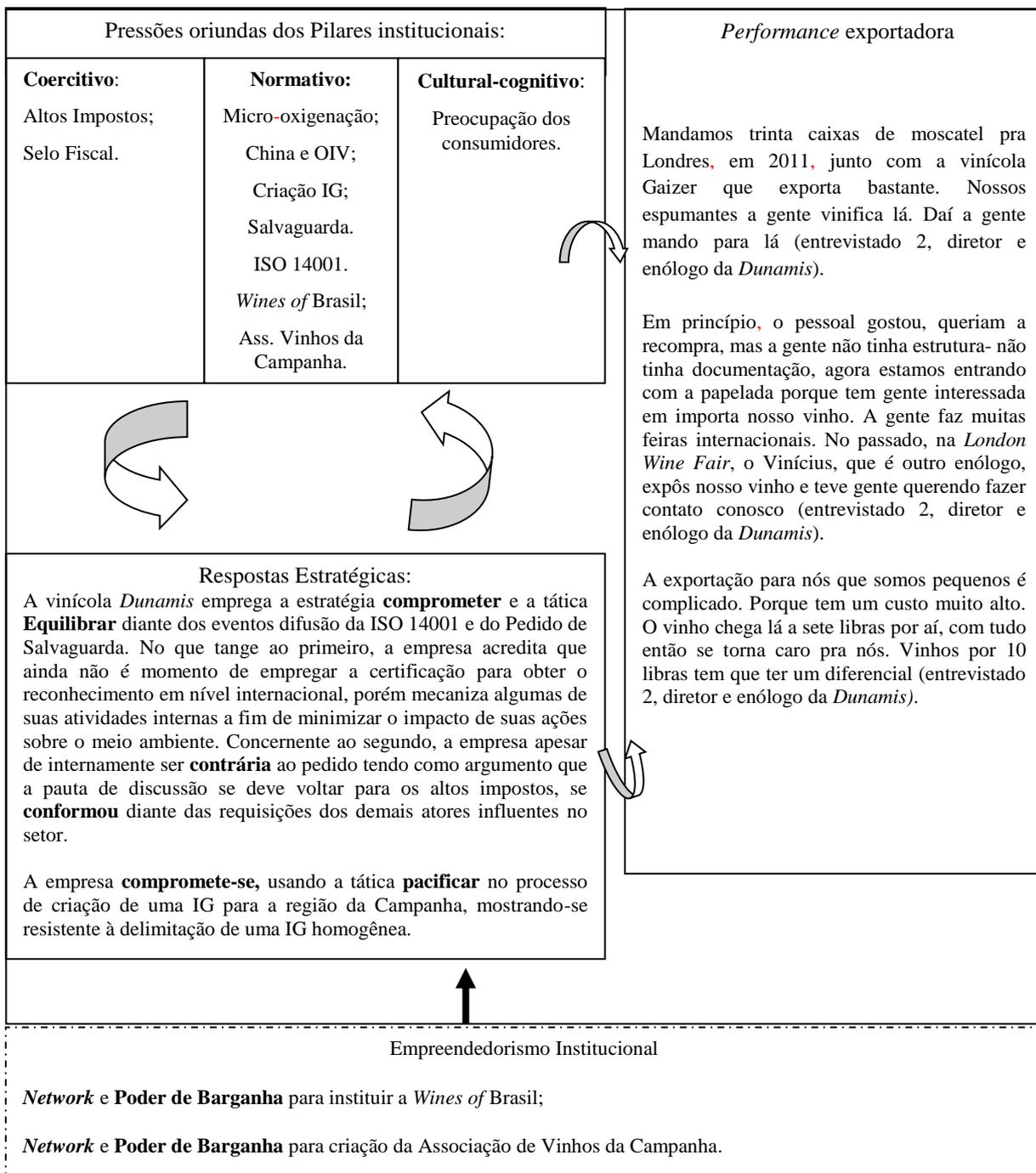
Sabendo da valorização no mercado internacional da ISO 14001, a vinícola *Miolo*, de maneira proativa, faz uso da estratégia aquiescer e da tática obedecer, visando obter reconhecimento dos órgãos e dos consumidores situados em seus pontos de vendas no exterior. Quanto às requisições dos consumidores por vinhos provenientes de vinícolas ambientalmente corretas, a empresa, apesar de não reconhecer tal preocupação no Brasil,

compromete-se com as normas dos órgãos reguladores brasileiros, como também vai além das normas *per si*, legitimando a presença da sustentabilidade em seus processos com certificações com renome global.

Acredita-se que a postura proativa da empresa, ao lançar estratégias que vão desde ao extremo Aquiescer - quando percebe as instituições como benéficas -, até o Manipular - visando influenciar atores importantes em determinados processos institucionais -, possui relação com sua satisfação com seu desempenho exportador nas três dimensões da escala *Experf*, adaptada de Garrido et al. (2009). Na *Performance* Financeira (PERFIN), entende que ela foi bastante satisfatória, esperando ter um crescimento em vendas de cerca de 30% e um aumento de cerca de 40% em faturamento comparados a 2012. No que se refere à *Performance* Exportadora Estratégica (PEREST), a empresa conseguiu acessar contas importantes em grandes redes, como Mar e Spencer, na Inglaterra, e Casino, na França. Isso, segundo a gestora da empresa, é muito importante para ampliar a distribuição do produto, reduzindo os riscos de atuar em poucos pontos de vendas. Por último, na dimensão Satisfação Geral (PERSAT), a gestora entende que, em virtude das metas terem sido atingidas, gerou-se uma expectativa bastante alta com relação as negociações em andamento.

Vinícola *Dunamis*

Analisando de maneira mais detalhada as respostas estratégicas da *Dunamis*, verifica-se que, tal como a vinícola *Miolo*, a empresa acionou a estratégia Manipular junto com a tática Influenciar tanto no processo de criação da *Wines of Brasil* como na instituição da Associação de Vinhos da Campanha. Em ambos os processos, de maneira concomitante, a empresa fez uso dos atributos construção de networking setorial e poder de barganha com o intuito de construir, no caso do *Wines of Brasil*, uma entidade que orientasse, até então, as inexperientes vinícolas brasileiras no mercado internacional. No quadro a seguir, apresentam-se, tendo como base o modelo conceitual de pesquisa, alguns dos resultados da pesquisa.



Quadro 9 – Análise das respostas estratégicas da vinícola *Dunamis* sob as variáveis do modelo conceitual de pesquisa.

Fonte: Dados da pesquisa.

No que se refere à Associação de Vinhos da Campanha, ainda que o gestor da vinícola tenha enfatizado que a ideia inicial tenha partido de Tauê Ramos, indivíduo que, na época, era responsável por um projeto de fruticultura na região, infere-se que a empresa, ao vislumbrar

os benefícios de constituir a associação, trabalhou para interligar outras vinícolas ao projeto. Como é uma empresa que possui uma trajetória significativa na campanha, usou de sua experiência para barganhar, ao longo do processo, a necessidade de formalizar uma associação que canalizasse os interesses dos vitivinicultores junto ao mercado vitivinícola e ao poder público.

Mesmo que a empresa tenha, nesses últimos anos, participado de algumas feiras internacionais e exportado seus produtos no ano de 2011, constatou-se que a *Dunamis* não tem ciência da difusão da técnica de micro-oxigenação de Michel Rolland, cuja adoção percorre as vias do setor vitivinícola em nível internacional, bem como sido tema debate entre vitivinícolas do Velho Mundo e multinacionais fabricantes de vinho do Novo Mundo.

A empresa aquiesce diante da crescente aproximação entre os vitivinicultores chineses e a OIV, pois acredita que a China é um mercado potencial para introduzir seus produtos quando a vinícola estiver estruturada para efetuar exportações em escalas maiores do que a efetuada em 2011.

Para o gestor da vinícola, o principal objetivo de criar a Associação de Vinhos da Campanha está relacionado aos altos impostos, ou seja, unindo os vitivinicultores em uma associação, maior poder de barganha se poderia ter para lutar contra esse agravante problema institucional que deteriora a competitividade das vinícolas brasileiras. Por outro lado, diante da contrariedade e do caráter coercitivo da pressão, não se evidenciou atitude proativa da empresa durante o processo de selamento de garrafas de vinícolas nacionais e estrangeiras. Dessa maneira, acredita-se que a vinícola adotou a estratégia aquiescer e a tática ocultar, pois se conformou aos requerimentos institucionais tendo, porém, a intenção real de não se adequar às normas.

Ao contrário da perspectiva das vinícolas *Miolo* e *Cordilheira de Santana*, a *Dunamis* limita sua visão das expectativas dos consumidores quanto às procedências dos vinhos (ou seja, se os vinhos são oriundos de vinícolas ambientalmente corretas, somente no mercado interno). Percebe-se que a empresa atende às requisições dos consumidores, sempre buscando explicar, em encontros, feiras ou na própria venda de balcão, como a empresa estrutura seus processos para diminuir o impacto ambiental.

Analisando a *performance* exportadora da *Dunamis*, no ano de 2011, diante do constructo adaptado de Garrido et al. (2009), foi possível somente identificar a dimensão Satisfação Geral (PERSAT), em que se constatou que a empresa está satisfeita com a exportação que fez para a Inglaterra; entretanto, por outro lado, constatou que não tinha a estrutura necessária para dar seguimento em futuros negócios internacionais.

Atualmente, ainda que a empresa tenha entrado com o pedido junto aos órgãos responsáveis para estar legalmente apta para realizar exportações e, mesmo participando de feiras internacionais e estar recebendo propostas de importadores, a vinícola acredita que, visto que é de pequeno porte, o processo de exportação enquadra-se como um processo complicado em virtude dos altos custos desde o início da fabricação até a chegada à gôndola do importador. Assim, o vinho acaba tornando-se caro para os consumidores estrangeiros, diminuindo, em consequência disso, a lucratividade e as vendas da vinícola.

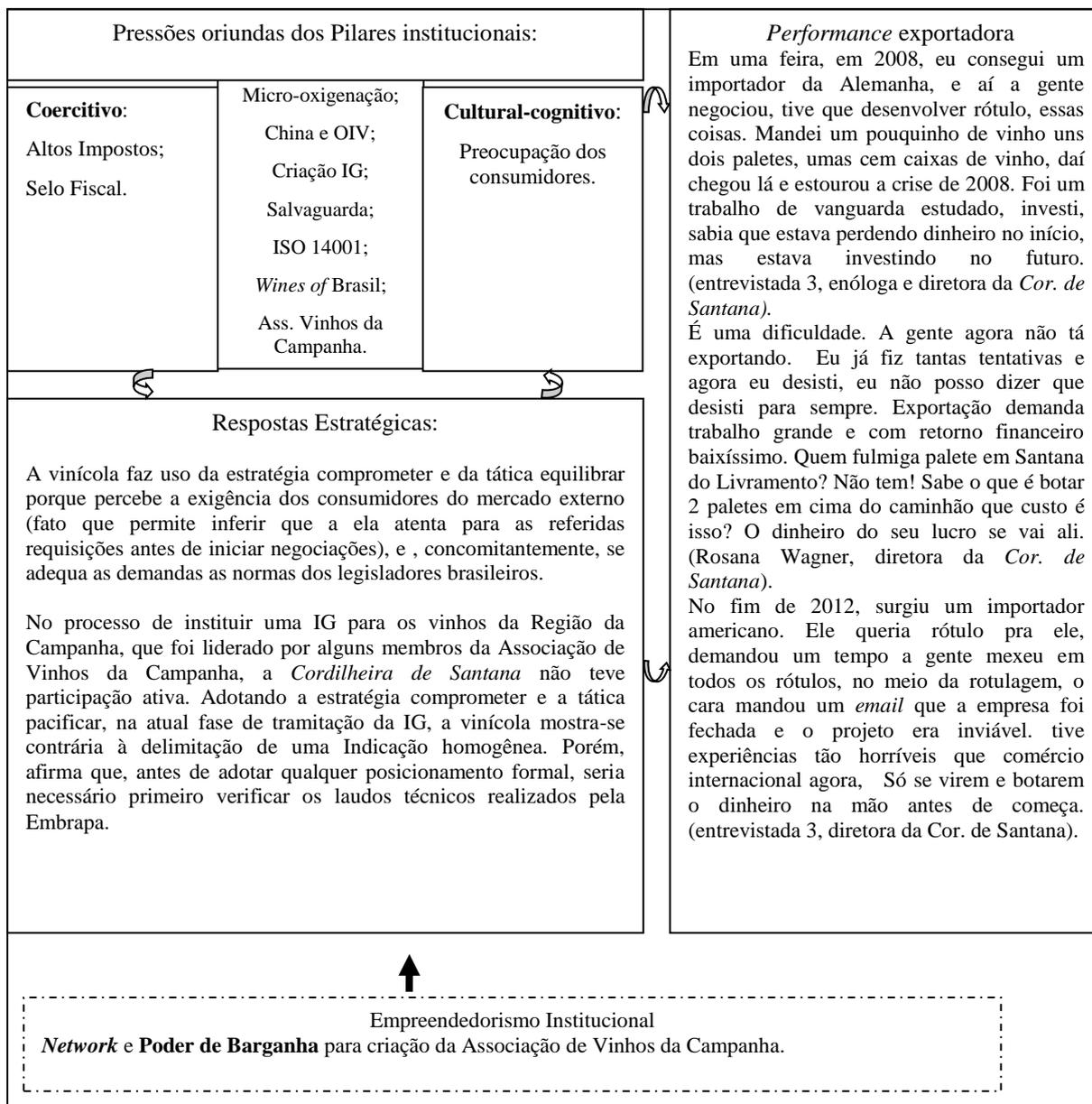
Embora a empresa tivesse tido a iniciativa de criar a *Wines of Brasil* e a Associação de Vinhos da Campanha - processos que fez uso da estratégia manipulação -, a vinícola desconhece o processo de micro-oxigenação de Rolland e não é certificada pela ISO 14001; porém, atende as exigências elementares de gerenciamento ambiental. Isso reflete sua fase inicial de internacionalização. Ou seja, sem ter ciência de uma técnica que tem sido adotada por diversas vinícolas com renome internacional, tais como a *Robert Mondavi Winery* e a *Château Mouton-Rothschild*, bem como a não certificação com a ISO 14001, valorizada por importadores e órgãos setoriais da vitivinicultura mundial, acredita-se que tais fatos refletem a atual da fase *Dunamis*: alavancar suas vendas no mercado interno, para, posteriormente, dotada com maior competitividade, inserir nos seus processos ferramentas e técnicas que lhe confirmam maior credibilidade no mercado internacional.

Vinícola *Cordilheira de Santana*

Ao aprofundar a análise das respostas estratégicas da vinícola *Cordilheira de Santana* frente a algumas pressões do ambiente institucional, com o intuito de aumentar sua *performance* exportadora, verificou-se que a empresa tomou algumas ações formais de maneira proativa visando estruturar o ambiente a favor de suas atividades. Por exemplo, tal como a *Dunamis*, infere-se que a *Cordilheira de Santana* prevaleceu-se do fato de ser nativa da Região da Campanha para barganhar, junto aos órgãos governamentais e entidades do setor, suporte para agilizar a constituição da Associação de Vinhos da Campanha.

A vinícola objeto de estudo fez uso da estratégia desafiar e da tática atacar frente à institucionalização do Selo fiscal, bem como ao pedido de Salvaguarda aos vinhos estrangeiros. No que se refere ao primeiro, a vinícola considera os selos fiscais, além de custosos, ineficazes para controlar a entrada dos vinhos contrabandeados, fatos esses que, segundo a visão da diretora, aliados a outras deficiências institucionais deterioram ainda mais a competitividade das vinícolas nacionais. No quadro abaixo, são apresentadas algumas das respostas estratégicas da vinícola *Cordilheira de Santana*, assim como os atributos

relacionados ao conceito de empreendedorismo institucional que possuem relação com a *performance* exportadora da empresa.



Quadro 10 – Análise das respostas estratégicas da Vinícola Cordilheira de Santana sob as variáveis do modelo conceitual de pesquisa.

Fonte: dados da pesquisa.

Quanto ao pedido de Salvaguarda, a empresa ataca-o porque, a partir dele, criou-se uma animosidade no mercado de vinhos nacionais, em que alguns importantes pontos de venda de seus vinhos passaram a não mais vender vinhos brasileiros. Além disso, para a

diretora da vinícola, a atenção do grupo setorial vitivinícola deveria se voltar para os altos impostos sobre os vinhos nacionais que defasam as economias de escala das vinícolas nacionais em seu próprio mercado.

Apesar de salientar que os altos impostos deveriam ser pauta de debate entre o setor vitivinícola brasileiro e os órgãos governamentais, não se verificou, afora a postura contrária, estratégia alguma da empresa contra esse entrave institucional. Nesse contexto, a vinícola buscou na exportação uma válvula de escape diante dos altos impostos cobrados pelo governo brasileiro. Assim, verificou-se que a empresa fez uso da estratégia fugir e da tática escape, visto que sentiu a necessidade de sair do local em que a pressão está sendo exercida, desenvolvendo novos objetivos (exemplo: prospecção de oportunidades no mercado externo) para evitar a necessidade de se conformar a essa demanda institucional.

Sem experiência no mercado externo, a vinícola *Cordilheira de Santana* entrou, em 2006, como associada no *Wines of Brasil*; no entanto, após uma negociação internacional frustrante, a empresa decidiu não arcar com os custos de se manter como membro do projeto *Wines*. Dessa maneira, a empresa usou, novamente, a estratégia fugir e a tática escape, decidindo não mais contar com o suporte dos profissionais do projeto no processo de prospecção de novos importadores.

A *Cordilheira de Santana* aquiesce perante a crescente aproximação da China com a OIV, pois acredita que o mercado Chinês pode ser atraente em anos vindouros em virtude de, atualmente, os importadores chineses demandarem vinhos mais baratos do que a empresa pode atualmente oferecer.

No que se refere ao processo de micro-oxigenação difundido por Rolland, ainda que a *Cordilheira de Santana* venha, ao longo dos anos, prospectando e estabelecendo contatos no mercado externo, não possui conhecimento acerca da proposta de Rolland a qual vem sendo adotada por diversas vinícolas ao redor do mundo.

Acredita-se que, embora a vinícola seja uma microempresa, cuja internacionalização iniciou-se por meio de um projeto de vanguarda, os seguintes fatos: desconhecer o processo de micro-oxigenação - já difuso em vários mercados vitivinícolas internacionais -, ter se desligado do *Wines of Brasil*- que oferece suporte no processo de internacionalização -, desafiar os altos impostos- não lançando estratégia alguma para bani-los, e sim buscando o mercado externo para escapar deste entrave institucional-, e não ter se certificado com a ISO 14001- salientado que, devido aos custos altos, o governo deveria subsidiar as empresas-, podem ter implicado em: no baixo índice de satisfação geral (PERSAT) da empresa para com suas performances exportadoras, em que a vinícola atribui a exportação como um processo

difícil, e na dimensão *Performance* Financeira (PERFIN), na qual vê a exportação como um processo que demanda um trabalho grande, mas que gera retorno financeiro baixo.

CONCLUSÃO

Tendo em vista que o presente estudo teve como objetivo central verificar quais são as principais respostas estratégicas as três vinícolas exportadoras da Região da Campanha Gaúcha (*Miolo*, *Dunamis* e *Cordilheira de Santana*) lançam frente a algumas pressões do ambiente institucional, visando aumentar suas *performances* exportadoras, com o período de análise o início dos anos 2000 até 2012, primeiramente, buscou-se extrair da literatura – descrevendo assim o contexto ambiental do setor vitivinícola nos níveis internacional, nacional e regional - algumas pressões institucionais que pudessem ter impacto sobre a *performance* exportadora das vinícolas objetos de estudo. A título de esclarecimento, acredita-se que a sobrecarga de impostos sobre os vinhos nacionais (DOLABELLA E BITENCOURT, 2012; HSM MANAGEMENT DIGITAL, 2012; PEREIRA, 2012; VIEIGAS, 2006; IBRAVIN, 2013) extirpa a competitividade dos vinhos nacionais, obstruindo tanto a possibilidade que esses ganhem economias de escala capazes de diluírem custos de produção e processo, assim como aperfeiçoarem seus métodos de fabricação para competir em igualdade e/ou supremacia com vinhos estrangeiros no mercado global.

Pode-se constatar que as vinícolas em estudo não só se conformam às pressões do ambiente institucional, como também se utilizam de estratégias que se caracterizam pela resistência e manipulação (OLIVER, 1991). Por exemplo, frente aos altos impostos que, segundo as empresas pesquisadas, deterioram suas economias de escala no próprio mercado nacional, as vinícolas *Dunamis* e *Miolo*, de maneira isomórfica, fazem uso da estratégia resistir e da tática atacar, buscando, junto com as associações representativas do setor vitivinícola, transformar essa situação desfavorável para obterem mais vendas e, em consequência disso, aprimorarem seus processos e produtos. Diante dessa mesma pressão, identificou-se que a vinícola *Cordilheira de Santana* vislumbrou o mercado externo como uma válvula de escape perante os altos impostos.

A fim de buscar a identificação da presença de isomorfismo entre as empresas estudadas, constatou-se a presença de isomorfismo normativo entre as vinícolas objeto de estudo em seus esquemas interpretativos que valorizam o *terroir* da Região da Campanha como ferramenta-chave para ser utilizado tanto ao considerarem o clima e o solo, na produção de vinhos de finos com qualidade semelhante àqueles produzidos em outros países que também se encontram sob o paralelo 31, como também ao fazerem uso de uma estratégia de

marketing que, tendo o suporte de diversos estudos e reportagens que vêm enfatizado o potencial da região na produção vitivinícola, poderá atrair a atenção de consumidores e importantes atores no mercado vitivinícola em nível nacional e internacional.

Além do exposto, impulsionadas pelas condições climáticas favoráveis à vitivicultura intrínsecas à Região da Campanha, as vinícolas *Miolo*, *Cordilheira de Santana* e *Dunamis*, por meio do mecanismo normativo, utilizam-se da estratégia manipular e da tática influenciar, bem como das habilidades oriundas do empreendedorismo institucional, estabelecimento de *Network* e poder de barganha, visando canalizar a vontade de cada vitivicultor em fazer prosperar a Região da Campanha para a Associação de Vinhos da Campanha, entidade que foi criada em 2010, com o apoio do SEBRAE, das empresas em estudo e outras vinícolas da região, e que objetiva estimular a comercialização de produtos e a expansão dos vinhos da Região no mercado vitivinícola.

Substanciada com a experiência adquirida na instituição da Indicação Geográfica e Denominação de Origem na Região do Vale dos Vinhedos, a vinícola *Miolo* buscou, por meio da estratégia manipular e da tática influenciar, como também fazendo uso de atributos oriundos do conceito de empreendedorismo institucional, qual sejam: habilidade cultural, disseminação e estratégias retóricas e discursivas demonstrar a importância de instituir uma IG para que a Região da Campanha obtenha reconhecimento no mercado vitivinícola.

Diante do exposto, buscou-se analisar como o setor vinícola da Região da Campanha Gaúcha está se estruturando para dar suporte à expansão internacional das vinícolas inseridas em seu contexto. Logo, verificou-se que a Região tem se desenvolvido por meio de ações proativas de vinícolas atuantes na região em conjunto com o SEBRAE. Deve-se salientar que o território da Campanha e a cadeia de valor dos vitivicultores da região ainda carecem de algumas peças-chaves, tais como fornecedores de *paletes* fumigados e unidades da receita federal para distribuir selos fiscais, para suplantarem suas necessidades.

Vislumbrando o mercado externo, a vinícola *Dunamis* e a vinícola *Miolo* agiram de maneira proativa para criar o projeto *Wines of Brasil*, com o intuito de obter suporte de profissionais especializados em comércio internacional em seus respectivos processos de internacionalização. Para tanto, as vinícolas fizeram uso novamente da estratégia manipular e da tática influenciar, visando atrair o apoio de legisladores no processo de instituição do projeto. Desde a fase embrionária de desenvolvimento do *Wines of Brasil*, as duas empresas utilizaram os atributos de poder de barganha e estabelecimento de *network* visando configurar um grupo setorial forte para requerer, junto aos órgãos do governo nacional ligados à vitivicultura, que suas demandas fossem atendidas.

Após a configuração do *Wines of Brasil*, a vinícola *Cordilheira de Santana* adentrou como sócia no projeto; porém, desassociou-se após algumas experiências negativas no comércio internacional. Mesmo desligada do projeto, a empresa, juntamente com a *Miolo* e a *Dunamis*, vem prospectando alguns mercados internacionais. Dentre esses, a China, cujos órgãos vitivinícolas vêm se aproximando da OIV, é visto por todas vinícolas objeto de estudo – fato se se configura como isomorfismo do tipo normativo - como um país com produções ínfimas de vinho, e que, diante da sua vasta população, pode ser atraente para transacionar.

Somente perante a difusão do processo de micro-oxigenação de Michel Rolland não se evidenciou a presença de isomorfismo entre as estratégias das vinícolas em estudo. Tal fato constituiu-se por que as vinícolas *Cordilheira de Santana* e *Dunamis* desconhecem o processo, ao contrário da *Miolo*, que apesar de ter ciência da técnica de Rolland, não possui intenção alguma de adotá-lo.

Com relação ao pressuposto 1, o qual designava que, diante da obrigatoriedade institucional intrínsecas a algumas pressões oriundas dos pilares coercitivo, assim como aquelas provenientes dos pilares normativo e as de cunho cultural-cognitivo, as organizações em estudo tenderiam a apresentar comportamento isomórfico, evidenciou-se que somente diante do critério da instituição do selo fiscal (a qual possui um caráter regulatório) as três vinícolas adotaram o comportamento isomórfico.

É válido ressaltar o engajamento das três empresas em estudo para estruturar o setor vitivinícola da região. Para tanto, elas fazem uso do mecanismo normativo, pois enfatizam a importância do *terroir* da região da Campanha como uma forma de obter reconhecimento junto aos mercados vitivinícolas nacional e internacional. Além disso, as três vinícolas, por meio do mecanismo normativo, acionaram a estratégia aquiescer frente à instituição da Associação de Vinhos da Campanha, processo no qual as empresas trabalharam, com demais parceiros do setor, para criar a referida associação.

Com base nos estudos de Suddaby e Greenwood (2005) *apud* Wooten e Hoffman (2008); Maguire (2007) os quais asseveram que atores periféricos (exemplo: empreendedores da Campanha se comparados a agentes centrais - empreendedores da Serra Gaúcha), podem ter menos dificuldade em desenvolver novas ideias e alternativas para mudança por dois motivos: estão em desvantagem com a atual estruturação do setor e têm menos consciência e apego das práticas e normas já estabelecidas, pressupunha-se que os primeiros vinham apresentado estratégias e ações proativas frente às pressões do ambiente institucional, fatos que, por consequência, haviam gerado performances exportadoras satisfatórias para as empresas. Entretanto, entre as três empresas pesquisadas, constatou-se que apenas a Vinícola

Miolo, que diante de sua experiência no setor vitivinícola, apresentou maior incidência de resquícios de empreendedorismo institucional e estratégias proativas para alcançar seus objetivos, apresentou performances exportadoras satisfatórias nas três dimensões propostas por Garrido, Larentis e Rossi (2009).

Com relação ao pressuposto 3, o qual delineava que as vinícolas em estudo podem fazer uso de poder de agência para transformar em seu favor àquelas instituições que geram entraves às suas operações no mercado vitivinícola com vistas a aumentar suas vendas internas e performance exportadora, verificou-se que, diante dos altos impostos, as vinícolas *Miolo* e *Dunamis* acionaram estratégias mais ativas, desafiando as fontes institucionais. No que tange ao pedido de Salvaguarda aos vinhos nacionais, visto pelas vinícolas em estudo como ineficaz, somente a vinícola *Cordilheira de Santana* desafiou esse processo institucional. Entre as três vinícolas, como já ressaltado, somente a vinícola *Miolo* possui performance exportadora satisfatória. Tal fato pode ter como justificativa o fato dessa vinícola lançar esforços em todas as ações desenvolvidas para fortalecer a vitivinicultura nacional e da Campanha Gaúcha, sejam estas: criação da *Wines of Brasil*, participação da institucionalização da Associação de Vinhos da Campanha, delineando esforços para criar uma IG para a Região da Campanha, dentre outras.

Apesar de as vinícolas *Cordilheira de Santana* e *Dunamis* optarem por estratégias, tais como manipular no processo de instituição da Associação de Vinhos da Campanha, marcadas pela avidez em moldar o ambiente institucional em favor de suas atividades, em algumas de suas ações, as duas empresas ainda demonstram certo grau de passividade frente a determinados eventos que ocorrem no contexto analisado. Por exemplo, ainda que as empresas tenham efetuado transações no mercado externo, essas desconhecem o processo de micro-oxigenação (que tem sido adotado por inúmeras vinícolas atuantes no cenário internacional, cuja difusão fica a cargo do enólogo Michel Rolland). Além disso, as duas vinícolas, ainda, não possuem a certificação ISO 14001, a qual tem sido valorizada entre a comunidade vitivinícola a nível mundial.

Ao analisar, separadamente, o critério altos impostos, foi possível observar que a vinícola *Cordilheira de Santana* não formalizou estratégia alguma visando banir esse entrave institucional, e sim, buscou o mercado externo como uma válvula de escape. Ainda, após uma exportação mal sucedida, a organização encontra-se desligada do projeto *Wines of Brasil*, fato que pode deteriorar a competitividade da empresa se comparada àquelas vinícolas brasileiras que se encontram sob o suporte dos profissionais do projeto em seus processos de internacionalização. Diante disso, considerando que a empresa teve uma exportação mal

sucedida, assim como, dentre outros fatores, pelo fato de estar desligada do *Wines of Brasil*, não possuir a ISO 14001, ter sido passiva frente a alguns eventos no ambiente institucional e justificar que a vitivinicultuira da região da campanha ainda não possui uma cadeia de suprimentos consolidada, não surpreende o fato de a empresa interpretar a exportação como um processo dificultoso, o qual demanda muito tempo e gera retornos financeiros baixíssimos.

Quanto à *Dunamis*, a vinícola, como já ressaltado, participou ativamente na criação da Associação de Vinhos da Campanha, e, além disso, foi uma das pioneiras na constituição do *Wines of Brasil*. No entanto, frente a alguns eventos, como o pedido de Salvaguarda e a instituição dos selos fiscais, ainda que se mostre contrária a isso, a empresa não lançou estratégias ou ações para modificar o conteúdo desses processos, seja para obter legitimidade junto aos demais atores do setor (no caso da Salvaguarda) ou em virtude do caráter regulatório que perfaz a institucionalização dos Selos Fiscais. Nesse contexto, alinhando o fato de a empresa não possuir a ISO 14001, desconhecer o processo de micro-oxigenação difundido por Rolland, ter acionado estratégias contrárias a sua forma de pensar o ambiente para obter legitimidade junto aos demais atores com a *performance* exportadora da *Dunamis* - a qual ficou satisfeita em obter retorno positivo dos importadores quando realizou sua primeira e única exportação em 2011, verifica-se que a empresa ainda não está estruturada para realizar novas transações no mercado externo, ao considerar o processo de exportação como complicado e custoso.

Ao buscar a identificação de indícios de empreendedorismo institucional entre três empreendedores vitivinícolas da região da Campanha, percebe-se que as empresas em estudo, visando institucionalizar alguns órgãos ou ações que oferecessem suporte e/ou fortalecessem suas atividades vitivinícolas, fazem uso de características e habilidades provenientes do conceito de empreendedorismo institucional. Em especial, a vinícola *Miolo* apresentou habilidades culturais, capacidade de teorização, disseminação, formação de *network* setorial e poder de barganha em alguns de seus projetos na Região da Campanha. As vinícolas *Dunamis* e *Cordilheira de Santana*, juntamente com a *Miolo*, fizeram uso de construção de *network* setorial e poder de barganha em algumas de suas ações durante a estruturação do setor vitivinícola da região em estudo.

Cabe ressaltar que alguns fatores devem ser destacados no presente processo de análise e discussão dos resultados. Ainda que as vinícolas *Dunamis* e *Cordilheira de Santana* considerem a exportação como um processo complicado, que acaba gerando um retorno financeiro baixo, entende-se que uma série de fatores acabam contribuindo para essa

insatisfação dessas empresas com o processo de exportação, qual sejam: as duas empresas, que são caracterizadas como micro e pequenas empresas, possuem pouco tempo de atuação no mercado vitivinícola (a *Dunamis* foi fundada em 2010, e a *Cordilheira de Santana* iniciou a comercialização de seus vinhos em 2005). Além disso, diferentemente da Serra Gaúcha que possui *clusters* vitivinícolas estruturados, as empresas em análise enfrentam a dificuldade de obter o fornecimento de materiais elementares à execução de suas atividades, como por exemplo, fornecimento de *paletes* fumigados e selos fiscais para inserir na rotulagem de seus produtos.

No que se refere às implicações dos resultados obtidos, os mesmos podem servir de norte não só às empresas pesquisadas, mas para outras organizações situadas na região. Os resultados mostram que a vinícola Miolo estabelece estratégias mais proativas e faz uso de habilidades de empreendedorismo institucional forma intensa se comparada às demais empresas pesquisadas, sendo que algumas ações da primeira (ex. criação de associações e denominação de origem) que foram bem sucedidas para estruturar a vitivinicultura da Serra Gaúcha estão se mostrando importantes para a sedimentação da marca da região da Campanha como produtora de vinhos finos. Assim, seria oportuno que as vinícolas *Dunamis* e *Cordilheira de Santana* a partir de suas visitas ao mercado externo estabelecessem estratégias proativas e fazer mais uso de habilidades de empreendedorismo institucional, refletindo como alguns modelos ou estratégias de vinícolas internacionais poderiam ser alinhados com as necessidades da vitivinicultura da região da Campanha.

Concernente às limitações do estudo, além se serem os casos estudados, esclarece-se que os resultados estão limitados às percepções subjetivas dos entrevistados. Isso por que, embora essas tivessem ocorrido com profundidade, foram realizadas em corte transversal.

Por fim, acredita-se ser oportuno que estudos futuros analisassem, através do método comparativo, as estratégias delineadas por vitivinicultores de outros polos vitivinícolas brasileiros em confronto com as acionadas por aqueles da Campanha Gaúcha, pois, assim, poder-se-ia identificar como diferentes polos vitivinícolas e seus constituintes (governo, órgãos setoriais, produtores etc.) estão se estruturando para alavancar a competitividade de seus territórios no cenário vitivinícola regional, nacional e internacional.

BIBLIOGRAFIA

ALBERNAZ, F. Institucionalismo e teoria da ação. **Anais do Congresso Brasileiro de Sociologia/XII Congresso Brasileiro de Sociologia/Grupos de Trabalho/GT23**. 2005.

ALIEVI, R. M.; FENSTERSEIFER, J. E. O. Relações de Cooperação e Criação de Vantagens Competitivas: um estudo no arranjo vinícola da Região da Serra Gaúcha- Brasil. In: **XXXIX Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, Brasília, 2005.

ALDRICH, H. E.; M, R. **Organizations Evolving**. Second Edition. Thousand Oaks, California: Sage Publications. 344p. 2006.

ALVES, A. C. **Rotinas, capacidades e inovação na vitivinicultura gaúcha**. Dissertação Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

AMARANTE, J. O. A. **Vinhos e Vinícolas do Brasil**. Summus Editorial Ltda., São Paulo, 120p.

ANDREWS, K. R. O conceito de estratégia empresarial. IN: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo estratégico**. 3. ed. Porto. Alegre: Bookman. 496p. 2001.

ARROI, A. Louis Paster; um cientista Humanista. **Revista Eletrônica de Ciências**. 2006. Disponível em: <http://www.cdcc.usp.br/ciencia>. Acesso: 19/07/2013.

ASSOCIAÇÃO DE VINHOS DA CAMPANHA. **Região da Campanha se transforma em Centro de Vinhos Finos**. 2012. Disponível em: <http://vinhosdacampanha.com.br/>. Acesso: 04. 10. 2012.

ATHIA, F.; DALLA COSTA, A. J. Empresas e tecnologias na nova conjuntura vinícola brasileira do início do século XXI. **Economia & tecnologia** (UFPR), v. 18, p. 147-156, 2009.

AUGUSTO, P. O. M. Estratégia e Ambiente: contribuições da Teoria Institucional. **XXXI Encontro da Anpad**. Rio de Janeiro, 2007.

AVRICHIR, I.; CHUEKE, G. V. Empreendedorismo institucional: Uma análise de caso no setor de energia elétrica brasileiro. **RAM- Rev. Adm. Mackenzie**, v. 12, n. 6, p. 140-164. Edição Especial. SÃO PAULO, SP, Nov./dez. 2011.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70. 1977. 187p.

BATTILANA, J. Agency and institutions: The enabling role of individuals' social position. **Organization**. v. 13, n. 5: p. 653-676. 2006.

BARCELLOS, Paulo F. P. Estratégia empresarial. in: SCHIMIDT, Paulo (Org.), **Controladoria: Agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman. 262 p. Cap. 2, p. 39-52. 2002.

BECKERT, J. Agency, Entrepreneurs, and Institutional Change. The Role of Strategic Choice and Institutionalized Practices in Organizations. **Organization Studies**, 20 (5), p. 777-799. 1999.

BLUME, R. **Explorando os recursos estratégicos do terroir para a vitivinicultura brasileira**. Dissertação de mestrado - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

BORGES, R. M.; CARDOSO, E. S. Evolução da cultura da uva no município de Sant'Ana do Livramento – RS. **Revista da Casa de Geografia de Sobral**. Vol 8/9, n. 1, 2006/2007. p. 21-30. Disponível em: <<http://www.uvanet.br/rcg/>>. Acesso em: 23.10.2009.

BOSQUETTI, M. A.; DÓRIA, J. R.; FERNANDES, B. H. Ambiente e empresas do setor elétrico brasileiro: um estudo comparativo de casos múltiplos. **Alcance -UNIVALI** - Vol. 12 - n. 1 p. 99 - 118 - Jan. / Abr. 2005.

BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. 1996. An economic model of international joint venture strategy. **Journal of International Business Studies**, vol. 27, n. 5:849-876. 1996.

CALLADO, A. L. C. **Modelo de mensuração de sustentabilidade empresarial: uma aplicação em vinícolas localizadas na Serra Gaúcha**. Tese de doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

CALLEGARO, D. M. **Os valores pessoais dos consumidores internacionais de vinho orgânico: Um estudo comparativo entre grupos**. **Dissertação de mestrado**-Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012.

CARNEIRO, J.; DIB, L. A. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. **INTERNEXT – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 1-25, jan./jun. 2007.

CARPES, A. M. **O papel do consórcio de exportação na aquisição de inovação e os impactos na performance exportadora das empresas integrantes.** Dissertação de mestrado. Universidade federal de Santa Maria, Santa Maria, 2011.

CASTILLO, R. A.: Logística e consolidação de fronteiras agrícolas no território brasileiro. In: XI Encuentro de Geógrafos de América Latina, 2007, Bogotá. **Anais.** XI Encuentro de Geógrafos de América Latina. Bogotá, Colômbia: Universidad Nacional de Colombia, 2007.

COPELLO, M. **Califórnia disneylândia e olimpo do vinho.** Disponível em: <http://revistaadega.uol.com.br/Edicoes/30/artigo87985-1.asp>. Acesso: 24/07/2013.

COPELLO, M. **Batalha das Uvas: Brasil vs China.** 2012. Disponível em: <http://vejario.abril.com.br/blog/vinoteca/tags/china>. Acesso: 22/07/2013.

CORDILHEIRA DE SANTANA. **Conheça a Vinícola.** 2013. Disponível em: <http://www.cordilheiradesantana.com.br/conheca.asp>. Acesso: 24/08/1013.

CORONEL, D. A.; ALVES, F. D.; SILVA, M. A. Notas sobre o processo de desenvolvimento da Metade Sul e Norte do Estado do Rio Grande do Sul: uma abordagem comparativa. **Perspectiva Econômica.** (São Leopoldo. Online), São Leopoldo- RS-Brasil, v. 3, n. 02, p. 27-43, 2007.

CHRIST, K. L.; BURRITT, R. L. Critical environmental concerns in wine production: an integrative review. **Journal of Cleaner Production.** n. 53. pp. 232 e 242. 2013.

CRUBELLATE, J. M.; VASCONCELOS, F. C. Respostas Estratégicas ao Ambiente Legal: Estudo da Institucionalização da Qualidade de Ensino em IES Privadas do Estado de São Paulo. **Anais.** III Encontro de Estudos em Estratégicas da ANPAD. São Paulo, 2007.

CUNHA, W. M.; PAULA, D. L. S.; MARTINS, W. M.; ANTES, S. Potencialidades do enoturismo na campanha gaúcha. **II SIEPETur.** Santa Vitória do Palmar/RS, 2012.

CZARNIAWSKA, B. How to Misuse Institutions and Get Away with It: Some Reflections on Institutional Theory(ies). In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K. SUDDABY, R. **The Sage Handbook of Organizational institutionalism.** p. 769-782. Sage Publications. London, 2008.

DAUDT, O. Inauguração da Guatambu Estância do Vinho. **ENOEVENTOS.** 2013. Disponível em: <http://www.enoeventos.com.br/201302/guatambu/guatambu.htm>. Acesso: 16.11.2012.

- DELMAS, M. A.; TOFFEL, M. W. Organizational receptivity to institutional pressure. **University of California**. Santa Barbara, 2005.
- DEW, N. Institutional entrepreneurship: A Coasian perspective. **International Journal of Entrepreneurship and Innovation**, 7(1): p. 13-12. 2006.
- DIB, L. A.; CARNEIRO, J. Avaliação Comparativa do Escopo Descritivo e Explanatório dos Principais Modelos de Internacionalização de Empresas. In: XXX EnANPAD, 2006, Salvador. **Anais**. Salvador: ANPAD, 2006.
- DIMAGGIO, P. Interest and agency in institutional theory. In: ZUCKER, L. G. **Institutional patterns and organizations: culture and environment**. Cambridge: Ballinger Publishing Company, p. 3-21. 1988.
- DIMAGGIO, Paul J. e POWELL, Walter W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In: POWELL e DiMAGGIO. **The new institutionalism in organizational analysis**. pp. 63-82. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.
- DOLABELLA, R. V. M.; BITTENCOURT, C. C. A consolidação das competências organizacionais na vitivinicultura brasileira: o caso da vinícola Miolo. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Vol. 14, No 2, 2012.
- DORNELES, J. C. A. **Empreendedorismo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- VINÍCOLA DUNAMIS. Empresa. 2013. Disponível em: <http://www.dunamisvinhos.com.br/empresa>. Acesso: 22/08/2013.
- DUNNING, J. H. The Eclectic Paradigm of International Production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, p. 1-31, Spring 1988.
- EMBRAPA. **Doenças Fúngicas e Medidas de Controle**. 2003. Disponível em: <http://videos.clicrbs.com.br/rs/gaucha/audio/sala-de-redacao/2013/02/sala-redacao-26-02-2013-13h/13595/>. Acesso: 16.06.2013.
- _____. **Lançado projeto de desenvolvimento da IG Vinhos da Campanha**. 2012. Disponível em: <http://www.cnpuv.embrapa.br/noticias/2012/2012-11-22.html>. Acesso: 17.01.2013.

ENGELMANN, D. **Da estância ao parreiral: um estudo de caso sobre a vitivinicultura em Santana do Livramento/RS**. Dissertação de mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

FEE (FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA), **Resumo Estatístico do Estado**. Disponível em http://www.fee.rs.gov.br/feedados/consulta/menu_consultas.asp?tp_Pesquisa=var_Anual. Acesso: 18/10/2012.

FERREIRA, F. G. **Estratégias de produção das empresas vitivinícolas da serra gaúcha investidoras em vitivinicultura na metade sul do Rio Grande do Sul**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

FLIGSTEIN, N. Institutional entrepreneurs and cultural frames: The case of the European Union's single market program. **European Societies**, 3(3):261-287, 2001.

_____. 'Social Skill and Institutional Theory.' **American Behavioral Scientist** 40: 397-405. 1997.

FLINT, D. J.; GOLICIC, S. L. Searching for competitive advantage through Sustainability: A qualitative study in the New Zealand wine industry. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**. Vol. 39 No. 10, pp. 841-860. 2009.

FLORES, S. S. **Desenvolvimento territorial sustentável a partir dos territórios do vinho: o caso dos "vinhos da campanha"**. Dissertação de mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul-UFRGS. Porto Alegre, 2011.

FONSECA, V. S.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. M. Conversação entre abordagens da estratégia em organizações: escolha estratégica, cognição e instituição. **O&S. Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 9, n. 25, p. 93-110, 2002.

FORBES, S. L.; COHEN, D. A., CULLEN, R., WRATTEN, S. D., FOUNTAIN, J. Consumer attitudes regarding environmentally sustainable wine: an exploratory study of the New Zealand marketplace. **J. Clean. Prod.** 17, pp. 1195-1212. 2010.

FORTE, S. H. A. C.; MOREIRA, M. Z.; MOURA, H. J. Competitividade internacional baseada em recursos: estudo do processo de internacionalização das maiores empresas exportadoras do setor calçadista brasileiro. In: Encontro da associação nacional de Pós-Graduação e pesquisa em Administração- ENANPAD, 26, 2006. Salvador-BA. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006. 1 CD ROM.

FUMAGALLI, L. A. W.; CORSO, J. M. D.; SILVA, W. V da. Processo de internacionalização no setor de produtos de maior valor agregado da indústria madeireira. In: Encontro da associação nacional de Pós-Graduação e pesquisa em Administração-ENANPAD,32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EnANPAD, 2008. CD-ROM.

GAO, T. "The Contingency Framework of Foreign Entry Mode Decisions: Locating and Reinforcing the Weakest Link". The **Multinational Business Review**, v. 12, No.1, Spring. 2004.

GARRIDO, I. L.; LARENTIS, F.; ROSSI, C. A. V. Orientação para o mercado externo, estratégias de entrada em mercados internacionais e performance internacional: Proposição de modelo conceitual. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, São Leopoldo, p. 63-73, jan/abril 2006.

GARRIDO, I. L. **A relação entre orientação para o mercado externo, estratégias de internacionalização e performance exportadora**. Tese (doutorado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

GOFFMAN, E. **Frame Analysis: An essay on the organization of experience**. Cambridge: Harvard University Press, 1974.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas. 2006.

GONÇALVES, S. A. Mudança estratégica, esquema interpretativos e contexto institucional: Um estudo longitudinal. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)**. v. 6, n. 2, nov/2007.

GRAEFF, J. F. **Pressões ambientais e respostas estratégicas na institucionalização do plantio direto no Paraná**. Dissertação de mestrado. Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2005.

GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K.; SUDDABY, R. **The Sage Handbook of Organizational institutionalism**. Sage Publications. London. 822p. 2008.

GUIMARÃES, T. B. C. **Empreendedorismo como estratégia corporativa: Um estudo de caso do grupo Algar**. Dissertação de mestrado. Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2005.

HARDY, C.; MAGUIRE, S.; Institutional Entrepreneurship. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K.; SUDDABY, R. **The Sage Handbook of Organizational institutionalism**. Sage Publications. London. 822 p. 2008.

HASHIMOTO, N. Y. **Pressões ambientais e respostas estratégicas**: Um estudo no setor varejista Farmacêutico. Dissertação de mestrado. Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2005.

HAVEMAN, H. A. Follow the leader: mimetic isomorphism and entry into new markets. **Administrative science quarterly**. Vol. 38, No. 4, p. 593-627. 1993.

HEXSEL, A. E.; FACHIN, R. C.; WILK, E.; DE TONI, D.; THOMÈ, R. Casos de Ensino em Administração: Cordilheira de Santana. **Rev. adm. contemp.** vol. 15 no.1 Curitiba Jan./Feb. 2011.

HODGSON, G. M. What are institutions? **Journal of economics studies**. Vol. XL. No. 1. Março, 2006.

HOFFMAN, A. J. Linking organizational and field-level analyses - The diffusion of corporate environmental practice. **Organization & Environment** Vol.14, No. 2, p. 133-156. 2001.

HOLANDA, L. A. **Formação e Institucionalização do Campo Organizacional do Turismo no Recife-PE**. Dissertação de mestrado. Universidade Federal de Pernambuco, Pernambuco, 2003.

HONÓRIO, L.; RODRIGUES, S. B. Aspectos Motivacionais e Estratégicos na Internacionalização de Empresas Brasileiras. **RAE Edição Especial Minas Gerais**. v. 46, p. 86-98, Nov-Dez, 2006.

HSM MANAGEMENT. **O paradoxo do vinho brasileiro**. 2012. Disponível em: <http://www.hsm.com.br/artigos/o-paradoxo-do-vinho-brasileiro>. Acesso: 06.10.2012.

HUSSAIN, M.; CHOLETTE, S.; CASTALDI, R. "An Analysis of Globalization Forces in the Wine Industry: Implications and Recommendations for Wineries," **Journal of Global Marketing**, 21(1), 33-47. 2008.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD A. D. **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DO VINHO-IBRAVIN. **Regiões produtoras**. 2012. Disponível em: <http://www.ibravin.org.br/>. Acesso: 04.10. 2012.

_____. **Importação de vinhos pelo Brasil cresce 34,4% no primeiro bimestre de 2012**. 2012. Disponível em: http://www.ibravin.org.br/int_noticias.php?id=872&tipo=N. Acesso em: 20.07.2013.

_____. **Setor vitivinícola faz acordo de cooperação com importadores e retira pedido de Salvaguarda**. 2012. Disponível em: http://www.ibravin.org.br/int_noticias.php?id=983&tipo=N. Acesso em: 20.07.2013.

_____. **Receita Federal já distribuiu 40,9 milhões de Selos de Controle para vinícolas e importadoras**. 2012. Disponível em: http://www.ibravin.org.br/int_noticias.php?id=650&tipo=N. Acesso em: 12.05.2013.

_____. **Tributação do setor vitivinícola brasileiro pode chegar a 67% do preço final dos produtos**. 2013. Disponível em: http://www.ibravin.org.br/int_noticias.php?id=1028&tipo=N. Acesso: 21.07.2013.

_____. **Volume das exportações de vinhos finos brasileiros cresce 23% em 2012**. 2013. Disponível em: http://www.ibravin.com.br/int_noticias.php?id=1072&tipo=N. Acesso:25/07/2013.

INSTITUTO DE ECONOMIA AGRÍCOLA. **Importação de Vinhos no Brasil Cresceu 30,7% de 2009 a 2011**. Disponível em: <http://www.iea.sp.gov.br/out/LerTexto.php?codTexto=12311>. Acesso em: 20.07.2013.

JAKOBI, A. P. How to Use Global Networks: Institutional Entrepreneurship and the Worldwide Diffusion of Anti-Money Laundering Policies. **Peace Research Institute Frankfurt (PRIF/HSFK)**. 2012.

JOHNSON, H; ROBINSON, J. **Atlas mundial do vinho**. 6. ed. Tradução Fátima Santos, Renato Rezende, Ricardo Rosenbusch. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2008.

JOHANSON, J.; FINN, W. P. The internationalization of the firm. Four Swedish cases. **Journal of Management Studies**. Volume 12, Issue 3, pages 305–323, 1975.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm: a model development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 23-32, Hampshire, Jan. 1977.

_____. The mechanism of internationalization. **International Marketing Review**, v. 7, n. 4, p. 11-24, Hampshire, 1990.

LAMBIN, J. J. **Marketing Estratégico**. Lisboa: McGraw-Hill. 756p. 2000.

LI, D. D.; FENG, J.; JIANG, H. Institutional entrepreneurs. **American Economic Association**, v. 96, No. 2, p. 358-362. 2006.

LUZ, A. R.; ROSSONI, Luciano. Pressões Ambientais, Esquemas Interpretativos e Complexidade de Departamentos Contábil-Financeiros. **Revista de administração da Unimep**, v. 10, p. 54-79, 2012.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; BARBOSA, S. L. Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetípica. **Rev. adm. contemp.** Curitiba, v. 6, n. 3, Dec. 2002.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GONÇALVES, S. A. Mudança organizacional, esquemas interpretativos e contexto institucional: dois casos ilustrativos, **Revista de Estudos Organizacionais**, vol. 1. No. 2. p. 1-16. jul/dez. 2000.

MACHADO-DA-SILVA, C. L. M.; FONSECA, V. S.; CRUBELLATE, J. M.. Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. **RAC. Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro - RJ, v. 9, p. 9-39, 2005.

MACHADO DA SILVA, C. L.; WALTER, S. A.; CRUZ, A. P. C. Do terroir a globalização: uma análise institucional com base em Mondovino. **Perspec. Contemp.** Campo Mourão, Edição Especial, p. 22-50, out. 2010.

MAGUIRE, S.; LAWRENCE, T. B; HARDY, C.; Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/AIDS treatment advocacy in Canada. **Academy Management Journal**, 47 657–679. 2004.

MARCH, J. G. OLSEN, J. P. **Rediscovering institutions**. New York: Free press. 227p. 1989.

MARCH, J. G. **A Primer on Decision Making. How Decisions Happen**. New York: Free Press. 1994.

MARTINS, F. E. V. **O desafio de uma nova marca no mercado de vinhos finos no Brasil: o caso Dunamis.** ESPM central de cases. 2012.

MARSHALL, R. S.; AKOORIE, M. E. M.; HAMANN, R., SINHA, P (2010). Environmental practices in the wine industry: An empirical application of the theory of reasoned action and stakeholder theory in the United States and New Zealand. **Journal of World Business**, n. 45. pp. 405–414.

MARSHALL, R. S.; CORDANO, M.; SILVERMAN, M. Exploring individual and institutional drivers of proactive environmentalism in the US Wine industry. **Business Strategy and Environment**, 14, 92-109. 2005.

MELLO, L. M. R. **Vitivinicultura brasileira: panorama 2010.** Disponível em: <http://www.cnpuv.embrapa.br>. Acesso em: 30.11. 2012.

_____. **Atuação do Brasil no Mercado Vitivinícola Mundial: Panorama 2012.** Comunicado técnico Embrapa. 2013.

MENEZES, G. R.; FEIJO, F. T. O Contraste Econômico Entre as Metades Sul e Norte do Rio Grande do Sul: Uma Aplicação do Modelo da Base Econômica. In: 4º Encontro de Economia Gaúcha, 2008, Porto Alegre. **Anais.** 4º Encontro de Economia Gaúcha. Porto Alegre, 2008. v. 1. p. 1-20.

MENDONÇA, P. M. E. **A profissionalização do campo do desenvolvimento rural na região do Sisal.** Tese de doutorado. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2009.

MENEZES, G.; FEIJÓ, F. T. O contraste econômico entre as metades sul e norte do Rio Grande do Sul: uma aplicação do Modelo da Base Econômica. **Anais.** 4º Encontro de Economia Gaúcha. Porto Alegre, 2008.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, p. 340-363, 1977.

MEYER, J. W.; SCOTT, W. R. **Organizational Environments: Ritual and Rationality.** Beverly Hills, CA: Sage. 302p. 1983.

MILANEZE, K. L. N.; BATALHA, M. O. Competitividade em rede de empresas: proposta de ferramenta que permite analisar a importância de fatores relacionados à competitividade. **GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Baurú - SP, v. 1, n. 1, p. 29-43, 2005.

MIOLO. **Galvão Bueno e Miolo lançam vinhos em festa temática.** Disponível em: <http://www.miolo.com.br/noticias/galvao-bueno-e-miolo-lancam-vinhos-em-festa-tematica/>. Acesso: 04. 10. 2012.

MINERVINI, N. **O Exportador.** São Paulo: Makron Books, 432p. 2005.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA. **Campanha gaúcha busca indicação geográfica para vinhos e espumantes.** 2012. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/vegetal/noticias/2012/11/campanha-gaucha-busca-indicacao-geografica-para-vinhos-e-espumantes>. Acesso: 19.01.2013.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, DO MAR, DO AMBIENTE E DO ORDENAMENTO DO TERRITÓRIO DE PORTUGAL. **Produção de vinhos dos 10 maiores países produtores de vinhos do mundo.** 2012. Disponível em: http://www.ivv.min-agricultura.pt/np4/?newsId=1363&fileName=FN_n_6__Situa__o_Mundial_da_Vitivinicult.pdf . Acesso: 24/07/13.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; AHLSTRAND, B. Todas as partes do elefante. **HSM Management.** No. 12, jan./fev., p.100-108. 1999.

MOTA, F. S. da. Disponibilidade climática para maturação da uva destinada a produção de vinhos finos nas regiões da serra do nordeste e campanha do estado do Rio Grande do Sul. **R. Bras. Agrocência,** v. 9, n. 3, p. 297-299, jul-set, 2003.

MOUSSETIS, R. Ansoff Revisited: How Ansoff interfaces with both the planning and learning schools of thought in strategy. **Journal of Management History.** Vol. 17, n. 1, pp. 102-125. 2011.

MUTCH, A. Reflexivity and the institutional entrepreneur: A historical exploration. **Organization Studies,** 28(07): p.1123-1140. 2007.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisa em administração.** FEA-USP. São Paulo, v. 1., n. 3. 2. sem, 1996.

NICOLAI, I. O conceito de estratégia. **Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial - INDEG/ISCTE.** Campo Grande, 2001.

NORTH, D. **Institutions, Institutional Change, and Economic Performance.** New York: Cambridge University Press. 154p. 1990.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DA VINHA E DO VINHO-OIV. **Novena Asamblea General de la OIV: nuevas regulaciones para una producción de vino más segura y sostenible.** Disponível em: <http://www.oiv.int/oiv/info/esassemblee2011>. Acesso: 16/06/2013.

_____. **Novena Asamblea General de la OIV: nuevas regulaciones para una producción de vino más segura y sostenible.** 2011. Disponível em: <http://www.oiv.int/oiv/info/esassemblee2011> Acesso: 16/06/2013.

OLIVER, C. Strategic responses to institutional process. **Academic of management review.** Vol. 16., n. 1, 1991.

_____. The antecedents of deinstitutionalization. **Organizational Studies**, v. 13, p. 563-568, 1992.

OMETTO, M. A.; LEMOS, E. L. Empreendedorismo institucional, agência e mudança institucional: uma contribuição ao institucionalismo organizacional. **XII Semead-Seminários em Administração.** 2010.

PASIN, R. M. O processo de internacionalização de grandes grupos empresariais brasileiros através das fusões e aquisições transacionais. **Anais. VI-SEMEAD, FEA/USP.** São Paulo, 2003. CD ROM.

PELIZER, L. H.; PONTIERI, M. H.; MORAES, I. O. Utilização de resíduos agroindústrias em processos biotecnológicos como perspectiva de redução do impacto ambiental. **Journal of Technology Management & Innovation**, v. 2, p. 118-127, 2007.

PEREIRA, A. A. **Empreendedorismo e Inovação em Vinícolas Associadas à APROVALE, ASPROVINHO e APROBELO.** Dissertação de mestrado. Universidade de Caxias do Sul-UCS. Caxias do Sul. RS. 2012.

PHILLIPS, R. **Uma breve história do vinho:** tradução de Gabriela Máximo. 3. ed., Rio de Janeiro, Record, 2005. Título Original: A short history of wine. Copyright, 2000. Roderick Phillips.

PORTER, M. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus. p: 448. 1986.

PROTAS, J. F. S. A produção de vinhos finos: um flash do desafio brasileiro. **Agropec. Catarin.** v. 21, n. 1. 2008.

PROTAS, J. F. S.; CAMARGO, U. A. Diagnóstico qualitativo das principais regiões vitivinícolas brasileiras: Aspectos técnicos e estruturais. **EMBRAPA uva e vinho**, 2011.

PÚBLICO-PORTUGAL. **China adere à Organização Internacional do Vinho**. 2002. Disponível em: <http://www.publico.pt/economia/noticia/china-adere-a-organizacao-internacional-do-vinho-177824>. Acesso: 24/09/13.

PYDD, A. M.; OLTRAMARE, B.; MAZZO, C. B.; SALLES, M. R. R. Bed abd Breakfast e a Copa de 2014 no Brasil. **TURyDES (Málaga)**, v. 4, p. 123-134, 2011.

RATHMANN, R.; HOFF, D. N.; SANTOS, O. I. B.; PADULA, A. D. Diversificação produtiva e as possibilidades de desenvolvimento: um estudo da fruticultura na região da Campanha no RS. **Rev. Econ. Sociol. Rural**. vol. 46 no.2. Brasília Apr./June 2008.

REVISTA BON VIVANT. **Vitrine do Vinho: Dunamis, Vinhos e Vinhedos**. 2012. Disponível em: <http://www.bonvivant.com.br/vinhos/vitrine-do-vinho-dunamis-vinhos-e-vinhedos-2/>. Acesso: 24/09/2013.

ROSSETTO, C. R., ROSSETTO, A. M. Teoria institucional e dependência de recursos: uma visão complementar. **RAE-eletrônica**, v. 4, n. 1, Art. 7, jan./jul. 2005.

ROTHER, K. Como exportar para união europeia. **Revista FAE BUSINESS**, n. 6, ago. 2003.

RS-VIRTUAL. **Trajetória do vinho no país**. Disponível em: <http://www.riogrande.com.br/economia/vinho/vinho2.htm>. Acesso: 16.06.13.

SAES, A. M. Do vinho ao café: aspectos sobre a política de diferenciação. Informações Econômicas. **Instituto de Economia Agrícola**, São Paulo, v. 36, n. 2, p. 7-24, 2006.

SATO, G. S. Vinhos Brasileiros: é possível a internacionalização? **Internext** (São Paulo), v. 1, p. 243-259, 2006.

SATO, G. S.; ANGELO J. A. Exportações de vinhos e derivados e o processo de internacionalização das vinícolas brasileira. **Informações Econômicas**. 37 (11):15-25, 2007.

SCHERER, F. L. **Negócios internacionais: a consolidação de empresas brasileiras de construção pesada em mercados externos**. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.

SCHWEIZER, R.; VAHLNE, J.-E.; JOHANSON, J. Internationalization as an entrepreneurial process. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 8, n. 4, p. 343-370, 2010.

SCOTT, R. **Institutions and organizations: ideas and interests**. Estados Unidos. Sage Publications. 2008. 280 p.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura. 221 p. 1951.

SELLA, F. V. **Estrutura e agência no meio rural: um estudo do projeto redes de referência para a agricultura familiar a partir da teoria neoinstitucional**. Dissertação de mestrado. Universidade federal de Londrina - Universidade federal de Maringá, Londrina, 2009.

SELZNICK, Philip. **TVA and the grass roots**. Berkeley, CA: University of California Press. 274p. 1949.

_____. Leadership in administration. **White Plain: Row, Peterson and Company**. 336p. 1957.

_____. TVA and grass roots: a study in the sociology of formal organization. New York: **Harper Torchbooks**. 1966.

SEO, M.; CREED, W. E. C. Institutional contradictions, praxis, and institutional change: a dialectical perspective. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 2, p. 222-247, 2002.

SERRALHEIRO, W. A. O.; ROSSETTO, C. R. O Isomorfismo Como Ferramenta Para a Análise De Adaptação Estratégica: Um Estudo de caso das empresas Eliane. In: XVII Congresso Latino-Americano de Estratégia, 2004, Itapema. **Anais**, 2004.

SILVA, D. M. **Fungos filamentos e micotoxinas em uvas, sucos, mostos e vinhos das regiões sudeste e nordeste do Brasil**. Tese de Doutorado. Universidade federal de Lavras, Lavras. 2013.

SILVEIRA, P. A.; ALPERSTEDT, G. D. O processo de internacionalização de uma empresa de pequeno porte do setor moveleiro do oeste de Santa Catarina sob a ótica do empreendedor. In: III ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA – 3ES. **Anais**. Anpad. São Paulo, 2007.

SIMÕES, V. C. “Estratégias de internacionalização das empresas portuguesas”, em “Comércio e Investimento Internacional”, ICEP– Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal (editor), Lisboa, 1997.

SINHA, P.; AKOORIE, M. Sustainable environmental practices in the New Zealand wine industry: an analysis of perceived institutional pressures and the role of exports. **J. Asia. Pac. Bus.** N. 11. pp. 50-74.

SZOLNOKI, G. A cross-national comparison of sustainability in the wine industry. **Journal of Cleaner Production**, Vol. 53. pp. 243 e 251. 2013.

SOUTO, C. P. C. O. **Comportamento do Consumidor de Vinho: Um Estudo Exploratório de Itinerários Domésticos.** Dissertação mestrado. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

SUCHMAN, M. C. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. **Academic Management Review**, 20 p. 571–610. 1995.

SUDDABY, R.; GREENWOOD, R. 'Rhetorical strategies of legitimacy.' **Administrative Science Quarterly**, 50: 35-67.2005.

SVEJENOVA, S.; MAZZA, C.; PLANELLAS, M. Cooking up change in haute cuisine: Ferran Adrià as an institutional entrepreneur. **Journal of Organizational Behavior**. v. 28, No. 5, p. 539-561. 2007.

TERUCHKIN, S. R. U. **As estratégias empresariais para os vinhos finos no Brasil e no Uruguai: uma análise comparada.** Porto Alegre: FEE, 2004.

THE WINE INSTITUTE. Per Capita Wine Consumption by Country. Disponível em: http://www.wineinstitute.org/files/2010_Per_Capita_Wine_Consumption_by_Country.pdf. Acesso: 20/01/2013.

THORNTON, P. **Markets from Culture: Institutional Logics and Organizational Decisions in Higher Education Publishing.** Stanford, CA: Stanford University Press. 188p. 2004.

TOLBERT, P.; ZUCKER, L. The institutionalization of institutional theory. In Stewart CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Eds). **Handbook of Organization Studies**, London, ThousandOaks, Sage. 895p. 1996.

TONIETTO, J. Afinal, o que é Terroir? **Bon Vivant**, Flores da Cunha, v. 8, n. 98, p. 08, abr. 2007.

TRISTÃO, H. **Cluster e cadeia produtiva de calçados de Franca**. Franca: FACEF- Franca. 93p. 2000.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Mapa fisiográfico do Rio Grande do Sul. Disponível: <http://coralx.ufsm.br/ifcers/fisiografia.htm>. Acesso: 03/03/2014.

VIEGAS, J. R. **Um método para definição do preço de compra em uma empresa comercial importadora**: um estudo de caso para o mercado de vinhos finos. Dissertação de mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

VOERMAN, L. **The export performance of Europeans SMEs**. Tese de doutorado. Universidade de Groningen. Groningen, Holanda. 2003.

WENDLER, D. F. **Sistema de Gestão Ambiental aplicado a uma Vinícola**: um estudo de caso. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria-RS. 2009.

WELTER, F.; SMALLBONE, D. Institutional Perspectives on Entrepreneurial Behavior in Challenging Environments. **Journal of Small Business Management**, 49(1), pp. 107–125. 2011.

WINES OF BRASIL. **Quem somos. 2013**. Disponível em: <http://www.winesofbrasil.com/Conteudo.aspx?id=2>. Acesso: 21.07.2013.

_____. **Copa do Mundo e Olimpíadas impulsionam procura por vinhos brasileiros no mundo**. 2012. Disponível em: <http://www.winesofbrasil.com/Noticia.aspx?id=65>. Acesso em: 21.07.2013.

_____. **Ministro do esporte garante apoio ao vinho brasileiro na copa em 2014**. 2012. Disponível em: <http://www.winesofbrasil.com/Noticia.aspx?id=104>. Acesso em: 21.07.2013.

WOOTEN, M.; HOFFMAN, A. J. Organizational Fields: Past, Present and Future. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K.; SUDDABY, R. **The Sage Handbook of Organizational institutionalism**. Sage Publications. 822p. 2008.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman. 212p. 2001.

ZILBER, T. B. The Work of Meanings in Institutional Processes and Thinking. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K.; SUDDABY, R. **The Sage Handbook of Organizational institutionalism**. Sage Publications. 822p. 2008.

ZUCKER, L.G. The role of institutionalization in cultural persistence. **American sociological review**. v. 42, n. 5, p. 726-743, 1977.

_____. Institutional theories of organization. **Annual Review of Sociology**, vol. 13, p. 443-464. 1987.

ANEXO

Anexo A – Instrumento de pesquisa

- 1 – Qual a sua percepção sobre a difusão do processo de micro-oxigenação na produção de vinho, cujo processo é difundido pelo enólogo mais influente do mundo, o Francês Michael Rolland?
- 2 – E com relação ao fato de no ano de 2002, a China ter se tornado membro da OIV e desde então vem se aproximando dos principais agentes dessa instituição com a finalidade de aperfeiçoar sua produção vinícola?
- 3 – No que diz respeito aos altos impostos sobre o preço do vinho?
- 4 – O que você acha da Criação da Indicação Geográfica?
- 5 – Pedido de Salvaguarda aos vinhos Nacionais?
- 6 – Qual a sua percepção sobre a preocupação dos consumidores com vinhos provenientes de vinícolas ambientalmente corretas?
- 7 – O que você pensa sobre a difusão da ISO 14001?
- 8 – E sobre a Criação da *Wines of Brasil*?
- 9 – Qual é a sua percepção sobre Criação do selo fiscal?
- 10 – E com relação a instituição da Associação de Vinhos da Campanha?
- 11 – Por último, Qual a sua percepção sobre sua *performance* exportadora na dimensão financeira(ex. lucro, volume de vendas); e com relação sua *performance* exportadora na dimensão estratégica(ex. fortalecimento da posição estratégica e da *market share* global); de maneira geral você está satisfeito com suas exportações?