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

Maíra Nunes Piveta

A INTERNACIONALIZAÇÃO DO SETOR VITIVINÍCOLA NO RIO GRANDE DO SUL: UMA ANÁLISE SOB A LENTE TEÓRICA DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS

Santa Maria, RS
2018

Maíra Nunes Piveta

A INTERNACIONALIZAÇÃO DO SETOR VITIVINÍCOLA NO RIO GRANDE DO SUL: UMA ANÁLISE SOB A LENTE TEÓRICA DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração Gestão Organizacional, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do título de **Mestre em Administração**.

Orientador: Profª. Drª. Flavia Luciane Scherer

Santa Maria, RS

2018

Piveta, Maíra Nunes
A Internacionalização do Setor Vitivinícola no Rio Grande do Sul: Uma Análise sob a Lente Teórica da Visão Baseada em Recursos / Maíra Nunes Piveta.- 2018.
146 p.; 30 cm

Orientadora: Flavia Luciane Scherer
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de Pós-Graduação em Administração, RS, 2018

1. Internacionalização 2. Visão Baseada em Recursos 3. Teoria dos Networks 4. Vitivinicultura 5. Rio Grande do Sul I. Scherer, Flavia Luciane II. Título.

Sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFSM. Dados fornecidos pelo autor(a). Sob supervisão da Direção da Divisão de Processos Técnicos da Biblioteca Central. Bibliotecária responsável Paula Schoenfeldt Patta CRB 10/1728.

Maíra Nunes Piveta

A INTERNACIONALIZAÇÃO DO SETOR VITIVINÍCOLA NO RIO GRANDE DO SUL: UMA ANÁLISE SOB A LENTE TEÓRICA DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração Gestão Organizacional, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do título de **Mestre em Administração**.

Aprovado em 01 de Março de 2018:

Flavia Luciane Scherer, Dra. (UFSM)
(Presidente/Orientador)

Gilnei Luiz de Moura, Dr. (UFSM)

Ivan Lapuente Garrido, Dr. (UNISINOS)

Santa Maria, RS
2018

À minha avó Venilda (in memoriam), que nunca mediu esforços para me dar a melhor criação e educação possível. Teu amor, força e entusiasmo com a vida serão eternamente a minha fonte de inspiração.

AGRADECIMENTOS

A concretização deste trabalho somente foi possível com o apoio e compreensão de diversas pessoas. Me arriscarei a citar alguns nomes assumindo o risco de negligenciar outros. Contudo, deixo registrada aqui a minha eterna gratidão e admiração a todos aqueles que caminharam comigo e tornaram a realização de mais este sonho uma verdade.

Em primeiro lugar, agradeço à Deus e à Nossa Senhora Medianeira por sempre me amparar e guiar os meus passos para os melhores e mais frutíferos caminhos. Por diversas vezes coloquei a minha vida, meus desejos e angústias em suas mãos e sempre obtive respostas.

À minha orientadora, professora Flavia Luciane Scherer, ser humano excepcional e profissional inspiradora que gentilmente me acolheu no ano de 2014 em seu grupo de pesquisa me proporcionando diversas oportunidades de desenvolvimento, tanto acadêmico quanto pessoal. Obrigada por me agraciar com a sua bondade, sabedoria e perseverança frente aos desafios e por mudar a trajetória da minha vida.

À minha mãe Maria Zuleida, por todos os esforços que dedicou em minha formação e por todas as batalhas travadas para me criar com amor, educação, dignidade e respeito. A tua confiança em minhas escolhas e teu incentivo incondicional me fortifica e me traz felicidade.

Ao meu noivo Roberto por dividir a vida comigo, acreditar nos meus propósitos e tornar os meus dias mais leves e alegres. Sem o teu apoio, amor, cuidado e amizade nada eu seria. Obrigada por sonhar junto comigo a construção da nossa família e pelo maior presente que em breve receberemos em nossas vidas: nossa filha Helena.

Aos meus sogros, Valkiria e Beto por terem me acolhido com muito carinho em sua família e sempre me brindarem com palavras e atitudes de apoio.

Aos professores da banca de qualificação desta dissertação, Dr. Ivan Lapuente Garrido e Dr. Italo Fernando Minello pela disponibilidade e pelas valiosas contribuições. E, ao professor Dr. Gilnei Luiz de Moura pela atenção e disponibilidade em compor a banca examinadora de defesa.

Aos professores do Departamento de Ciências Administrativas e do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSM por toda a dedicação e comprometimento com a educação.

Aos colegas da turma do Mestrado Acadêmico em Administração do PPGA/UFSM por dividirem diversos momentos de alegria e, também, angústia comuns a este período.

Especialmente à colega e amiga Nathália Trindade por partilhar seus conhecimentos e proporcionar momentos de aprendizado e crescimento mútuos. Nossa parceria vai longe!

Aos amigos e colegas do Grupo de Estudos e Pesquisas em Internacionalização (GEPI) – Natália, Vanessa, Ivanete, Fernando, Cristiano, Guilherme, Carlos Eduardo, Ismael, Leandro e Róger – pela amizade e parceria em tantos momentos e pela dedicação a tantos projetos que assumimos. Este mesmo grupo me proporcionou amizades especiais e que farão parte da minha vida: Aletéia, Maríndia, Andréa e Maria.

Às instituições participantes deste estudo e seus colaboradores pela atenção, disponibilidade e receptividade com a qual me trataram.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo importante suporte financeiro concedido durante todo o período de realização do mestrado.

“O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence obstáculos, no mínimo fará coisas admiráveis.”

(José de Alencar)

RESUMO

A INTERNACIONALIZAÇÃO DO SETOR VITIVINÍCOLA NO RIO GRANDE DO SUL: UMA ANÁLISE SOB A LENTE TEÓRICA DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS

AUTORA: Maíra Nunes Piveta
ORIENTADORA: Flavia Luciane Scherer

Nos últimos anos a atenção de diversos setores econômicos do Brasil tem se fortalecido em direção ao mercado externo. A internacionalização tem recebido notoriedade despontando como um importante desafio estratégico assumido pelas empresas no enfrentamento da acirrada competição no mercado doméstico. Desta forma, o processo de internacionalização requer das empresas diversos fatores que as qualifiquem a desenvolver as suas atividades de forma satisfatória em mercados internacionais. Os recursos, constituem-se num destes fatores. Neste viés, um dos setores mais afetados pela globalização dos mercados é o da vitivinicultura. O setor vitivinícola brasileiro, que concentra a maior parte da sua produção no estado do Rio Grande do Sul, vem se destacando por intermédio do seu crescimento na participação mundial no mercado de vinhos e derivados. Ademais, tem se observado uma tendência em apostar na formação de projetos setoriais integrados (PSI) que buscam capacitar, orientar e promover as empresas vitivinícolas e o setor no mercado externo, exemplo disto é o projeto *Wines of* Brasil. Sob este enfoque, emerge o objetivo geral da presente pesquisa: Descrever e analisar de que forma recursos da indústria vitivinícola e do PSI *Wines of* Brasil vinculam-se à forma de internacionalização deste setor no Rio Grande do Sul, sob a perspectiva de 3 agentes envolvidos no processo. Com o propósito de atender ao objetivo definido nesta pesquisa realizou-se o presente estudo por intermédio de uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa tendo sido operacionalizada por meio da coleta de dados primários e secundários. Os dados primários configuraram-se na aplicação de um roteiro de entrevista semiestruturado junto aos três respondentes representativos dos sujeitos de pesquisa (Ibravin, *Wines of* Brasil e Vitivinícola “Beta”). Os dados secundários consistiram em documentos, reportagens, materiais promocionais impressos e consultas a *websites* de empresas e organizações de caráter público e privado ligadas ao setor vitivinícola gaúcho. Com relação aos resultados, os principais recursos do setor evidenciados foram o *terroir*, as indicações geográficas, a grande concentração geográfica de cursos de diversos níveis relacionados à vitivinicultura e o grande número de instituições de pesquisa e fomento existentes no estado. No que diz respeito aos recursos do *Wines of* Brasil, a detenção de informações e o conhecimento que o projeto centraliza foi apontado com ênfase. Além disto, a inteligência de mercado por meio da detecção e direcionamento das ações para os mercados alvo e a formação da categoria de vinhos do Brasil também foram ressaltadas. As vinculações percebidas entre os recursos e o processo de internacionalização são concretas e ocorrem de variadas formas. As especificidades com relação ao *terroir* das regiões vitivinícolas do Rio Grande do Sul que conferem características únicas aos produtos despontam como um importante atributo considerado no mercado internacional. Contudo, constatou-se que o setor vitivinícola brasileiro ainda precisa avançar muito em termos de internacionalização, tendo em vista o baixo número de empresas exportadoras e a ausência de incentivos legais e fiscais concretos. Por fim, notou-se que a inserção das vitivinícolas no mercado externo se dá,

principalmente, objetivando a visibilidade e aumento de competitividade conferida no mercado doméstico.

Palavras-chave: Internacionalização. Visão Baseada em Recursos. Teoria dos *Networks*. Vitivinicultura. Rio Grande do Sul.

ABSTRACT

THE INTERNATIONALIZATION OF THE WINE INDUSTRY IN RIO GRANDE DO SUL: A THEORETICAL ANALYSES OF THE RESOURCE-BASED VIEW

AUTHOR: Maíra Nunes Piveta
ADVISOR: Flavia Luciane Scherer

In recent years the attention of several economic sectors in Brazil has strengthened towards the foreign market. Internationalization has received notoriety as an important strategic challenge faced by companies in facing the fierce competition in the domestic market. Therefore, the internationalization process requires companies to have several factors that will enable them to perform their activities in a satisfactory manner in international markets. Resources are one of these factors. Hence winemaking is one of the sectors most severely affected. The Brazilian wine sector, which concentrates most of its production in the state of Rio Grande do Sul, has been highlighted by its growth in the wine and derivatives world market share. In addition, a trend in betting on the formation of the integrated sector projects (PSI) has been observed, which seeks to train, guide and promote the wine companies and the foreign market, an example of this is the Wines of Brazil project. Under this perspective, emerges the overall objective of this research: describe and analyze how resources from the wine industry and the PSI Wines of Brazil are linked to the internationalization of this sector in Rio Grande do Sul, under the perspective of the 3 actors involved in the process. To meet the objective defined in this research, the present study was carried out through a descriptive research with a qualitative approach and was operationalized through the collection of primary and secondary data. The primary data were configured in the application of a semi structured interview script with the three representative respondents of the research subjects (Ibravin, Wines of Brazil and winery "Beta"). The secondary data consisted of documents, reports, printed promotional materials and consultations with public and private companies and organizations websites related to the Rio Grande do Sul wine sector. Regarding the results, the main resources of the evidenced sector were the terroir, the geographical indications, the great geographic concentration of several levels courses related to the winemaking and the great number of institutions of research and promotion existing in the state. About Wines of Brazil resources, the ownership of information and the knowledge that the project centralizes was pointed out with emphasis. In addition, market intelligence through the detection and targeting of actions for the target markets and the formation of the Brazilian wine category were also highlighted. The perceived linkages between resources and the process of internationalization are concrete and occur in a variety of ways. The specificities regarding the terroir of the viticultural regions of Rio Grande do Sul which represent unique properties to the products stand out as an important attribute considered in the international market. However, it was found that the Brazilian wine sector still needs to make significant advances in terms of internationalization, given the low number of exporting companies and the lack of concrete legal and fiscal incentives. Finally, it was noticed that the integration of the wine producing in the foreign market is mainly aimed at the visibility and increase of competitiveness given in the domestic market.

Keywords: Internationalization. Resource-Based View. Network Theory. Viticulture. Rio Grande do Sul.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Questões básicas do processo de internacionalização de uma empresa 32
Figura 2 - Opções de estratégias de entrada no mercado internacional..... 33
Figura 3 - Requisitos dos recursos para obtenção de vantagem competitiva sustentável 39
Figura 4 - Anos de Publicação..... 50
Figura 5 - Regiões Produtoras do Brasil..... 69
Figura 6 - Indicações Geográficas de Vinhos do Brasil 70
Figura 7 - Distribuição geográfica das regiões produtoras vitivinícolas do RS 73
Figura 8 - Evolução da produção no Rio Grande do Sul..... 83

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Teorias econômicas selecionadas 26
Quadro 2 - Teorias comportamentais selecionadas 28
Quadro 3 - Modalidades de acordos contratuais 34
Quadro 4 - Comparação dos modos de entrada 36
Quadro 5 - Modelo VRIO 40
Quadro 6 - Comparativo das abordagens de características dos recursos 41
Quadro 7 - Classificações de Recursos da Firma 42
Quadro 8 - Comparativo das abordagens de características dos recursos 43
Quadro 9 - Recursos de empresas vinícolas e *clusters* vitivinícolas 45
Quadro 10 - As três perspectivas estratégicas à luz da visão relacional 47
Quadro 11 - Tópicos relacionados aos temas *Resource based view and Internationalization* 51
Quadro 12 - *Hot topics* no estudo sobre o tema pesquisado 52
Quadro 13 - Principais artigos em números de citações – *WOS* 54
Quadro 14 - Principais artigos em números de citações – *SCOPUS* 55
Quadro 15 – Sujeitos de pesquisa 60
Quadro 16 - Perfil dos entrevistados 61
Quadro 17 - Categorias e elementos de análise do roteiro de entrevistas 62
Quadro 18 - Relação dos respondentes com as categorias e elementos de análise 63
Quadro 19 – Principais destinos de exportação dos vinhos brasileiros em 2017 71
Quadro 20 - Características das regiões produtoras do Rio Grande do Sul 73
Quadro 21 – Perfil dos consumidores de produtos vitivinícolas 77
Quadro 22 - Papel das instituições no setor vitivinícola do Rio Grande do Sul 80
Quadro 23 - Elaboração de Vinhos e Derivados no Rio Grande do Sul – 2006 a 2016 82
Quadro 24 - Norteadores estratégicos do Instituto Brasileiro do Vinho 85
Quadro 25 - Empresas exportadoras integrantes do *Wines of* Brasil 101
Quadro 26 - Evidências acerca do processo de internacionalização 102
Quadro 27 - Definição dos principais personagens vitivinícolas 103
Quadro 28 – Evidências e Recursos do Setor Vitivinícola do Rio Grande do Sul 113
Quadro 29 - Análise das propriedades do modelo VRIN aplicado aos recursos do setor vitivinícola 116
Quadro 30 – Evidências e Recursos do PSI *Wines of* Brasil 122

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABE – Associação Brasileira de Enologia
ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas
ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária
Apex-Brasil – Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos
CNI – Confederação Nacional da Indústria
CONTAG – Confederação Nacional dos Trabalhadores na Agricultura
EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
FECOVINHO – Federação das Cooperativas Vinícolas do Rio Grande do Sul
FETAG – Federação dos Trabalhadores na Agricultura no Rio Grande do Sul
FIERGS – Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul
FUNDOVITIS – Fundo de Desenvolvimento da Vitivinicultura
IBRAVIN – Instituto Brasileiro do Vinho
ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e prestação de Serviços
MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MDIC – Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços
MERCOSUL – Mercado Comum do Sul
OIV – Organização Internacional da Vinha e do Vinho
PSI – Projeto Setorial Integrado
RBV – *Resource-based View*
RS – Rio Grande do Sul
SINDIVINHO – Sindicato da Indústria do Vinho do Estado do Rio Grande do Sul
SEAPI – Secretaria da Agricultura, Pecuária e Irrigação
SENAR – Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
SESCOOP – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo
UVIBRA – União Brasileira de Vitivinicultura
VBR – Visão Baseada em Recursos
VBRE – Visão Baseada em Recursos Estendida
VR – Visão Relacional

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A - ROTEIRO GERAL DE ENTREVISTAS 140

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A - MATERIAL PROMOCIONAL DO PSI *WINES OF* BRASIL 143

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO **18**
1.1 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA **19**
1.2 OBJETIVOS **21**
1.2.1 Objetivo geral 21
1.2.2 Objetivos específicos 21
1.3 JUSTIFICATIVA **22**
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO **24**
2 REFERENCIAL TEÓRICO **25**
2.1 ABORDAGENS TEÓRICAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO **25**
2.1.1 Estratégias e Modos de Entrada 32
2.2 VISÃO BASEADA EM RECURSOS **36**
2.2.1 Visão Relacional 46
2.3 A CONTRIBUIÇÃO DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS PARA A ÁREA DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: UM PANORAMA DA ÚLTIMA DÉCADA **48**
3 MÉTODO DO ESTUDO **58**
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA **58**
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE **58**
3.2.1 Sujeitos de Pesquisa 59
3.3 COLETA DOS DADOS **61**
3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS **64**
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS **66**
4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO SETOR VITIVINÍCOLA **66**
4.1.1 Contexto do Setor no Rio Grande do Sul 71
4.1.1.1 Ambiente Competitivo 74
4.1.1.2 Condições de Demanda 77
4.1.1.3 Instituições de Apoio 79
4.1.1.4 Fatores de Produção 80
4.2 CARACTERIZAÇÃO DOS AGENTES DE INTERNACIONALIZAÇÃO **83**
4.2.1 IBRAVIN - Instituto Brasileiro do Vinho 83
4.2.2 Projeto setorial integrado *Wines of* Brasil 87
4.2.3 Vitivinícola “Beta” 93
4.3 PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO **94**
4.3.1 Motivações 96
4.3.2 Dificuldades 97

4.3.3 Facilitadores 98
4.3.4 Função do *Wines of* Brasil 100
4.4 RECURSOS DO SETOR VITIVINÍCOLA 103
4.4.1 Recursos Humanos 103
4.4.2 Recursos Tecnológicos 106
4.4.3 Recursos de Infraestrutura Logística 109
4.4.4 Recursos Financeiros 110
4.4.5 Recursos Políticos e Legais 111
4.4.6 Insights 114
4.5 RECURSOS DO PSI *WINES OF* BRASIL 117
4.5.1 Desenvolvimento dos Integrantes 117
4.5.2 Vantagens e Desvantagens 118
4.5.3 Gestão da Marca 119
4.5.3.1 Identidade Cultural 120
4.6 VINCULAÇÃO DOS RECURSOS AO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO 124
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 127
REFERÊNCIAS 130
APÊNDICE A - ROTEIRO GERAL DE ENTREVISTAS 140
ANEXO A - MATERIAL PROMOCIONAL DO PSI *WINES OF* BRASIL 143

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos a atenção de diversos setores econômicos do Brasil tem se fortalecido em direção ao mercado externo. Seja pela necessidade de expandir-se buscando crescimento, almejando sobreviver em ambientes competitivos e saturados, ou ainda, destacar-se em seu próprio mercado doméstico – muitas organizações se dedicam a desvendar os fatores que envolvem o sucesso da inserção no mercado internacional. Para Rua e Melo (2015), a opção pela internacionalização suscita que as organizações reúnam um conjunto de competências que confiram destaque perante os concorrentes e as capacitem ao intento.

A internacionalização de empresas é um fenômeno cuja ocorrência tem sido explicada por meio de diversas teorias, a maioria destas tendo sido desenvolvida a partir da década de 1970. De modo a organizar o pensamento, é possível classificar as vertentes teóricas dos processos decisórios da internacionalização em duas linhas distintas. A abordagem comportamental, que visualiza o processo como sendo gradual e evolutivo, com enfoque nas razões e características desse gradualismo, e a abordagem econômica que se pauta na racionalidade orientada pela maximização de retornos econômicos (ANDERSSON, 2000; CARNEIRO e DIB, 2007).

Derivada das proposições atribuídas à abordagem comportamental da internacionalização, nasce a Teoria de *Networks*. A partir dela, passou-se a considerar que os relacionamentos interorganizacionais constituem-se em importantes aliados do processo de internacionalização (JOHANSON; MATTSSON, 1988). Na percepção de Pedersen (2002, p.3), “nesta perspectiva, a internacionalização acontece numa relação diádica entre parceiros que possuam recursos complementares. É o acesso a recursos escassos que determina o caminho seguido no processo de internacionalização”.

Destarte, os recursos surgem como uma importante possibilidade de auxílio à internacionalização organizacional. Infere-se que a participação das empresas em redes interorganizacionais as tornaria mais propensas a acessar recursos, tais como: dinheiro, referências de clientela, serviços técnicos de colaboradores, atributos facilitadores físicos, materiais e, até mesmo, intelectuais (PERIM e FILHO, 2010). Podendo ser compreendidos à luz da teoria *Resource-based view* (RBV), em português, Visão baseada em recursos (VBR), estes recursos pressupõem fontes de vantagem competitiva para as empresas quando considerados estratégicos (BARNEY, 1991).

A origem desta teoria é conferida ao trabalho seminal da economista Edith T. Penrose intitulado “*The theory of the growth of the firm”*, publicado em 1959. Sendo a referência

principal da base teórica, Penrose (1959) tratou dos aspectos internos da firma considerando a organização como um conjunto de recursos a serem utilizados. A partir da década de 1980, a abordagem teórica continuou a ser desenvolvida pelos autores Wernerfelt (1984) e Barney (1986). Após isso, a VBR prosseguiu sendo utilizada e aprimorada significativamente por diversos pesquisadores que se dedicam ao estudo da mesma até os dias atuais. Deste modo, a RBV tornou-se uma perspectiva influente e bastante utilizada em diversas áreas, como nas pesquisas em negócios internacionais (PENG, 2001; WESTHEAD *et al.*, 2001; HITT *et al.*, 2006).

Considerando o auxílio que os relacionamentos interorganizacionais prestam para as empresas no decorrer do processo de internacionalização, conforme preconiza a Teoria de *Networks*, e os diversos recursos que podem originar-se desta relação, surge a necessidade de extrapolar os preceitos teóricos da RBV para analisá-los, uma vez que esta abordagem apresenta uma visão interna da geração e domínio dos recursos (POWELL, 1998). É necessária, neste caso, a adoção da perspectiva teórica da Visão Relacional (VR) como complementar à RBV vislumbrando a análise dos recursos obtidos pelos integrantes de uma rede em geral ou, mais especificamente, de um projeto setorial integrado (DYER e SINGH, 1998).

É neste viés que o presente trabalho buscou se desenvolver. Utilizando-se do aporte das teorias acerca da internacionalização de empresas, com ênfase para a Teoria de *Networks*, investigou-se o processo de internacionalização de um setor econômico do Rio Grande do Sul com base na análise dos recursos deste setor e, também, de um projeto setorial integrado – criado com a intenção de promover a imagem vitivinícola do Brasil no mercado externo – por meio da perspectiva teórica da Visão Baseada em Recursos (RBV) e da Visão Relacional (VR).

Na sequência, será apresentada a delimitação do problema de pesquisa, bem como, o lócus de estudo adotado para a realização da presente dissertação.

1.1 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A inserção no mercado mundial vem se tornando uma realidade promissora para diversos ramos da economia nacional. O setor vitivinícola brasileiro que concentra a maior parte da sua produção no estado do Rio Grande do Sul (RS), aproximadamente 80% do volume total (*WINES OF* BRASIL, 2017), configura-se num destes casos. Os movimentos de intensificação da internacionalização do setor se deram em meados dos anos 2000 mediante o

fomento de instituições como a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX-Brasil).

Ademais, a indústria vitivinícola brasileira desponta no mercado externo ainda de forma gradual e buscando consolidar-se por meio do fortalecimento de sua imagem internacional. Dados provenientes do Instituto Brasileiro do Vinho (IBRAVIN, 2017) dão conta de que o momento vivido pelos vinhos brasileiros no cenário internacional é favorável. Países como a Alemanha, China, Estados Unidos, Holanda e Reino Unido respondem por cerca de 46,8% das exportações brasileiras de vinho.

Fruto desta tentativa de apresentar e consolidar a imagem do vinho brasileiro no mercado internacional, foi criado em 2002 por intermédio do IBRAVIN e da APEX-Brasil o Projeto Setorial Integrado (PSI) *Wines of* Brasil que conta atualmente com a participação de aproximadamente 40 empresas possuindo como objetivo principal, a promoção da imagem e da qualidade dos vinhos nacionais no mercado externo (*WINES OF* BRASIL, 2017). Ademais, o projeto pauta as suas ações na presença regular dentro das vitivinícolas buscando orientá-las e fornecer subsídios para auxiliar no envolvimento internacional.

Como mencionado anteriormente, grande parte da produção vitivinícola nacional concentra-se no Rio Grande do Sul. De acordo com dados fornecidos pelo Ibravin (2017), o estado possui atualmente 679 vitivinícolas distribuídas basicamente em quatro regiões produtoras: Serra Gaúcha, Campanha, Serra do Sudeste e Campos de Cima da Serra. A produção no estado do RS, no que diz respeito a vinhos e derivados, ultrapassou 200 milhões de litros no ano de 2016 (IBRAVIN, 2017). Estima-se que destas, aproximadamente 25 empresas possuam algum tipo de atuação no mercado externo.

De acordo com Teruchkin (2005), ao atuar em mercados externos, a empresa vitivinícola se lança num ambiente competitivo bastante amplo tornando-se crucial a conquista de habilidades que as capacitem a responder às mudanças, identificar oportunidades e antever-se às ameaças proporcionadas pelo padrão competitivo internacional. Desta maneira, acredita-se que a participação em projetos de cooperação interorganizacional, como é o caso do projeto *Wines of* Brasil, pode fornecer às empresas participantes alguns diferenciais competitivos como o acesso a recursos estratégicos importantes no processo de internacionalização (ANDERSSON e WICTOR, 2003).

Barney (1991) define os recursos da firma como sendo os ativos, capacidades, atributos, processos organizacionais, informações e conhecimento que são controlados pela empresa e que possibilitam que a mesma compreenda e coloque em ação as estratégias capazes de aumentar sua eficácia e eficiência. Hitt *et al.* (2006) corroboram afirmando que as

empresas que desejam ter sucesso precisam possuir os recursos adequados para enfrentar o desafio da expansão internacional. Neste sentido, assim como sugere a VBR, os recursos de uma empresa possuem capacidade de impulsionar a sua estratégia afetando diretamente o desempenho da mesma.

Dado o exposto, a utilização da perspectiva teórica da VBR para a análise e avaliação dos recursos provenientes do setor vitivinícola gaúcho e a abordagem teórica complementar da Visão Relacional para os recursos acessados por meio da participação no Projeto *Wines of* Brasil, poderão auxiliar no entendimento das vinculações existentes no que diz respeito ao processo de internacionalização das empresas vitivinícolas internacionalizadas do estado do Rio Grande do Sul. Neste enfoque, surgem questionamentos que motivam a consecução do estudo: Como as empresas vitivinícolas do estado do Rio Grande do Sul estão se internacionalizando? Quais são os principais recursos do setor? E os recursos do *Wines of* Brasil? Como estes recursos se vinculam ao processo de internacionalização do setor no Rio Grande do Sul?

Diante dos questionamentos apresentados, emerge o problema de pesquisa cujo o qual esta dissertação dedicou-se a responder: **De que forma recursos da indústria vitivinícola e do PSI *Wines of* Brasil vinculam-se ao processo de internacionalização deste setor no Rio Grande do Sul?**

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos, geral e específicos, definidos para o presente trabalho serão apresentados a seguir.

1.2.1 Objetivo geral

Descrever e analisar de que forma recursos da indústria vitivinícola e do PSI *Wines of* Brasil vinculam-se à forma de internacionalização deste setor no Rio Grande do Sul, sob a perspectiva de três agentes envolvidos no processo.

1.2.2 Objetivos específicos

Com o intuito de atingir o objetivo geral e a sua complementação de acordo com as etapas consecutivas, os objetivos específicos são:

a) Contextualizar o setor vitivinícola em nível mundial, nacional e estadual;
b) Caracterizar os agentes do processo de internacionalização do setor vitivinícola em relação às suas especificidades;
c) Evidenciar os recursos do setor vitivinícola;
d) Identificar os recursos do Projeto Setorial Integrado *Wines of* Brasil;
e) Analisar a vinculação dos recursos ao processo de internacionalização.

1.3 JUSTIFICATIVA

A consolidação da globalização combinada com o avanço das tecnologias de informação e comunicação tornaram a internacionalização de empresas uma constante. A temática é um fenômeno que está em voga nas pesquisas acadêmicas, destacando-se, por seminais, os estudos de Vernon (1966), Johanson e Weindersheim-Paul (1975) e Dunning (1980). De acordo com Hitt et al. (2006), a maioria das pesquisas se concentra na elucidação das motivações para as empresas buscarem mercados externos deixando uma grande lacuna sobre quais são os recursos específicos que as empresas precisam para prosperar com êxito nos mercados internacionais.

Este trabalho se desenvolve nesta lacuna da literatura, ampliando as perspectivas de investigação para a análise dos recursos, oriundos da indústria vitivinícola do Rio Grande do Sul e aqueles acessados por meio da participação no PSI *Wines of* Brasil, analisando ainda, a vinculação dos mesmos com o processo de internacionalização do setor no estado. O respectivo setor configura-se num dos mais afetados pela integração global dos mercados no cenário brasileiro.

O crescimento da concorrência com vinhos importados nos últimos anos tem levado as empresas a procurarem mercados novos além das fronteiras nacionais (ZEN et al., 2013). Em busca de sobrevivência e adequação aos padrões competitivos mundiais, o mesmo tem investido significativamente em tecnologia e conhecimento de mercado. Estes esforços vêm sendo recompensados na medida em que o mercado vitivinícola do Brasil já ocupa a quinta colocação como maior produtor da bebida no Hemisfério Sul apresentando um dos maiores crescimentos do globo (IBRAVIN, 2016).

Corroborando, Protas et al. (2006) expõem que a agroindústria do vinho nacional, centrada no estado do Rio Grande do Sul, assumiu com caráter histórico a liderança na produção e no atendimento da demanda no mercado interno brasileiro. No que tange ao

mercado internacional, informações do *Wines of* Brasil (2017) dão conta de que o Brasil vem colhendo os frutos de grandes investimentos em inovações tecnológicas e no manejo dos vinhedos realizados nos últimos 15 anos vindo a ser reconhecida por mais de 3 mil prêmios internacionais recebidos mediante a excelente qualidade de seus produtos.

De acordo com o exposto, nesta dissertação foi utilizada a perspectiva teórica dos recursos para a análise do processo de internacionalização do setor vitivinícola do Rio Grande do Sul. Reitera-se que a RBV por apresentar uma visão fortemente interna da geração e domínio dos recursos (POWELL, 1998) necessitou, neste caso, ser complementada pela perspectiva teórica da Visão Relacional (VR) vislumbrando a análise dos recursos acessados pelos integrantes do projeto setorial integrado *Wines of* Brasil.

De acordo com Dyer e Singh (1998), na Visão Relacional é possível expandir os recursos estratégicos para além das fronteiras da firma na medida em que estes possam ser gerados por meio de relações interorganizacionais. Neste viés, a contribuição central da teoria reside na ampliação da unidade de análise da firma, conforme preconizado pela teoria da RBV, para a rede de relacionamentos interorganizacionais que a firma possui (ZEN et al., 2014).

Balestrin et al. (2014) argumentam que a adoção de estratégias de cooperação, até mesmo com concorrentes diretos em uma indústria, pode oportunizar à empresa alcançar outros mercados, bem como desenvolver produtos e serviços novos de forma conjunta. Destarte, uma das motrizes de investigação desta dissertação foi justamente a análise e identificação dos recursos advindos de um projeto setorial integrado do setor vitivinícola, o *Wines of* Brasil.

Corroborando as exposições, Peng (2001) advoga que a VBR tem contribuído como uma perspectiva promissora para o estudo dos processos de internacionalização. Salazar et al. (2011) afirmam que as principais contribuições da teoria RBV para o processo de internacionalização se relacionam à dinâmica dos modos de entrada no mercado externo, à *performance* superior, ao papel dos recursos tangíveis e intangíveis da firma e do país hospedeiro e ao desenvolvimento de capacidades ao longo do processo de internacionalização.

As pesquisas que se utilizam das contribuições teóricas da RBV para a internacionalização se encontram em evolução no que tange ao número de publicações. Levantamentos bibliométricos em duas bases de dados apontaram para o fato de que apesar de não apresentar crescimento constante nos últimos dez anos, a temática alcançou seu pico de publicações no ano de 2016, conforme a base *Web Of Science (WOS)*. Muitos destes estudos

apontam que o acesso e a obtenção de recursos estratégicos podem influenciar de diversas formas a competitividade organizacional, a entrada em mercados externos e a *performance* exportadora (PENG, 2001; HITT et al., 2006; FAHY, 2002; WESTHEAD et al., 2001; SHARMA e ERRAMILLI, 2004).

Por conseguinte, quando se trata do setor vitivinícola, espaço dotado de particularidades e características subjetivas que englobam técnicas, cultura e história, tem-se que a investigação e levantamento dos recursos deste setor mostra-se relevante e determinante para o estabelecimento de novas descobertas teóricas e estratégicas. Desta forma, justifica-se a realização desta pesquisa mediante as contribuições teóricas, práticas e gerenciais implicadas no desenvolvimento da mesma adotando-se como lócus de estudo um setor ascendente e relevante para o desenvolvimento econômico do estado do Rio Grande do Sul.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A estrutura da presente dissertação encontra-se dividida em cinco partes, incluindo a introdução já apresentada. A seguir é exibida uma revisão da literatura a respeito das perspectivas teóricas que norteiam o estudo desenvolvido, a saber: as Abordagens Teóricas da Internacionalização, a Visão Baseada em Recursos e A contribuição da Visão Baseada em Recursos para a área de Internacionalização de Empresas: Um Panorama da Última Década. Após, descreve-se o método do estudo e, posteriormente, os resultados são apresentados e discutidos. Por fim, são apresentadas as conclusões e as referências bibliográficas utilizadas, bem como os apêndices e anexos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nas próximas seções serão apresentadas as discussões teóricas que deram embasamento para as abordagens as quais o presente estudo se propôs a tratar. Desta forma, as Abordagens Teóricas da Internacionalização *(2.1)*, a Visão Baseada em Recursos *(2.2)* e A contribuição da Visão Baseada em Recursos para a área de Internacionalização de Empresas: Um Panorama da Última Década *(2.3)* se encontram apresentadas a seguir.

2.1 ABORDAGENS TEÓRICAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO

Na atualidade econômica mundial, a internacionalização pode ser encarada como uma provável resposta tanto aos desafios impostos pela globalização quanto aos problemas resultantes de conjunturas adversas, oriundas de crises econômicas e financeiras. Vislumbrando, portanto, o alcance de vantagens competitivas, a decisão de internacionalização implica que as organizações reúnam um conjunto de competências que possibilitem um destaque frente aos seus concorrentes (RUA e MELO, 2015).

Por internacionalização entende-se, de acordo com Hitt et al. (2008) o processo no qual a organização comercializa os seus produtos ou serviços fora do seu mercado de origem, ou local. Alguns benefícios basilares podem ser atribuídos à internacionalização como, por exemplo, ampliação de mercado, economia de escala, maior retorno sobre o investimento, escopo e aprendizado e vantagem competitiva sobre o local, como baixo custo de mão de obra.

Moraes et al. (2015) definem internacionalização de forma ampla como um processo que envolve uma empresa em operações com outras nações. De acordo com Fleury e Fleury (2012) a internacionalização pode ser compreendida como um fenômeno associado aos agentes, os atores sociais que participam do processo de globalização. Podendo ser empresas de caráter privado ou público, instituições governamentais e supragovernamentais e ainda, organizações não governamentais.

Bernardes (2009) afirma que a internacionalização envolve necessariamente a movimentação internacional de fatores de produção. Neste sentido, nota-se a ocorrência de uma relação contínua com o exterior, não podendo ser entendido como algo temporário ou até mesmo voltado de forma exclusiva para a superação de uma barreira conjuntural, mas sim, tratando-se de um fenômeno de cunho estrutural. Diversas são as formas de realizar uma estratégia de internacionalização e alguns fatores – cultura empresarial, condições materiais e

condições sociopolíticas – podem auxiliar na adequação deste processo (BERNARDES, 2009).

De acordo com Pedersen (2002) os estudos sobre a internacionalização de empresas, ao considerar a evolução no âmbito histórico das teorias de internacionalização, remetem aos anos de 1970. Neste sentido, a literatura acerca da internacionalização classifica as suas abordagens em duas vertentes: uma de natureza comportamental e outra de natureza econômica (MORAES *et al.*, 2015).

A abordagem comportamental visualiza o processo de internacionalização como sendo gradual e evolutivo destacando-se o modelo de Uppsala, com enfoque nas razões e características desse gradualismo. A abordagem econômica, por sua vez, elucida o processo de internacionalização com base em soluções pseudo-racionais, as quais seriam orientadas para um caminho de decisões que trouxessem a maximização dos retornos econômicos sendo representada, em especial, pela Teoria Eclética (ANDERSSON, 2000; CARNEIRO e DIB; 2007; FLORIANI, 2010).

O enfoque baseado em critérios econômicos adota a orientação para um caminho que possibilite a maximização de retornos econômicos prevalecendo a utilização de soluções pautadas na racionalidade no que tangem as questões oriundas do processo de internacionalização (CARNEIRO e DIB, 2007). Souza e Fenili (2012) afirmam que no escopo das teorias de cunho econômico inserem-se a Teoria do Poder de Mercado, a Teoria da Internalização e o Paradigma Eclético.

Sendo assim, as principais teorias da abordagem econômica que possuem a firma como sua unidade de análise encontram-se apresentadas no Quadro 1 abaixo.

Quadro 1 - Teorias econômicas selecionadas

Teorias Econômicas		
Teorias	**Autores**	**Conceitos**
Teoria do Poder de Mercado	Hymer (1960/1976)	Acreditava que nos estágios iniciais de seu crescimento as empresas continuamente aumentariam sua participação em seus mercados domésticos por meio de fusões, aquisições e extensões de sua capacidade. Conforme aumentasse a concentração industrial e o poder de mercado da empresa, também aumentariam os lucros. No entanto, existiria um ponto onde não seria fácil aumentar ainda mais a concentração no mercado, pois apenas poucas empresas conseguiriam permanecer. Neste momento, os lucros obtidos do alto grau de poder monopolístico dentro do mercado doméstico seriam investidos em operações externas, gerando processo similar de concentração crescente em mercados estrangeiros.

Teoria da Internalização	Coase (1937) Buckley e Casson (1976, 1998)	Foi formalmente proposta e depois revisitada por Buckley e Casson (1976, 1998), mas tem a origem conceitual no artigo seminal de Coase (1937). Sua ênfase recai na eficiência com a qual transações entre unidades de atividade produtiva são organizadas e utiliza os custos de transação (WILLIAMSON, 1975, 1979) como o racional para justificar se deve ser utilizado um mercado (externo à empresa, contratual) ou uma internalização (hierarquia) para uma determinada transação. Uma análise (supostamente racional) de benefícios *versus* custos (TEECE, 1981, 1986) determinaria o grau "certo" de integração da empresa em suas atividades internacionais.
Paradigma Eclético	Dunning (1977, 1980, 1988)	Considera que as empresas multinacionais (MNCs) possuem vantagens competitivas ou de "propriedade" vis-à-vis seus principais rivais, que elas utilizam para estabelecer produção em locais que são atrativos devido a suas vantagens de "localização". Existiriam dois tipos de vantagens competitivas: derivadas da propriedade particular de um ativo singular e intangível (como uma tecnologia específica da empresa) ou derivadas da propriedade de ativos complementares (como a capacidade de criar novas tecnologias). MNCs possuem ainda vantagens de "internalização" para reter controle sobre suas redes de ativos (produtivos, comerciais, financeiros, etc.). Estas vantagens provêm da maior facilidade com a qual uma firma integrada pode apropriar retorno integral de sua propriedade de ativos distintivos como sua própria tecnologia, bem como da coordenação do uso de ativos complementares, que seriam os benefícios transacionais.

Fonte: Elaborado com base em Carneiro e Dib (2007)

Complementando o exposto, Dunning (1988) afirma, a partir do Paradigma Eclético, também conhecido como Teoria OLI (*Ownership, Location* e *Internalization)*, três vantagens diferenciais para caracterizar a decisão de internacionalização de uma empresa, a saber:

a) *Ownership* – vantagens de propriedade: são vinculadas aos ativos tangíveis e intangíveis como, por exemplo, tecnologia e marca. Podem ser justificadas pela economia de escala e pelos conhecimentos específicos de tipo tecnológico e capacidade de direção da empresa (DUNNING, 1988);

b) *Location* – vantagens de localização: possibilitam estabelecer parte de sua atividade produtiva no exterior buscando aproveitar vantagens locais consideradas superiores em comparação ao próprio país de origem. Como exemplos, têm-se a mão-de-obra, recursos naturais e infraestrutura (DUNNING, 1988);

c) *Internalization* – vantagens de internalização: apontam a perspectiva organizacional da empresa, a capacidade de criação, a proteção das vantagens tecnológicas e a utilização de conhecimentos tácitos organizacionais. Sumarizando, as vantagens de localização são determinadas pelas discrepâncias existentes entre os diversos países em termos de custo de fatores – recursos naturais, humanos e de capital – enquanto as empresas se diferenciam por

intermédio da capacidade demonstrada na transformação dos fatores produtivos em bens e serviços, maximizando lucros e minimizando custos (DUNNING, 1988).

Já no que diz respeito à abordagem comportamental, as principais teorias de internacionalização e os seus conceitos encontram-se sintetizadas no Quadro 2 a seguir.

Quadro 2 - Teorias comportamentais selecionadas

Teorias comportamentais		
Teorias	**Autores**	**Conceitos**
Modelo de Uppsala	Johanson e Wiedersheim (1975) Johanson e Vahlne (1977)	Pretende ser um mecanismo explicativo básico sobre as etapas de um processo de internacionalização. O foco é a empresa individual e sua gradual aquisição, integração e uso de conhecimento sobre mercados e operações estrangeiros; além de seu comprometimento sucessivamente crescente com esses mercados, por meio de estágios sequenciais. A ordem de seleção de países para a internacionalização seguiria uma relação inversa com a "distância psíquica" entre o país alvo e o país de origem (JOHANSON; WIEDERSHEIM, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977).
Networks	Johanson e Mattson (1986) Forsgren (1989)	Esta abordagem considera que os próprios mercados devem ser encarados como redes de empresas (JOHANSON; MATTSON, 1986; FORSGREN, 1989). Quando associada à internacionalização, dela decorre que a empresa vai desenvolver posições em redes no exterior. Embora sua premissa comportamental seja a mesma do modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 2003), as decisões acerca do processo de internacionalização serão determinadas direta ou indiretamente pelas relações no interior das redes de negócios.
Empreendedorismo Internacional	McDougall (1989)	McDougall (1989) afirmou que a teoria tradicional sobre negócios internacionais assumia implicitamente que as empresas internacionais já haviam sido constituídas há muito tempo. Já a visão do empreendedorismo internacional (COVIELLO; MUNRO, 1995; MCDOUGALL; OVIATT, 1997; ANDERSSON, 2000) vislumbra explicar a expansão internacional de novas empresas ou *start-ups* por meio da análise de como os empreendedores reconhecem e exploram oportunidades. Ademais se busca estudar as diversas motivações que os levam às operações internacionais (ZAHRA *et al.*, 2005). Entretanto, o empreendedorismo não está limitado a novas empresas (BIRKINSHAW,1997), pois empresas já estabelecidas também precisariam se tornar empreendedoras para competir de modo eficiente.

Fonte: Elaborado com base em Carneiro e Dib (2007)

De acordo com Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977), o modelo de Uppsala, baseado na Escola Nórdica de negócios internacionais, descreve a internacionalização sob a ótica da abordagem comportamental como uma consequência de uma série de estágios percorridos pelas organizações. Neste sentido, a expansão para locais que apresentem menores distâncias psíquicas de seus países de origem é priorizada,

atravessando estágios incrementais com o objetivo de reduzir as incertezas oriundas do mercado.

No estudo pioneiro de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), quatro empresas industriais suecas com intensa atividade no mercado externo – Sandvik, Atlas-Copto, Facit e Volvo – tiveram o seu processo de internacionalização analisado permitindo a constatação da existência de características comuns entre elas e um padrão linear no desenvolvimento das suas operações internacionais. O estudo possibilitou aos autores (1975), a determinação da chamada "cadeia de estabelecimento" na qual a empresa passa por quatro diferentes estágios no processo de penetração em um mercado estrangeiro: Estágio 1 – Exportações esporádicas não regulares; Estágio 2 – Exportações por intermédio de representantes independentes; Estágio 3 – Implantação de filial comercial no país estrangeiro; e Estágio 4 – Implantação de unidade produtiva no país estrangeiro.

O progresso da empresa nos variados estágios implica em um comprometimento continuadamente maior de recursos no mercado alvo. No primeiro estágio não existe quase nenhum comprometimento de recursos e faltam informações permanentes sobre aquele mercado. O segundo estágio significa que a empresa possui um canal para o mercado que fornece informações bastante regulares sobre os fatores que influenciam as vendas e assume um certo compromisso com o mercado. Já no terceiro estágio a empresa controla o canal de informação possibilitando o direcionamento do tipo e quantidade de informação que flui do mercado para a empresa. Além disso, a empresa adquire experiência direta dos fatores que influenciam os recursos. Por fim, o quarto estágio significa um comprometimento de recursos ainda maior (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975).

Sumarizando, quanto mais avançado o estágio em que a empresa se encontra, maior seu envolvimento e/ou comprometimento com o mercado internacional. Carneiro e Dib (2007) complementam afirmando que a internacionalização com base na evolução comportamental apresenta enfoque nas atitudes, percepções e no comportamento dos tomadores de decisão, que se orientam pela busca da diminuição do risco nas decisões sobre onde e como expandir. Além do modelo de Uppsala (M-U), incluem-se os trabalhos de Bilkey e Tesar (1977), Cavusgil (1980), Reid (1981) e Czinkota (1982), que adotam a perspectiva evolutiva do processo (ANDERSEN, 1993).

Em decorrência do exposto, Johanson e Vahlne (1990) apresentam uma nova concatenação do modelo de Uppsala, relatando que o processo incremental baseado no conhecimento experimental acontece não só com uma firma, mas também por meio da interação de, no mínimo, duas firmas. Neste estudo, os pesquisadores reafirmam os

pressupostos básicos da teoria, rebatem críticas realizadas ao modelo, comparam-no com os modelos da teoria econômica e apresentam ideias ao desenvolvimento da teoria.

Deste modo, além da evolução do processo de internacionalização pelo aprendizado, Johanson e Vahlne (1990) sugerem a abordagem das *networks*. A mesma expõe que as firmas em mercados industriais estabelecem, desenvolvem, e mantém relacionamentos comerciais duradouros por meio da interação em que as partes envolvidas constroem confiança e conhecimento recíprocos, e que essa interação significa um forte comprometimento nos relacionamentos. A perspectiva das redes de relacionamentos (*networks*) pode ser considerada uma evolução natural do modelo da Escola de Uppsala, que passou a ser conhecida como Escola Nórdica de Negócios Internacionais.

Cabe acrescentar que as modificações observadas no processo de internacionalização das empresas suscitam recorrentes questionamentos e revisões nas tradicionais teorias existentes na área. Exemplo disto é o fenômeno das *born globals*, empresas que já nascem internacionais e desmontam a perspectiva do gradualismo no processo de internacionalização. O advento desta nova visão levou Oviatt e McDougall (1997) a se dedicarem no entendimento dos novos empreendimentos internacionais em relação as teorias tradicionais sobre o processo de internacionalização, visto que um número crescente de empresas tem passado por um processo de internacionalização acelerada.

Emerge neste panorama, o empreendedorismo internacional, apontado por Young, Dimitratos e Dana (2003) como uma das áreas chaves para o futuro das pesquisas em negócios internacionais. Por conseguinte, mediante a exposição das principais perspectivas teóricas existentes na área de internacionalização e considerando a Teoria dos *Networks* uma importante lente teórica para o entendimento do processo de internacionalização da indústria vitivinícola no Rio Grande do Sul, os próximos parágrafos serão direcionados à temática.

A Teoria dos *Networks* ou Teoria das Redes possui origem no Paradigma da Interação, resultado de pesquisas do *Industrial Marketing and Purchasing Group* - IMP (IMP GROUP, 2006). Constituído em meados da década de 70 por pesquisadores de universidades de diferentes países (França, Alemanha, Itália, Suécia e Inglaterra), certos deles ligados à Universidade de Uppsala (Suécia), o grupo concentrava suas investigações nos relacionamentos e interações entre empresas e acreditava que haveria outros aspectos decisivos na escolha de um fornecedor por um cliente, além do custo de transação (CUNNINGHAM, 1985). Emerge, portanto, o interesse nos complexos relacionamentos desenvolvidos pelos atores dos mercados e os seus potenciais benefícios (LEVY et al., 2010).

Johanson e Mattsson (1988) vieram a considerar os relacionamentos interorganizacionais como um importante aliado do processo de internacionalização organizacional. Pedersen (2002, p.3) corrobora afirmando que “nesta perspectiva, a internacionalização acontece numa relação diádica entre parceiros que possuam recursos complementares. É o acesso a recursos escassos que determina o caminho seguido no processo de internacionalização”.

Apesar da perspectiva das *networks* poder ser considerada uma temática relativamente nova, suas manifestações podem ser visualizadas desde o surgimento das organizações. Levy et al. (2009) afirmam que em determinados países, como o Brasil e a Argentina, aonde as culturas são mais relacionais, observa-se que a maior parte das negociações ocorre baseada em relacionamentos fazendo com que este aspecto seja, muitas vezes, um ponto inicial para abertura de negócios e fechamento de contratos e parcerias comerciais.

É possível caracterizar amplamente uma *network* de acordo com a sua estrutura (formal ou informal), pela força e frequência observada nas suas interações (firmes e frequentes ou frouxas e infrequentes), e pelo tipo de relação que é estabelecida (LEVY et al. 2009). De acordo com Johanson e Mattsson (1988), nas redes estruturadas e com laços fortes entre as organizações, observa-se uma definição das posições ocupadas por cada empresa e uma clara atribuição das divisões de trabalho fomentando uma alta interdependência entre os membros da *network*. No caso oposto, pouco estruturadas e com ligações fracas, há um baixo grau de interdependência e papéis pouco claros quanto às atribuições a serem desempenhadas.

A teoria de *Networks* colabora para uma análise mais aprofundada do processo de internacionalização por ter aceitado que decisões empresariais são influenciadas pelo contexto sócio-cultural-econômico onde a empresa se insere e, em especial, pelos relacionamentos ali estabelecidos (LEVY et al., 2010). De acordo com Johanson e Mattsson (1988) as redes comerciais de negócios emergem por meio das relações que uma empresa estabelece com diversos atores, tais como: clientes, distribuidores, fornecedores, concorrentes e o governo. Para eles, à medida em que a empresa se internacionaliza, estas relações entre os atores da rede tendem a crescer em número e a se fortalecer.

De acordo com Dib e Carneiro (2006), as empresas vão para o exterior não como um movimento evidente de busca de mercado, mas para acompanhar suas conexões, sejam elas clientes, parceiros de negócios ou mesmo concorrentes, como forma de responder a algumas pressões da rede, tais como: instituições de financiamento ou agências governamentais; ou ainda para criar novas conexões no exterior. Raboch e Amal (2008) afirmam que as redes de relacionamento constituídas são, em geral, grandes associações de colaboração e de troca de

conhecimentos. Estas características puderam ser claramente observadas no projeto setorial integrado *Wines of* Brasil que apresenta estrutura formal, interações firmes e frequentes entre os integrantes e intensa troca de conhecimentos.

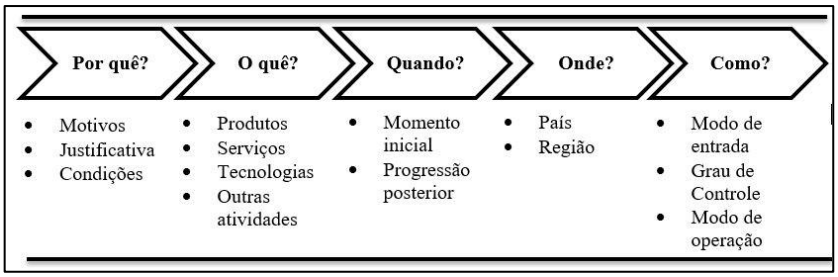
Dado o exposto, na sequência serão apresentadas as perspectivas teóricas relativas às estratégias e modos de entrada em mercados internacionais.

2.1.1 Estratégias e Modos de Entrada

As duas principais questões que devem ser respondidas pelos gestores organizacionais nas decisões de entrada em mercados internacionais independente da perspectiva de análise do processo de internacionalização são: 1ª) a motivação da firma para internacionalizar-se e, 2ª) a decisão sobre qual o modo de entrada será adotado (MADHOK, 1997).

Carneiro e Dib (2007) corroboram apresentando em seu estudo uma proposta de identificação mais abrangente das questões básicas a respeito do processo de internacionalização das empresas. Estas possíveis dúvidas acerca do processo podem, portanto, ser sintetizadas em cinco questões básicas: *por quê, o quê, quando, onde* e *como* as empresas internacionalizam. A Figura 1 a seguir apresenta as questões e os fatores a serem destacados em cada uma delas.

Figura 1 - Questões básicas do processo de internacionalização de uma empresa



Fonte: Carneiro e Dib (2007)

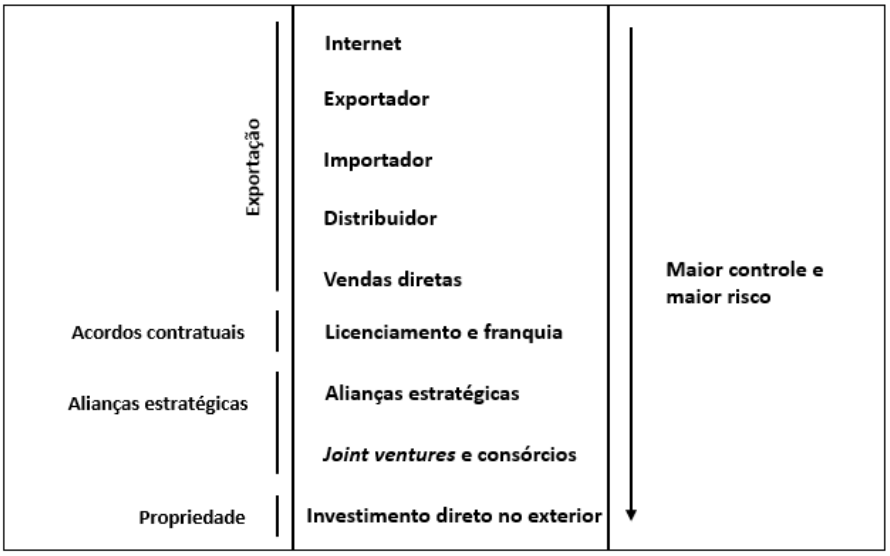
No que tange à entrada no mercado externo, consideram-se como modelos de estratégias de entrada e operação em mercados internacionais as ações que visam introduzir um novo negócio ou uma nova empresa em ambiente internacional (KUAZAQUI, 2009). As decisões no que se refere às estratégias adotadas para a internacionalização podem ser vistas como uma escolha racional e ordenada das alternativas que melhor atendem os objetivos empresariais em um ambiente competitivo. Desta forma, o processo de elaboração das

estratégias internacionais resulta na escolha das estratégias do modo de entrada que a firma irá adotar para concretizar a realização de operações com mercados internacionais. Os modos de entrada comumente adotados são: a exportação (direta e indireta), *joint ventures*, fusões, aquisições, subsidiárias próprias no exterior, dentre outras (ATSUMI et al., 2007).

De acordo com Cateora et al. (2013) as empresas possuem quatro opções diferentes para entrar num mercado externo: exportação, acordos contratuais, alianças estratégicas e investimento direto no exterior. Estas formas distintas de ingressar podem ser subdivididas de acordo com as exigências financeiras ou não financeiras. Neste sentido, a quantidade de recursos financeiros que a empresa precisa empregar para adotar as diferentes formas de entrada afeta o risco, o retorno e a supervisão de cada forma.

Exemplificando esta relação, no caso da exportação indireta, a mesma não exige nenhum investimento de capital, resultando num risco, taxa de retorno e nível de supervisão baixos. Dentre as quatro formas de entrada, a exportação direta é a que se constitui na mais arriscada mediante a exigência de mais capital necessitando um nível de supervisão alto e resultando, também, em altos potenciais de retorno (CATEORA et al., 2013). A Figura 2 a seguir ilustra as relações mencionadas.

Figura 2 - Opções de estratégias de entrada no mercado internacional



Fonte: Elaborado pela autora com base em Cateora et al. (2013, p.345)

As exportações respondem por cerca de 10% das atividades ao redor do globo e podem ser classificadas em diretas ou indiretas. Na exportação direta, a empresa vende para um cliente localizado em outro país, este método é o mais comum de ser utilizado por

empresas que estão dando seus primeiros passos internacionais devido aos baixos riscos de perda financeira. Já a exportação indireta, comumente implica a venda para um comprador – importador ou distribuidor – no país de origem, o qual, por sua vez, realiza a exportação do produto (CATEORA et al., 2013). Nesta modalidade não existe contato direto com o consumidor ou cliente no exterior, podendo existir um ou mais intermediários no processo (GARRIDO et al., 2006).

No que diz respeito à internet, Cateora et al. (2013) alegam esta vem apresentando um papel cada vez mais presente e importante como alternativa para as empresas que vislumbram entrar em mercados externos. Primordialmente, a comercialização pela internet se concentrava em vendas de cunho doméstico, mas um número extremamente grande de empresas passou a receber pedidos de clientes de outros países, originando o conceito de marketing internacional pela internet (MII).

Cateora et al. (2013) abordam que em relação a produtos industriais com alta tecnologia embarcada e com valores bastante expressivos, a formação de equipes de vendas diretas no mercado externo pode ser muito necessária. Esta estratégia exigirá que a empresa abra um escritório com a participação de gerentes locais e/ou transferidos e demais funcionários necessários adequando-se, consequentemente, ao tamanho do mercado e ao potencial de receita de vendas.

Os acordos contratuais, por sua vez, constituem-se em associações não financeiras de longo prazo entre uma empresa e outra no mercado estrangeiro. De maneira geral, eles representam uma forma de transferência de tecnologia ou habilidades humanas de uma empresa para um parceiro no mercado internacional por meio de uma associação entre ambos (FISCHER, 2006), podendo ser realizadas por meio de licenciamentos e franquias. O Quadro 3 a seguir apresenta as conceituações a respeito destas modalidades.

Quadro 3 - Modalidades de acordos contratuais

Acordos Contratuais	
Licenciamento	Configura-se numa forma de estabelecer uma posição segura nos mercados externos sem gastar grandes somas de capital. Nos acordos de licenciamento estrangeiros, são concedidos direitos sobre patentes e sobre marcas registradas e direitos sobre utilização de processos tecnológicos.
Franquia	Constitui-se numa forma de licenciamento que cresce de forma rápida, na qual o franqueador oferece um pacote padrão de produtos, sistemas e serviços de gestão e o franqueado oferece o conhecimento a respeito do mercado, capital e participação pessoal na administração da franquia. Ademais, possibilita uma expansão da empresa, mas com uma possível redução de rentabilidade e retorno financeiro.

Fonte: Elaborado com base em Cateora et al. (2013) e Kuazaqui (2009)

Na sequência, têm-se as alianças estratégicas internacionais (AEI) que, de acordo com Cateora et al. (2013), são relações de negócios estabelecidas por duas ou mais empresas que buscam cooperar em necessidades mútuas e dividir os possíveis riscos no alcance de um objetivo comum. As *joint ventures*, uma das modalidades de AEI, configuram-se numa forma menos arriscada de adentrar mercados que apresentam barreiras legais e culturais quando comparadas com a aquisição de uma empresa existente. Quatro características foram apontadas por Cateora et al. (2013) para definir uma *joint venture*:

1) É uma entidade jurídica estabelecida e distinta;
2) Reconhece a intenção dos sócios de compartilhar a administração do empreendimento conjunto;
3) É uma sociedade entre entidades incorporadas legalmente, como empresas, organizações patrocinadas ou governos, e não entre indivíduos; e
4) Todos os sócios têm a mesma participação no capital social.

Os consórcios podem ser considerados parecidos com as *joint ventures* e apresentam apenas duas características que as distinguem destas: a exigência, em geral, de um grande número de participantes, e o frequente funcionamento em países ou mercados em que nenhum dos participantes atua de forma ativa naquele momento. O propósito dos consórcios se dá na reunião de recursos financeiros e administrativos e na diminuição dos riscos (CATEORA et al., 2013). Neste sentido, diversas empresas têm aderido aos consórcios de exportação como uma forma eficaz de reduzir custos e alavancar a competitividade de seus produtos e serviços (BRANCO; MACHADO, 2004).

Segundo Cateora et al. (2013), o investimento direto no exterior (IDE), ou seja, o investimento dentro de outro país ocorre quando a empresa investe localmente buscando aproveitar o baixo custo de mão de obra, evitar altas taxas de importação, diminuir custos de transporte para o mercado em questão, acessar matérias-primas e tecnologias ou então ganhar entrada no mercado. O processo pode se dar por meio de investimentos, compra de empresas locais ou criação de novas instalações operacionais.

Buscando tecer uma comparação dos modos de entrada confrontando-os com alguns aspectos, Fischer (2006, p.9) apresenta as peculiaridades existentes na exportação, nos acordos contratuais e no IDE. O Quadro 4 a seguir expõe a referida comparação.

Quadro 4 - Comparação dos modos de entrada

Modo de entrada/ Aspectos avaliados	**Exportação**	**Acordos Contratuais**	**Investimento Direto**
Nível de controle das operações	Baixo	Médio (variabilidade relacionada aos termos do contrato estabelecido)	Alto
Aspectos financeiros	Consideráveis investimentos iniciais dependendo da necessidade de adaptação da empresa e possibilidades de retornos variáveis, porém restritos.	Baixos investimentos iniciais e possibilidades muito restritas de retornos	Altos investimentos iniciais e potencialização de maiores e irrestritos retornos
Fluxo de informação	Entrada de informação do mercado sem grande profundidade	Conhecimento imediato do mercado por meio dos parceiros	Acesso direto a informações do mercado

Fonte: Fischer (2006, p.9)

Osland, Taylor e Zou (2001) acrescentam que os modos de entrada diferenciam-se de acordo com três características, a saber: a) quantidade de recursos necessários (ativos específicos utilizados no processo e que possam influenciar e variar com a maneira escolhida para entrar no mercado internacional); b) quantidade de controle, referente à disposição e à habilidade para influenciar decisões em mercados externos; e c) nível de risco da tecnologia, que diz respeito ao risco de transferência de conhecimento para os mercados externos de destino.

Por conseguinte, torna-se possível inferir que as empresas que possuem maior experiência internacional tendem a optar por modos de entrada que proporcionem maiores vantagens no que diz respeito a controle e, consequentemente, originem maiores possibilidades de retorno financeiro (NAKOS e BROUTHERS, 2002). Neste sentido, estratégias de internacionalização mais arriscadas como, por exemplo, IDE, *joint ventures* e fusão/aquisição são as mais indicadas.

2.2 VISÃO BASEADA EM RECURSOS

A perspectiva teórica da Visão Baseada em Recursos (do inglês, *Resource Based View* – RBV) perpassa muitas temáticas sendo amplamente adotada por diversos pesquisadores em seus campos de estudo. A origem da teoria é conferida ao trabalho seminal da economista Edith Tilton Penrose intitulado "*The theory of the growth of the firm"*, publicado em 1959.

Sendo a referência principal da base teórica, Penrose (1959) tratou dos aspectos internos da firma considerando a organização como um conjunto de recursos a serem utilizados. No entanto, Fahy (2000) elucida que o potencial dos recursos de uma empresa já havia sido anteriormente abordado nos estudos de economistas como Chamberlin (1933) e Robinson (1933).

A abordagem teórica da VBR continuou a ser utilizada e desenvolvida na década de 1980 pelos autores Wernerfelt (1984) e Barney (1986). Em seu trabalho denominado "*A Resource-based View of the Firm*", Wernerfelt (1984) introduz a ideia de que a empresa pode ser analisada pela ótica dos recursos e, não somente, pelos produtos abordando as formas pelas quais estes recursos podem ser administrados no decorrer do tempo de modo a serem condicionantes da rentabilidade da firma. Barney (1986), por sua vez, contribui significativamente com o desenvolvimento teórico da VBR ao inserir as proposições acerca da obtenção de vantagem competitiva por meio da exploração dos recursos que se encontram sob o controle da firma.

Em seguida, a VBR apresentou considerável avanço por meio de estudos de diversos pesquisadores, tais como, Prahalad e Hamel (1990), Barney (1991), Grant (1991), Peteraf (1993), Hansen et al. (2004), Newbert (2007, 2008) e Kraaijenbrink et al. (2010). Neste sentido, a visão baseada em recursos emergiu como uma ferramenta de gestão dos recursos que vislumbra a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis mostrando-se como uma alternativa à tradicional teoria da análise estrutural da indústria, da qual destaca-se Michael Porter, que pregava que o desempenho da firma resultava da estrutura da indústria na qual a mesma está inserida e pela estratégia adotada por ela (BULGACOV et al., 2012). Em suma, de acordo com Fleury e Fleury (2003), a VBR aborda que as firmas se diferenciam de forma crucial em suas formas de operar em decorrência dos agrupamentos singulares de recursos que cada uma possui.

Wernerfelt (1984) define amplamente os recursos da empresa como sendo "qualquer coisa que pode ser pensada como uma força ou fraqueza de uma determinada firma. Mais formalmente, os recursos de uma firma em determinado período, poderiam ser definidos como aqueles ativos (tangíveis e intangíveis) que estão vinculados à firma". O autor exemplifica a definição citando alguns recursos, tais como: nomes de marcas, conhecimentos específicos de tecnologia, emprego de pessoal qualificado, contratos comerciais, maquinários, dentre outros (WERNERFELT, 1984). Dierickx e Cool (1989) também buscaram desenvolver as noções acerca da utilização dos recursos no desenvolvimento das estratégias

organizacionais por meio da acumulação de ativos de estoque estratégicos que resultam em vantagem competitiva sustentável.

A perspectiva teórica da VBR pressupõe que os recursos internos da organização se configuram em vantagens competitivas a medida em que as organizações são vistas como um conjunto de recursos e capacidades a serem controlados pela mesma (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1986; BARNEY, 1991). Kraaijenbrink et al. (2010) afirmam que esta proposição é compartilhada por várias análises relacionadas, tais como: núcleo de competências (Hamel e Prahalad, 1994), capacidades dinâmicas (Helfat e Peteraf, 2003; Teece, Pisano e Shuen, 1997) e a visão baseada no conhecimento (Grant, 1996).

De acordo com Grant (1991), a elaboração das estratégias organizacionais de acordo com a abordagem baseada em recursos deve buscar considerar as relações existentes entre os recursos, capacidades, vantagens competitivas e rentabilidade compreendendo os mecanismos existentes na sustentação das vantagens competitivas ao longo do tempo utilizando-se amplamente das características únicas provenientes de cada organização. A perspectiva da visão baseada em recursos pode ser utilizada para identificar os recursos e capacidades que proporcionam a geração ou a manutenção da vantagem competitiva (BARNEY, 1991).

Neste sentido, Barney (1991) alega que existem quatro propriedades fundamentais que indicam o potencial de um recurso organizacional tornar-se estratégico constituindo-se em fonte de vantagem competitiva sustentável. Neste sentido, o recurso deve ser: Valioso, Raro, Imperfeitamente imitável e Não substituível - VRIN. A Figura 3 a seguir apresenta o modelo proposto pelo autor aonde uma relação entre a heterogeneidade (os recursos e as capacidades variam significativamente entre as empresas) e a imobilidade dos recursos (não podem ser transferidos de uma empresa para outra), e as características que culminam na geração de vantagem competitiva sustentável é realizada.

Figura 3 - Requisitos dos recursos para obtenção de vantagem competitiva sustentável

Fonte: Elaborado pela autora com base em Barney (1991, p. 112)

Com relação à Figura 3, tem-se que a característica do valor refere-se à exploração de possíveis oportunidades ofertadas pelo ambiente aonde a empresa está inserida; a raridade ocorre no sentido de ser escasso entre as empresas concorrentes; a imitação imperfeita que destaca três aspectos adiante expostos e, a ausência de substitutos equivalentes no mercado.

O primeiro aspecto pontuado por Barney (1991) na característica da imitação imperfeita decorre da trajetória histórica da firma aonde os recursos seriam desenvolvidos no decorrer do período histórico da firma carregando circunstâncias únicas que impedem a imitação por parte dos concorrentes. No caso da ambiguidade causal, esta decorre da impossibilidade de se entender e identificar os recursos geradores de vantagem competitiva, novamente impedindo ou dificultando o sucesso da imitação por parte da concorrência. Finalmente, a complexidade social que diz respeito aos fenômenos que originam vantagens competitivas que extrapolam as habilidades e os aspectos controláveis pela firma ocasionando impeditivos às tentativas de imitação pelas demais empresas (BARNEY, 1991).

Posteriormente, Barney (1996) propõe o modelo VRIO – (*Value, Rare, Inimitable and Organization*) – uma evolução do modelo inicial VRIN. No referido modelo, o autor estrutura quatro questões que, de acordo com as suas respostas, determinariam se um recurso ou capacidade em particular constitui-se numa força ou fraqueza organizacional. As questões definidas por Barney (1996) encontram-se apresentadas a seguir:

a) **Questão do Valor:** Os recursos e capacidades permitem que a empresa responda às ameaças e às oportunidades?

b) **Questão da Raridade:** Quantos competidores possuem determinados recursos e capacidades valiosos?
c) **Questão da Imitabilidade:** As empresas que não possuem um recurso ou uma capacidade enfrentarão alguma desvantagem de custo para obtê-lo em comparação às empresas que já o possuem?
d) **Questão da Organização:** A empresa está organizada para explorar o potencial competitivo de seus recursos ou capacidades?

Barney e Hesterly (2007) demonstram por meio do Quadro 5, exposto a seguir, uma esquematização do modelo VRIO que tem por objetivo ajudar as organizações a promover uma análise acerca do grau de sucesso na obtenção de vantagem competitiva e lucratividade organizacional, baseado na identificação de recursos e capacidades, avaliação de suas heterogeneidades e imobilidades, associando as forças e fraquezas das organizações.

Quadro 5 - Modelo VRIO

Valioso?	**Raro?**	**Custoso de imitar?**	**Explorado pela organização?**	**Implicações Competitivas**	**Desempenho Econômico**
Não	-	-	Não	Desvantagem	Abaixo do Normal
Sim	Não	-		Paridade	Normal
Sim	Sim	Não		Vantagem Temporária	Acima do Normal
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Sustentável	Acima do Normal

Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2007)

Demais autores dedicaram-se na proposição de tipologias que determinassem a descoberta de recursos potencialmente geradores de vantagem competitiva. Para Dierickx e Cool (1989) estes recursos não poderiam ser facilmente: a) adquiridos no mercado, pois eles devem ser desenvolvidos e acumulados de maneira interna; b) imitados ou replicados e; c) substituídos por outros recursos. Grant (1991) contribui afirmando que, para serem potenciais geradores de vantagem competitiva sustentável, os recursos devem ser: a) duráveis – não podem ter rápida obsolescência; b) não transparentes – de difícil reconhecimento e replicação e; c) não transferíveis – não se encontram disponíveis para aquisição no mercado, exceto em condições desvantajosas para o comprador.

Na percepção de Peteraf (1993), quatro são as condições indicativas: a) posse de recursos superiores em relação aos concorrentes; b) limitações de imitabilidade e substitutibilidade; c) limitações de aquisição de recursos em condições vantajosas e; d) mobilidade imperfeita, semelhante à dificuldade de transferibilidade do recurso abordada por Grant (1991). Além disso, o autor ressalta que as características devem ocorrer de maneira simultânea (PETERAF, 1993).

Complementando as exposições existentes na literatura, Collis e Montgomery (1995) adicionam cinco testes aos quais os recursos deveriam ser submetidos objetivando a análise de seu potencial gerador de vantagem competitiva, são eles:

a) o teste da inimitabilidade: considera a dificuldade de cópia do recurso;
b) o teste da durabilidade: considera o período temporal de depreciação, ou seja, não pode se tornar obsoleto de forma rápida;
c) o teste da apropriabilidade: diz respeito à captação de valor de forma exclusiva pela empresa detentora do recurso;
d) o teste da substitutibilidade: não apresentar recursos substitutos;
e) o teste da superioridade competitiva: consiste em avaliar se o recurso é de fato melhor em relação aos competidores.

Buscando realizar uma comparação entre as abordagens das características que indicam a propensão de um recurso gerar uma vantagem competitiva sustentável de acordo com os respectivos autores, Bulgacov et al. (2012) construíram um quadro, apresentado a seguir, pelo qual um paralelo entre as tipologias é demonstrado.

Quadro 6 - Comparativo das abordagens de características dos recursos

Características e Atributos dos Recursos	**Dierickx e Cool (1989)**	**Barney (1991)**	**Grant (1991)**	**Peteraf (1993)**	**Collis e Montgomery (1995)**
Valioso		X			
Raro		X		X	
Não imitável ou replicável	X	X	X	X	X
Insubstituível	X	X		X	X
Durável			X		X
Não transparente ou transferível			X	X	
Não transferível ou comercializável	X		X		
Apropriável					X
Superioridade Competitiva					X

Fonte: Adaptado de Bulgacov et al. (2012)

Por meio de consultas na literatura que trata da temática torna-se muito recorrente encontrar uma série de classificações que buscam categorizar os recursos das organizações. Diversos autores (PENROSE, 1959; WERNERFELT, 1984; DIERICKX e COOL, 1989; BARNEY, 1991; GRANT, 1991; HALL, 1993; BLACK e BOAL, 1994; MILLER e SHAMSIE, 1996; CARMELLI, 2001; FLEURY e FLEURY, 2003; HITT et al., 2003; SEPPÄNEN, 2008) dedicaram-se neste sentido prestando enfoque para a classificação dos recursos desenvolvidos internamente pela firma de acordo com o estabelecimento de variados critérios e análises.

O Quadro 7 a seguir, desenvolvido por Zen (2010) apresenta a compilação das classificações dos recursos da firma e os seus respectivos autores.

Quadro 7 - Classificações de Recursos da Firma

Autor	Classificação de Recurso da Firma
Penrose (1959)	Recursos físicos: ativos intangíveis da firma como planta, equipamento, terra e recursos naturais, matéria-prima, produtos semi-acabados, produtos em estoque. Recursos humanos: habilidades de trabalho, administrativa, financeira, legal, técnica e *staff* gerencial.
Wernerfelt (1984)	Recursos tangíveis: de avaliação fácil, pois são ativos visíveis da empresa, como por exemplo: instalações, equipamentos, eficiência nos processos e capital. Recursos intangíveis: de avaliação difícil, pois abrangem ativos, tais como marca, conhecimento tecnológico, qualificação do pessoal, contatos comerciais.
Dierickx e Cool (1989)	Quatro categorias de ativos: ativos de fluxo disponíveis no mercado, ativos de fluxo não disponíveis no mercado, ativos de estoque disponíveis no mercado e ativos de estoque não disponíveis no mercado.
Barney (1991)	Recursos de capital físico: incluem a tecnologia utilizada pela firma, a planta e os equipamentos, a localização geográfica e o acesso a matéria-prima. Recursos de capital humano: abarcam treinamento, experiência, inteligência, relacionamentos internos e conhecimentos tácitos dos trabalhadores e gerentes. Recursos de capital organizacional: incluem a estrutura organizacional, o planejamento formal e informal, sistemas de controle e coordenação, bem como a relação da firma com o ambiente externo.
Grant (1991)	Seis categorias principais de recursos da firma: financeiros, físicos, humanos, tecnológicos, reputação e organizacionais.
Hall (1993)	Recursos intangíveis: direito de propriedade intelectual de patentes, *copyright*, designs e marcas; segredos de mercado; contratos e licenças; base de dados; informação no domínio público; redes pessoais e organizacionais; conhecimento dos empregados, dos conselheiros, fornecedores e distribuidores; reputação de produtos e da companhia; e cultura organizacional.
Black e Boal (1994)	Recursos como rede de ativos: Recursos simples Recursos sistêmicos: ativos de fluxo disponíveis no mercado, ativos de fluxo não disponíveis no mercado, ativos de estoque disponíveis no mercado e ativos de estoque não disponíveis no mercado.
Miller e Shamsie (1996)	Recursos baseados na propriedade (discretos e sistêmicos) Recursos baseados no conhecimento (discretos e sistêmicos)
Barney (1996)	Acrescentou em sua classificação os recursos financeiros, disponíveis ou acessíveis à firma.

Carmelli (2001)	Recursos tangíveis: ativos físicos que a empresa possui como infraestrutura, matéria-prima e outros equipamentos. Recursos intangíveis: estratégia organizacional, controle interno, habilidade para obtenção de recursos financeiros, adequação organizacional, *know-how*, redes industriais, habilidade para aprender, habilidade para mudanças gerenciais, competência gerencial, reputação organizacional, reputação dos produtos e serviços, pesquisa e desenvolvimento, base de dados, capital humano, propriedade intelectual, relacionamento com a comunidade, relacionamento com o governo, marketing e vendas, desenvolvimento de negócios e planejamento, organização, comunicação organizacional e cultura organizacional.
Fleury e Fleury (2003)	Os recursos podem ser físicos, financeiros, intangíveis (marca, imagem), organizacionais (cultura organizacional, sistemas administrativos) e recursos humanos.
Seppänen (2008)	Recursos físicos: maquinário, localização geográfica, equipamentos físicos e reservas de matéria-prima. Recursos financeiros: fundos internos, fundos externos e outros instrumentos de financiamento. Recursos organizacionais: processos organizacionais, reputação, cultura, marca, estrutura organizacional e rotinas organizacionais. Recursos relacionais: relacionamento com os clientes, relacionamentos internos à firma relacionamento com os fornecedores, relacionamento com partes externas, relacionamento com concorrentes. Recursos humanos: experiências individuais, habilidades pessoais, redes pessoais e nível educacional individual. Recursos informacionais: informação do consumidor, informação interna, informação do produto, informação da indústria, informação dos processos e informação dos fornecedores. Recursos legais: acordos, segredos de mercado, marcas, *design* registrado, patentes, *copyrights* e licenças.

Fonte: Zen (2010)

Demais autores (TEECE, 1986; NANDA, 1993; SANCHEZ et al., 1996; MOLINA-MORAES, 2001; WILK e FENSTERSEIFER, 2003; METAIS, 2004) propuseram classificações que consideravam os recursos desenvolvidos e acessados pelas firmas por meio de relacionamentos interorganizacionais no ambiente externo à organização. No Quadro 8, a seguir, uma compilação também desenvolvida por Zen (2010) apresenta as classificações de recursos acessíveis para a firma propostas pelos autores acima mencionados.

Quadro 8 - Comparativo das abordagens de características dos recursos

Autor	Classificações de Recursos Acessíveis à Firma
Teece (1986)	Ativos co-especializados (que poderão ser acessados somente em conjunto)
Nanda (1996)	Recursos físicos Recursos Intangíveis: - conhecimento organizacional (acumulados por meio do processo de aprendizagem organizacional) - recursos de fronteira (construídos por meio da relação da empresa com o ambiente)

Sanchez, Heene e Thomas (1996)	Tangíveis (físicos, como máquinas e prédios) e Intangíveis (não-físicos, como reputação, conhecimento, informação) Específicos (possuídos e controlados pela firma) e acessíveis (não são de propriedade da firma, mas podem ser acessados)
Molina – Morales (2001)	Recursos da firma Recursos coletivos (acessíveis por organizações que participam da mesma aglomeração geográfica)
Wilk e Fensterseifer (2003)	Recursos singulares Recursos de acesso restrito Recursos sistêmicos
Metais (2004)	Recursos tangíveis: instalação, maquinário, pessoal, capital financeiro e contábil, patentes, licenças e contratos. Recursos intangíveis: - Organizacionais: conhecimento organizacional, tecnológico e gerencial, sistemas de informação e processos. - Marginais ou de fronteira: clientes (reputação e imagem), fornecedores e redes.

Fonte: Zen (2010)

Kraainjenbrink et al. (2010) propuseram em seu trabalho uma revisão e avaliação das críticas acerca da abordagem teórica da VBR. Mais contemporâneo, o estudo evidenciou em oito categorias as principais críticas encontradas na literatura. De acordo com os autores (2010), o foco principal dos apontamentos recai sobre a aplicabilidade, a validade da VBR enquanto teoria organizacional e dificuldades na mensuração dos recursos e geração de vantagens competitivas sustentáveis mediante a dinamicidade das organizações.

Finalizando as exposições teóricas acerca da Visão baseada em recursos torna-se relevante destacar o estudo desenvolvido na tese de doutorado de Zen (2010) onde foi proposta uma classificação de recursos das empresas vinícolas e também dos *clusters* vinícolas. A primeira lista é composta por 23 recursos próprios sendo suportada teoricamente pelos ditames teóricos da RBV e a segunda, por 16 recursos do *cluster*, analisados teoricamente com base na visão relacional, objeto de apresentação da próxima subseção (2.1.1).

O desenvolvimento das classificações deu-se a partir da revisão de literatura e das entrevistas em profundidade realizadas com especialistas do setor vitivinícola no Brasil e na França. A validação da classificação proposta se deu junto a um grupo constituído por 3 especialistas franceses – 2 doutores pesquisadores com conhecimentos teóricos e empíricos no setor vitivinícola e 1 gerente de estudos econômicos do *Conseil Interprofessionnel des Vins de Provence*. Deste modo, o Quadro 9 apresenta as duas listas que expõem os recursos elencados.

Quadro 9 - Recursos de empresas vinícolas e *clusters* vitivinícolas

RECURSOS DA EMPRESA VINÍCOLA	RECURSOS DO *CLUSTER* VINÍCOLA
- Instalações da vinícola - Equipamentos e máquinas utilizados no processo produtivo - Acesso a insumos e matéria-prima (fertilizante, uvas, garrafas, rolhas e etiquetas, etc.) - Gestão da produção e controle de qualidade - Estrutura técnica para o desenvolvimento de novos produtos - Disponibilidade de capital financeiro para investimento - Acesso ao crédito (facilidade de solicitar e receber crédito) - Propriedade intelectual (proteção da marca e de segredos industriais) - Acordos e licenças (para utilizar uma tecnologia, uma marca ou explorar um mercado) - Contratos com fornecedores de matéria-prima - Base de dados sobre a carteira de clientes - Sistema de informação da empresa (troca de dados interna e externa – fornecedores e clientes) - Cultura organizacional (os valores da empresa e a forma de atuação no mercado) -Reputação da vinícola no mercado doméstico - Conhecimento técnico vinícola - Conhecimento do mercado externo - Gestão comercial (administração das vendas e gestão dos clientes) - Recursos humanos qualificados na área técnica - Recursos humanos qualificados na área comercial - Rede de distribuição em hipermercados e supermercados - Rede de distribuição em lojas especializadas de vinho - Rede de distribuição em restaurantes e bares - Relações de cooperação com diferentes atores (associações do setor, institutos de ensino e pesquisa, sindicatos, fornecedores, concorrentes, clientes)	- *Terroir* (variedades das uvas, práticas vitícolas e enológicas, características específicas do solo e do clima) - Existência de instituições de pesquisas tecnológicas - Existência de instituições profissionais relacionadas à atividade vitivinícola - Existência de instituições públicas e privadas relacionadas à atividade vitivinícola - Infraestrutura ligada ao turismo - Infraestrutura logística - Acesso à assistência técnica (à viticultura e à vinificação) - Acesso ao crédito (crédito específico para produtores e vinícolas instaladas na região) - Acesso a recursos humanos qualificados (formação e disponibilidade de recursos humanos qualificados na região com conhecimento específico associado à região) - Reputação da região (valor da reputação da região de origem) - Reputação de um *terroir* específico (valor de um *terroir* delimitado, como uma indicação geográfica – formalizada em um processo de formalização) - Cultura da região - Acesso a informações econômicas relativas ao mercado externo - Acesso a informações jurídicas relativas ao mercado externo - Relações de cooperação horizontais entre vinícolas da região - Relações de cooperação vertical na região

Fonte: Zen (2010)

Por fim, tem-se que a teoria baseada em recursos aplica mais peso nas escolhas que implicam proatividade por parte das empresas. Embora as oportunidades e ameaças do ambiente sejam considerações relevantes, os recursos únicos da empresa encerram as variáveis-chave que possibilitam a ela desenvolver e sustentar uma vantagem competitiva estratégica (WRIGHT et al., 2011). A próxima subseção se dedica a tratar de uma nova perspectiva de análise dos recursos da firma, a Visão Relacional, que considera o novo contexto de formação dos mercados ao analisar os recursos oriundos das relações colaborativas e interorganizacionais.

2.2.1 Visão Relacional

A perspectiva teórica da VBR, anteriormente apresentada, considera as empresas como entidades individuais (LAVIE, 2006). As evoluções observadas na formação contemporânea dos mercados, aonde alianças interorganizacionais e arranjos cooperativos são estabelecidos, passaram a possibilitar o compartilhamento de recursos. Deste modo, a VBR mostrou-se limitada quanto à análise e consideração de recursos partilhados abrindo caminhos para o surgimento de duas teorias dedicadas a ampliar as fronteiras de análise da firma. Faustino e Gohr (2016) afirmam que duas teorias comportam essa análise de recursos compartilhados, a Visão Baseada em Recursos Estendida (VBRE), proposta por Lavie (2006), e a Visão Relacional (VR), proposta por Dyer e Singh (1998).

A visão relacional desponta como uma teoria complementar à VBR na medida em que considera a perspectiva de que os ativos gerados de forma coletiva podem, assim como os mantidos exclusivamente pela empresa singular, sustentar uma estratégia para competição no mercado (BALESTRIN et al., 2014). Neste sentido, Dyer e Singh (1998) afirmam que, de acordo com a visão relacional, os recursos estratégicos podem ser ampliados para além das fronteiras da firma e gerados por meio de relações interorganizacionais.

Sumarizando, de acordo com Zen (2010), enquanto a VBR focaliza nos recursos desenvolvidos de maneira interna pela firma e que podem gerar uma vantagem competitiva, a visão relacional, por sua vez, defende que as idiossincrasias das relações interorganizacionais podem ser fontes de renda relacional e também de vantagem competitiva. Santos et al. (2016) corroboram afirmando que a vantagem colaborativa (também chamada de vantagem competitiva conjunta) provém das rendas relacionais, ou seja, dos benefícios conjuntos resultantes de relacionamentos interorganizacionais por intermédio da combinação, da troca e do desenvolvimento de recursos idiossincráticos.

Balestrin et al. (2014) contribuem em seu estudo compilando as características à luz da visão relacional de cada uma das três perspectivas estratégicas – Estrutura da Indústria, Visão Baseada em Recursos e Custos de Transação – tidas como seguidoras do paradigma dominante no campo de estudos em estratégia: a competição entre as organizações. A visão relacional, por sua vez, apresenta forte antagonismo às premissas da competição. Deste modo, o quadro 10 a seguir apresenta estas características, bem como os autores que as citaram.

Quadro 10 - As três perspectivas estratégicas à luz da visão relacional

Perspectivas estratégicas	Características à luz da visão relacional	Autores
Estrutura da Indústria	• A cooperação entre clientes, fornecedores e concorrentes de uma indústria fortalece ganhos coletivos superiores à atuação individual da empresa. • A cooperação fortalece os mecanismos para o aprendizado mútuo, a coespecialidade e a economia de escala da empresa entre clientes, fornecedores e concorrentes. • A criação de uma rede aumenta os ganhos individuais da empresa por meio da ação coletiva.	Jarillo (1988), Powell (1998), Dyer e Singh (1998), Dyer e Nobeoka (2000), Ili et al. (2010).
Visão Baseada em Recursos	• As ações coletivas permitem à empresa desenvolver e/ou acessar recursos externos. • A cooperação desenvolve novos recursos relacionais, como a modalidade de relacionamento e os parceiros. • A estrutura relacional pode ser considerada um recurso de difícil imitação, que aumenta a competitividade da empresa.	Hall (1992, 1993), Powell (1998), Dyer e Singh (1998), Gulati (1999), Gulati et al. (2000).
Custos de Transação	• Desenvolve mecanismos que fortalecem os níveis de confiança e reputação, por meio de relacionamentos de longo prazo entre os agentes. • Reduz custos por meio de ativos específicos coletivos e da redução do oportunismo pelo aumento dos níveis de confiança entre os agentes. • Lucros maiores por meio da mitigação de custos de transação.	Jarillo (1988), Dyer e Singh (1998), Gulati et al. (2000), Bachmann e Zaheer (2008).

Fonte: Elaborado com base em Balestrin et al. (2014)

Vindo ao encontro do tema apresentado neste estudo, o quadro supracitado evidencia que a visão relacional lança, em especial, sobre a teoria da visão baseada em recursos uma perspectiva renovada considerando os relacionamentos, cooperações e as ações coletivas das firmas como mecanismos que permitem o acesso e desenvolvimento de recursos. Faustino e Gohr (2016) corroboram afirmando que a visão relacional pressupõe que os relacionamentos entre as organizacionais podem gerar rendas relacionais, que são os lucros alcançados conjuntamente entre os parceiros de uma rede.

De acordo com Dyer e Singh (1998), precursores da teoria, existem quatro características que precisam existir nos relacionamentos interorganizacionais para que haja a geração de rendas relacionais que proporcionem vantagem competitiva: (1) investimento em ativos específicos à relação; (2) trocas de conhecimento que resultem em aprendizagem conjunta; (3) combinação de recursos ou capacidades complementares, mas escassos, que originem uma criação conjunta de novos produtos, serviços ou tecnologias únicos; e (4) mecanismos de governança eficazes que diminuam os custos de transação.

Os autores Ebers e Jarillo (1998) corroboram afirmando que a utilização de estratégias coletivas auxilia as organizações no alcance e sustentação de vantagens competitivas por meio das seguintes fontes: a) aprendizagem mútua, auxiliando no desenvolvimento e melhoramento de novos produtos; b) co-especialização, aonde as empresas participantes criam novos nichos de mercado buscando rentabilidade; c) melhor fluxo de informações e coordenação dos fluxos de recursos entre os participantes da rede que acarretam em economia de custos e tempo; e d) economias de escala, alcançadas por meio de acordos e esforços desenvolvidos de forma conjunta.

Levantamentos bibliométricos indicaram que as pesquisas que se utilizam da perspectiva teórica da visão relacional apresentam nítido predomínio do mesmo objeto de estudo. Porventura influenciados pelos autores seminais Dyer e Singh, a maioria dos estudos adota a Gestão da Cadeia de Suprimentos (SCM) como o seu objeto empírico (TOIGO; WEGNER, 2016). Os autores (2016) complementam afirmando que esta preferência se estende aos estudos de relações comprador-vendedor *(buyer-supplier),* que consideraram díades (dois atores). Contudo, no momento em que a visão relacional considera relações interorganizacionais, pode-se ampliar a unidade de análise para redes horizontais e *stakeholders*, assim como foi constatado pelos autores em apenas três dos vinte estudos analisados.

Por conseguinte, evidenciou-se que a literatura acerca da visão relacional se mostra bastante limitada e pouco independente da teoria da VBR carecendo ainda de amadurecimento teórico e empírico. A maioria dos estudos encontrados que abordam esta perspectiva teórica apresentam-na como sendo um apoio ao estudo e, não, a base do mesmo.

2.3 A CONTRIBUIÇÃO DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS PARA A ÁREA DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: UM PANORAMA DA ÚLTIMA DÉCADA

Salazar et al. (2011) afirmam em seu estudo que as principais contribuições da teoria RBV para o estudo do processo de internacionalização se relacionam à dinâmica dos modos de entrada no mercado externo, à *performance* superior, ao papel dos recursos tangíveis e intangíveis da firma e do país hospedeiro e ao desenvolvimento de capacidades ao longo do processo de internacionalização.

Buscando ampliar e, em especial, atualizar-se quanto ao estado-da-arte acerca das publicações que permeiam a temática da RBV e da Internacionalização, desenvolveu-se para este estudo uma pesquisa de caráter bibliométrico objetivando analisar as principais

características das publicações sobre Visão Baseada em Recursos e Internacionalização nas bases de dados *Web of Science* (*WOS*) e *Scopus*. Além disso, os *hot topics* relacionados à Visão Baseada em Recursos e Internacionalização e os principais artigos citados foram identificados a fim de enriquecer os achados teóricos deste trabalho.

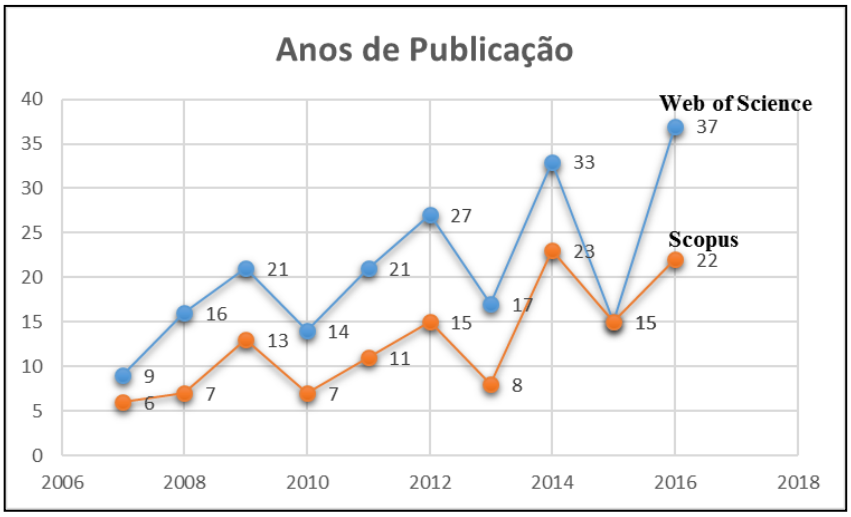
Destarte, o levantamento dos dados foi realizado a partir dos mecanismos de busca da *WOS* e da *Scopus*, com as palavras-chave: "Visão baseada em Recursos" e Internacionalização ("*Resource based view" and Internationalization*), delimitando-se a pesquisa para o período temporal que compreende os anos de 2007 a 2016. Os resultados da pesquisa evidenciaram as principais características da produção científica relacionada à expressão *"Resource based view"* and *Internationalization*. Primeiramente foi realizada a pesquisa com os termos na base *WOS*, no período de 2007 a 2016, sendo encontradas 210 publicações. Em um segundo momento, procedeu-se com a pesquisa na base de dados da *Scopus*, sendo encontradas no mesmo período 127 publicações.

Por meio do levantamento foi possível constatar que o tema Visão baseada em recursos e Internacionalização se encontra em evolução no que tange ao número de publicações. Apesar de não apresentar crescimento constante nos últimos dez anos, a temática alcançou seu pico de publicações no ano de 2016 com 37 publicações representando 17,6% do total, conforme a base *WOS*. Já na *Scopus*, o ano de 2014 destacou-se apresentando 23 publicações (18,1%) seguido pelo ano de 2016, anteriormente mencionado em destaque na *WOS*, com 22 publicações (17,3%).

Na Figura 4, a seguir, a distribuição das publicações no decorrer dos anos pesquisados apresenta-se disposta num gráfico que busca traçar um comparativo dos resultados encontrados em ambas as bases de modo a facilitar a visualização.

Por meio da Figura 4 pode-se perceber que as publicações acerca da *"Resourced based view"* and *Internationalization* nas bases *WOS* e *Scopus* não apresentaram um comportamento de crescimento regular durante o período determinado para a pesquisa (2007 – 2016). No entanto, pode-se notar que nos últimos dois anos houve um salto no número de publicações. Embora haja queda em anos específicos, como 2015, a tendência geral é de crescimento no número de artigos, saindo de 9 em 2007 e chegando em 37 em 2016 na *Web of Science* e evoluindo de 6 para 22 ao longo do período analisado na *Scopus*. Os anos de 2013 e 2015 mostram, em ambas as bases, quedas significativas no número de artigos, o que é curioso, mas que pode evidenciar certo comportamento isomórfico entre os pesquisadores e seus interesses de estudo.

Figura 4 - Anos de Publicação



Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da pesquisa

Por meio da Figura 4 pode-se perceber que as publicações acerca da *"Resourced based view"* and *Internationalization* nas bases *WOS* e *Scopus* não apresentaram um comportamento de crescimento regular durante o período determinado para a pesquisa (2007 – 2016). No entanto, pode-se notar que nos últimos dois anos houve um salto no número de publicações. Embora haja queda em anos específicos, como 2015, a tendência geral é de crescimento no número de artigos, saindo de 9 em 2007 e chegando em 37 em 2016 na *Web of Science* e evoluindo de 6 para 22 ao longo do período analisado na *Scopus*. Os anos de 2013 e 2015 mostram, em ambas as bases, quedas significativas no número de artigos, o que é curioso, mas que pode evidenciar certo comportamento isomórfico entre os pesquisadores e seus interesses de estudo.

Entre os periódicos com maior número de publicações na base *WOS*, destaca-se o *International Business Review* e na base *Scopus* o *Journal of World Business*. Os Estados Unidos lideram o *ranking* dos países que mais publicam sobre a temática nas duas bases. Na *WOS* a Inglaterra é o segundo país que mais publica, seguido por Espanha, China e Austrália. Na *Scopus*, o Reino Unido é o segundo que mais publica, seguido por Austrália, Espanha, Brasil e China.

Verificou-se, ainda, uma grande diversidade e multiplicidade quanto à autoria dos trabalhos, já que não existe destaque com relação à quantidade de trabalhos publicados por determinado autor. Na base *WOS* o destaque foi do autor Mike Wright apresentando cinco artigos publicados. Mike é professor na escola de negócios do *Imperial College London* desde

setembro de 2011 atuando na área de empreendedorismo. Na base *Scopus* o destaque com três publicações foi para os autores Kumar, V. (Professor e Diretor do Programa de Marketing do J. Mack Robinson College of Business da Georgia State University em Atlanta, EUA) e Rajshekhar Javalgi (Professor de Marketing e Negócios Internacionais na Cleveland State University, EUA).

A não concentração de artigos em poucos autores pode ser um fator positivo, pois evidencia que o tema encontra interesse em diferentes grupos de pesquisadores, oriundos de diferentes escolas. Como resultado, pode-se ter uma diversidade de olhares – embebidos de traços culturais díspares – que pode contribuir para maior riqueza metodológica e conceitual. Foi possível, ainda, classificar como *hot topics*, duas combinações da temática: *Performance* (desempenho) e *Strategy* (estratégia).

Esta etapa do levantamento investigou os principais tópicos relacionados à Visão baseada em recursos e Internacionalização que estão sendo estudados nos últimos 10 anos. Levando-se em consideração uma análise prévia das publicações encontradas na *Web of Science*, foram selecionados 20 tópicos relacionados à temática.

O Quadro 11, a seguir, classifica tais tópicos relacionados à temática Visão baseada em recursos e Internacionalização, selecionados conforme o número de publicações:

Quadro 11 - Tópicos relacionados aos temas *Resource based view and Internationalization*

Tópicos	**Nº de Publicações**
Performance (Desempenho)	1.896.320
Network (Rede)	1.012.938
Strategy (Estratégia)	955.818
Knowledge (Conhecimento)	640.233
Learning (Aprendizagem)	469.733
Manufacturing (Fabricação)	179.017
Innovation (Inovação)	122.774
Collaboration (Colaboração)	90.901
Foreign (Estrangeiros)	82.672
Exporting (Exportação)	46.450
Globalization (Globalização)	26.969
Portfolio (Portfólio)	24.657
Alliance (Aliança)	21.105
Entrepreneurship (Empreendedorismo)	14.722
Emerging economies (Economias emergentes)	11.589
Policy implications (Implicações de política)	7.931

Knowledge transfer (Transferência de conhecimento)	6.098
Small and medium-sized enterprises (Pequenas e médias empresas)	3.778
Dynamic capabilities (Capacidades dinâmicas)	3.034
Multinational enterprises (Empresas multinacionais)	1.353

Fonte: *Web of Science* (Fev./2017)

Posteriormente, foi realizada a combinação de cada tópico listado no Quadro 11 com a expressão "*Resource based view*" *and Internationalization*, sendo calculado o total de publicações para cada combinação (tópico relacionado), o h-b e o coeficiente m. Os resultados encontram-se apresentados no Quadro 12 a seguir.

Quadro 12 – *Hot topics* no estudo sobre o tema pesquisado

Tópicos – Base *WOS*	**Total de publicações**	**Índice h-*b***	**Coeficiente *m***
Performance (Desempenho)	159	24	**2,4**
Network (Rede)	45	16	1,6
Strategy (Estratégia)	98	22	**2,2**
Knowledge (Conhecimento)	89	17	1,7
Learning (Aprendizagem)	28	12	1,2
Manufacturing (Fabricação)	44	11	1,1
Innovation (Inovação)	53	13	1,3
Collaboration (Colaboração)	4	4	0,4
Foreign (Estrangeiros)	75	17	1,7
Exporting (Exportação)	68	16	1,6
Globalization (Globalização)	18	8	0,8
Portfolio (Portfólio)	7	2	0,2
Alliance (Aliança)	12	9	0,9
Entrepreneurship (Empreendedorismo)	37	14	1,4
Emerging economies (Economias emergentes)	25	12	1,2
Policy implications (Implicações de política)	5	4	0,4
Knowledge transfer (Transferência de conhecimento)	11	5	0,5
Small and medium-sized enterprises (Pequenas e médias empresas)	20	5	0,5
Dynamic capabilities (Capacidades dinâmicas)	43	12	1,2
Multinational enterprises (Empresas multinacionais)	16	8	0,8

Fonte: *Web of Science* (Fev./2017)

Pautando-se nas considerações tecidas por Banks (2006) foi possível classificar como *hot topic* ou tópico quente, duas combinações dos temas *Resource based view and Internationalization* que apresentaram um coeficiente m ≥ 2, são elas: *Performance* (desempenho) e *Strategy* (estratégia) com coeficientes de 2,4 e 2,2 respectivamente. Tais tópicos são amplos em si e abordam olhares que conversam diretamente com a temática de análise RBV e internacionalização, ambos fortemente vinculados a considerações estratégicas e de desempenho.

Os tópicos *Network* (rede), *Knowledge* (conhecimento), *Learning* (aprendizagem), *Manufacturing* (fabricação), *Innovation* (inovação), *Foreign* (estrangeiros), *Exporting* (exportação), *Globalization* (globalização), *Alliance* (aliança), *Entrepreneurship* (empreendedorismo), *Emerging economies* (economias emergentes), *Knowledge transfer* (transferência de conhecimento), *Small and medium-sized enterprises* (pequenas e médias empresas), *Dynamic capabilities* (capacidades dinâmicas) e *Multinational enterprises* (empresas multinacionais) obtiveram um coeficiente m entre 0,5 e 2, sendo considerados como *hot topics* emergentes em suas áreas de pesquisa. Como emergentes, merecem a atenção dos pesquisadores pois podem indicar tendências de interesse crescente da academia.

Ademais, os tópicos que apresentaram m ≤ 0,5 podem ser de interesse para pesquisadores em um campo específico de pesquisa. Além disso, o levantamento bibliométrico possibilitou a construção de dois quadros com as dez publicações mais citadas em cada uma das bases nos quais foi realizada comparação com os autores que mais publicaram no período pesquisado, elucidando que as publicações com o maior número de citações não pertencem aos autores que mais publicam sobre o mesmo tema no período determinado para a pesquisa (2007-2016), exceto no caso do autor Mike Wright.

Deste modo, foram selecionadas as dez (10) publicações que obtiveram o maior número de citações em cada base, conforme está apresentado nos Quadros 13 e 14 a seguir.

Quadro 13 - Principais artigos em números de citações – *WOS*

Nº	Título / Autor / Periódico / Ano	Nº Citações 2007 a 2016
01	*Title: What drives new ventures to internationalize from emerging to developed economies?* *Author(s): Yamakawa, Yasuhiro; Peng, Mike W.; Deeds, David L.* *Source: ENTREPRENEURSHIP THEORY AND PRACTICE Volume: 32 Published: Jan 2008*	169
02	*Title: Conceptualizing accelerated internationalization in the born global firm: A dynamic capabilities perspective.* *Author(s): Weerawardena, Jay; Mort, Gillian Sullivan; Liesch, Peter W.; et al.* *Source: JOURNAL OF WORLD BUSINESS Volume:42 Published: Sep 2007*	153
03	*Title: Alliance portfolio internationalization and firm performance* *Author(s): Lavie, Dovev; Miller, Stewart R.* *Source: ORGANIZATION SCIENCE Volume: 19 Published: Jul/Aug 2008*	112
04	*Title: Causes of the difficulties in internationalization* *Author(s): Cuervo-Cazurra, Alvaro; Maloney, Mary M.; Manrakhan, Shalini* *Source: JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES Volume: 38 Published: Sep 2007*	107
05	*Title: The export orientation and export performance of high-technology SMEs in emerging markets: The effects of knowledge transfer by returnee entrepreneurs.* *Author(s): Filatotchev, Igor; Liu, Xiaohui; Buck, Trevor; et al.* *Source: JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES Volume: 40 Published: Aug 2009*	104
06	*Title: Innovation practice and its performance implications in small and medium enterprises (SMEs) in the manufacturing sector: A resource-based view.* *Author(s): Terziovski, Mile* *Source: STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL Volume: 31 Published: Aug 2010*	101
07	*Title: Third-World Copycats to Emerging Multinationals: Institutional Changes and Organizational Transformation in the Indian Pharmaceutical Industry* *Author(s): Chittoor, Raveendra; Sarkar, M. B.; Ray, Sougata; et al.* *Source: ORGANIZATION SCIENCE Volume: 20 Published: Jan/Feb 2009*	78
08	*Title: Toward a typology of commitment states among managers of born-global firms: A study of accelerated internationalization* *Author(s): Freeman, Susan; Cavusgil, S. Tamer* *Source: JOURNAL OF INTERNATIONAL MARKETING Volume: 15 Published: 2007*	74
09	*Title: The Role of Family Influence in Firms' Strategic Responses to Threat of Imitation* *Author(s): Sirmon, David G.; Arregle, Jean-Luc; Hitt, Michael A.; et al.* *Source: ENTREPRENEURSHIP THEORY AND PRACTICE Volume: 32 Published: Nov 2008*	71
10	*Title: Internationalization of small and medium-sized enterprises (SMEs) and international entrepreneurship: A critique and policy implications* *Author(s): Wright, Mike; Westhead, Paul; Ucbasaran, Deniz* *Source: REGIONAL STUDIES Volume: 41 Published: 2007*	71

Fonte: *Web of Science* (Fev./2017)

Mediante análise do quadro acima apresentado, evidenciou-se que o artigo mais citado na base *WOS*, com 169 citações, foi o "*What drives new ventures to internationalize from emerging to developed economies?"* com autoria de Yasuhiro Yamakawa, Mike W. Peng e David L. Deeds publicado em 2008 no *Entrepreneurship Theory And Practice.* O artigo trata da lacuna existente na literatura no que se refere à internacionalização de novos empreendimentos de economias emergentes para desenvolvidas buscando elucidar os impulsionadores que conduzem estes empreendimentos por meio da elaboração de um quadro baseado em três perspectivas teóricas: a visão baseada na indústria, baseada em recursos e baseada na instituição.

Quadro 14 - Principais artigos em números de citações – *SCOPUS*

Nº	**Título / Autor / Periódico / Ano**	**Nº Citações 2007 a 2016**
01	*Title: International business competence and the contemporary firm* *Author(s): Knight, G.A., Kim, D.* *Source: JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES Volume:40 Published: 2009*	98
02	*Title: The role of family influence in firms' strategic responses to threat of imitation* *Author(s): Sirmon, D.G., Arregle, J.-L., Hitt, M.A., Webb, J.W.* *Source: ENTREPRENEURSHIP: THEORY AND PRACTICE Volume: 32 Published: 2008*	98
03	*Title: Toward a typology of commitment states among managers of born-global firms: A study of accelerated internationalization* *Author(s): Freeman, S., Cavusgil, S.T.* *Source: JOURNAL OF INTERNATIONAL MARKETING Volume: 15 Published: 2007*	92
04	*Title: Capabilities as a mediator linking resources and the international performance of entrepreneurial firms in an emerging economy* *Author(s): Lu, Y., Zhou, L., Bruton, G., Li, W.* *Source: JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES Volume: 41 Published: 2010*	90
05	*Title: Exploring the role of government involvement in outward FDI from emerging economies* *Author(s): Wang, C., Hong, J., Kafouros, M., Wright, M.* *Source: JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES Volume: 43 Published: 2012*	75
06	*Title: Internationalization and performance: The moderating effects of organizational learning* *Author(s): Hsu, C.-C., Pereira, A.* *Source: OMEGA Volume:36 Published: 2008*	58
07	*Title: A comparative analysis of the internationalization of Chinese and Japanese firms* *Author(s): Yang, X., Jiang, Y., Kang, R., Ke, Y.* *Source: ASIA PACIFIC JOURNAL OF MANAGEMENT Volume:26 Published: 2009*	57
08	*Title: Environmental strategy and exports in medium, small and micro-enterprises* *Author(s): Martín-Tapia, I., Aragón-Correa, J.A., Rueda-Manzanares, A.* *Source: JOURNAL OF WORLD BUSINESS Volume: 45 Published: 2010*	51

09	*Title: Internalisation of ISO 9000 standards: The antecedent role of functionalist and institutionalist drivers and performance implications* *Author(s): Nair, A., Prajogo, D.* *Source: INTERNATIONAL JOURNAL OF PRODUCTION RESEARCH Volume: 47 Published: 2009*	51
10	*Title: Network resource combinations in the international venturing of small biotech firms* *Author(s): Tolstoy, D., Agndal, H.* *Source: TECHNOVATION Volume: 30 Published: 2010*	50

Fonte: *Scopus* (Fev./2017)

Já na *Scopus*, o artigo que se sobressaiu com 98 citações foi o "*International business competence and the contemporary firm*" dos autores Gary A. Knight e Daekwan Kim publicado em 2009 no periódico *Journal Of International Business Studies.* O trabalho dedicou-se a tratar da internacionalização das pequenas e médias empresas (PME's) objetivando investigar os aspectos gerais e específicos que conferem um desempenho superior internacional às PME's na medida em que estas contam com muito menos recursos financeiros e tangíveis do que as grandes empresas multinacionais. Como resultado identificou-se a competência comercial internacional (IBC) como um dos recursos geradores de desempenho superior para as PME's. Ademais, um modelo que relacionasse a IBC com o desempenho internacional das pequenas e médias empresas foi desenvolvido e avaliado.

Por meio da análise, notou-se que dois artigos figuraram como mais citados em ambas as bases de dados, modificando apenas a colocação destes quanto ao número de citações. Para fins de verificação, os mesmos se encontram em destaque nos Quadro 13 e 14 acima. Ademais, percebe-se que em ambas as bases de dados, a grande maioria dos autores das publicações mais citadas não estão entre os autores que mais publicaram no período. A única exceção foi o autor Mike Wright que figurou na 1ª posição no ranking dos que mais publicaram no período na base *WOS* e cujo artigo aparece dentre os que mais foram citados, ocupando a posição 5 na *Scopus* e 10 na *WOS*.

A exposição teórica feita neste capítulo procurou destacar as abordagens que suportaram a elaboração do estudo, com ênfase nos norteadores conceituais que estão presentes nas diferentes abordagens. Além disso, procurou-se evidenciar, por meio de levantamentos bibliométricos, os principais estudos que já foram produzidos sobre os temas pesquisados. Tais elementos suportaram o desenvolvimento da etapa seguinte de decisões metodológicas, bem como as etapas posteriores, de descrição e análise dos achados de pesquisa.

O próximo capítulo apresentará os procedimentos metodológicos adotados para a realização do presente estudo.

3 MÉTODO DO ESTUDO

Este capítulo dedica-se à apresentação dos procedimentos metodológicos adotados para a consecução do presente estudo. Com o propósito de atender aos objetivos previamente definidos, realizou-se esta pesquisa no setor vitivinícola do estado do Rio Grande do Sul por meio de um estudo com abordagem qualitativa.

O capítulo encontra-se segmentado em quatro seções. A primeira versa a respeito da caracterização da pesquisa *(3.1)*, posteriormente é apresentada a unidade de análise *(3.2)* e os sujeitos de pesquisa *(3.2.1)*. Na sequência, a coleta dos dados *(3.3)* é especificada e, por fim, o tratamento e análise dos dados *(3.4)* é explanado.

Os aspectos relacionados a cada um dos itens que compõem os procedimentos metodológicos estão dispostos nas seções a seguir.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa desenvolvida nesta dissertação caracteriza-se como sendo de natureza descritiva quanto aos seus objetivos e investigou o problema sob uma perspectiva qualitativa sendo operacionalizada a partir da realização de três entrevistas semiestruturadas. A pesquisa qualitativa, por sua vez, proporcionou uma melhor visão e compreensão do contexto do problema desenvolvendo-se, de acordo com Lakatos e Marconi (2017), numa situação natural, entregando riqueza de dados descritivos e, ainda, focalizando a realidade de forma complexa e contextualizada.

No contexto do presente estudo, buscou-se por meio do viés qualitativo de pesquisa obter uma maior proximidade com o cenário da internacionalização do setor vitivinícola do Rio Grande do Sul, permitindo assim, identificar as características específicas do setor estudado, compreender o processo de internacionalização das vitivinícolas e levantar evidências a respeito dos principais recursos do setor e do PSI *Wines of* Brasil analisando a vinculação dos mesmos com o processo de internacionalização.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

Para a consecução dos objetivos da pesquisa, a unidade de análise adotada para este estudo foi o setor vitivinícola do estado do Rio Grande do Sul, apresentado em profundidade na seção 4.1.1 do capítulo de apresentação e discussão dos resultados. A seleção da unidade

de análise se deu de maneira intencional, tendo em vista a representatividade do estado no cenário nacional da produção vitivinícola. De acordo com Sampieri et al. (2013) a essência da amostragem qualitativa é pautada na seleção de ambientes e casos que auxiliem no aprofundamento do entendimento de determinado fenômeno de modo a aprender com o mesmo. Posto isto, os sujeitos de pesquisa encontram-se apresentados na próxima seção.

3.2.1 Sujeitos de Pesquisa

A seleção dos sujeitos de pesquisa justificou-se pela relevância que estes agentes apresentam no que diz respeito às investigações acerca da internacionalização do setor vitivinícola do Rio Grande do Sul. Ao todo, foram selecionados três sujeitos de pesquisa que buscaram representar três importantes agentes do processo de internacionalização vitivinícola do RS. Desta forma, uma instituição formal do setor, um projeto setorial integrado e uma vitivinícola compuseram os sujeitos de pesquisa do estudo.

A instituição formal do setor consistiu no Instituto Brasileiro do Vinho (IBRAVIN) que vem desenvolvendo um importante trabalho de congregação junto aos produtores de uva, sucos, vinhos e espumantes do Brasil desde janeiro de 1998. O IBRAVIN dedica-se no desenvolvimento da cadeia vitivinícola brasileira oportunizando espaço para que agricultores, vinícolas, cooperativas e membros do governo possam dialogar e conciliar as suas opiniões.

O Instituto trabalha na promoção e divulgação dos derivados da uva e do vinho nos mercados interno e externo, além de fomentar e fiscalizar a porção produtiva do setor vitivinícola. Ademais, reúne em seu conselho de administração a representação do setor por meio das entidades associativas sendo reconhecido pela Organização Internacional da Vinha e do Vinho (OIV) como o responsável por conduzir as demandas das vinícolas brasileiras no ambiente internacional (IBRAVIN, 2017).

O segundo sujeito de pesquisa do estudo configurou-se num Projeto Setorial Integrado do setor, o *Wines of* Brasil. Criado no ano de 2002 e mantido por meio de uma parceria entre o IBRAVIN e a Apex-Brasil, o projeto visa a promoção dos produtos vitivinícolas brasileiros no mercado internacional. Finalmente, o terceiro sujeito de pesquisa constituiu na maior vitivinícola do Brasil, cujo nome será preservado de acordo com solicitações da empresa e, também, da entrevistada que igualmente terá o seu nome preservado.

A exigência era a de que a vitivinícola selecionada para este estudo possuísse uma trajetória de internacionalização consolidada e que o sujeito entrevistado ocupasse um cargo diretamente relacionado com o processo de internacionalização da empresa. Ambas as

condições foram atendidas. Posto isto, o nome fictício adotado para referir-se à vitivinícola foi "Beta". O Quadro 15 apresenta a sumarização das informações acerca dos sujeitos de pesquisa.

Quadro 15 – Sujeitos de pesquisa

Nº	Sujeitos de Pesquisa	Identificação	Tempo de existência
01	Instituição formal do setor	IBRAVIN (Instituto Brasileiro do Vinho)	20 anos
02	Projeto setorial integrado (PSI)	*WINES OF* BRASIL	16 anos
03	Vitivinícola internacionalizada do Rio Grande do Sul	"BETA"	87 anos

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da pesquisa

A reunião de agentes com características notavelmente significativas para a trajetória de internacionalização do setor vitivinícola do Rio Grande do Sul buscou compilar percepções, opiniões e conhecimentos ampliados e díspares acerca da temática estudada. Cada sujeito de pesquisa estabelecido para este estudo contou com a seleção de um entrevistado para a consecução da aplicação do roteiro de entrevista.

Destarte, o Quadro 16 compila as principais informações sobre o perfil dos três entrevistados, tais como: cargo ocupado, tempo de atuação na instituição, bem como, no setor vitivinícola e, ainda, a formação que cada um dos entrevistados possui.

Por meio da visualização do quadro 16 pode-se inferir que o perfil dos entrevistados demonstra que todos os profissionais possuem vasta experiência no que tange a atuação no setor vitivinícola em termos temporais. O tempo em que cada entrevistado atua em sua instituição também é significativo para que o mesmo possua propriedade acerca de seus conhecimentos organizacionais. Ressalte-se que o entrevistado E2 possui seis meses de atuação direta no PSI *Wines of* Brasil, mas que atuou por oito anos no IBRAVIN, uma das instituições mantenedoras do PSI.

Quadro 16 - Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Sujeito de Pesquisa	Cargo ocupado	Tempo de atuação na instituição	Tempo de atuação no setor	Formação
E1	IBRAVIN (Instituto Brasileiro do Vinho)	Diretor de Relações Institucionais	15 anos	22 anos	Jornalista e Especialista em Marketing.
E2	*WINES OF* BRASIL	Gerente de Promoção	6 meses	16 anos	Administrador; MBA em Gestão Empresarial; MBA em Marketing do Vinho e MBA em Business Intuition.
E3	VITIVINÍCOLA "BETA"	Assistente Adm. do Depto. de Importação/ Exportação	5 anos	8 anos	Administradora - Ênfase Comércio Exterior; MBA em Marketing.

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da pesquisa

Com relação à formação dos entrevistados, dois deles são administradores, sendo que um destes com ênfase em Comércio Exterior vindo ao encontro da função ocupada pela mesma em sua instituição, Assistente administrativa do departamento de importação/exportação. Além disso, ambos possuem MBA em Marketing. Por fim, um dos entrevistados apresenta uma formação díspar dos demais, sendo jornalista, porém com especialização em Marketing seguindo a tendência de qualificação dos outros dois entrevistados.

3.3 COLETA DOS DADOS

O presente estudo contou com duas modalidades de dados coletados: primários e secundários. Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas presenciais gravadas entre os dias 7 e 9 de agosto de 2017 na cidade de Bento Gonçalves e imediações no estado do Rio Grande do Sul. Na entrevista semiestruturada, o pesquisador segue um roteiro de questões, mas tem autonomia para modificar a ordem dos questionamentos e aprofundar-se em pontos mais relevantes ou, ainda, abordar novos questionamentos (HAIR et al., 2005).

Complementando, Dresch et al. (2015) afirmam que a entrevista é um instrumento flexível que permite a reformulação das perguntas em busca de uma compreensão mais plausível dos dados coletados que, normalmente, não são encontrados em fontes

bibliográficas. Destarte, a elaboração do instrumento para a coleta de dados baseou-se no roteiro proposto por Zen (2010) utilizando-se de cinco categorias de análise: (1) Contexto do setor no Rio Grande do Sul, (2) Recursos do setor, (3) Processo de formação do PSI *Wines of* Brasil, (4) Recursos do PSI *Wines of* Brasil e (5) Internacionalização.

Ressalte-se que as categorias e os elementos de análise sofreram adaptações para servir aos objetivos traçados para este estudo. O Quadro 17 apresenta, a seguir, uma compilação das categorias e os elementos de análise adotados.

Quadro 17 - Categorias e elementos de análise do roteiro de entrevistas

Categorias		Elementos de Análise
(1)	Contexto do Setor no Rio Grande do Sul	• Ambiente competitivo • Condições de demanda • Instituições de apoio existentes • Fatores de produção
(2)	Recursos do Setor	• Recursos humanos Recursos tecnológicos • Recursos de infraestrutura logística • Recursos financeiros • Recursos políticos e legais
(3)	Processo de Formação do PSI *Wines of* Brasil	• Processo de formação • Organização dos atores • Ações de cooperação entre os integrantes • Mecanismo de governança
(4)	Recursos do PSI *Wines of* Brasil	• Desenvolvimento dos integrantes • Vantagens e desvantagens • Gestão da marca
(5)	Internacionalização	• Motivações • Dificuldades • Facilitadores • Função do *Wines of* Brasil

Fonte: Elaborado pela autora com base em Zen (2010)

O roteiro supracitado foi utilizado como base para todas as entrevistas realizadas no estudo, bem como na busca por informações na análise documental. As questões do roteiro foram administradas de acordo com o perfil do entrevistado: a) representante de instituição formal do setor (E1); b) representante do PSI *Wines of* Brasil (E2) e; c) representante de vitivinícola internacionalizada do estado do RS (E3).

Na entrevista com o primeiro agente apontado, a ênfase foi dada para as categorias de análise 1, 2 e 5. No caso do agente apontado na sequência, a ênfase dada foi para as categorias 3 e 4. Por fim, o roteiro de entrevista aplicado junto a representante da vitivinícola internacionalizada contemplou as categorias de análise 2, 4 e 5. Buscando compilar estas

informações e apresentar de forma mais clara o direcionamento dos questionamentos do instrumento da pesquisa, o Quadro 18 a seguir apresenta uma síntese do exposto.

Quadro 18 - Relação dos respondentes com as categorias e elementos de análise

Categorias		**Elementos de Análise**	**IBRAVIN**	***Wines of* Brasil**	**Vitivinícola**
(1)	Contexto do Setor no Rio Grande do Sul	Ambiente competitivo	**X**		
		Condições de demanda	**X**		
		Instituições de apoio existentes	**X**		
		Fatores de produção	**X**		
(2)	Recursos do Setor	Recursos humanos	**X**		**X**
		Recursos tecnológicos	**X**		**X**
		Recursos de infraestrutura logística	**X**		**X**
		Recursos financeiros	**X**		**X**
		Recursos políticos e legais	**X**		**X**
(3)	Processo de Formação do PSI *Wines of* Brasil	Processo de formação		**X**	
		Organização dos atores		**X**	
		Ações de cooperação entre os integrantes		**X**	
		Mecanismo de governança		**X**	
(4)	Recursos do PSI *Wines of* Brasil	Organização do PSI		**X**	**X**
		Vantagens e desvantagens		**X**	**X**
		Gestão da marca		**X**	**X**
(5)	Internacionalização	Motivações	**X**		**X**
		Dificuldades	**X**		**X**
		Facilitadores	**X**		**X**
		Função do PSI *Wines of* Brasil	**X**		**X**

Fonte: Elaborado pela autora

O tempo de duração das entrevistas se deu da seguinte forma:

- Entrevistado E1: 56 minutos;
- Entrevistado E2: 45 minutos;
- Entrevistado E3: 1 hora.

Salienta-se que o roteiro de entrevista foi adaptado pela autora para a realidade do presente estudo com base no instrumento elaborado por Zen (2010) em sua tese de doutorado, a qual prestava enfoque para os recursos de dois *clusters* vinícolas previamente selecionados: no Brasil (*cluster* da Serra Gaúcha) e na França (*cluster* da Provence). Sendo assim, o roteiro de entrevista utilizado na condução desta pesquisa encontra-se disponibilizado no Apêndice A ao final deste trabalho.

Com relação aos dados secundários, a coleta se deu por meio de documentos publicados pelas empresas vitivinícolas, pelo Instituto Brasileiro do Vinho e pelo PSI *Wines of* Brasil em seus *websites* e também via *e-mails* trocados diretamente com a autora. Reportagens e matérias jornalísticas publicadas em blogs e *websites* jornalísticos também compuseram os documentos analisados.

Ademais, foram examinados relatórios publicados por órgãos competentes e entidades governamentais relacionadas ao fomento do setor vitivinícola em nível regional, nacional e mundial como, por exemplo – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa Uva e Vinho), Sindicato da Indústria do Vinho do Estado do Rio Grande do Sul (Sindivinho), Organização Internacional da Vinha e do Vinho (OIV), Federação das Cooperativas Vinícolas do Rio Grande do Sul (Fecovinho) – entre outras informações relevantes ao presente estudo.

Por fim, Souza et al. (2011, p.223) afirmam que a análise documental consiste em "identificar, verificar e apreciar os documentos com uma finalidade específica e, nesse caso, preconiza-se a utilização de uma fonte paralela e simultânea de informação para complementar os dados e permitir a contextualização das informações". Para Sá-Silva (2009) a utilização de documentos em pesquisa deve ser valorizada e apreciada mediante a riqueza de informações que podem ser extraídas e resgatadas, possibilitando a ampliação do entendimento de objetos cuja compreensão necessita de contextualização histórica e sociocultural.

A seguir, o tratamento e análise dos dados será apresentado.

3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados vislumbra entregar sentido a um conjunto de informações levantadas (DRESCH et al., 2015). Desta forma, os dados primários e secundários coletados foram analisados por intermédio da técnica de análise de conteúdo com base nas categorias e elementos de análise previamente definidos e já apresentados no Quadro 17.

Desta forma, Bardin (1995, p.42) define a análise de conteúdo como sendo:

> um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 1995, p.42)

Ainda, Vergara (2005) considera a análise de conteúdo uma técnica para o tratamento de dados que busca identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema. Ademais, é uma técnica de levantamento de dados que se utiliza de textos, falas, informações já coletadas, de forma extensiva, ou seja, é uma análise realizada a *posteriori* à coleta. Pauta-se na análise aprofundada da mensagem (conteúdo e expressão) buscando averiguar (in)coerência entre a realidade explícita e a implícita no texto (MICHEL, 2015).

Posto isto, após o procedimento de transcrição das gravações de áudio das entrevistas resultando num material textual optou-se por tomar como balizador para este estudo as etapas da técnica de análise de conteúdo propostas por Bardin (2011). De acordo com Silva e Fossá (2015), esta é a obra mais citada nos estudos qualitativos desenvolvidos na área de Administração. Bardin (2011) determina 3 etapas para a consecução da análise de conteúdo: 1ª) a pré-análise; 2ª) a exploração do material e; 3ª) o tratamento dos resultados, a inferência e interpretação.

Na fase inicial, da pré-análise organizou-se o material partindo-se de uma leitura flutuante que incorreu na escolha dos documentos, ou seja, a definição do *corpus* de análise da pesquisa. Após, comumente formulam-se hipóteses e elaboram-se indicadores que tem por objetivo nortear a interpretação final. Nesta fase algumas regras foram observadas para a escolha dos dados analisados: exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência.

A segunda etapa consiste basicamente na exploração do material, momento em que os dados coletados são codificados considerando os recortes dos textos em unidades de registros, classificando e agregando as informações em categorias simbólicas ou temáticas. O estabelecimento das categorias e elementos de análise *a priori*, facilitou significativamente os esforços de concretizar esta fase da análise de conteúdo.

Por fim, a terceira e última etapa realizada consistiu no tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Neste momento procedeu-se com o retorno ao referencial teórico construído, buscando embasamento para as análises e dando sentido à interpretação. Considerando o fato de que as interpretações objetivam elucidar o que se esconde por trás dos significados das palavras.

O próximo capítulo será dedicado à apresentação e discussão dos resultados obtidos no presente trabalho.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo se dedicará à apresentação e discussão dos resultados obtidos por meio da coleta de dados primários e secundários de acordo com as categorias e elementos de análise previamente estabelecidos. Tem início com a contextualização do setor vitivinícola *(4.1)* em nível mundial, nacional e estadual *(4.1.1)* onde apresentaram-se o ambiente competitivo *(4.1.1.1)*, condições de demanda *(4.1.1.2)*, instituições de apoio *(4.1.1.3)* e fatores de produção *(4.1.1.4)*. Na sequência, são caracterizados os agentes de internacionalização pesquisados *(4.2)* – Ibravin *(4.2.1)*; *Wines of* Brasil *(4.2.2)* e Vitivinícola "Beta" *(4.2.3)* – seguido pela exposição do processo de internacionalização *(4.3)*, recursos do setor vitivinícola *(4.4)* e do PSI *Wines of* Brasil *(4.5)* e seus elementos de análise. Por fim, é realizada uma análise da vinculação dos recursos identificados com o processo de internacionalização *(4.6)*.

4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO SETOR VITIVINÍCOLA

Em se tratando de um setor bastante complexo, alguns esclarecimentos precisam ser realizados sobre a vitivinicultura. Por vitivinicultura entende-se o processo de cultivar as uvas e vinificá-las, ou seja, produzir o vinho e os seus derivados. Os produtos vitivinícolas são todos aqueles produzidos a partir da uva podendo ser segmentados de diversas maneiras de acordo com a espécie de uva utilizada, método de processamento, tipologias de aditivos, dentre outras especificidades que resultem no produto final pretendido.

Pode-se classificar sumariamente os produtos vitivinícolas em vinhos (de mesa, viníferas ou finos); vinhos espumantes (espumantes, espumantes moscateis); vinho frisante; vinho licoroso; sucos de uva (adoçado, natural/integral, polpa de uva, mosto de uva); derivados do suco de uva (bebida de uva, néctar de uva, preparado líquido para refresco); vinagres (agrin, duplo, balsâmico, simples); destilados (graspa, conhaque, aguardente de vinho) e outros derivados da uva e do vinho (cooler, sangria, filtrado doce, jeropiga).

Outra particularidade do setor é a existência da expressão *terroir* e a importância conferida a este quesito ao redor do mundo. Esta nomenclatura bastante utilizada no setor possui origem francesa e não tem correspondentes exatos em outras línguas. A Organização Internacional da Vinha e do Vinho (OIV), órgão internacionalmente reconhecido no setor, definiu oficialmente o significado da expressão como sendo "um espaço no qual está se desenvolvendo um conhecimento coletivo das interações entre o ambiente físico e biológico e

as práticas enológicas aplicadas, proporcionando características distintas aos produtos originários deste espaço".

Sol, clima, altitude, chuvas, relevo, ação humana, entre outros fatores, possuem influência decisiva no *terroir*. Exemplos marcantes são as regiões de Bordeaux, Champagne e Borgonha, localizadas na França e mundialmente reconhecidas pelos seus *terroirs* produtores de vinhos e espumantes de qualidade ímpar. Araújo (2009) evidencia esta importância alegando que os próprios consumidores identificam a relevância da localização geográfica para a produção de bons produtos impactando diretamente na tomada de decisão de compra. A autora (2009) afirma que muitos pontos de venda costumam expor os produtos vitivinícolas em suas gôndolas segmentados por país ou região de origem do produto dado o prestígio conferido a este quesito. Corroborando o exposto, o entrevistado E2 presta um enriquecedor depoimento acerca da formação da categoria de produtos reconhecidos pelo seu país de origem:

> "[...] cada país tem a sua identidade em relação a algumas tipicidades características. Syrah, Africa do Sul, Syrah, Austrália. Então variedades em relação às tipicidades de produtores hoje no mundo. Então as vinícolas sabem que para se desenvolver no mercado e construir uma identidade no mercado internacional, a categoria tem que tá formada. Então, não precisa... não é bom somente ter um rótulo de vinho brasileiro na prateleira *dum* Walgreens nos Estados Unidos, tem que ter um bloco de vinícolas brasileiras pra que tu... crie a sessão Brasil dentro da seção de vinhos." (Gerente de Promoção *Wines of* Brasil)

Os países produtores de vinho ao redor do mundo são habitualmente segmentados em dois grupos: o "Velho Mundo" e o "Novo Mundo". O primeiro grupo refere-se às nações do Hemisfério Norte, tais como: Alemanha, Espanha, França, Itália e Portugal, que apresentam forte tradição na produção e no consumo de vinho. Já os países localizados no Hemisfério Sul, constituindo o "Novo Mundo" são representados principalmente pelo Chile, Argentina, Brasil, Austrália, Nova Zelândia e Uruguai. Neste grupo inclui-se, ainda, os Estados Unidos. As variedades de uvas cultivadas, as tecnologias empregadas na produção e o relacionamento peculiar estabelecido entre as vitivinícolas têm auxiliado este grupo a destacar-se no competitivo mercado vitivinícola mundial (MONTICELLI et al., 2017).

No relatório da situação vitivinícola mundial de 2017, onde analisou-se o período de 2016, a OIV evidencia que cinco países respondem atualmente por 50% de toda a área global coberta por vinhedos, são eles: Espanha (14%), China (11%), França (10%), Itália (9%) e Turquia (7%). Na totalidade, existem 7,5 milhões de hectares cultivados com videiras ao redor do globo terrestre.

Já no que diz respeito aos padrões de consumo, cinco países consomem sozinhos quase metade da totalidade de vinho produzida no mundo: USA (13,2%), França (11,2%), Itália (9,4%), Alemanha (8,1%) e China (7,2%). Quanto ao comércio internacional de vinhos, incluindo espumantes e vinhos especiais, os cinco países com maior valor financeiro exportado, em bilhões de euros, no ano de 2016 foram: França (8,2), Itália (5,6), Espanha (2,6), Chile (1,7) e Austrália (1,5).

Os registros históricos apontam para o fato de que a primeira introdução de videira em território brasileiro foi realizada por colonizadores portugueses no ano de 1532, por meio de Martin Afonso de Souza, na então Capitania de São Vicente, atual estado de São Paulo. Daquele ponto em diante, juntamente com novas introduções, a viticultura alastrou-se para outras regiões do país, sempre com cultivares procedentes dos países de Portugal e Espanha (PROTAS et al., 2006). No entanto, de acordo com Camargo et al. (2010) a viticultura brasileira somente consolidou-se em meados do século XIX, com a introdução do cultivar de uva americana Isabel (*vitis labrusca*) por imigrantes italianos, acarretando na acelerada substituição dos vinhedos de uvas europeias.

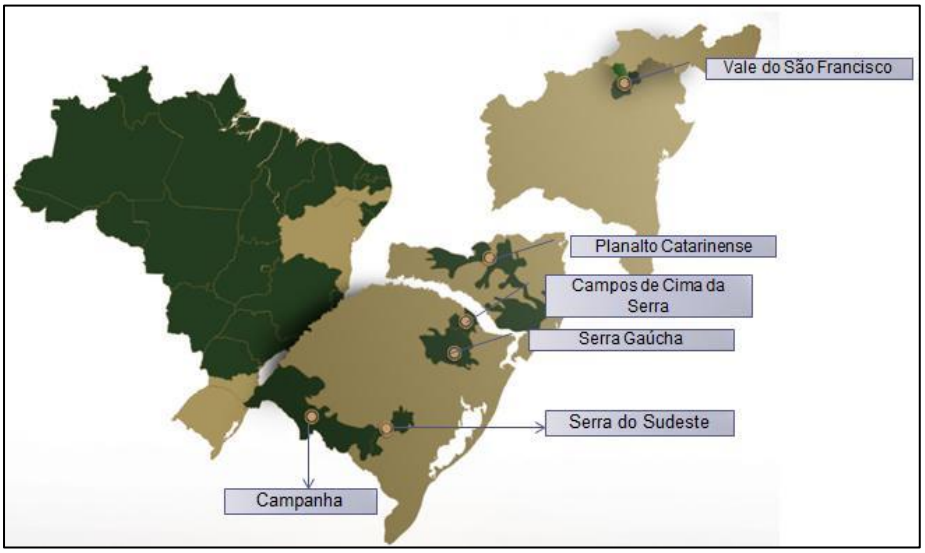
O primeiro ciclo de ampliação da viticultura no Brasil teve como base o cultivo de uvas americanas, rústicas e adaptadas às condições de solo e clima apresentadas localmente aos cultivares. Esta fase também definiu novos rumos para a tecnificação da vitivinicultura nacional, em especial vislumbrando prevenir o ataque de pragas e doenças (SOUZA, 1996). No século XX, as uvas consideradas finas voltaram a receber atenção para produção de vinhos e para o consumo *in natura.*

No momento atual, observa-se o surgimento de novas áreas de plantio, indicando uma tendência de expansão da cultura vitivinícola no país (PROTAS et al., 2006). Esta evolução vem dando suporte ao desenvolvimento e à adoção de novas tecnologias que contribuem para o estabelecimento da vitivinicultura como uma atividade economicamente rentável no país. O setor vitivinícola brasileiro caracteriza-se principalmente pela sua diversidade sendo permeado por diversas cadeias produtivas. Dentre elas pode-se destacar: uvas finas e americanas e híbridas para mesa, uvas para elaboração de vinhos finos, e uvas americanas e híbridas para a elaboração de vinhos de mesa e sucos (CAMARGO et al., 2010).

Esta diversidade pode ser atribuída à distribuição geográfica das regiões produtoras brasileiras suportadas por condições climáticas distintas e favoráveis ao cultivo. Como pode ser visto na Figura 5, atualmente existem seis regiões produtoras consolidadas no Brasil: Serra Gaúcha, 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 que se

destacam no cenário mercadológico vitivinícola nacional e internacional de acordo com o projeto *Wines of* Brasil.

Figura 5 - Regiões Produtoras do Brasil



Fonte: Adaptado de *Wines of* Brasil (2016)

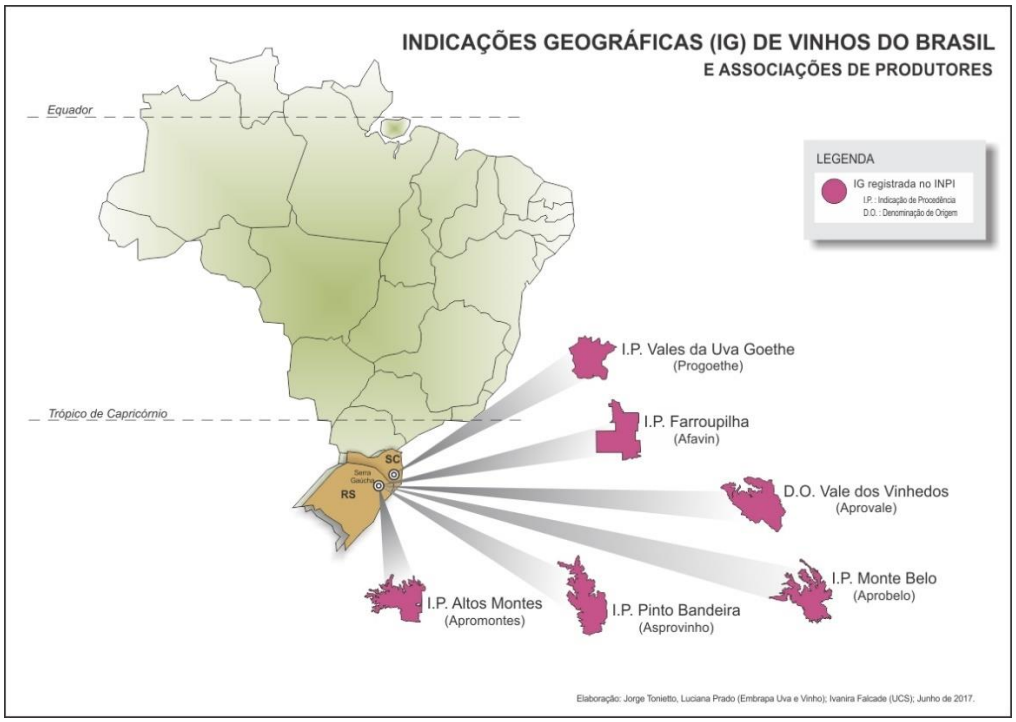
No que tange à produção de vinhos finos, em específico, atualmente no Brasil existem em torno de 10.000 hectares de uvas da espécie *Vitis vinífera*, segmentados principalmente entre seis regiões. Aproximadamente 150 vinícolas se encontram em funcionamento atualmente dedicadas à elaboração de vinhos finos no Brasil. Além disso, o setor vitivinícola brasileiro ainda é composto por outras 1.000 vinícolas, a maioria delas situada em propriedades pequenas (em média 2 hectares por família), dedicadas na produção de vinhos de mesa ou artesanais. Na totalidade, considerando as variedades viníferas e comuns, a área coberta por vinhedos no Brasil chega a 89.000 hectares (*WINES OF* BRASIL, 2018).

Além da segmentação em regiões produtoras, emerge o reconhecimento por Indicações Geográficas de Vinhos no Brasil. No ano de 1995, a Embrapa Uva e Vinho estruturou o primeiro projeto de Indicação Geográfica (IG) para atender a demanda da Aprovale (Associação do Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos), a qual reúne os produtores vitivinícolas da Serra Gaúcha (RS) que engloba os municípios de Bento Gonçalves, Garibaldi e Monte Belo do Sul. Resultado de um trabalho conjunto entre diversas instituições como a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Universidade de Caxias do Sul (UCS), Embrapa Clima Temperado e Embrapa Florestas, foi estruturada a primeira IG do Brasil, a Indicação de Procedência (IP) Vale dos Vinhedos que, no ano de

2012, foi pioneira na conquista da primeira Denominação de Origem (DO) de vinhos do Brasil (EMBRAPA, 2018).

Os reflexos positivos observados com a Indicação de Procedência do Vale dos Vinhedos estimularam a criação de novas associações de produtores vislumbrando atender a demanda de estruturação de novas IG de vinhos. Posto isto, atualmente existem seis Indicações Geográficas registradas relacionadas às suas respectivas associações. Além do Vale dos Vinhedos, apresentam registro no INPI a IP Pinto Bandeira, IP Altos Montes, IP Monte Belo, IP Farroupilha e IP Vales da Uva Goethe (EMBRAPA, 2018). A figura 6 a seguir ilustra a distribuição das mesmas no mapa brasileiro.

Figura 6 - Indicações Geográficas de Vinhos do Brasil



Fonte: Embrapa (2018)

Além destas Indicações de Procedência já registradas encontram-se em fase de estruturação e execução de projetos outras quatro Indicações. As Indicações e as associações de produtores responsáveis são: Altos de Pinto Bandeira (Asprovinho), Serra Catarinense (Vinhos de Altitude), Campanha Gaúcha (Vinhos da Campanha) e Vale do São Francisco (Vinhovasf).

De acordo com Hall e Mitchell (2008 *apud* ZEN, 2010), um dos elementos-chave no setor vitivinícola é justamente a indicação geográfica do vinho na medida em que esta reputação agrega valor aos produtos advindos daquela origem podendo ser legalmente protegidos. Deste modo, além de contar com a marca individual, as vinícolas também poderão utilizar-se da reputação da região para comercializar seus produtos tanto no mercado doméstico quanto internacional.

Com relação aos negócios internacionais estabelecidos pelo setor, o quadro 19 apresentado na sequência apresenta os principais destinos das exportações de vinhos brasileiros no período de 2017.

Quadro 19 – Principais destinos de exportação dos vinhos brasileiros em 2017

País	**Valor (US$/FOB)**	**Volume (litros)**	**USD/LITRO**
PARAGUAI	1.795.051,00	1.031.104	1,74
ESTADOS UNIDOS	830.717,00	280.687	2,96
REINO UNIDO	760.455,00	173.659	4,38
COLÔMBIA	758.787,00	304.509	2,49
CHINA	712.156,00	171.858	4,14
HOLANDA	190.203,00	42.953	4,43
JAPÃO	109.080,00	39.662	2,75
ALEMANHA	87.197,00	18.305	4,76
FINLÂNDIA	76.951,00	15.139	5,08
CANADÁ	74.917,00	14.612	5,13
Total Geral	**5.935.351**	**2.278.382**	**2,61**

Fonte: Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços – *AliceWeb* (2018)

Conforme demonstrado, o Paraguai apresenta-se como o maior comprador do produto brasileiro, destacando-se dos demais. Estados Unidos, Reino Unido, Colômbia e China também são compradores muito expressivos da produção vitivinícola brasileira.

A próxima seção tratará de apresentar o contexto do setor vitivinícola no estado do Rio Grande do Sul, lócus do presente estudo.

4.1.1 Contexto do Setor no Rio Grande do Sul

A contextualização do setor vitivinícola no Estado do Rio Grande do Sul foi construída e será apresentada com base em dados primários, por meio da entrevista junto ao sujeito de pesquisa E1 – Diretor de Relações Institucionais do IBRAVIN e, ainda, com base

em dados secundários provenientes de documentos institucionais e disponíveis em sítios eletrônicos.

O setor vitivinícola do estado do Rio Grande do Sul, lócus de estudo da presente dissertação, apresenta quatro grandes momentos históricos que dividem os seus acontecimentos culturais e produtivos. De acordo com Farias e Silva (2016), no primeiro momento, datado de 1875 a 1915, a produção de derivados da uva destinava-se apenas ao consumo familiar e local. O segundo momento, a partir de 1914, foi marcado pela inauguração da estrada de ferro que fazia a ligação de Caxias do Sul a Montenegro viabilizando o escoamento de produtos coloniais para as principais localidades do estado e do país (neste momento, a região de colonização italiana do RS se tornou o maior centro produtor de vinhos do país).

O terceiro momento (1960 – 1970) foi marcado pela entrada de empresas internacionais como, por exemplo – Chandon, Maison Forestier, Martini, National Distillers, Chateau Lacave, Welch Foods – na produção e comercialização de vinhos e sucos. A partir dos anos 1990 demarca-se o quarto momento, caracterizado pela inserção tecnológica no setor vitivinícola gaúcho. Neste momento, ocorreu uma ampliação drástica da qualidade e competitividade das vitivinícolas gaúchas por meio da utilização de leveduras e enzimas, controle de fermentação e utilização de tanques de aço inoxidável inserindo a produção regional no mercado internacional vitivinícola (FARIAS e SILVA, 2016).

A respeito da distribuição geográfica das quatro regiões produtoras existentes no estado do Rio Grande do Sul, a Figura 7 apresenta um mapa onde as regiões da Serra Gaúcha, Campos de Cima da Serra, Campanha e Serra do Sudeste encontram-se destacadas.

Figura 7 - Distribuição geográfica das regiões produtoras vitivinícolas do RS

Fonte: Blog "Falando de Vinhos" (2008)

Vislumbrando realizar uma caracterização sucinta das particularidades de cada uma das regiões acima mencionadas, apresenta-se na sequência o Quadro 20 com uma breve descrição das regiões produtoras gaúchas.

Quadro 20 - Características das regiões produtoras do Rio Grande do Sul

Região Produtora	Caracterização
Serra Gaúcha	É a maior e mais importante região vinícola do Brasil, respondendo por cerca de 85% da produção nacional de vinhos. Aproveita-se do solo basáltico e do clima temperado, úmido, com noites amenas, para cultivar uvas com personalidade forte. A Serra Gaúcha abrange hoje as cinco áreas de produção enológica certificadas do país. O Vale dos Vinhedos, que ocupa 72,45 quilômetros quadrados entre as cidades de Bento Gonçalves, Garibaldi e Monte Belo do Sul, foi pioneiro ao buscar a Denominação de Origem (DO) para seus rótulos. Seguindo seus passos, os municípios de Pinto Bandeira, Monte Belo do Sul e Farroupilha conquistaram a Indicação de Procedência (IP) para os rótulos lá elaborados, assim como a região dos Altos Montes, que abrange as cidades de Flores da Cunha e Nova Pádua.
Campos de Cima da Serra	Durante muito tempo, a região dos Campos de Cima da Serra ficou ofuscada pela Serra Gaúcha. A predominância do cultivo de variedades híbridas e o clima frio e ventoso eram encarados como entraves para o desenvolvimento de grandes vinhedos. Atualmente, no entanto, o cenário é o oposto. A baixa temperatura e a incidência constante do vento foram transformadas em diferenciais, pois propiciam uma maturação mais longa e condições para que as uvas viníferas apresentem excelente sanidade. As iniciativas de empresários que se aventuraram em elaborar vinhos na região foram recompensadas com grandes rótulos, hoje nacionalmente conhecidos por sua qualidade.

Campanha	Ao mesmo tempo em que abrigam alguns dos mais antigos vinhedos do Brasil, as pequenas planícies e colinas da porção meridional do Rio Grande do Sul, já na fronteira com o Uruguai, vêm recebendo jovens e audaciosos investimentos. Essa concentração de extremos não tira da Campanha o prestígio, pois é uma grande aposta do setor no país. Os dias longos, com grande período de luminosidade para as plantas, e a grande variação de temperatura entre o dia e a noite beneficiam o cultivo das videiras. As condições favoráveis são complementadas pelo solo, rico em granito e calcário.
Serra do Sudeste	Descoberto na década de 1970, o potencial vitícola na Serra do Sudeste levou cerca de 30 anos para ganhar notoriedade. Foi a partir dos anos 2000, com a abertura de investimentos na região por parte de renomadas vinícolas da Serra Gaúcha, que o país voltou sua atenção para os vinhos elaborados com uvas de lá. Desde então, ela é apontada como uma das mais promissoras zonas produtoras brasileiras. Curiosamente, a Serra do Sudeste abriga pouquíssimas cantinas. O relevo suavemente ondulado serve de sede quase que exclusivamente para vinhedos. A maior parte das uvas é transportada, geralmente à noite, até outras regiões do Rio Grande do Sul, onde é vinificada. No entanto, com o crescimento de sua importância no cenário enológico nacional e com o surgimento de empreendimentos locais voltados à produção de uva, essa situação deve sofrer mudança em um futuro breve.

Fonte: Adaptado de *Wines of* Brasil (2017)

A seguir, serão apresentados separadamente os elementos de análise (ambiente competitivo, condições de demanda, instituições de apoio e fatores de produção) propostos na categoria do contexto do setor vitivinícola do Rio Grande do Sul.

4.1.1.1 Ambiente Competitivo

O mercado vitivinícola do Rio Grande do Sul possui na produção das uvas o seu ponto de partida. Atualmente, a produção é efetuada em aproximadamente quatorze mil propriedades de produtores rurais e a maioria é destinada para o processamento e elaboração de vinhos e derivados nas mais de 600 indústrias e cooperativas vitivinícolas localizadas no estado do RS. De acordo com o Diretor de Relações Institucionais do IBRAVIN, cerca de 25% a 30% do total produzido é comercializado no Rio Grande do Sul, o restante é majoritariamente vendido nos demais estados brasileiros, sendo uma pequena parte destinado à exportação.

A comercialização é realizada prioritariamente por meio do canal varejista que realiza a venda diretamente ao consumidor final em supermercados e lojas especializadas. Posteriormente emerge a figura dos distribuidores que comercializam os produtos por meio de representantes comerciais atendendo demandas regionalizadas. Outro importante canal são as

vendas diretas efetuadas por meio da crescente tendência do enoturismo. O entrevistado E1 apresenta a sua percepção na fala a seguir:

> "[...] o enoturismo *né*, que é um canal importante, principalmente para as pequenas e médias empresas, não quer dizer que não seja para a grande também, porque elas têm atuado bastante nisso, mas principalmente, para as pequenas e médias têm sido um canal de comercialização muito interessante porque elimina intermediários e estabelece ganhos tanto pra quem visita, o consumidor, como para a própria vinícola que vende direto seu produto [...]" (Diretor de Relações Institucionais do IBRAVIN)

No que diz respeito à concorrência, verificou-se que no mercado interno brasileiro o Chile consiste no maior concorrente aos produtos vitivinícolas brasileiros, seguido por Portugal, Itália, Argentina e, por fim, a França, que juntos dividem a preferência do consumidor brasileiro. De acordo com o entrevistado E1 os sucos de uva não possuem concorrência de outros países pois o Brasil destaca-se muito na produção. No caso dos sucos de uva, a concorrência no Brasil se daria com os sucos de outras frutas como laranja e maçã e até mesmo, os refrigerantes.

Já a concorrência em nível internacional é travada junto aos principais *players* do mundo do vinho – França, Espanha, Itália, Alemanha e Portugal – que juntos dominam cerca de 60% da produção, exportação, importação e do comércio vitivinícola mundial. Acrescentam-se a estes Austrália, Nova Zelândia e Califórnia. No que diz respeito às estratégias concebidas pelas empresas do setor no enfrentamento da concorrência no mercado interno e externo, o Diretor de Relações Institucionais do Instituto Brasileiro do Vinho aponta algumas destas.

O enfoque na qualidade, diversificação e rotulagem dos produtos buscando inovar constantemente, é uma das estratégias. Muito embora o setor seja marcado por questões bastante tradicionais, algumas inovações como o sistema de fechamento *screw cap*, ou tampa de rosca, substituindo a costumeira rolha já acontecem. Outra estratégia bastante utilizada apontada pelo entrevistado é a utilização das identidades regionais providas por meio das indicações geográficas produtivas como qualificadoras e determinantes de diversas características da produção vitivinícola.

A Embrapa Uva e Vinho expõe detalhes acerca das definições de Indicações Geográficas de Vinhos do Brasil:

> "O reconhecimento de Indicações Geográficas (IG) de vinhos brasileiros estabeleceu um novo capítulo da vitivinicultura nacional, valorizando produtos tradicionais de determinados territórios, possibilitando a proteção da região produtora e garantindo aos consumidores vinhos diferenciados, atendendo requisitos específicos de

> produção de cada IG. As Indicações Geográficas identificam vinhos originários de uma área geográfica delimitada quando determinada qualidade, reputação ou outra característica são essencialmente atribuídas a essa origem geográfica. No Brasil, existem duas modalidades de Indicações Geográficas: a Indicação de Procedência (IP) e a Denominação de Origem (DO). A IP se aplica às regiões que se tornaram reconhecidas na produção de vinhos. Já na DO, os vinhos apresentam qualidades ou características que se devem essencialmente ao meio geográfico, incluídos os fatores naturais e os fatores humanos." (Embrapa Uva e Vinho, 2018)

Ademais, a Indicação Geográfica traz como vantagens a organização coletiva dos produtores, o fomento à economia local e a ampliação do renome dos produtos da região, auferindo impactos na competitividade e aumento no potencial das atividades de enoturismo das regiões reconhecidas resultando no aumento das vendas diretas (EMBRAPA, 2018). Por fim, sintetizando, tem-se que a principal estratégia utilizada para o enfrentamento da concorrência no mercado interno, de acordo com o entrevistado E1, é a diversificação dos produtos ofertados, buscando diferenciar-se das demais vitivinícolas por meio de distintas variedades de uvas e lançamento de novos produtos.

Já no mercado externo, a principal estratégia apontada seria destacar o setor vitivinícola brasileiro na produção de espumantes, produto que vem recendo diversas premiações internacionais em importantes eventos do setor ao redor mundo. De acordo com o entrevistado E1, a estratégia ainda se encontra em fase de construção. No depoimento a seguir é explicado como está estruturado atualmente o cenário internacional de produção e comercialização de espumantes:

> "[...] porque nos últimos anos a gente tem lá, 30, 35 países que são excelentes produtores de vinhos tintos por exemplo, certo?! Nós temos apenas quatro ou cinco países que são referências na produção de espumantes, então o número de concorrentes é menor e a nossa percepção já de qualidade, de preço é muito boa, melhor do que a dos vinhos, então por isso a estratégia da exportação seria focar muito, também, na venda de espumantes né." (Diretor de Relações Institucionais do IBRAVIN)

Desta forma, percebe-se que o potencial do setor vitivinícola brasileiro em destacar-se no mercado externo mediante a oferta de um produto – espumante – com alta qualidade e com baixa concorrência em nível mundial é bastante favorável. Na contramão deste aspecto promissor, o entrevistado E1 expõe uma fragilidade estratégia existente na distribuição logística do setor que culmina no comprometimento da competitividade, tanto no mercado interno quanto no mercado externo. Na percepção do Diretor de Relações Institucionais do IBRAVIN, o setor está ciente da urgência desta demanda classificando-a como um "gargalo muito forte", mas ainda carece do estabelecimento de estratégias eficientes e realizáveis.

Por fim, de acordo com o mesmo, o setor até investe no desenvolvimento de algumas ações que vislumbram melhorar as questões de distribuição logística, mas não vem observando resultados, muito por conta da "produção econômica e da instabilidade política que o Brasil vive", de acordo com o entrevistado E1. Segundo ele, outros países vitivinícolas possuem legislações e medidas de apoio bastante claras neste aspecto, o que não é observado no Brasil e dificulta a competição de maneira uniforme com o mercado externo.

4.1.1.2 Condições de Demanda

Neste elemento de análise angariaram-se informações sobre o perfil do consumidor vitivinícola, a segmentação deste mercado e as principais exigências existentes em relação aos produtos. Protas et al. (2006) expõe que a agroindústria do vinho nacional, centrada no estado do Rio Grande do Sul, assumiu com caráter histórico a liderança da produção e do atendimento da demanda do mercado interno brasileiro. Sobre o mercado internacional, informações da *Wines of* Brasil (2016) dão conta de que o Brasil vem colhendo os frutos de grandes investimentos em inovações tecnológicas e no manejo dos vinhedos realizadas nos últimos 15 anos vindo a ser reconhecida por mais de 3 mil prêmios internacionais recebidos mediante a excelente qualidade de seus rótulos.

Com relação ao perfil dos consumidores, o entrevistado E1 dividiu-os pelos produtos existentes no mercado vitivinícola. Portanto, o quadro 21 a seguir apresenta esta inter-relação dos produtos em conformidade com o perfil de comprador que o consome:

Quadro 21 – Perfil dos consumidores de produtos vitivinícolas

	Sucos		Vinhos (incluem-se os espumantes)	
	Suco Integral	Néctar da Fruta	Vinhos de Mesa	Vinhos Finos
Produtos	Contém 100% de suco de uva.	Contém entre 20% e 50% de polpa de uva, sendo o restante água e açúcar.	Produzido a partir de uvas Vitis Labrusca.	Produzido a partir de uvas Vitis Vinífera.

Perfil dos consumidores	Grande amplitude de faixa etária por não apresentar nenhum tipo de contraindicação. Público consumidor almeja benefícios para a saúde ao consumi-los, principalmente no caso do suco integral.	Consumidor com faixa etária mais elevada, tradicional que consome os vinhos de mesa e gosta de sentir o aroma da uva no ato do consumo. O entrevistado supõe que o consumo deva cair bastante com o passar dos anos.	Considerado um consumidor jovem, novo. Conferindo importante presença de mercado aos produtos importados. A conotação para o consumo é pautada na "posição de status" entregue pelo mesmo. Não é um consumo realizado diariamente, prevalecendo a apreciação social em coletividade principalmente em eventos, comemorações e ocasiões deste tipo buscando demonstrar conhecimento. O entrevistado estima que aproximadamente 40 milhões de brasileiros se insiram neste consumo. No que tange a faixa etária, o entrevistado relata: "Aí por conter álcool, acima de 18 anos e a tendência é que jovens adultos aí de 25 a 30 anos também estejam, hoje, se interessando mais por isso".

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da pesquisa

Complementando o exposto no quadro, emerge a figura do consumidor especialista, entendedor, que já sabe qual o tipo de vinho que está procurando de acordo com os mais variados atributos existentes num rótulo. Contudo, este consumidor se caracteriza pela infidelidade em marcas prevalecendo a experimentação de diferentes produtos e marcas. Contraditoriamente, o tradicional consumidor de vinhos de mesa é fiel à(s) marca(s) que consome.

Indagado a respeito das principais exigências impostas pelos consumidores aos produtos vitivinícolas, o entrevistado E1 novamente as divide de acordo com os tipos de produtos. Primeiramente, o suco de uva sofre imposições no que diz respeito ao aroma, sabor e coloração (no caso de tintos) que em ausência transmite a ideia de má qualidade. Já com relação aos vinhos, a fala do entrevistado aborda questões enriquecedoras de avaliação:

> "[...] a questão que o mercado tá consumindo, tá buscando são vinhos fáceis de consumir né, não é vinhos complexos que tenha lá trinta aromas diferentes, porque ninguém está disposto talvez a ficar meia hora cheirando vinho... tem que experimentar o vinho, ele ser agradável, gostoso e tal, e o consumidor brasileiro ele gosta de um produto até mais redondo que o normal, ao nível mundial, mais adocicado. Isso os argentinos e os chilenos aprenderam muito fácil a fazer isso e já determinam, tanto é que muitos rótulos a gente não enxerga se o vinho é seco, *demi sec*, mas olha no rótulo, no contra rótulo do verso tá escrito vinho meio seco, então muitas vezes ele é "arredondadinho" assim, exatamente, pro gosto do consumidor né." (Diretor de Relações Institucionais do IBRAVIN)

Torna-se possível inferir por intermédio das informações obtidas junto ao entrevistado E1 que as condições de demanda do setor são relativamente variáveis devido as diversas influências e preferências pessoais dos consumidores às quais o setor é exposto. Ademais, a complexidade observada nas características e atributos da maioria dos produtos ofertados pelo setor, exige que as empresas possuam um posicionamento de mercado bastante claro.

4.1.1.3 Instituições de Apoio

As instituições de apoio desempenham um papel bastante relevante no setor vitivinícola do Rio Grande do Sul. Por ser um setor bastante regionalizado quando comparado à distribuição no território brasileiro, o suporte recebido de determinadas entidades é determinante para o sucesso. O depoimento do entrevistado E1 enfatiza a relevância de estímulos regionais:

> "Porque é um setor pequeno, bastante localizado ainda no Sul do Brasil, com um mercado forte no Sudeste do Brasil então tem de transportar e deslocar essa mercadoria e que por ser pequeno e muito localizado não tem órgãos governamentais, a mesma tensão que tem em outros setores agrícolas, como carnes, como álcool de açúcar, como café, que tem políticas macro né, então nós temos políticas regionais, estaduais né, mas não temos ainda uma política nacional da viticultura." (Diretor de Relações Institucionais do IBRAVIN)

Estes estímulos provêm majoritariamente de instituições de apoio específicas ligadas ao setor. O depoimento do Diretor de Relações Institucionais do IBRAVIN salienta o apoio e influência recebida do próprio Instituto Brasileiro do Vinho, SEBRAE RS, SENAR RS, SEAPI RS, Apex-Brasil, MAPA e MDIC. Em decorrência do alto impacto da predominância da agricultura familiar no cultivo das uvas, instituições como a Confederação Nacional dos Trabalhadores Rurais (CONTAG) e a Federação dos Trabalhadores na Agricultura (FETAG-RS) também se mostram atuantes. Ademais, observam-se participações da FIERGS e da CNI igualmente articulando no setor.

Sintetizando a função exercida pelas principais instituições ligadas ao setor, o entrevistado E1 enfatiza algumas entidades e discorre acerca do papel de cada uma delas. O quadro 22 adiante sumariza estas informações:

Quadro 22 - Papel das instituições no setor vitivinícola do Rio Grande do Sul

IBRAVIN	Papel de promotor setorial, articulando questões políticas, realização de projetos e relacionamentos com as instituições das mais variadas esferas setoriais.
FIERGS	Consiste na presença e representação do setor no meio industrial.
FETAG/RS	Representação do setor no meio agrícola e na agricultura familiar.
SEBRAE/RS	Apresenta uma força muito grande na questão da micro e pequena empesa por meio da capacitação do empreendedor, fortalecimento das políticas e acesso a novos mercados.
SENAR/RS	Possui atuação no programa de capacitação dos agricultores em boas práticas agrícolas.

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da pesquisa

Ressalte-se que as instituições mencionadas no quadro 22 não representam a totalidade daquelas existentes, a apresentação se deu mediante a citação do entrevistado E1 ao apontar o papel destas no setor. Além das instituições apontadas no quadro, a Federação das Cooperativas Vinícolas do Rio Grande do Sul (Fecovinho), o Sindicato da Indústria do Vinho do Estado do Rio Grande do Sul (Sindivinho) e a União Brasileira de Vitivinicultura (Uvibra) também foram apontadas como importantes atores no apoio do crescimento e desenvolvimento do setor no Rio Grande do Sul.

4.1.1.4 Fatores de Produção

Assim como qualquer outro setor econômico, o vitivinícola do Rio Grande do Sul necessita de uma série de fatores de produção que viabilizem o seu pleno funcionamento. De acordo com o entrevistado E1, o processo produtivo tem início na seleção das variedades de uvas que se deseja cultivar já visando a finalidade da mesma, ou seja – fruta para consumo, para produção de suco, vinho, espumante – visto que a planta demorará quatro anos para entrar em produção de frutos após o plantio. A produção se dá majoritariamente em propriedades pequenas, em torno de 10 hectares destes, 2,6 hectares destinados às videiras, classificando-as como agricultura familiar. As videiras podem ter uma vida produtiva que varia de 25 a 100 anos dependendo dos tratos culturais empregados e da espécie cultivada.

Neste âmbito, o entrevistado E1 contribui classificando o perfil dos produtores de uva em três perfis distintos no que diz respeito ao modo de comercialização de sua produção de uvas junto às vitivinícolas:

- **Perfil 1:** São aqueles produtores que não estão muito identificados com a cadeia produtiva, optando por não firmar contratos de venda de forma prévia, culminando na ausência de relacionamentos estáveis junto às vitivinícolas. São produtores que se aproveitam dos momentos de quebra de safra aonde ocorre falta de matéria prima. Neste momento, este perfil de produtor vende a uva pelo preço que mais lhe agradar. No entanto, quando existe excesso de produção e altos estoques, este produtor fica descoberto de opções em decorrência da ausência de relacionamentos mais a longo prazo com os compradores;
- **Perfil 2:** O segundo perfil consiste naqueles produtores que apresentam uma relação mais estável com as vinícolas, configurando-se em fornecedores de longa data. Este relacionamento propicia um maior atrelamento de critérios de qualidade no decorrer do cultivo das uvas resultando em produtos mais selecionados. A negociação independe da existência ou não de estoques, a vinícola concretiza a compra mediante negociação anual de preços;
- **Perfil 3:** O terceiro perfil, englobando aproximadamente 28% dos produtores, consiste naqueles agricultores associados às cooperativas. Este perfil demonstra interesse em capacitação constante buscando por instrumentos de desenvolvimento. Outra característica deste perfil de produtor é a mobilização por meio da participação ativa em sindicatos e cooperativas buscando interação por meio da participação em atividades anuais ou semestrais que são desenvolvidas.

Prosseguindo, durante a colheita, os frutos vão gradativamente se encaminhando para as unidades produtivas das vitivinícolas que irão adotar uma série de procedimentos para obter os produtos desejados e posteriormente, comercializá-los de acordo com as suas estratégias. Neste meio de campo, muitos profissionais se encontram envolvidos. Abordando a dimensão dos recursos humanos, o entrevistado E1 relatou que o setor absorve profissionais formados em diferentes áreas como as Engenharias, Enologia, Marketing, Administração e com especializações voltadas para a gestão vitivinícola. O mesmo complementa afirmando que por muitas vezes a oferta de profissionais supera a demanda existente no mercado não adentrando no mérito da qualidade destes profissionais.

Na percepção do representante do IBRAVIN, “as vezes a tradição impede a inovação” para referir-se à falta de proatividade, culturalmente característica da região, quanto à aderência em novos cursos voltados ao mercado vitivinícola. Na percepção do entrevistado, o comportamento predominante é o de esperar os demais fazerem para ver se irá “dar certo” para posteriormente copiar. Ademais, com a crescente expansão e prosperidade do enoturismo

no estado do Rio Grande do Sul, algumas carências quanto aos recursos humanos emergem. A fala do Diretor do IBRAVIN enriquece o entendimento acerca disto:

> "[...] tem que formar gente ainda, desde pensadores até executores então ainda tem que ter mais gente dedicada a essa atividade na parte comercial, desde promoção, comunicação, marketing, vendas, tudo isso ainda acho que essa área podia ser melhor, melhor... ter mais investimentos e ter mais participação do setor também na capacitação internamente desse tipo de atividade."

Com relação a dados estatísticos e numéricos da produção vitivinícola no estado do Rio Grande do Sul, o Quadro 23 a seguir apresenta um panorama da elaboração de vinhos e derivados no espaço temporal que compreende os anos de 2006 e 2016. As quantidades totais em milhões de litros e a segmentação em vinhos viníferas, vinhos comuns e outros derivados da uva e do vinho podem ser visualizados.

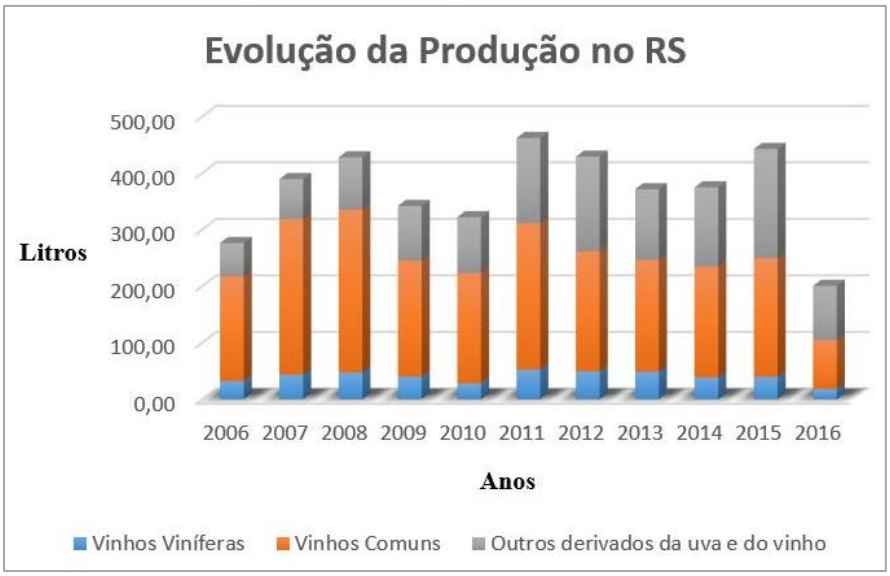
Quadro 23 - Elaboração de Vinhos e Derivados no Rio Grande do Sul – 2006 a 2016

ANO	**MILHÕES DE LITROS**			
	Vinhos Viníferas	Vinhos Comuns	Outros derivados da uva e do vinho	TOTAL
2006	32,12	185,08	59,13	276,33
2007	43,18	275,25	70,89	389,32
2008	47,33	287,44	93,19	427,97
2009	39,90	205,42	96,50	341,82
2010	27,85	195,25	98,96	321,21
2011	52,20	258,73	151,15	461,07
2012	48,60	213,1	167,28	428,98
2013	48,40	197,9	125,15	371,45
2014	38,46	196,07	140,19	374,72
2015	39,20	210,3	193,00	442,50
2016	18,07	86,32	96,16	200,55

Fonte: IBRAVIN/MAPA/SEAPI-RS – Cadastro Vinícola (2016)

Por intermédio da análise do Quadro 23 se torna possível observar uma considerável oscilação com relação às quantidades elaboradas anualmente não havendo constância no que diz respeito à comportamentos duradouros e permanentes com relação à crescimento e diminuição no decorrer dos anos. A figura 8 ilustra, por meio de um gráfico construído com base nos dados apresentados no quadro anterior, este comportamento instável.

Figura 8 - Evolução da produção no Rio Grande do Sul



Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da pesquisa

A Figura 8 evidencia que o ano de 2016 apresentou o pior desempenho produtivo dentre os dez anos (2006 – 2016) apresentados. Investigando-se as causas de um desempenho tão díspar dos demais, foi encontrada como razão as intempéries climáticas que acometeram com vendavais, chuvas de granizo e enchentes diversos municípios da Serra Gaúcha comprometendo, com prejuízos superiores a 30%, a safra gaúcha de uva do ano de 2016.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DOS AGENTES DE INTERNACIONALIZAÇÃO

A seguir serão caracterizados os agentes envolvidos no processo de internacionalização do setor vitivinícola consultados neste estudo e aqui denominados de sujeitos de pesquisa. Primeiramente será apresentado e caracterizado o Instituto Brasileiro do Vinho (IBRAVIN), seguido pelo PSI *Wines of* Brasil e, por fim, a vitivinícola consultada será apresentada.

4.2.1 IBRAVIN - Instituto Brasileiro do Vinho

O Instituto Brasileiro do Vinho localiza-se atualmente na cidade de Bento Gonçalves, estado do Rio Grande do Sul e possui a sua data oficial de fundação em janeiro de 1998 nascendo com o objetivo principal de representar produtores de uva, sucos, vinhos e

espumantes do Brasil. Dentre as atribuições do Instituto está o estímulo e fiscalização da porção produtiva do setor e, também, a promoção e divulgação dos derivados da uva e do vinho nos mercados doméstico e externo (IBRAVIN, 2017).

De acordo com o entrevistado, diretor de relações institucionais do IBRAVIN, a década de 1990 caracterizou-se pela forte turbulência para o setor vitivinícola nacional mediante o início da abertura do mercado de importações e do estabelecimento de um acordo com o Mercosul que flexibilizava e permitia a entrada de vinhos importados da Argentina, Uruguai e demais países integrantes. O ocorrido movimentou e impactou o mercado vitivinícola brasileiro. A criação do Instituto emerge, portanto, das intenções de conectar os diversos elos existentes nesta cadeia produtiva e de comercialização. O depoimento do diretor de relações institucionais expõe os detalhes do surgimento:

> "Então o surgimento do IBRAVIN se dá no meio dessa turbulência né, dessa mudança do cenário econômico internacional, principalmente e também no mercado interno e aí estabelecem a tentativa de cercar todo mundo na mesma mesa para buscar convergências e trabalhar em conjunto. Nesse momento também, não bastava somente a união, mas tinha que ter um instrumento, tinha que ter recursos, tinha que se ter uma perspectiva para financiar as ações que queriam se desenvolver né, toda política só de intenções não se configura né. Então aí se partiu, da década de 90, primeiro com o chamado PROVITIS que não deu muito certo né, que era uma isenção na tributação que as vinícolas tinham né, mas ele era individual, não era uma coisa coletiva, então se construiu em 97 então, junto com o estado do Rio Grande do Sul com a Secretaria da Agricultura, aprovado pela Assembleia Legislativa o Fundovitis, o Fundo de Desenvolvimento da Vitivinicultura e na lei que criou o Fundovitis, um artigo dizendo o seguinte, o Estado estimulará a criação de uma instituição, paritariamente, por produtores de uvas, indústrias e cooperativas, e aí então, em 98 cria-se, oficialmente então, como uma instituição privada, mas que recebe recursos do Fundovitis pra fazer execução de partes das atividades da política Estadual da vitivinicultura né, e pra complementar então, ele nasce no Rio Grande do Sul com o fundo estadual, mas já com a pretensão de ser nacional e por isso o nome IBRAVIN." (Diretor de Relações Institucionais do IBRAVIN)

Atualmente, o Instituto apresenta em seu quadro de colaboradores 23 pessoas que se dividem em quatro unidades: Administrativa financeira, Promoção, Técnica e a unidade de Relações Institucionais. De acordo com o entrevistado, a seleção e contratação de colaboradores, bem como, a elaboração do plano de cargos e salários é realizada por uma equipe de gestão de pessoas terceirizada.

Os norteadores estratégicos estabelecidos para o Instituto, estão dispostos no Quadro 24 e reforçam a representatividade que o Instituto deseja ter perante todo o mercado vitivinícola brasileiro.

Quadro 24 - Norteadores estratégicos do Instituto Brasileiro do Vinho

Missão	Planejar e realizar ações institucionais e oferecer produtos e serviços que possibilitem o ordenamento, a promoção e o fortalecimento da cadeia produtiva da vitivinicultura em todos os seus elos.
Visão	Ser reconhecido nacional e internacionalmente como a entidade representativa da vitivinicultura brasileira, assumindo seu papel central no ordenamento, promoção e desenvolvimento do setor vitivinícola.
Valores	Cooperação Participação Inovação Qualidade Ética Transparência Comprometimento

Fonte: IBRAVIN (2017)

Corroborando com a missão e a visão traçada para o Instituto e buscando congregar o maior número possível de demandas existentes no setor vitivinícola brasileiro, o IBRAVIN conta com o apoio técnico de doze Comitês distintos, a saber: de Viticultura; de Enologia; de Mercado; de Tributação e Competitividade; de Assistência Técnica e Extensão Rural - ATER; de Autocontrole; Gestor do Projeto Setorial *Wines of* Brasil; Gestor do Projeto Suco de Uva 100%; do Vinho de Mesa; de Enoturismo; de Identidade e Qualidade do Espumante; de Indicações Geográficas (IBRAVIN, 2017). Reunidos, estes comitês auxiliam no encaminhamento das discussões que visam por meio da consideração da complexidade e pluralidade do setor desenvolver ao máximo a vitivinicultura brasileira.

Indagado a respeito do suporte que os órgãos federativos do Brasil e demais apoiadores prestam para o IBRAVIN, o entrevistado Carlos Raimundo citou diversas instituições que realizam interlocuções de modo a promover e beneficiar de alguma forma o setor. Pode-se citar em evidência a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex Brasil), o Ministério das Relações Exteriores, a Secretaria Especial de Cultura Familiar e Desenvolvimento, antigo Ministério do Desenvolvimento Agrário e o Sebrae Estadual e Nacional. Demais entidades como a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR), Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul (FIERGS) e Confederação Nacional das Indústrias (CNI) auxiliam no atendimento das normas técnicas, regulamentações de aditivos e legislação, bem como, congregam a agricultura e a indústria.

Um importante indicador da representatividade do IBRAVIN, perante o setor vitivinícola internacional, é o reconhecimento auferido por parte da Organizacional Internacional da Vinha e do Vinho (OIV) como o responsável pela condução das demandas das vinícolas brasileiras em solo internacional. Esta informação respalda a relevância apresentada pelo Instituto na promoção e desenvolvimento da internacionalização do setor vitivinícola brasileiro.

O depoimento de uma das entrevistadas também apresenta evidências que corroboram a influência política e legal que o Instituto possui a nível nacional:

> "O Instituto Brasileiro do Vinho, e por ser um Instituto Brasileiro do Vinho ele tem uma força em Brasília muito forte, ele tem articulações políticas, ele tem negociação de leis, eles trabalham. Eles têm comitês de vinho, eles têm comitês técnicos de enólogos de empresas que trabalham em benefício do vinho brasileiro, então eles estão reformulando toda a lei do vinho, num comitê, com enólogos, outras instituições estão reformulando toda lei do vinho, então isso beneficia também a exportação." (Assistente Administrativa do Departamento de Importação/Exportação da Vitivinícola "Beta")

Indagado a sintetizar a função apresentada pelo IBRAVIN e demais instituições envolvidas com o setor vitivinícola, em níveis nacional, estadual e regional, o entrevistado prestou o seguinte depoimento sobre a sua instituição:

> "O IBRAVIN, começando pelo IBRAVIN né, tem um papel de promotor, de articulador das instituições do setor produtivo e de articulação no setor com as demais instituições, na busca de configurações políticas, na busca de projetos, de ações, de implementações de qualidade, promoção, tudo isso né." (Diretor de Relações Institucionais do IBRAVIN)

Relacionando-se ao exposto, o estudo de Monticelli et al. (2017) buscou analisar a influência que as instituições formais possuem, especialmente, nos processos de internacionalização do setor vitivinícola brasileiro. Uma das instituições analisadas no referido estudo foi o IBRAVIN. Como resultados notaram-se influências positivas na internacionalização, tais como: o fomento do aprendizado, a construção de redes de relacionamentos, *expertise* em mercados estrangeiros e diminuição de gastos. Pontos negativos também foram elencados. Dentre eles pode-se citar o conhecimento técnico deficitário, criação de barreiras legais para a comercialização com determinados países e favoritismo que culmina no beneficiamento dos maiores produtores de vinho do setor. Ressalte-se que estes resultados se estendem a todas as instituições analisadas no estudo, no período entre 2012 e 2013, e não somente ao IBRAVIN.

Por conseguinte, evidenciou-se que a atuação do IBRAVIN na internacionalização do setor vitivinícola gaúcho é incontestável. Esta influência pode ser vista mediante o provimento de recursos para o setor, captados por meio de seus intensos relacionamentos e contatos governamentais que viabilizam a maior parte dos projetos de expansão internacional idealizados. Saliente-se que o próprio projeto setorial integrado *Wines of* Brasil, apresentado na sequência, nasce dentro do IBRAVIN servindo-se de sua estrutura material e intelectual.

4.2.2 Projeto setorial integrado *Wines of* Brasil

O projeto *Wines of* Brasil teve início no ano de 2002, por iniciativa da Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul (FIERGS) e apoio da Agência de Promoção de Exportações (APEX). A FIERGS prospectou vinícolas da Serra Gaúcha para desenvolver um consórcio de exportação do setor vitivinícola. Em um primeiro momento, seis vinícolas aderiram ao projeto. As vinícolas participaram de diversas reuniões, cursos de formação de preço e treinamentos para acessar o mercado internacional. Este consórcio possibilitou o desenvolvimento de conhecimentos sobre o mercado internacional, a articulação política e a participação em feiras e eventos internacionais necessários para o processo de internacionalização das vitivinícolas (ZEN et al., 2013).

Posteriormente, no ano de 2004, a iniciativa passou a ser um “Projeto Setorial Integrado” (PSI) contando com a parceria da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX) e dando enfoque na promoção do vinho brasileiro por meio de um acordo com o Instituto Brasileiro do Vinho. De acordo com Zen et al. (2013), a assinatura do convênio com a APEX resultou numa mudança significativa, pois não se tratava mais de um consórcio de exportação.

A partir do firmamento do convênio, as vinícolas participantes atuariam de maneira cooperativa para a promoção do vinho brasileiro no mercado externo. Em relação à gestão do PSI *Wines of* Brasil, a partir de 2004, o mesmo tornou-se independente da FIERGS, atuando de maneira autônoma. A sede do *Wines of* Brasil encontra-se localizada na cidade de Bento Gonçalves, região serrana do estado do Rio Grande do Sul e aonde concentra-se o principal *cluster* vitivinícola do Brasil, no mesmo espaço físico do Instituto Brasileiro do Vinho. Os integrantes se reúnem em assembleia, a principal instância decisória do projeto setorial integrado.

Desde a modificação ocorrida, muitos acontecimentos de cunho quantitativo e qualitativo puderam ser observados. No ano de 2007, o *Wines of* Brasil já era composto por

28 vinícolas com 20 países de destino das exportações, respondendo por 57,7% da exportação brasileira, em contraste com os 15,2% registrado no ano de 2002, ano em que foi criado.

O *Wines of* Brasil possui atualmente uma equipe pequena, composta pela figura do gestor, o Gerente de Promoção entrevistado nesta pesquisa, e mais 2 colaboradores que se dividem de acordo com os mercados-alvo delineados para a atuação do WOB juntamente com as vitivinícolas associadas. Um destes colaboradores presta enfoque ao mercado do Reino Unido e da China, enquanto que o outro dedica-se ao mercado americano e aos denominados mercados secundários. De acordo com o entrevistado estes mercados configuram-se atualmente como os mais emergentes e promissores para as negociações dos produtos vitivinícolas brasileiros.

Em se tratando de um PSI, o *Wines of* Brasil se encontra aberto a todas as vinícolas brasileiras interessadas em atingir o mercado externo. De acordo com o entrevistado, gerente de promoção da *Wines of* Brasil, no mês de agosto de 2017 existiam 40 empresas vinícolas participando do projeto, destas, aproximadamente 19 realizaram exportações no último período. O entrevistado complementou afirmando que 90% de todas as empresas vinícolas exportadoras do Brasil são associadas atualmente no PSI evidenciando a relevância que a *Wines of* Brasil apresenta na internacionalização do setor vitivinícola brasileiro.

Este dado estatístico abordado pelo entrevistado expõe a incipiência existente na internacionalização do setor mediante um baixo número de empresas vitivinícolas exportadoras, aproximadamente 25 em todo o território brasileiro, considerando as vitivinícolas internacionalizadas que não fazem parte do *Wines of* Brasil. Indagado sobre aquelas vinícolas que se encontram associadas, mas que ainda não realizam atividades internacionais, ele comenta o seguinte:

> "A gente tem como premissa, muitas dessas empresas são de pequeno porte, e a gente tem níveis de participação de adesão a gente até esse ano criou um nível não remunerado que tem direito ao que a gente chama de PPE que é Projeto Primeira Exportação, onde, antes a gente instrui e orienta as empresas antes de exportarem elas participarem e se desenvolverem através do PPE que elas tenham uma noção de formação de preço, uma noção de como é uma dinâmica *drawback*, como funciona o mercado internacional, como participar de uma empresa, primeiro ter um site em inglês, ter um material promocional em inglês, etc e tal. A gente orienta elas a estarem qualificadas no mercado internacional para depois começarem a participar. A empresa participando do projeto todas as ações ela não tem custo nenhum. Tem uma mensalidade. O primeiro estágio é não remunerado, tu não paga nada, mas tu tem apenas acesso às informações e ao PPE. E o segundo estágio começa desde R$ 300,00 e vai até R$ 1000,00 reais depende do tamanho da vinícola, ela paga o "FFS", participação de feiras e via de amostras e todas as atividades que contemplam mais." (Gerente de Promoção da *Wines of* Brasil)

O depoimento demonstra que o PSI está investindo na ampliação do número de vitivinícolas internacionalizadas mediante a condução de um trabalho de preparação das mesmas para atuação em território internacional. Contudo, o foco do *Wines of* Brasil é o vinho fino, o que inibe o ingresso de vinícolas que produzem e/ou exportam exclusivamente vinhos de mesa. Almejando atrair novas vinícolas para o projeto, diversas ações são realizadas como eventos, visitas e apresentações em entidades setoriais. O PSI atua de forma global, mas três mercados internacionais são considerados prioritários: Estados Unidos, Reino Unido e China.

A *Wines of* Brasil busca prioritariamente inserir o vinho brasileiro no mercado global tornando-o conhecido e reconhecido. Desta forma, o grande desafio é a consolidação de uma imagem do país como produtor de vinhos de qualidade ímpar. Atualmente o PSI possui algumas frentes de atuação por meio do desenvolvimento de cinco projetos que norteiam as ações da *Wines of* Brasil junto de seus *stakeholders*.

O primeiro projeto denomina-se *Programa Primeira Exportação (PPE)* e configura-se na porta de entrada para as vinícolas que possuem interesse em aderir à *Wines of* Brasil. Por intermédio da capacitação das empresas, o processo de venda ao exterior é detalhado etapa por etapa, formulando a ponte entre as marcas e o comércio internacional. Além disso, é realizada uma análise de viabilidade de negociação de cada vinícola com o mercado externo e oferecida uma metodologia para que as vitivinícolas possam traçar um objetivo claro de exportação. O meio utilizado é a consultoria técnica especializada com atendimento personalizado *in-company* (*WINES OF* BRASIL, 2017). A entrevistada representante da vitivinícola explana alguns detalhes do funcionamento:

> "[...] eles têm um programa chamado Primeira Exportação, que é para as vinícolas que ainda não exportaram ou que exportaram duas, três caixinhas, dois, três palhetes e querem continuar exportando e eles prestam, sim, essa assessoria institucional, mas eles contam com o nosso apoio, por exemplo, eu sou palestrante do PPE, que é Programa Primeira Exportação, semana do dia 18 eu vou lá dar uma aula sobre formação de preços. Então eles contam muito com o apoio das vinícolas, das agências de fretes, despachantes para ir lá ensinar as outras pessoas a exportar, mas é uma atividade bonita. Quem entende mais acaba passando conhecimento para os outros [...]" (Assistente Administrativa do Departamento de Importação/Exportação da Vitivinícola "Beta")

A segunda iniciativa é o *Projeto Imagem*, o mesmo possui como objetivo reforçar a percepção de qualidade dos vinhos e espumantes brasileiros entre o público especializado (membros do *trade* internacional, imprensa, críticos, dentre outros). A primeira ação é identificar formadores de opinião e estabelecer o contato. Em seguida, essas personalidades são convidadas a conhecer regiões vinícolas nacionais ou participar de eventos em que os

rótulos integrantes do PSI são destaque, como em feiras ou degustações especiais. De forma eventual, a mesma estrutura de ação do Projeto Imagem é utilizada para realizar o beneficiamento de consumidores que participaram de ações promocionais dos vinhos brasileiros nos mercados alvo (*WINES OF* BRASIL, 2017).

O *Projeto Comprador* dedica-se ao estabelecimento da aproximação direta entre as empresas integrantes da rede *Wines of* Brasil e os agentes do *trade*. De acordo com o *Wines of* Brasil (2017), o projeto empenha-se na criação do ambiente ideal de negociação dos rótulos das vinícolas nacionais integrantes com revendedores do mundo todo. Para tanto, além de identificar e fazer o primeiro contato com os representantes de importantes canais de venda, o PSI desenvolve rodadas de negócios que proporcionam às vinícolas apresentar os seus produtos e discutir condições de venda. Geralmente, os encontros acontecem diretamente nos mercados alvo ou nas regiões vitivinícolas brasileiras buscando apresentar o processo produtivo na forma como acontece.

A quarta frente de atuação é a *Participação em feiras e degustações*. Participando sempre de forma coletiva, as empresas ampliam a representação do país nesse tipo de encontro e fortalecem a imagem da indústria nacional como um todo. A exposição dos rótulos brasileiros é viabilizada por meio do *Wines of* Brasil, que monitora quais são as feiras mais importantes do mundo, negocia espaços, desenvolve estandes e organiza tudo o que for necessário para que as vinícolas possam tirar o maior proveito das viagens ao exterior (*WINES OF* BRASIL, 2017).

Por fim, a quinta frente de atuação diz respeito à *Parceria estabelecida com a APEX-Brasil*, que atua para promover os produtos e serviços brasileiros no exterior e atrair investimentos estrangeiros para setores estratégicos da economia brasileira. A Agência realiza ações diversificadas de promoção comercial que visam promover as exportações e valorizar os produtos e serviços brasileiros no exterior, como missões de prospecção e comerciais, rodadas de negócios, apoio à participação de empresas brasileiras em grandes feiras internacionais, visitas de compradores estrangeiros e formadores de opinião para conhecer a estrutura produtiva brasileira entre outras plataformas de negócios que também têm por objetivo fortalecer a marca Brasil. A Apex-Brasil coordena os esforços de atração de investimentos estrangeiros diretos (IED) para o Brasil com foco em setores estratégicos para o desenvolvimento da competitividade das empresas brasileiras e do país (*WINES OF* BRASIL, 2017).

No que diz respeito às principais origens de apoio ao trabalho desenvolvido pelo *Wines of* Brasil, o entrevistado cita a APEX como o principal fomentador, posteriormente,

figuram os recursos financeiros provenientes das tarifas e mensalidades repassadas pelas empresas associadas. De acordo com o Gerente de Promoção, o Ministério das Relações Exteriores (Itamaraty) apresenta um importante papel, bem como, as embaixadas e os consulados brasileiros no exterior. De acordo com o entrevistado, diversas ações desenvolvidas no mercado internacional são auxiliadas por estes órgãos, conforme citado no depoimento a seguir:

> "Por exemplo, agora em maio fizemos cinco ações nos Estados Unidos onde os consulados e as embaixadas apoiaram essas ações até financeiramente pra junto da promoção, além disso, eles têm cada consulado e embaixada tem um departamento de promoção comercial onde a gente aciona eles principalmente, ah, um exemplo, agora a gente tá fazendo uma ação pra China e a gente tá em contato com a embaixada em Pequim para solicitar quem são os importadores, os distribuidores de bebidas do mercado Chinês, então eles fazem essa triagem, mandam pra nós e a gente desenvolve." (Gerente de Promoção da *Wines of* Brasil)

De acordo com o Gerente de Promoção, estas parcerias resultam no envio e na troca de informações acerca de dados de importadores e distribuidores nos mercados estrangeiros que são compiladas e compartilhadas com as vitivinícolas associadas de modo a gerar opções de negócio e comercialização para as organizações. Outrossim, as vinícolas participantes da WOB contam com benefícios diversos. Entre eles destacam-se o auxílio financeiro para participação nas atividades relativas à promoção comercial subsidiados com recursos da APEX, apoio da entidade gestora, o IBRAVIN, e suporte institucional e financeiro do SEBRAE, FIERGS e SEDAI em ações específicas. O PSI também proporciona a troca de experiências entre as empresas participantes, além do fortalecimento da marca *Wines of* Brasil.

Neste viés, surge a questão da cooperação entre os membros associados e a forma como a *Wines of* Brasil atua para intermediar esta delicada relação entre cooperação e competição. O depoimento do entrevistado elucida brevemente esta relação.

> "E a forma de cooperação ela é, ela é uma questão de maturidade conforme o tempo né, eu acho que até no mercado interno essa lógica existe, mas aqui a competição ela é mais, ela é mais acirrada, porque não adianta, antes de tu vender o produto lá fora, tem que vender a identidade. A indecisão da compra de vinho hoje, antes de começar por marca, ela começa por país, então antes do consumidor escolher... primeiro ele vai escolher o tipo de produto, se ele é branco, tinto ou espumante [...]" (Gerente de Promoção da *Wines of* Brasil)

De acordo com o entrevistado, busca-se a conscientização dos associados para o fortalecimento conjunto da imagem dos vinhos e produtos vitivinícolas brasileiros em solo

internacional. Na percepção do Gerente de Promoção, não basta uma vinícola destacar-se isoladamente, para que o mercado nacional alcance reconhecimento é necessário que a categoria seja consolidada de modo a conquistar espaço nas gôndolas e seções de bebidas nos supermercados e pontos de venda internacionais.

Indagado sobre a realização de ações formalizadas que fomentem a cooperação e a troca de conhecimentos entre as vinícolas associadas, o entrevistado E2 exemplifica com a realização de mesas redondas de degustação dos produtos comercializados, onde os gestores trocam opiniões e dão *feedbacks* uns acerca dos produtos dos outros. Aspectos como a formação de preço, características técnicas de produção, como a acidez, e posicionamento de mercado são discutidas entre os gestores presentes. Ademais, a contratação de um profissional de relações públicas em cada um dos mercados alvo da *Wines of* Brasil de forma institucional propicia a realização de trabalhos junto às vinícolas no sentido de construir a imagem dos vinhos brasileiros por meio da redação e publicação de matérias que envolvam as vinícolas brasileiras nas principais revistas e informativos que versam sobre o mundo dos vinhos.

As empresas que integram o *Wines of* Brasil encontram-se localizadas por todas as regiões vitivinícolas brasileiras. Informações do *website* do projeto dão conta de que no estado do Rio Grande do Sul, quinze empresas encontram-se situadas na Serra Gaúcha (Aurora, Basso, Casa Perini, Casa Valduga, Cave Geisse, Domno, Don Giovanni, Don Guerino, Garibaldi, Lidio Carraro, Miolo, Mioranza, Peterlongo, Pizzato, Salton), duas localizam-se na região da Campanha (Campos de Cima e Almadén), uma na região dos Campos de Cima da Serra (Campestre), uma na Serra do Sudeste (Hermann – apenas os vinhedos) e uma na região Metropolitana de Porto Alegre (Laurentia).

Em Santa Catarina, cinco vinícolas localizam-se na região do Planalto Catarinense (Quinta da Neve, Sanjo, Santa Augusta, Suzin, Villa Francioni). Na região do Vale do São Francisco, nordeste brasileiro, encontram-se duas empresas integrantes da *Wines of* Brasil, a vinícola Ouro Verde, na cidade de Casa Nova no estado da Bahia e a vinícola Riosol, na cidade de Lagoa Grande - Pernambuco. Ressalte-se que o número de empresas integrantes do projeto atualmente extrapola aquelas apresentadas no *website* que, possivelmente, encontra-se desatualizado.

As empresas integrantes possuem algumas responsabilidades mediante o ingresso no projeto e aceite ao termo de adesão existente. A principal obrigação das vitivinícolas para com o *Wines of* Brasil é a participação efetiva nos projetos desenvolvidos e, não apenas, nas reuniões efetuadas com periodicidade mínima mensal. Ademais, a empresa precisa realizar o pagamento das mensalidades e se comprometer com a disponibilização de um funcionário que

responda pelo setor de exportação e/ou importação durante a participação nas ações efetuadas para que este promova adequadamente o seu produto, vindo a representar os produtos vitivinícolas brasileiros em solo estrangeiro.

4.2.3 Vitivinícola "Beta"

Reiterando as informações expostas no capítulo 3 deste estudo, optou-se por preservar a identidade da empresa e, ainda, da entrevistada de acordo com solicitações da mesma, denominando a cooperativa vitivinícola analisada com o nome fictício de "Beta".

A vitivinícola "Beta" é reconhecida no Brasil em termos de tamanho e faturamento. A mesma foi fundada no mês de fevereiro do ano de 1931 com o auxílio de dezesseis famílias de produtores de uvas da cidade de Bento Gonçalves, RS. A cooperativa vitivinícola conta atualmente com um total de 450 funcionários permanentes e mais de 1.100 famílias associadas à cooperativa, de acordo com o *website* institucional. A entrevistada relata que estes cooperados, denominados internamente de "colonos" respondem por uma produção de aproximadamente 3.000 hectares e fornecem quase que a totalidade das uvas utilizadas na produção do parque industrial.

Junto a estes cooperados é promovido um trabalho conjunto de prestação e recebimento de orientações técnicas e assistenciais diariamente. Todas as etapas da safra, do plantio à colheita, precisam ser permanentemente monitoradas e informadas aos técnicos da vitivinícola que deverão estar a par de tudo o que é utilizado no manejo da produção, fornecendo inclusive os produtos a serem utilizados. Todos estes procedimentos adotados culminam num rígido controle de qualidade que busca atender as normativas internacionais da produção dos derivados da uva.

Ademais, a entrevistada evidencia que a vitivinícola dispõe de apenas 16 hectares próprios localizados no município de Pinto Bandeira, reconhecido *terroir* de excelentes características e grande potencial produtivo de espumantes. Nesta área, são cultivadas variedades de uvas que darão origem a produtos selecionados de alta qualidade e, neste mesmo espaço, em parceria com a Embrapa, uma porção de terra foi cedida para a instalação de uma estação de monitoramento de clima e realização de pesquisas com novas variedades de uvas.

De acordo com a entrevistada, responsável administrativa do setor de importação/exportação, a produção anual da vitivinícola chegou ao número de 55 milhões de litros de vinhos, sucos e derivados na última safra (2016). Deste montante, estima-se que

quase a metade seja de suco de uva, conceituado pela entrevistada como sendo o "carro-chefe" da vitivinícola que possui contratos de fornecimento para grandes redes do setor varejista como o *Walmart* e *Carrefour* que inserem a sua marca própria. Os demais produtos segmentam-se em vinhos finos e comuns, espumantes e *coolers* (bebidas mistas).

A trajetória internacional da cooperativa vitivinícola começou em 1969, ano em que ocorreu a primeira exportação. Contudo, as vendas com constância, planejamento e conhecimento começaram no ano de 2008 mediante as orientações recebidas da *Wines of* Brasil, de acordo com a entrevistada. Atualmente, a empresa realiza operações internacionais com 13 países, dentre eles: Estados Unidos, Paraguai, Bolívia, França, Dinamarca, Holanda, Canadá, China, Japão e Angola.

O único modo de entrada adotado pela vitivinícola para acessar o mercado externo atualmente é a exportação indireta realizada exclusivamente por intermédio de importadoras. De acordo com Garrido et al. (2006), este modo de entrada implica na inexistência de contato direto com os consumidores ou clientes locados no exterior. A declaração da entrevistada abordou detalhes da atividade internacional:

> "[...] No exterior é a mesma coisa, a vitivinícola "Beta" não tem centros de distribuições nem na Europa nem em nenhum outro lugar. A gente trabalha com importadoras, então o importador da Inglaterra compra o container e fica com ele lá e distribui da maneira que ele consegue que é: para lojas, para os restaurantes, para os mercados, enfim, mas a gente não tem nenhum centro nosso e a gente confia e entrega isso para um importador. A vitivinícola "Beta" não faz distribuição." (Assistente Administrativa do Departamento de Importação/Exportação da Vitivinícola "Beta")

No que diz respeito ao volume exportado, a entrevistada alega que diferentemente da maior parte das vinícolas exportadoras, a "Beta" busca negociar grandes quantidades. De acordo com a mesma, o comum do setor é exportar em torno de um a dois paletes. Isto deve-se possivelmente às discrepâncias existentes na capacidade produtiva das vitivinícolas visto que a maior parte delas é de pequeno a médio porte.

4.3 PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

A internacionalização pode ser compreendida como o processo de comercializar produtos ou serviços fora do mercado de origem, ou local das organizações (HITT et al., 2008). Desta maneira, a indústria vitivinícola do Brasil, majoritariamente localizada no Rio Grande do Sul, desponta no mercado externo ainda de forma gradual galgando seus primeiros passos em direção ao reconhecimento mundial, por meio do alcance de certificações de

origem geográfica e recentes premiações internacionais recebidas no ano de 2017. Posto isto, a presente categoria de análise teve como sujeitos de pesquisa os entrevistados E1 e E3.

Desta forma, de acordo com o Diretor de Relações Institucionais do Instituto Brasileiro do Vinho, o perfil de internacionalização setorial vitivinícola do estado do Rio Grande do Sul não é homogêneo. Ele afirma que enquanto algumas vinícolas possuem capacidade produtiva excedente para internacionalizar a sua produção contando inclusive com estratégias muito bem definidas e setores específicos de importação/exportação, como é o caso das vinícolas Miolo, Salton, Casa Valduga e Aurora, as demais escoam a sua produção satisfatoriamente em território nacional. O depoimento a seguir elucida o panorama atual:

> "[...] hoje 40% do que é produzido no mundo é vendido fora do país de origem, então é um dado bem interessante, por outro lado, nossa dificuldade tem sido primeiro, às vezes por falta de produto, porque a demanda interna é boa, embora a concorrência, tenha um mercado importante né, é mais fácil vender no mercado interno do que no externo, também no ano passado teve uma quebra de safra muito grande, então todo mundo ficou com os estoques muito baixos e não tinha... com medo de desaparecer do mercado interno e também as estratégias pro mercado externo foram reduzidas né [...]" (Diretor de Relações Institucionais do IBRAVIN)

A globalização do mercado de vinhos também é ressaltada pelo entrevistado em seu depoimento como um ponto positivo para as empresas que desejam iniciar o seu processo de internacionalização. O entrevistado relata brevemente a situação atual das vitivinícolas exportadoras:

> "[...] embora elas não venham tendo excelentes resultados e um desempenho assim, espetacular na exportação, mas ao entrar no mercado e entender o mercado externo também se prepara com mais força para competir e no mercado interno com produtos de outras origens [...]" (Diretor de Relações Institucionais do IBRAVIN)

De acordo com a representante da vitivinícola "Beta" o interesse por parte das empresas existe e é crescente muito impulsionado pelo fomento de iniciativas como o projeto *Wines of* Brasil. No que tange o processo de internacionalização da vitivinícola analisada, a responsável pelo setor de importação/exportação afirma que as motivações partem, inclusive, da incapacidade de absorção da produção percebida no mercado brasileiro, especialmente em períodos aonde a safra é elevada, como o caso da anterior. A entrevistada expõe outra perspectiva considerada pelas empresas:

> "Então a gente precisa buscar alternativas sim, de exportação e também, mas claro que os benefícios para a marca são inegáveis, então quando tu vê algumas outras

> vinícolas se promovendo e trabalhando, elas têm os dois lados.” (Assistente Administrativa do Departamento de Importação/Exportação da Vitivinícola “Beta”)

Nas próximas seções alguns aspectos relativos ao processo de internacionalização serão apresentados com relação ao setor vitivinícola do estado do Rio Grande do Sul.

4.3.1 Motivações

No que diz respeito às principais motivações levadas em consideração pelas organizações, o representante do IBRAVIN cita pontualmente três aspectos: a) diversificação do mercado; b) a preparação para a competição no mercado interno proporcionada pela atividade de exportação, mediante o conhecimento dos produtos vitivinícolas das demais origens; e c) escoamento de produção. O relato do diretor institucional corrobora com o exposto anteriormente pela representante da vitivinícola analisada, em especial, quanto ao fator de escoamento da produção.

Igualmente questionada sobre as principais motivações para a busca do mercado externo, a responsável administrativa do setor de importação/exportação da cooperativa vitivinícola “Beta” elenca primordialmente os benefícios para a marca. A conquista de um novo mercado, por exemplo, anunciada por meio de um *release* no jornal gera mídia espontânea, compartilhamentos e curtidas nas redes sociais promovendo um engajamento muito grande e fortalecendo a empresa no mercado interno. A entrevistada aponta uma característica observada no mercado consumidor brasileiro em seu depoimento que pode vir a justificar a relevância desta primeira motivação:

> “[...] Então, a mídia em cima de uma exportação é muito boa e o brasileiro gosta muito. Gosta pouco do que é feito aqui, são raros os produtos que os brasileiros gostam que são feitos no Brasil. Claro que isso vai mudando com o passar dos anos, mas o brasileiro tem muito apreço... tinha muito apreço pelo que era importado porque tudo que era importado era melhor e ver o produto brasileiro ser visto no mercado exterior, fez com que o brasileiro comprasse os vinhos brasileiros mesmo, do quintal da casa deles. [...]” (Assistente Administrativa do Departamento de Importação/Exportação da Vitivinícola “Beta”)

Corroborando o depoimento, o estudo de Monticelli et al. (2017) evidencia que os consumidores brasileiros tendem a considerar os vinhos importados superiores aos nacionais gerando na indústria vitivinícola uma expectativa de que o reconhecimento internacional dos produtos domésticos culmine no incremento do consumo interno.

O segundo fator motivador apresentado pela questionada foi a rentabilidade. De acordo com ela, o retorno financeiro proporcionado pelas exportações é muito maior que o do mercado interno. Na cooperativa vitivinícola analisada, o faturamento proveniente das exportações representa apenas 1% do montante total conforme explicações da entrevistada:

> "[...] o faturamento de exportação é muito pequeno, mas a rentabilidade que ele deixa aqui é equivalente a uma venda enorme no Brasil, porque a margem é muito grande na exportação que não tem impostos quase, então a pessoa acaba não exportando os impostos [...]"(Assistente Administrativa do Departamento de Importação/Exportação da Vitivinícola "Beta")

Neste viés, a importância da diversificação dos mercados emerge. A entrevistada cita o exemplo da indústria moveleira de Bento Gonçalves, Rio Grande do Sul, que aposta grande parte das suas comercializações no mercado externo sofrendo drasticamente com as inesperadas oscilações do câmbio. Ao evidenciar a rentabilidade das exportações, ela aponta a cautela com que a vitivinícola trata o montante da produção comprometido com as exportações, conforme expõe em sua fala:

> " [...] Se a gente exportar 100%, 80, 90% da nossa produção, um belo dia ninguém mais vai querer e a gente vai quebrar. Então a gente tem que diversificar os mercados né, mas essa é uma outra possibilidade, a exportação ela é rentável." (Assistente Administrativa do Departamento de Importação/Exportação da Vitivinícola "Beta")

Por conseguinte, complementando o exposto, notou-se que apesar dos demais pontos elencados, no momento presente o incremento na visibilidade e reconhecimento da marca das vinícolas no próprio mercado doméstico é o fator que mais motiva as empresas a buscarem o mercado externo.

4.3.2 Dificuldades

As organizações que se predispõem a encarar o processo de internacionalização precisam estar cientes das diversas dificuldades e desafios que serão encontrados ao longo do percurso. No que diz respeito, em especial, à internacionalização do setor vitivinícola gaúcho, a falta de persistência, foco e investimento no conhecimento do mercado alvo é a principal dificuldade, na percepção do representante da IBRAVIN:

> "[...] a gente percebe em primeiro lugar: as vezes há dificuldade de permanecer com uma estratégia e um foco no mercado tal, isso é um... vai ser tentador, mas não deu certo, desiste e vai pra outro, as vezes tem que ter três, quatro... tem que se ter uma

> estratégia né, então isso é uma dificuldade né, em segundo lugar, acho que não tem um estrutura pra tudo isso né, tem que ter investimento né, dois, três anos investindo em pessoas, em viagens, em conhecimento, em informação no mercado e tudo isso, pra depois colher tudo isso lá na frente né [...]" (Diretor de Relações Institucionais do IBRAVIN)

Por meio da análise do depoimento acima, ficou evidente que a ênfase foi dada para as possíveis falhas que são cometidas pelas empresas. Contudo, o depoimento da representante da cooperativa vitivinícola "Beta" presta ênfase nas condições estruturais governamentais deficitárias e a falta de incentivo expondo a situação sob a ótica organizacional. De acordo com a mesma, as organizações sofrem com as precárias condições logísticas ofertadas pelo poder público e com os altos custos cobrados pelos fretes. Ademais, o excesso de burocracias, avaliações e certificações exigidas das vitivinícolas exportadoras principalmente pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento é apontado.

Uma particularidade inerente ao fato de a vitivinícola analisada ser uma cooperativa também é evidenciado como um complicador do processo de internacionalização no depoimento da entrevistada:

> "[...] e falando em processo de exportação, pois nós por exemplo, não vamos conseguir nos internacionalizar porque somos uma cooperativa então minha uva está toda aqui, talvez outras vinícolas consigam colocar uma unidade em outro país, ou uma usina de beneficiamento no Chile, alguma coisa assim, mas a vitivinícola "Beta" não consegue porque é uma cooperativa, então nossos associados estão aqui, nossa matriz está aqui que eu posso internacionalizar... talvez no futuro um escritório ou algo... mais nível... mais comercial e menos produtivo operacional [...]" (Assistente Administrativa do Departamento de Importação/Exportação da Vitivinícola "Beta")

Por fim, depreende-se que a falta de persistência das vitivinícolas em internacionalizar-se e transpor as primeiras etapas do processo que, no geral, são repletas de investimentos e muitos esforços constitui-se numa das principais dificuldades observadas no setor. Além disso, entraves burocráticos governamentais e falta de incentivos também são considerados atravancadores do processo.

4.3.3 Facilitadores

Por outro lado, alguns facilitadores ao processo de internacionalização do setor vitivinícola gaúcho foram apontados pelos sujeitos de pesquisa durante as entrevistas. Na percepção do representante do IBRAVIN, a experiência adquirida por determinadas empresas e compartilhada com as demais auxilia a evitar a repetição de erros que já foram cometidos

anteriormente. Nesta perspectiva surge a importância do PSI *Wines of* Brasil evidenciado no depoimento do entrevistado E1:

> "[...] o fato de ter um coletivo né, um projeto *Wines of* Brasil, com reuniões periódicas, você desenvolve seminários, treinamentos, capacitação, as próprias empresas têm grande parte de uns treinar os outros na verdade né, os que tem mais experiência, isso ajuda muito [...]" (Diretor de Relações Institucionais do IBRAVIN)

A instrumentalização de informações, conhecimento e *know-how* de mercado proporcionada pelo novo modelo de atuação da Apex-Brasil em parceria com o Ministério das Relações Exteriores também foi apontada como um aspecto facilitador. Nas palavras do entrevistado, as embaixadas brasileiras no exterior constituem-se num elo de ligação muito forte com os mercados locais, apresentando ao setor vitivinícola brasileiro as pessoas chave e os caminhos a serem mais facilmente percorridos pelos interessados em se internacionalizar.

Elucidando os facilitadores, novamente numa perspectiva mais interna da organização, a representante da cooperativa vitivinícola pontua a boa qualidade dos seus produtos que tem chamado bastante atenção de críticos especializados e o preço competitivo. Vindo ao encontro das peculiaridades inerentes ao mundo vitivinícola, como as certificações de origem, e a relevância que as mesmas apresentam na decisão final dos consumidores, a entrevistada salienta o fator denominado "origem nova" para os produtos vitivinícolas brasileiros, especialmente, os do Rio Grande do Sul. Entretanto, expõe uma ressalva que se configura numa linha tênue entre este facilitador (origem nova) e um aspecto que a vitivinícola busca se distanciar:

> "Então, o produto ele é bom, o produto ajuda, ele não é um produto exótico, a gente não pode cair na categoria produto exótico, porque eu vou te dizer assim: já tomei um vinho da Índia, tomei uma vez, e que que achou? Ah, achei bom. Compraria de novo? Não! Nós não queremos um produto exótico e sim a gente quer que o produto seja um produto consistente e que ele não seja tratado fora daqui como exótico [...]" (Assistente Administrativa do Departamento de Importação/Exportação da Vitivinícola "Beta")

O depoimento reforça a perspectiva de que o setor é altamente impactado pela origem geográfica dos seus produtos carregando a marca do país e da região aonde foi produzido. De acordo com a entrevistada E3, esta ocorrência pode apresentar tanto um ponto positivo quanto negativo, conforme ocorre com a Índia.

4.3.4 Função do *Wines of* Brasil

Outro aspecto analisado junto aos entrevistados foi a forma como o PSI *Wines of* Brasil ajuda as vitivinícolas no processo de internacionalização e, ainda, os serviços ofertados pelo projeto. Além das evidências apresentadas ao longo das categorias anteriormente apresentadas, o desenvolvimento de estratégias bastante definidas e direcionadas como, por exemplo, a organização de feiras, eventos e momentos de degustação que reúnam num mesmo local pessoas interessadas em vender e potenciais compradores de diversos locais do mundo foram abordadas pelo Diretor Institucional do IBRAVIN.

Em sua fala, o entrevistado E1 pontua alguns serviços ofertados pelo *Wines of* Brasil que poderiam auxiliar a internacionalização das vitivinícolas:

> "[...] Então, informações, feiras, projetos de marketing trazendo jornalistas, bloggeiros, projeto portador, degustações, ações direcionadas, *master class* feitas com o canal de distribuição de vendas lá nos outros países né, são seis ou sete ferramentas aí que se utilizam como serviços né, além também de serviços que contrata anualmente de despachantes de aduaneiro, de desembaraço, de logística, etc e tal né, que se faz uma contratação anual aí para as empresas atuarem coletivamente pra baratear custos né." (Diretor de Relações Institucionais do IBRAVIN)

Já na percepção da representante da cooperativa vitivinícola a atuação da *Wines of* Brasil se restringe ao papel de facilitador de promoção. De acordo com a entrevistada, o PSI proporciona a participação das empresas em feiras internacionais por meio dos recursos financeiros captados junto ao Governo Federal. Ainda, de acordo com sua fala, a vitivinícola precisaria arcar apenas com os custos de deslocamento, hospedagem e alimentação dos seus funcionários que irão atuar na feira. Os custos de locação do estande coletivo, representando o setor vitivinícola brasileiro, ficam sob a responsabilidade do *Wines of* Brasil que distribui as vinícolas interessadas em expor entre porções de espaço delimitadas no estande. A entrevistada E3 afirma que seria inviável financeiramente uma vitivinícola participar individualmente destas feiras internacionais, consideradas bastante onerosas.

A entrevistada expõe a sua opinião apresentando uma ressalva importante sobre a atuação do PSI na internacionalização propriamente dita das empresas:

> "[...] mas a internacionalização que eu acho que é maior... que é um nível a mais, acho que por enquanto não é o papel dele, esse é um papel da vinícola entender o que a vinícola quer e até onde ela quer chegar e quais são os investimentos que ela pode fazer a Wines of Brasil ele atua então, como eu disse, na promoção e ele... promoção não só de mídia, mas também comercial, ele traz compradores, ele traz jornalistas, ele traz redes de lojas, enfim, ele atua como um... uma bandeira, um pai de todas vinícolas, ele... delimita... delimita não, escolhe junto das vinícolas

> mercados alvo pra gente poder trabalhar o foco, mas ele não te proíbe de vender pra outros lugares, claro, mas ele tem que focar em alguma coisa. Então ele escolhe alguns países e age como um facilitador das negociações entre esses países, entre o alvo e o agente" (Assistente Administrativa do Departamento de Importação/Exportação da Vitivinícola "Beta")

Por fim, o Projeto Primeira Exportação desenvolvido pela *Wines of* Brasil foi apontado como um dos auxílios mais expressivos para aquelas vinícolas que estão começando a pensar na inserção no mercado internacional. Neste viés, evidencia-se que a *Wines of* Brasil atende de maneiras distintas as demandas advindas das empresas de acordo com os tamanhos, níveis de envolvimento internacional e maturidade no processo de internacionalização. Um dos fatos abordados que corrobora esta evidência é o auxílio que as vitivinícolas com mais conhecimento e tempo de atuação no exterior prestam mediante o envio de profissionais para a condução dos cursos promovidos pela *Wines of* Brasil, como é o caso da própria cooperativa vitivinícola "Beta".

A fala da entrevistada E3 reitera o exposto:

> "[...] Então eles contam muito com o apoio das vinícolas, das agências de fretes, despachantes para ir lá ensinar as outras pessoas a exportar, mas é uma atividade bonita. Quem entende mais acaba passando conhecimento para os outros, porque eu errei muito nesses 5 anos que eu estou aqui, então eu gostaria muito que alguém me ensinasse, como eu posso ensinar as outras pessoas, mas eles viabilizam muito esse incentivo à exportação para quem está começando [...]" (Assistente Administrativa do Departamento de Importação/Exportação da Vitivinícola "Beta")

Na atualidade, grande parte das empresas vitivinícolas internacionalizadas do Brasil, cerca de 90%, são integrantes do projeto setorial integrado *Wines of* Brasil. O Quadro a seguir faz uma compilação de algumas informações obtidas diretamente com o *Wines of* Brasil que revelam as empresas integrantes do projeto que exportaram nos anos de 2016 e 2017.

Quadro 25 - Empresas exportadoras integrantes do *Wines of* Brasil

Empresas Exportadoras	**2016**	**2017**
Fante Indústria de Bebidas Ltda.	X	X
Miolo Wine Group	X	X
Vinícola Salton S/A	X	X
Vinícola Geisse Ltda.	X	X
Casa Valduga Vinhos Finos Ltda.	X	X
Cooperativa Vinícola Aurora Ltda.	X	X
Antonio Basso e Filhos Ltda.	X	X
Vinícola Pizzato Ltda.	X	X
Vinícola Perini Ltda.	X	X
Estabelecimento Vinícola Armando Peterlongo S/A	X	X
Adega Casa de Madeira Ltda.	X	X
Cooperativa Vinícola Garibaldi Ltda.	X	X

Vinícola Don Guerino Ltda.	X	X
Basso Vinhos e Espumantes	X	X
Vinícola Mioranza Ltda.	X	X
Vinícola Goés e Venturini	X	X
Vinícola Lídio Carraro Ltda.	X	X
Don Giovanni Indústria e Comércio de Bebidas Ltda.		X
Sanjo – Cooperativa Agrícola de São Joaquim		X

Fonte: Elaborado pela autora com base em *Wines of* Brasil (2017)

O quadro 25 evidenciou que no ano de 2016 o número de empresas exportadoras que são membros do PSI era de dezessete passando para dezenove no ano de 2017. Ressalte-se que o projeto apresenta um número bastante significativo de vitivinícolas membros que ainda não realizam operações internacionais, mas que justamente estão buscando alcançar este objetivo com a participação no PSI.

Encerrando as exposições acerca da categoria de análise "internacionalização" do setor vitivinícola do Rio Grande do Sul e os seus elementos, o Quadro 26 faz uma compilação das principais evidências encontradas.

Quadro 26 - Evidências acerca do processo de internacionalização

Internacionalização	
Elementos de Análise	Evidências
Motivações	- Visibilidade e reconhecimento da marca internacionalizada no mercado interno; - Mídia espontânea; - Incapacidade de absorção da produção pelo mercado doméstico; - Diversificação de mercado; - Alto retorno financeiro.
Dificuldades	- Falta de produtos em estoque; - Falta de conhecimento, foco e persistência ao buscar os mercados alvo; - Condições estruturais governamentais deficitárias; - Falta de incentivo político.
Facilitadores	- Certificações de origem geográfica; - Globalização do mercado vitivinícola; - Compartilhamento de experiências de internacionalização entre as vitivinícolas; - Projeto *Wines of* Brasil; - Embaixadas brasileiras no exterior; - Boa qualidade dos produtos; - Bom preço dos produtos.
Função do *Wines of* Brasil	- Organização de feiras e eventos aproximando compradores de vendedores; - Direcionamento de ações para os mercados alvo; - Centralização de informações sobre a internacionalização do setor; - Facilitador da promoção; - Desenvolvimento do Projeto Primeira Exportação.

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da pesquisa

4.4 RECURSOS DO SETOR VITIVINÍCOLA

A presente seção destina-se à apresentação dos resultados obtidos de acordo com a categoria “Recursos do Setor Vitivinícola” e seus elementos de análise, que são: recursos humanos, recursos tecnológicos, recursos de infraestrutura logística, recursos financeiros e recursos políticos e legais. Dois foram os sujeitos de pesquisa indagados: o Diretor de Relações Institucionais do Instituto Brasileiro do Vinho (E1) e a Assistente Administrativa do Departamento de Importação/Exportação da Vitivinícola “Beta” (E3).

4.4.1 Recursos Humanos

Inicialmente, optou-se por conceituar as principais nomenclaturas utilizadas pelos entrevistados no decorrer das entrevistas para referir-se aos profissionais que atuam no setor vitivinícola. O quadro 27 abaixo apresenta estas definições:

Quadro 27 - Definição dos principais personagens vitivinícolas

Enólogo	Enófilo	*Sommelier*
Indivíduo que tem conhecimentos de enologia; formado em faculdade de enologia. O enólogo é um profissional com características definidas, dentro do perfil ocupacional da indústria, voltado acentuadamente para as tarefas de coordenação, supervisão e execução. Sendo este o responsável pela produção e por todos os aspectos relacionados com o produto final (vinificação, estabilização, envelhecimento, engarrafamento, controle de qualidade, análise química, análise sensorial dos vinhos, conhecimentos sobre viticultura, marketing do vinho, vendas etc...)	Apreciador e estudioso de vinhos, aquele que se dedica profissionalmente ou por prazer a estudar o mundo dos vinhos. Enófilo é diferente de Enólogo, devido ao fato de que o Enólogo é um graduado que cuida da elaboração de vinhos, sendo que o enófilo é apenas um apreciador, e não pode elaborar vinhos.	É um profissional especializado conhecedor de vinhos e todos os assuntos relacionados ao serviço deste. O *sommelier* trabalha em restaurantes e lojas de vinhos, elaborando carta de vinhos, orientando os clientes a respeito da melhor escolha para acompanhar os alimentos escolhidos, além de cuidar da compra, armazenamento e rotação de adegas.

Fonte: ABE (2018)

Posto isto, o primeiro aspecto analisado versava sobre o modo como ocorre a formação dos recursos humanos observáveis no setor vitivinícola do Rio Grande do Sul. Destarte, o representante do IBRAVIN afirmou que a oferta de cursos voltados especificamente às pessoas interessadas em se capacitar para atuar no setor é crescente e se dá

em diferentes níveis e modalidades de ensino, desde técnico até pós-graduação. Em sua fala, o entrevistado E1 destaca a importância dos profissionais também buscarem experiências em solo estrangeiro dada a influência da globalização no setor vitivinícola:

> "[...] Também na parte de Enologia aí uma, um intercâmbio que tem sido positivo é com as instituições do exterior também, a ABE (Associação Brasileira de Enólogos), a associação que congrega os enólogos, tem uma atuação no mundo inteiro também né, que tem concursos de vinhos e tal, e isso tem levado os enólogos a participar e isso, há uma troca, há uma aprendizagem, visitam regiões vinícolas, visitas técnicas, tudo isso que ajuda a formar também né." (Diretor de Relações Institucionais do IBRAVIN)

Já na percepção da representante da cooperativa vitivinícola, existe uma deficiência na formação de profissionais que reúnam conhecimentos acerca dos produtos vitivinícolas, especialmente o vinho, e também sobre exportação de forma concomitante. De acordo com ela, as atividades de exportação neste setor demandam que o profissional tenha muito conhecimento técnico sobre os produtos, o que usualmente não ocorre visto que as empresas vitivinícolas absorvem muitos profissionais que entendam de comércio exterior, contudo, de outros setores como, por exemplo, o calçadista, moveleiro e automotivo. O depoimento elucida esta difícil relação:

> "[...] na verdade é difícil encontrar uma pessoa. Até mesmo a *Wines of* Brasil ficou um tempão sem um gerente porque era difícil encontrar uma pessoa que entendesse de mercado externo e que entendesse de vinho... ou ela entendia de mercado externo e entendia de carros, de tênis ou enfim, de outras indústrias do Estado... ou ela entendia muito de vinho e não sabia promover o produto, porque não sabia de comércio exterior e promoção internacional. [...]" (Assistente Administrativa do Departamento de Importação/Exportação da Vitivinícola "Beta")

Assim como o sujeito de pesquisa E1, a entrevistada E3 também destaca a existência de diversos cursos voltados para o setor. Entretanto, a dificuldade de formação de profissionais com múltiplos conhecimentos continua a ser mencionada como uma deficiência observada na maioria das grades curriculares das instituições de ensino. Ademais, a entrevistada E3 aborda mais uma particularidade do setor que impacta na atribuição de cargos aos recursos humanos capacitados dentro das vinícolas: a forte e crescente influência do turismo no setor vitivinícola.

De acordo com Hall et al. (2004 *apud* ZANINI; ROCHA, 2010), o enoturismo pode ser definido como a visitação de vinhas vinícolas, festivais do vinho ou mostras de uvas aonde a motivação primordial dos turistas está associada à degustação de vinhos e aos atributos observados numa região vitivinícola. O depoimento da entrevistada E3 elucida a atuação dos

profissionais enólogos neste novo nicho do mercado vitivinícola, a participação nas negociações com o mercado externo e algumas fragilidades inerentes à profissão de enólogo:

> "[...] algumas vinícolas têm enólogos formados que atuam na vinícola e que também colaboram com a exportação, falando, claro, em inglês. Outras vinícolas têm enólogos que fazem visitação turística, que não é um enólogo que talvez ele saiba os dias de uma serração na uva, porque ele é enólogo de turismo. Então é difícil ter um enólogo produtivo que ele possa tirar uma hora do seu dia para fazer uma visita para o comprador internacional, tem claro essa dificuldade, porém as profissionais...digo, os profissionais aqui eles têm aqui outros cursos que não de enologia que podem ser feitos pra agregar conhecimento, então... porque aqui o curso, aqui em Bento Gonçalves, tem um curso que é o mais antigo do Brasil em formação de enólogos que o nome do curso é Técnico em Viticultura e Enologia, então tu passa metade do tempo aprendendo a plantar, porque é uma viticultura, e metade do tempo no teu curso fazendo vinho, então tem muita coisa que acaba sendo desnecessário pro comercial [...]" (Assistente Administrativa do Departamento de Importação/Exportação da Vitivinícola "Beta")

O segundo aspecto analisado tratava da suficiência na quantidade de mão de obra qualificada e adequação do tipo de formação para as exigências dos produtores vitivinícolas. Novamente, a fala do Diretor Institucional do IBRAVIN aborda a fragilidade na formação de recursos humanos para atuação em determinadas áreas como, por exemplo, a área de mercado, vendas e marketing. De acordo com ele a quantidade é atendida, mas estas áreas apresentam déficits mediante a necessidade de conhecimentos específicos, capacidades e experiência.

Na opinião da Assistente Administrativa do Departamento de Importação/Exportação da Vitivinícola "Beta" o número de pessoas formadas atende a exigência dos produtores vitivinícolas pois este público tem se mostrado cada vez mais interessado em aperfeiçoar-se e compreender as tendências e demandas do mercado. A entrevistada afirma que mediante a existência de inúmeras tipicidades de produtos vitivinícolas, os profissionais precisam estar totalmente descobertos de preconceitos e de gostos pessoais em seus ambientes de trabalho. A mesma afirma que a demanda de mercado precisa estar constantemente à frente das preferências e gostos pessoais dos profissionais.

Os trechos apresentados a seguir contidos no depoimento da entrevistada sintetizam este contexto:

> "[...] Tem que entender a demanda. A vinícola quer alguém que entenda de vinho para trabalhar na exportação, esse entender de vinho ele se dá muito com a prática, com o beber em casa, beber na rua, como ir no restaurante e degustar um vinho diferente, ele se dá muito dessa perda de preconceitos, de pré-conceitos: ah, eu não vou tomar um vinho da Índia. [...]" (Assistente Administrativa do Departamento de Importação/Exportação da Vitivinícola "Beta")

> "[...] Então é difícil eu dizer assim: ah, a gente vende alguns milhões de litros suaves de garrafão! Ah, esse vinho é ruim... ah, tu acha esse vinho ruim, mas os milhões de litros que eu vendo, as pessoas não acham esse vinho ruim. Então a gente tem que ter o discernimento e a seriedade de entender que o vinho ele é ruim pra ti. Ele é bem feito, a gente sempre quando degusta um vinho tu vai procurar defeito. Ele tem defeito? Não. Então, bom, meio caminho, 80% do caminho já está andado, se tu gosta ou se tu não gosta é outros quinhentos [...]" (Assistente Administrativa do Departamento de Importação/Exportação da Vitivinícola "Beta")

O terceiro e último quesito averiguado no elemento de análise "recursos humanos" referiu-se à avaliação da qualidade da formação técnica no setor vitivinícola na percepção dos sujeitos de pesquisa E1 e E3. Na concepção do representante do Instituto Brasileiro do Vinho a qualidade pode ser classificada como satisfatória, com exceção apenas de algumas áreas específicas que ficam descobertas de opções mediante a falta de escolas direcionadas e pessoas interessadas.

Já na percepção da entrevistada E3 da cooperativa vitivinícola "Beta", a avaliação da qualidade de formação técnica varia de acordo com o perfil dos profissionais capacitados por meio dos cursos profissionalizantes existentes. A mesma complementa afirmando que diante da complexidade observada no setor, a avaliação dos recursos humanos deve extrapolar o julgamento meramente curricular. De acordo com a entrevistada, o profissional que almeja atuar no setor vitivinícola, em especial na área de comércio exterior, precisa possuir eloquência, domínio minimamente do idioma inglês e, reiterando o exposto anteriormente, apresentar conhecimentos sobre os produtos vitivinícolas e seu mercado.

4.4.2 Recursos Tecnológicos

O elemento de análise "Recursos Tecnológicos" apresentou três enfoques que buscaram elucidar evidências que auxiliassem na descrição do setor vitivinícola do Rio Grande do Sul acerca deste aspecto. A primeira indagação tratava a respeito das instituições de pesquisa e desenvolvimento tecnológico que atuam no setor. O Diretor de Relações Institucionais do IBRAVIN cita a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, instituição de caráter público de pesquisa vinculada ao MAPA, mais especificamente, a EMBRAPA Uva e Vinho que é uma unidade descentralizada com sede do centro de pesquisa localizada no município de Bento Gonçalves, RS.

A EMBRAPA Uva e Vinho desenvolve ações de pesquisa com uva, vinho, maçã e outras culturas frutíferas de clima temperado. Atualmente o quadro técnico é formado por 166 colaboradores, sendo destes: 41 pesquisadores; 29 analistas; 35 técnicos e 61 assistentes (EMBRAPA, 2018). De acordo com o entrevistado E1 a referida instituição é uma das

principais referências em pesquisas na área, inclusive em termos tecnológicos. Notoriamente, nem todas as inúmeras necessidades existentes são atendidas pela EMBRAVA Uva e Vinho, mas grande parte destas, com o auxílio das demais universidades e instituições de ensino e pesquisa, são satisfeitas. Na percepção do entrevistado, a região beneficia-se muito com a grande concentração de cursos voltados para o setor e com as pesquisas e trabalhos acadêmicos desenvolvidos pelos alunos concluintes.

O depoimento da entrevistada E3, representante da cooperativa vitivinícola "Beta", reafirma a fala anterior. Na percepção dela, a EMBRAPA, EMBRAPA Uva e Vinho e o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (Campus Bento Gonçalves) por meio do Curso de Tecnologia em Viticultura e Enologia são as principais instituições que contribuem para o desenvolvimento e aperfeiçoamento tecnológico do setor. A EMBRAPA contribuiria mais diretamente no incremento tecnológico do cultivo e produção das uvas enquanto que, o Instituto Federal colabora com a capacitação de seus alunos resultando em colocação no mercado de estagiários qualificados para atuação nos períodos de safra nas vitivinícolas.

De acordo com a entrevistada E3, a EMBRAPA desenvolve anualmente um relatório das perspectivas da safra de uvas no Brasil contendo diversas informações técnicas como, por exemplo, variedades, quantidade e locais de colheita das uvas, horas de sol, quantidade de chuva, temperatura média, dentre outros. No caso da vitivinícola analisada, este relatório serviu como um mecanismo de negociação com o importador anterior da Alemanha que solicitava anualmente o relatório traduzido para o inglês buscando informações acerca das expectativas para os produtos vitivinícolas no determinado período.

A fala da entrevistada sumariza as contribuições ofertadas pelas instituições e apresenta os ganhos, para ambas as partes, provenientes desta relação:

> "[...] a gente contrata estagiário durante a safra que vão fazer muita coisa e vão aprender dentro da indústria. Alguma escola ela tem uma mini vinícola, mas ela não tem uma estrutura de indústria, então ele nos permite receber estudantes que vêm com ideias novas, óbvio, e vem com técnicas novas e um aprendizado novo, um gás novo pra safra e a Embrapa, por exemplo, nos fornece, por exemplo, cursos de tipicidades de uva, características de tudo... chuva, clima, horas de sol, frio, relatório de safra, quanto colheu, aonde colheu, que uva colheu, que dias que foi melhor [...]" (Assistente Administrativa do Departamento de Importação/Exportação da Vitivinícola "Beta")

Outro ponto abordado tratava acerca da interação destas instituições com os produtores vitivinícolas. Na percepção do representante do IBRAVIN, a interação ocorre

apenas mediante o acionamento das instituições por parte dos interessados, como é o caso da EMBRAPA. O depoimento a seguir expõe esta circunstância:

> "[...] mas a Embrapa eu vejo assim, ela não trabalha no individual, ela trabalha sempre no coletivo, por regiões, então tem projetos aí de indicações geográficas, que a Embrapa tem muito forte que sempre são microrregiões ou regiões coletivas meio que são projetos coletivos [...]" (Diretor de Relações Institucionais do IBRAVIN)

O depoimento da entrevistada E3, representando uma organização cooperativa vitivinícola, expõe uma percepção contraditória à anterior no que diz respeito à interação das instituições com os produtores vitivinícolas:

> "Eles trazem através de visitas aqui ou até mesmo dos comitês do IBRAVIN, então o IBRAVIN tem um comitê técnico de Enologia tem um representante da Embrapa e lá nesse comitê eles estão debatendo a lei do vinho, e fala assim: não, a gente tem uma pesquisa, assim, assim e assim. Cabe à empresa ter um representante nesse comitê que vai levar a demanda de volta para as empresas, mas a gente tem contato bem estreito, óbvio, por ser a maior vinícola do Brasil, eu assumo que o contato é maior, mas tem desenvolvimento, um contato bem grande com a Embrapa, por exemplo lá em Pinto Bandeira, nós temos uma estação de monitoramento de clima que é da Embrapa." (Assistente Administrativa do Departamento de Importação/Exportação da Vitivinícola "Beta")

As falas anteriormente apresentadas apontam para uma divergência de opiniões existente entre uma instituição formal do setor e uma organização vitivinícola. Tal aspecto pode evidenciar um possível beneficiamento existente no setor vitivinícola para as empresas que possuem um maior tamanho e também uma maior participação de mercado e influência.

O último fator investigado sobre os recursos tecnológicos versava sobre a existência de algum tipo de acompanhamento da tecnologia utilizada pelos produtores e incentivos para o incremento da modernização no setor. O Diretor Institucional do IBRAVIN foi breve na sua exposição relatando que em determinados casos pode-se observar projetos de assistência técnica executados pela Federação das Cooperativas Vinícolas do Rio Grande do Sul. Os mesmos buscariam incentivar o desenvolvimento tecnológico da cultura da uva por intermédio da adoção de diretrizes orgânicas e utilização da agricultura biodinâmica.

De acordo com a entrevistada E3 da cooperativa vitivinícola "Beta" o PSI *Wines of* Brasil atua neste sentido por meio da organização de viagens técnicas para indústrias de ponta e para feiras que acabam despertando nos visitantes uma intenção em modernizar-se e investir na atualização tecnológica. O depoimento da questionada apresenta evidências de que o setor vitivinícola gaúcho não está defasado quanto à utilização de recursos tecnológicos atualizados utilizados em centros vitivinícolas de referência no exterior. Ademais, na percepção da

mesma existem inclusive recursos financeiros disponibilizados para a modernização e atualização tecnológica do maquinário utilizado, conforme pode ser apreciado na fala da entrevistada:

> "[...] mas por outro lado o maquinário que a gente tem aqui é o mesmo maquinário que tem numa vinícola da Espanha o maquinário é o mesmo... então a gente tem por exemplo, máquinas da Itália, da França, as engarrafadoras lá em cima são todas italianas, então engarrafadora é a mesma que os italianos têm. [...] a tecnologia existe e ela é acessível para todos, a gente tem apoio do Governo Federal na questão do BNDES para financiamento, o próprio Governo do Rio Grande do Sul tem incentivos de financiamentos Estaduais, então a gente não fica para trás de nenhuma vinícola internacional, mas as estruturas e o maquinário utilizado aqui são os mesmos." (Assistente Administrativa do Departamento de Importação/Exportação da Vitivinícola "Beta")

Por conseguinte, evidenciou-se que os recursos tecnológicos observados no setor vitivinícola do Rio Grande do Sul encontram-se alinhados aos parâmetros internacionais no que diz respeito à maquinário dentro das indústrias vinícolas mais desenvolvidas. Além disso, o número elevado de instituições tecnológicas de pesquisa existentes no setor e, em especial, no estado do Rio Grande do Sul, se sobressai contribuindo muito para o desenvolvimento e aperfeiçoamento da vitivinicultura.

4.4.3 Recursos de Infraestrutura Logística

O terceiro elemento de análise são os recursos de infraestrutura logística observados no setor vitivinícola do Rio Grande do Sul. Inicialmente referindo-se à logística de distribuição da produção no mercado interno, o Diretor de Relações Institucionais do IBRAVIN afirmou que não existe nenhuma estratégia conjunta para a infraestrutura logística no mercado interno no momento em que cada organização realiza os despachos dos seus produtos para os estados brasileiros de forma individual. O questionado E1 classifica esta ausência de compartilhamento de estratégias para logística como um "gargalo" existente no setor. Contudo, não detalha como poderiam ser traçadas estratégias conjuntas de logística no setor.

De acordo com a entrevistada E3, a sua percepção quanto à infraestrutura logística do setor no mercado interno se restringe unicamente à realidade da sua organização. Destarte, a mesma reporta que a ocorrência da logística de distribuição se dá por meio de transporte rodoviário ou cabotagem (navegação entre portos de um mesmo país ou a distâncias pequenas, dentro das águas costeiras) dentro de todo o território nacional do Brasil. De acordo com a mesma, a vitivinícola não possui centro de distribuição fazendo com que todo o tipo de

embarque seja feito diretamente na vitivinícola para o armazém do cliente que se responsabiliza pela distribuição aos seus clientes.

Com relação aos trâmites e recursos de infraestrutura logística para o mercado externo, o representante do IBRAVIN afirmou não possuir conhecimentos suficientes para comentar sobre. A entrevistada E3 novamente expõe a infraestrutura logística para o mercado externo limitada ao contexto da sua organização. De acordo com a mesma, a situação assemelha-se ao mercado interno pois a vitivinícola não possui centros de distribuição em nenhum país, fazendo com que a logística fique sob responsabilidade dos importadores com os quais a empresa trabalha.

A fala da entrevistada exemplifica esta constatação:

> "[...] então o importador da Inglaterra compra o container e fica com ele lá e distribui da maneira que ele consegue que é: pra lojas, para os restaurantes, para os mercados, enfim, mas a gente não tem nenhum centro nosso e a gente confia e entrega isso para um importador." (Assistente Administrativa do Departamento de Importação/Exportação da Vitivinícola "Beta")

Assim como nos demais setores da economia brasileira, a infraestrutura logística observada no setor vitivinícola é bastante deficitária e retrógrada. Este cenário desanimador e prejudicial à competitividade dos produtos brasileiros ficou notório durante a análise dos dados obtidos na pesquisa.

4.4.4 Recursos Financeiros

A quarta dimensão de análise dos recursos do setor vitivinícola do Rio Grande do Sul constituiu-se no aspecto financeiro. Conforme a exposição do entrevistado E1, diretor de relações institucionais do IBRAVIN, existem diversas modalidades e linhas de crédito que contemplam as variadas dimensões do setor vitivinícola desde o plantio e cultivo da uva até o beneficiamento e produção nas vinícolas e agroindústrias. Contudo, as linhas de crédito destinadas para a agricultura familiar apresentam maior disponibilidade de recursos e melhores condições de pagamento do que aquelas oportunizadas para a modernização da indústria do setor vitivinícola.

O depoimento do entrevistado E1 expõe este panorama:

> "[...] O que se visualiza que está mais difícil são as linhas de créditos para as indústrias né, seja pra comercialização da produção, que é mais difícil, então isso é um gargalo e não tem uma disponibilidade, nos últimos anos até aumentaram as taxas e reduziram os volumes disponíveis né, então isso é um problema né, eu acho

> que, havia uma política de crédito pra cultura melhor estabelecida, hoje nos últimos dois, três anos com a crise e tal, com lava-jato e tudo mais diminuiu a oferta né.[...]" (Diretor de Relações Institucionais do IBRAVIN)

Elucidando a disponibilidade de recursos financeiros observados no setor vitivinícola do Rio Grande do Sul, o depoimento do representante do IBRAVIN sintetiza a situação:

> "[...]então a base para recursos familiares está bem atendida, o médio produtor tá razoavelmente... tá bem atendida, já a vinícola, a agroindústria, o processamento e tal, ela já carece de recursos [...]" (Diretor de Relações Institucionais do IBRAVIN)

A percepção da entrevistada E3, representante da cooperativa vitivinícola "Beta", corrobora a fala do entrevistado anterior ao relatar que os recursos financeiros disponíveis por meio de financiamentos para a indústria, em específico, realmente são escassos. Como a vitivinícola em questão enquadra-se como como uma cooperativa, os financiamentos existentes atendem normativas específicas e mais flexíveis quanto à prazos de quitação e valores financeiros quando comparadas com as demais indústrias vinícolas.

Aprofundando-se na questão das cooperativas, a entrevistada elucida que estes apoios provêm basicamente do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP) do Rio Grande do Sul e também da Federação das Cooperativas Vinícolas do Rio Grande do Sul (FECOVINHO) que prospectam recursos e promovem articulações junto ao Governo Federal do Brasil no sentido de viabilizar as exportações e buscar recursos para investimento em maquinários para as cooperativas.

4.4.5 Recursos Políticos e Legais

Os recursos políticos e legais consistiram no último elemento de análise da categoria de recursos do setor vitivinícola do Rio Grande do Sul a ser apresentado. De acordo com o entrevistado E1, representante do IBRAVIN, o setor é bastante impactado pelo regime da substituição tributária (ST), especialmente do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e prestação de Serviços (ICMS), que penaliza quem se encontra no início da cadeia produtiva, ou seja, as indústrias vitivinícolas que precisam pagar antecipadamente o ICMS. Demais tributos como o Programa de Integração Social (PIS), Contribuição para Financiamento da Seguridade Social (COFINS) e Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) mostram-se altos no setor, de acordo com o respondente E1 refletindo negativamente no potencial competitivo do setor.

Na percepção do coordenador de Informações Tributárias e Auto Controle do Instituto Brasileiro do Vinho, Darci Dani, o pagamento antecipado da ST retira a competitividade do vinho brasileiro perante o importado e restringe o mercado. O Estado da Bahia retirou a Substituição Tributária para os vinhos no ano de 2016 buscando beneficiar as vinícolas no sentido de melhorar as condições de acesso a novas praças, sem o comprometimento do equilíbrio financeiro e do capital de giro das vinícolas (IBRAVIN, 2018).

A entrevistada representante da cooperativa vitivinícola "Beta" expõe que a situação da sua empresa se difere das demais quanto à tributação devido ao seu enquadramento na categoria de cooperativas que lhe concede alguns benefícios tributários, mesmo a sua vitivinícola apresentando um faturamento anual de 500 milhões e encaixando-se na categoria de grande porte. Ademais, a respondente E3 afirma que na situação das outras empresas vitivinícolas, especialmente as de menor porte, a inclusão no Simples Nacional é a melhor opção.

Após a data da referida entrevista foi aprovada uma ampliação na faixa de faturamento do setor vinícola aumentando a abrangência das empresas enquadradas no Simples Nacional. De acordo com o blog Vinho Capital (2018), a medida passou a vigorar em janeiro de 2018 e promete beneficiar 80% das vitivinícolas que poderão ser encaixadas no regime e, ainda, mais de mil novos empreendimentos que poderão ser regularizados somente nos estados da Região Sul do país.

A inclusão no simples nacional é direito de todas as micro e pequenas empresas. No caso do setor vitivinícola, vinícolas com faturamento anual de até R$ 4,8 milhões no mercado interno e até R$ 4,8 milhões no externo terão a oportunidade de enquadrar-se. A partir de 2018, no regime simplificado, existirão seis faixas de faturamento e cinco tabelas de tributação. O Simples Nacional substitui o PRPJ, PIS/PASEP, CSLL, CONFINS, IPI, contribuições de seguridade a cargo da pessoa jurídica, ICMS E ISS (VINHO CAPITAL, 2018). De acordo com especialistas no setor, a medida representa um enorme ganho.

Outra dimensão analisada foi a existência de incentivos legais tributários para o setor vitivinícola. Destarte, o sujeito de pesquisa E1, Diretor de Relações Institucionais do IBRAVIN, afirma que sim. Seu depoimento detalha estes benefícios:

> "Existe. Para nós no Rio Grande do Sul nós temos o crédito fiscal de 5% sobre toda produção que é comercializada no Estado do Rio Grande do Sul para equalizar com os importados e com os que vêm de outros estados, porque quando tem alíquota interna que é 18 e a alíquota externa que é 13 né, nos outros estados, 12 aí... então tem uma redução de 5% aí justamente para equalizar essa questão. [...]" (Diretor de Relações Institucionais do IBRAVIN)

Outro mecanismo de incentivo legal é o Fundo de Desenvolvimento da Vitivinicultura (Fundovitis), composto pelo recolhimento de taxa junto às vinícolas, conforme o volume de uva industrializado, creditada no pagamento do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e prestação de Serviços – ICMS (IBRAVIN, 2018). Atualmente, 50% do total do valor é repassado para as ações do IBRAVIN e a outra metade, para o estado do Rio Grande do Sul. Com este crédito fiscal, o Instituto executa políticas públicas para o desenvolvimento da vitivinicultura.

Na percepção da entrevistada E3, que aborda estes incentivos legais e tributários sob a ótica do mercado, existem os fomentos para as cooperativas e também a flexibilização do enquadramento das vinícolas no simples nacional implementada recentemente, conforme exposto acima. Outra dimensão analisada foi a existência de legislações que fomentem a projeção do setor vitivinícola no mercado externo.

De acordo com o entrevistado E1, os acordos internacionais, como é o caso da negociação no Mercosul, emergem como possíveis facilitadores políticos da projeção do setor na concorrência externa. Contudo, a fala do mesmo revelou uma insatisfação com relação a este quesito: “Existe uma legislação que busca dificultar o setor na concorrência externa”.

Finalmente, buscando compilar algumas evidências e os principais recursos observados no setor vitivinícola por intermédio dos cinco elementos de análise propostos, o quadro 28 é apresentado abaixo:

Quadro 28 – Evidências e Recursos do Setor Vitivinícola do Rio Grande do Sul

Recursos do Setor Vitivinícola do Rio Grande do Sul		
Elementos de Análise	**Evidências**	**Recursos**
Recursos Humanos	• Dificuldade de encontrar profissionais que entendam de vinho e de comércio exterior ao mesmo tempo; • Rio Grande do Sul apresenta uma localização privilegiada na oferta de cursos específicos para o setor.	**1.** Concentração geográfica de cursos de níveis diversos; **2.** Mão de obra motivada e disposta a aprender; **3.** Alunos estagiários para a safra.

Recursos Tecnológicos	• Beneficiamento pela localização que concentra muitas instituições de pesquisa direcionadas ao setor;	**1.** Indicações Geográficas; **2.** *Terroir*; **3.** Suporte da EMBRAPA Uva e Vinho; **4.** Projetos de assistência técnica da FECOVINHO; **5.** Comitê Técnico de Enologia do IBRAVIN; **6.** IFRS Campus Bento Gonçalves/RS; **7.** Viagens técnicas organizadas pela *Wines of* Brasil; **8.** Maquinário atualizado conforme os padrões internacionais.
Recursos de Infraestrutura Logística	• Ausência de estratégias coletivas por parte das vinícolas; • "Gargalo" existente no setor; • Falta de incentivo governamental.	-
Recursos Financeiros	• A agricultura familiar é privilegiada em relação à modernização da indústria vitivinícola.	**1.** Linhas de crédito destinadas à agricultura familiar; **2.** Condições de financiamento benéficas para as cooperativas vitivinícolas; **3.** Apoio SESCOOP; **4.** Apoio FECOVINHO.
Recursos Políticos e Legais	• Recente inclusão do setor vitivinícola do RS no Simples Nacional; • "Existe uma legislação que busca dificultar o setor na concorrência externa"	**1.** Simples Nacional para o setor; **2.** Crédito fiscal de 5% sobre toda a produção comercializada no RS; **3.** Fundo de Desenvolvimento da Vitivinicultura (FUNDOVITIS); **4.** Acordo internacional com o MERCOSUL; **5.** Apoio governamental às cooperativas.

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da pesquisa

4.4.6 Insights

Esta seção foi criada mediante a necessidade de apresentar importantes recursos e informações levantadas durante o estudo e que não se enquadraram adequadamente no escopo dos fatores de análise expostos anteriormente. Uma destas informações, emergiu durante a entrevista do Diretor de Relações Institucionais do IBRAVIN: o potencial dos espumantes brasileiros, especialmente, os produzidos no Rio Grande do Sul em tornarem-se referência no mundo, assim como a região de Champagne na França, que deu nome aos internacionalmente reconhecidos espumantes.

Nos últimos meses, a qualidade dos espumantes brasileiros vem sendo reconhecida no mundo corroborando a percepção do entrevistado. O evento *15th Effervescents du Monde* realizado de 15 a 17 de novembro de 2017 em Dijon na França premiou os produtos

brasileiros com uma medalha de ouro e oito de prata. O evento contou com a avaliação de um júri formado por mais de 100 degustadores internacionais evidenciando o potencial dos produtos brasileiros (VINHO CAPITAL, 2018).

De acordo com o entrevistado E1, os espumantes brasileiros constituem-se num importante recurso do setor vitivinícola. Contudo, ainda estariam carecendo de um melhor posicionamento e formação de identidade, muito provavelmente relacionada ao *terroir* que deu origem ao produto. Analisando este caso em específico, nota-se que o *terroir*, anteriormente conceituado, consiste de fato no recurso mais significativo devido às suas características atenderem às quatro propriedades apontadas por Barney (1991) como determinantes de recursos estratégicos. Evidencia-se, portanto, que o recurso se configura propriamente no *terroir* sendo o produto espumante resultado deste importante recurso estratégico do setor vitivinícola do Rio Grande do Sul.

Ademais, atribuindo graus de importância aos recursos do setor vitivinícola gaúcho, a entrevistada E3 apontou os recursos humanos em primeiro lugar, seguido pelos produtos e, por fim, a matéria-prima utilizada na produção. A fala da questionada especifica a forte relação entre os dois primeiros recursos apontados:

> "[...] Tem os dois lados: se eu tiver um produto ótimo e um setor de exportação que não trabalha eu vou ficar com o produto parado. Eu vou vender para o mercado interno. E ao mesmo tempo se eu tiver uma pessoa ótima e um produto ruim para exportar vai ser difícil, acho que os dois andam juntos. Ter uma pessoa num setor bem desenvolvido de recursos humanos e recursos produtivos." (Assistente Administrativa do Departamento de Importação/Exportação da Vitivinícola "Beta")

Além da evidenciação desta inter-relação, outro aspecto que veio à tona foi a crescente importância que o enoturismo tem recebido no cenário vitivinícola do Rio Grande do Sul e as implicações positivas que este desenvolvimento tem ocasionado. Pode-se citar algumas destas: vendas diretas; desenvolvimento regional; visibilidade nacional; abertura de postos de trabalho; organização setorial; atração de investimentos; alcance de mídia espontânea; dentre outros.

Finalmente, apresenta-se no quadro 29 uma tentativa de avaliação dos recursos observados no setor vitivinícola do Rio Grande do Sul realizada pela autora de acordo com as quatro propriedades – valor, raridade, imitação imperfeita e não substituível – apontadas por Barney (1991). As mesmas indicariam o potencial de um recurso organizacional tornar-se estratégico constituindo-se numa fonte de vantagem competitiva sustentável:

Quadro 29 - Análise das propriedades do modelo VRIN aplicado aos recursos do setor vitivinícola

Recursos		**Valioso**	**Raro**	**Não imitável**	**Insubstituível**
Recursos Humanos	Concentração geográfica de cursos de níveis diversos;	**X**			
	Mão de obra motivada e disposta a aprender;	**X**			
	Alunos estagiários para a safra.	**X**			
Recursos Tecnológicos	Indicações Geográficas;	**X**	**X**	**X**	**X**
	Terroir;	**X**	**X**	**X**	**X**
	Suporte da EMBRAPA Uva e Vinho;	**X**			
	Projetos de assistência técnica da FECOVINHO;	**X**			
	Comitê Técnico de Enologia do IBRAVIN;	**X**			
	IFRS Campus Bento Gonçalves/RS	**X**			
	Viagens técnicas organizadas pela *Wines of* Brasil;	**X**			
	Maquinário atualizado conforme os padrões internacionais.	**X**			
Recursos de Infraestrutura Logística	-				
Recursos Financeiros	Linhas de crédito destinadas à agricultura familiar;	**X**	**X**		
	Condições de financiamento benéficas para as cooperativas vitivinícolas;	**X**	**X**		
	Apoio SESCOOP;	**X**	**X**		
	Apoio FECOVINHO.	**X**	**X**		
Recursos Políticos e Legais	Simples Nacional para o setor;	**X**			
	Crédito fiscal de 5% sobre toda a produção comercializada no RS;	**X**			
	Fundo de Desenvolvimento da Vitivinicultura (FUNDOVITIS);	**X**			
	Acordo internacional com o MERCOSUL;	**X**		**X**	
	Apoio governamental às cooperativas.	**X**	**X**		

Fonte: Elaborado pela autora com base no modelo VRIN de Barney (1991)

Observando-se o quadro acima, nota-se que todos os recursos podem ser classificados como valiosos, ou seja, propiciam de acordo com Barney (1991) a exploração de possíveis oportunidades ofertadas pelo ambiente aonde a empresa está inserida. Outros sete recursos também foram classificados como raros indicando escassez entre as empresas concorrentes. Contudo, de acordo com a análise da autora, os únicos recursos que puderam ser considerados como estratégicos configurando-se em vantagens competitivas para as vitivinícolas são o *terroir* de algumas regiões produtoras gaúchas e as indicações geográficas existentes no Rio Grande do Sul que se constituem na formalização e legalização dos *terroirs*.

Por conseguinte, conforme exposto anteriormente, o *terroir* confere uma série de qualidades ímpares ao produto final tornando-o único. Atualmente, o *terroir* existente em algumas regiões como, por exemplo, no município de Pinto Bandeira/RS vem sendo mundialmente reconhecido. Neste caso específico, os espumantes que são produzidos neste município estão se sobressaindo e atraindo a atenção de especialistas.

4.5 RECURSOS DO PSI *WINES OF* BRASIL

Esta seção constitui-se na apresentação dos resultados obtidos de acordo com a categoria de análise "Recursos do PSI *Wines of* Brasil". Os sujeitos de pesquisa consultados foram o Gerente de Promoção do *Wines of* Brasil (E2) e a Assistente Administrativa do Departamento de Importação/Exportação da Vitivinícola "Beta" (E3).

Tendo em vista que o Projeto setorial integrado *Wines of* Brasil já foi concebido com o intuito de promover os vinhos e derivados vitivinícolas brasileiros no ambiente externo, depreende-se que todas as ações e recursos provenientes desta ação direcionam-se primordialmente no incremento da internacionalização das vitivinícolas. Destarte, por meio das coletas de dados primários e secundários realizadas tornou-se possível identificar quais são os principais recursos do PSI *Wines of* Brasil e elencá-los.

Para fins de apresentação, esta seção encontra-se segmentada em três enfoques: Desenvolvimento dos Integrantes *(4.5.1)*; Vantagens e Desvantagens *(4.5.2)* e Gestão da Marca *(4.5.3)*.

4.5.1 Desenvolvimento dos Integrantes

O primeiro quesito analisado foi a atuação do *Wines of* Brasil no que tange ao desenvolvimento de seus membros associados. O depoimento do entrevistado E2 listou alguns

serviços prestados sendo, ao final, bastante enfático ao resumir o papel do PSI como um facilitador do processo de internacionalização vitivinícola:

> "Informação para exportação, com acesso de mercado, com informações, com desenvolvimento de estratégias coletivas, com contatos, com materiais promocionais, com suportes, enfim, a gente é um facilitador." (Gerente de Promoção da *Wines of* Brasil)

De acordo com a entrevistada E3, funcionária do departamento de importação/exportação de uma cooperativa vitivinícola integrante do PSI *Wines of* Brasil, o desenvolvimento das organizações participantes se dá por meio da promoção comercial dos produtos viabilizada pelo PSI em solo estrangeiro. A questionada sumariza em sua fala o objetivo norteador de construir uma categoria de vinhos brasileiros no exterior que move, de acordo com ela, os trabalhos desenvolvidos no *Wines of* Brasil:

> "[...] Ela não viabiliza a comercialização, porque questões de ajustes de preço, embalagem, esse tipo de coisa... a indústria define com o importador, mas ela faz esse meio de campo entre categoria vinhos do Brasil... ela trabalha pra promover e estabelecer uma categoria de vinhos do Brasil no exterior [...] ele trabalha pra incluir uma categoria de vinhos brasileiros, que eu abra um menu de um restaurante e tenha "vinhos do Brasil" e ai eu tenha 3 opções, 4 opções, 6 opções, que eu não tenha "vinhos do Brasil" um vinho, isso não agrega em nada, não forma uma categoria e isso não forma um bebedor de vinho brasileiro, então ele trabalha pra promover a categoria." (Assistente Administrativa do Departamento de Importação/Exportação da Vitivinícola "Beta")

O Anexo A disponibilizado ao final deste trabalho exemplifica um dos materiais de promoção confeccionado pelo *Wines of* Brasil para promover os produtos vitivinícolas brasileiros no exterior. Neste material promocional, o PSI buscou apresentar as seis regiões produtoras vitivinícolas existentes no Brasil objetivando convidar os potenciais compradores a conhecer melhor todos os atributos e variedades de uvas existentes em solo brasileiro.

4.5.2 Vantagens e Desvantagens

Nesta categoria de análise, os entrevistados E2 e E3 foram solicitados a elencar as principais vantagens ofertadas pelo projeto e os benefícios provenientes da participação. No entendimento do Gerente de Promoção da *Wines of* Brasil, os contatos, as informações, os materiais e a participação nas reuniões são as principais vantagens auferidas com a participação. No que tange as principais desvantagens, o pagamento da mensalidade foi unicamente apontado pelo entrevistado.

A entrevistada E3 relata que os benefícios da participação no *Wines of* Brasil são inegáveis e o fomento para a realização da primeira exportação se sobressai cabendo às vitivinícolas já internacionalizadas incentivar as demais a adentrar no mercado internacional vislumbrando consolidar a tão almejada categoria de vinhos brasileiros. Os reflexos positivos de exportar os produtos vitivinícolas também são sentidos no mercado interno, que passa a enxergar os produtos domésticos com "bons olhos". Neste viés, o fortalecimento da marca e a diferenciação dos produtos é apontada pela entrevistada em sua fala:

> "[...] ele detém os benefícios básicos de exportação que é óbvio, o fortalecimento da marca e diferenciação. Então esse vinho aqui eu vendo no mercado interno e esse aqui eu vendo pra Alemanha. Como? Tu vende pra Alemanha? Pô, você vende pra Alemanha? Deixa eu provar. Então ele é benéfico na indústria aqui também." (Assistente Administrativa do Departamento de Importação/Exportação da Vitivinícola "Beta")

Com relação às possíveis desvantagens, a entrevistada E3 mostrou-se receosa em utilizar esta nomenclatura. Em seu depoimento, a mesma apontou o alto tempo gasto e demandado pela participação no *Wines of* Brasil como o aspecto mais complicado, mas classificou como sendo uma parte inerente ao processo e não como uma desvantagem. Outra dimensão investigada foi a existência de uma estrutura logística comum à todas as vinícolas integrantes ou algum tipo de mecanismo de facilitação para a distribuição de produtos. Quanto a isto, os dois entrevistados foram unânimes em dizer que o *Wines of* Brasil não interfere nesta questão, cabendo a cada empresa estabelecer e executar a sua estratégia logística.

4.5.3 Gestão da Marca

O desenvolvimento e a manutenção da imagem da *Wines of* Brasil frente aos clientes e sociedade configurou-se num dos quesitos analisados em busca de evidências que forneçam informações acerca dos recursos gerados pelo PSI. De acordo com o entrevistado E2, Gerente de Promoção da *Wines of* Brasil, a identidade visual é desenvolvida internamente no projeto e aprovada pelas vitivinícolas participantes para posterior utilização. Indagado sobre como o projeto setorial deseja ser visto pelo mercado interno e externo, o entrevistado dá a seguinte resposta: "Como um agente de fomento de oportunidades, imagem e negócio".

Conforme a entrevistada E3, o planejamento estratégico da *Wines of* Brasil foi revisto recentemente em 2017 por uma agência que estabeleceu as principais linhas de atuação a serem trabalhadas: "*Wines of* Brasil", Vinhos do Brasil e o "100% Suco de Uva do Brasil".

De acordo com a questionada, esta revisão do planejamento estratégico envolveu exaustivos dias de trabalho em que todas as vinícolas participantes puderam ser ouvidas e repassar todas as demandas que possuíam, inclusive acerca da identidade visual do projeto. Todos os *feedbacks* sobre a identidade visual foram compilados e transmitidos para uma agência de propaganda que construiu a marca encima disto.

Outro fato relevante acerca da identidade visual é a adaptação da mesma com relação ao país de promoção. De acordo com a entrevistada E3, um exemplo disto é a modificação na escala de cores realizada para a divulgação na China e, também, a contratação de uma agência de relações públicas inglesa para a adaptação do posicionamento na Inglaterra. No depoimento da mesma, fica notório que as organizações também enfrentam esta problemática tendo que adaptar os catálogos de divulgação e venda, os materiais de promoção e o planejamento e posicionamento para cada mercado-alvo. O PSI *Wines of* Brasil presta um grande suporte na adequação destas particularidades.

4.5.3.1 Identidade Cultural

Outro aspecto investigado nesta categoria foi a presença de uma identidade cultural no PSI *Wines of* Brasil e, em caso afirmativo, como se daria o compartilhamento desta mesma cultura entre os membros. De acordo com o Gerente de Promoção do *Wines of* Brasil, a Copa do Mundo de Futebol de 2014 realizada no Brasil, foi um "divisor de águas" para a conscientização dos empresários para o fato de que o setor vitivinícola brasileiro necessitava se unir, ter humildade e criar uma categoria forte e reconhecida dos produtos vitivinícolas do Brasil perante o mercado internacional.

No ano de 2014 todas as expectativas e projeções de vendas realizadas foram frustradas. Com a visibilidade do Brasil no mundo decorrente do recebimento da Copa do Mundo, esperava-se que houvesse um montante de 25 milhões de dólares em exportação. Contudo, as vendas referentes às exportações ficaram em 9 milhões de dólares. O depoimento do entrevistado E2 elucida os reflexos e ensinamentos que este acontecimento deixou:

> "[...] não adianta querer posicionar como a gente quer o produto, a gente tem que está mais voltado para o mercado [...] acho que o grande aprendizado nesses últimos 10 anos no setor vitivinícola, não só mercado no mercado internacional, mas no mercado interno, foi que a gente é uma indústria voltada. Assim, a gente sabe produzir, a gente sabe produzir, colher a uva, produzir a uva, elaborar o produto, mas a gente é muito ruim na venda. [...] na maioria a gente é um setor voltado para dentro, não voltado para fora, a gente produz antes e depois tenta vender e a gente deveria fazer o contrário, a gente primeiro analisa o mercado, vê o que nós

> queremos, o que o mercado está demandando e depois a gente desenvolve um produto para esse mercado." (Gerente de Promoção da *Wines of* Brasil)

O entrevistado E2 enfatiza que uma particularidade muito presente no setor vitivinícola e que compromete a gestão estratégica e administrativa das vinícolas é a paixão. A fala do respondente, apresentada a seguir, explica esta peculiaridade inerente ao setor:

> "[...] Imagina o enólogo da vinícola que produz, trabalhou o ano inteiro no vinhedo dizendo: não, não compra esse produto, ele não gosta desse produto ou esse produto está vendendo muito barato, é que nem uma relação de pai e filho e realmente tem essa questão no setor vitivinícola, isso não só no Brasil e no mundo. É uma dinâmica muito mais... tem muita paixão no setor vitivinícola, tem muita paixão no setor vitivinícola. Acaba cegando quando tu vai pra estratégia." (Gerente de Promoção da *Wines of* Brasil)

Percebe-se que, ao longo do tempo, a importância de pensar em conjunto o setor vitivinícola brasileiro em detrimento das individualidades tem apresentado um impacto positivo sobre o estabelecimento e adoção de uma identidade cultural para o PSI *Wines of* Brasil. Para a entrevistada E3, o *Wines of* Brasil possui a identidade cultural do vinho brasileiro mediante a viabilização da união de diversos tipos e portes de vitivinícolas. A mesma congrega desde a boutique que produz cem mil garrafas ao ano e a maior, que produz 60 milhões de garrafas estabelecendo diversas estratégias que contemplem todo o tipo de integrante e as suas nuanças.

O depoimento da entrevistada encerra a exposição da existência de uma identidade cultural no *Wines of* Brasil trazendo o aporte teórico da coopetição para explanar a sua percepção acerca do relacionamento no PSI. A teoria – coopetição – inserida na administração estratégica por Brandenburger e Nalebuff (1996) combina a competição e a cooperação no mercado sendo bastante estudada nas redes de negócios, APL's (arranjos produtivos legais) e projetos setoriais integrados como é o caso da *Wines of* Brasil (MEROFA; BUENO, 2009). A fala da entrevistada E3 encontra-se exposta a seguir:

> " [...] a "coopetição" que vem sendo comentado e isso é muito presente, eu nunca tinha ouvido falar no termo, confesso, e quando ele me apresentou parece que deu um nome pro sentimento que a gente tem, que tem isso de a gente trabalhar junto e tem muito de aprender a trabalhar com os acertos dos outros, aprender com os erros e aprender com os acertos e isso a gente só vai conseguir com um grupo, porque uma vinícola ir sozinha para um mercado como eu te disse ela não cria uma categoria, ela tem que ir em grupo." (Assistente Administrativa do Departamento de Importação/Exportação da Vitivinícola "Beta")

Por conseguinte, por meio da análise das entrevistas dos sujeitos E2 e E3 buscou-se evidenciar os principais recursos gerados pela *Wines of* Brasil e os benefícios trazidos por estes aos integrantes do PSI. O Quadro 30 a seguir apresenta uma compilação das evidências observadas e os principais recursos verificados.

Quadro 30 – Evidências e Recursos do PSI *Wines of* Brasil

Recursos do PSI *Wines of* Brasil	
Evidências	**Recursos**
• Confecção de materiais promocionais para prospecção de clientes no mercado externo e divulgação dos produtos vitivinícolas brasileiros.	• Estratégias de divulgação
• A *Wines of* Brasil funciona como um servidor integrador de informações acerca do panorama de internacionalização de todo o setor vitivinícola brasileiro.	• Detenção de conhecimentos e informações
• Principais linhas de atuação a serem trabalhadas: "*Wines of* Brasil", Vinhos do Brasil e o "100% Suco de Uva do Brasil".	• Estratégias coletivas
• O PSI proporciona o acesso a importantes atores do setor vitivinícola, tais como: importadores, profissionais de marketing, embaixadas, órgãos governamentais, etc...	• Redes de contatos
• Atua no processo de definição dos mercados alvos a serem enfocados por meio da realização de pesquisas e estudos.	• Inteligência de mercado
• Incentivo para a realização da primeira exportação por meio do projeto PPE e também pelo incentivo prestado pelas empresas que já são internacionalizadas.	• Fomento de oportunidades
• Aprimoramento das estratégias de comercialização dos produtos.	• Desenho de metas
• Conscientização dos produtores vitivinícolas da necessidade de unir a categoria em prol de objetivos maiores.	• Formação da categoria de vinhos do Brasil
• A cooperação para posteriormente competir proporciona a troca de experiências e o aprendizado mútuo. As empresas aprendem a trabalhar com os acertos e os erros das outras empresas.	• Prevenção de erros

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da pesquisa

Retomando as percepções teóricas construídas por Dyer e Singh (1998), considera-se que para existir a geração de rendas relacionais, benefícios conjuntos provenientes de relacionamentos interorganizacionais por meio da combinação, da troca e do desenvolvimento de recursos idiossincráticos (SANTOS et al., 2016), que proporcionem vantagem competitiva, quatro características precisam estar presentes nas relações interorganizacionais. Posto isto, as

características mencionadas pelos autores e a sua relação com algumas evidências e recursos observados no PSI *Wines of* Brasil serão apresentadas:

1) *Investimento em ativos específicos à relação:* contratação institucional de profissionais de relações públicas para trabalhar diretamente na promoção dos produtos vitivinícolas brasileiros em cada um dos mercados alvo definidos pela *Wines of* Brasil atendendo às peculiaridades de cada um destes países.
2) *Trocas de conhecimento que resultem em aprendizagem conjunta:* no PSI são realizadas reuniões periódicas para troca de experiências acerca do processo de internacionalização entre as empresas e são realizadas rodadas de degustação para troca de *feedbacks* acerca dos produtos vitivinícolas das empresas integrantes e seus respectivos atributos (preço, acidez, etc.).
3) *Combinação de recursos ou capacidades complementares, mas escassos, que originem uma criação conjunta de novos produtos, serviços ou tecnologias únicos:* o PSI fomenta a mobilização das vitivinícolas em prol do alcance de indicações geográficas que conferem muito valor e prestígio aos produtos provenientes de determinados *terroirs*. Os espumantes produzidos pelos integrantes do *Wines of* Brasil já estão se beneficiando destes esforços por meio do reconhecimento do produto no mercado externo.
4) *Mecanismos de governança eficazes que diminuam os custos de transação:* as vitivinícolas integrantes unem-se por meio das ações de promoção desenvolvidas pelo *Wines of* Brasil para conseguir participar de feiras internacionais representando a categoria brasileira frente ao mercado mundial. Os custos de locação de espaços para exposição nas feiras são subsidiados por recursos governamentais destinados à manutenção do PSI e, ainda, pelo valor da mensalidade paga por cada um dos integrantes. Um dos entrevistados relatou que seria impossível participar de forma singular destes eventos em decorrência do alto valor demandado.

Por conseguinte, foi verificado que a criação de valor na relação estabelecida no *Wines of* Brasil é positivamente influenciada pelo alinhamento interorganizacional e o compartilhamento de conhecimento e experiências positivas e negativas acerca do processo de internacionalização. A partir do aumento do valor criado na relação, o presente estudo também verificou que existe sim a geração de rendas relacionais para os integrantes do projeto.

4.6 VINCULAÇÃO DOS RECURSOS AO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Ao longo deste estudo foram reunidos esforços para contextualizar o processo de internacionalização do setor vitivinícola do Rio Grande do Sul e evidenciar e identificar os recursos do setor e do PSI *Wines of* Brasil. Deste modo, a presente seção foi desenvolvida com o intuito de apresentar as vinculações verificadas entre os recursos e o processo de internacionalização do setor no Rio Grande do Sul.

Corroborando o propósito deste estudo, Hitt et al. (2006) afirmam que grande parte das pesquisas em internacionalização se concentra na elucidação das motivações para as empresas buscarem mercados externos negligenciando a descoberta sobre quais são os recursos específicos que as empresas precisam para prosperar com êxito nos mercados internacionais. Em se tratando do setor vitivinícola, pode-se verificar a existência de uma gama complexa de recursos capazes de conferir vantagens na inserção e prosperidade na acirrada arena global vitivinícola.

Na medida em que a globalização do mercado vitivinícola se intensificou, ocorreu um aumento da concorrência com produtos importados no mercado interno fazendo com que as empresas precisassem buscar alternativas que as tornassem competitivas novamente no mercado brasileiro. Sendo assim, identificou-se que uma das estratégias adotadas foi a própria internacionalização motivada pela visibilidade e reconhecimento de seus produtos no mercado doméstico.

Analisando-se, portanto, a trajetória de internacionalização do setor no estado do Rio Grande do Sul por meio dos ditames teóricos das abordagens econômica e comportamental, concluiu-se que a perspectiva das *networks* é a que melhor traduz o fenômeno estudado. Isto ocorre, pois, a internacionalização do setor vitivinícola do RS não se dá por meio de estágio incrementais buscando a expansão para locais com menores distâncias psíquicas de seu país de origem conforme afirmam Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977), e nem mesmo, orienta-se pela maximização dos retornos econômicos e diminuição de custos unicamente, conforme sugerem os teóricos da perspectiva econômica.

Deste modo, verificou-se que a teoria de *Networks* e as suas premissas explicam em sua maioria o percurso internacional realizado pelas vitivinícolas gaúchas ao observar-se o importante papel desempenhado pelos relacionamentos interorganizacionais constituídos no projeto setorial integrado *Wines of* Brasil. Tem-se que a construção de conhecimento e confiança recíprocos culmina num forte comprometimento (JOHANSON; VAHLNE, 1990) entre os integrantes do PSI gerando rendas relacionais, ou seja, benefícios conjuntos que

nascem deste relacionamento interorganizacional (DYER; SINGH, 1998).Sabe-se, que o PSI *Wines of* Brasil foi criado vislumbrando instrumentalizar as vitivinícolas nacionais para o intento da internacionalização fortalecendo a imagem dos produtos brasileiros no exterior.

Com relação às vinculações propriamente ditas, encontraram-se fortes indícios de que daqueles recursos provenientes da indústria vitivinícola e das firmas, consequentemente, as indicações geográficas e o *terroir* são os que apresentam maior potencial de impactar positivamente o sucesso dos produtos e das empresas na inserção e permanência no mercado externo por constituírem-se fontes de vantagem competitiva sustentável ao atender as propriedades apontadas por Barney (1991). Depreendeu-se que o setor é notavelmente influenciado pelo fator país de origem.

Já no que diz respeito ao PSI, o presente estudo identificou uma série de recursos gerados no projeto que notoriamente vinculam-se ao processo de internacionalização e constatam o relevante papel do projeto na inserção e promoção dos produtos brasileiros no mercado externo. Na medida em que 90% das empresas vitivinícolas internacionalizadas do Brasil encontram-se associadas ao *Wines of* Brasil, não se pode questionar a significativa atuação do projeto neste processo.

Deste modo, notou-se que o *Wines of* Brasil proporciona às organizações integrantes o acesso a diversos recursos que são intimamente vinculados ao processo de internacionalização do setor no Brasil e, especialmente, no estado do RS. Dentre os recursos já apresentados anteriormente identificou-se três que possuem papel de destaque na internacionalização do setor.

O primeiro deles é a detenção de conhecimentos e informações. Este recurso auxilia na prevenção de erros e indução a acertos no que tange os primeiros passos dados em direção à internacionalização e as práticas posteriormente realizadas para permanecer no mercado externo. Isto acontece, pois, o PSI detém um grande banco de dados reunindo informações e conhecimentos acumulados ao longo da história de internacionalização do setor que são relatados pelas empresas integrantes internacionalizadas (90% do total geral) desde o ano de 2002. Isto permite fornecer orientação às vitivinícolas que estão começando ao mesmo tempo em que preserva a identidade daquelas que relatam os acontecimentos. Isto evidencia um papel de intermediação realizado pelo PSI neste meio de campo de acesso às informações umas das outras.

O segundo recurso identificado em destaque é a inteligência de mercado. Este recurso consiste no processo de definição dos mercados alvos a serem enfocados pelas empresas integrantes por meio da realização de pesquisas e estudos que apontem os locais aonde os

vinhos brasileiros possuam maior potencial de prosperar. Conforme exposto anteriormente, o critério de adoção dos mercados alvo em nada se justifica pelos parâmetros de menor distância psíquica. De acordo com os depoimentos, os custos de identificação destes sinalizadores e indicadores de mercado seriam altíssimos e inviáveis para apenas uma vitivinícola.

Em se tratando de um PSI que nasceu com o propósito de promover a imagem dos vinhos brasileiros em solo internacional, o terceiro recurso mais relevante evidenciado foi a formação da categoria de vinhos do Brasil. De acordo com os entrevistados, não interessa ao setor vitivinícola brasileiro possuir uma empresa apenas que tenha sucesso e prestígio no exterior. É preciso que uma categoria brasileira seja formada provendo força às empresas que desejam competir lado a lado com os rótulos das já renomadas indústrias da Espanha, França, Itália e Chile, por exemplo. Este recurso também reforça o enfoque nos vinhos finos que é concedido pelo projeto.

Além disto, o PSI vem construindo outras frentes de atuação buscando ampliar o seu enfoque para além dos vinhos finos, o que abrangeria uma maior parte do setor vitivinícola. Um projeto que se encontra em andamento é a promoção dos sucos de uva do Brasil por meio da ação “100% suco de uva do Brasil”. Como não existem concorrentes diretos em nível mundial que poderiam fazer frente à produção brasileira de suco de uva, este nicho é uma grande promessa de sucesso para a aceleração da internacionalização do setor vitivinícola brasileiro.

Por fim, considerando as especificidades observadas no setor e a relevância que a formação de uma categoria de “produtos-país” apresentou na determinação do sucesso da internacionalização, a organização deste processo por meio de um projeto setorial integrado mostrou-se realmente a melhor estratégia de inserção internacional a ser adotada.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo contou com o objetivo geral de descrever e analisar de que forma recursos da indústria vitivinícola e do PSI *Wines of* Brasil vinculam-se ao meio de internacionalização deste setor no Rio Grande do Sul, sob a perspectiva de três agentes envolvidos no processo. A escolha do lócus de estudo se deu mediante a importância do setor na economia e no desenvolvimento do estado do RS e, também, pelos crescentes esforços empregados no fomento da internacionalização deste setor.

O estudo foi guiado por meio de cinco objetivos específicos: a) Contextualizar o setor vitivinícola em nível mundial, nacional e estadual; b) Caracterizar os agentes do processo de internacionalização do setor vitivinícola em relação às suas especificidades; c) Evidenciar os recursos do setor vitivinícola; d) Identificar os recursos do Projeto Setorial Integrado *Wines of* Brasil e; e) Analisar a vinculação dos recursos ao processo de internacionalização.

Para responder a estes objetivos, realizou-se o presente estudo por intermédio de uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa tendo sido operacionalizada por meio da coleta de dados primários e secundários. Os dados primários configuraram-se na aplicação de um roteiro de entrevista semiestruturado junto aos três respondentes representativos dos sujeitos de pesquisa que, neste estudo, foram denominados de agentes do processo de internacionalização, a saber: IBRAVIN, *Wines of* Brasil e Vitivinícola “Beta”.

Já os dados secundários consistiram em documentos, reportagens, materiais promocionais impressos e consultas a *websites* de empresas e organizações de caráter público e privado ligadas ao setor vitivinícola gaúcho. Assim, em resposta ao primeiro objetivo específico, foram realizadas consultas a documentos e junto aos entrevistados para que a contextualização do setor vitivinícola em nível mundial, nacional e estadual pudesse ser realizada e as suas especificidades apresentadas.

O segundo objetivo específico foi atendido por meio da caracterização do Instituto Brasileiro do Vinho, PSI *Wines of* Brasil e Vitivinícola “Beta” denominados neste estudo como agentes do processo de internacionalização por meio de dados primários obtidos junto aos entrevistados e, ainda, dados secundários. O IBRAVIN representa uma instituição formal a nível nacional que busca congregar todos os interesses que permeiam o setor e levá-los para os órgãos governamentais competentes. O *Wines of* Brasil é um projeto setorial integrado que busca promover os vinhos brasileiros no mercado externo. Por fim, a vitivinícola “Beta” representava a ótica organizacional do estudo e consiste na maior vitivinícola do Brasil atualmente.

O terceiro objetivo específico foi respondido a partir da evidenciação dos recursos do setor vitivinícola utilizando-se de cinco categorias de análise na investigação, a saber: recursos humanos, recursos tecnológicos, recursos de infraestrutura logística, recursos financeiros e recursos políticos e legais. Os principais recursos do setor identificados foram o *terroir*, as indicações geográficas, a grande concentração geográfica de cursos de diversos níveis relacionados à vitivinicultura e o grande número de instituições de pesquisa e fomento existentes no estado. Em síntese, as indicações geográficas e o *terroir* foram os únicos recursos considerados estratégicos em atendimento às quatro características ditadas por Barney (1991).

Em resposta ao quarto objetivo específico, identificaram-se no PSI *Wines of* Brasil recursos como a detenção de informações e conhecimentos que são centralizados pelo projeto e utilizados como subsídio para o delineamento das estratégias, a inteligência de mercado por meio da detecção e direcionamento das ações para os mercados alvo e a formação da categoria de vinhos do Brasil. Outros recursos foram mencionados e identificados no trabalho, contudo, estes foram bastante enfatizados pelos entrevistados. De modo geral, concluiu-se que todos os recursos observados no PSI convergem para o fomento e facilitação da internacionalização das vitivinícolas integrantes.

O quinto e último objetivo específico foi respondido por meio das percepções tidas pela autora no desenrolar da pesquisa. Desta forma, constatou-se que as vinculações percebidas entres os recursos e o processo de internacionalização são concretas e ocorrem de variadas formas. As especificidades com relação ao *terroir* das regiões vitivinícolas do Rio Grande do Sul que conferem características únicas aos produtos despontam como um importante atributo considerado no mercado internacional.

Por meio dos levantamentos realizados no presente estudo pode-se evidenciar que muitos esforços estão sendo realizados para fortalecer a imagem dos produtos vitivinícolas em solo internacional e capacitar as empresas a atuarem com consciência e conhecimento de causa nos mercados internacionais. Contudo, também ficou notória a incipiência da internacionalização do setor mediante um baixíssimo número de empresas que realizam algum tipo de operação internacional, em torno de dezenove no último período. Sendo a maioria destas por meio, unicamente, de exportação. Por fim, notou-se que a inserção das vitivinícolas no mercado externo se dá, principalmente, objetivando a visibilidade e aumento de competitividade conferida no mercado doméstico.

O presente estudo apresentou algumas limitações. A primeira delas foi a impossibilidade de realização de uma pesquisa com viés quantitativo conforme originalmente

previsto no projeto deste estudo. Mediante as primeiras coletas de dados secundários, verificou-se que a quantidade de empresas vitivinícolas que possuíam atividades de internacionalização, não representaria um número estatisticamente suficiente para atender normativas de rigor metodológico.

Por fim, são sugeridas pesquisas que investiguem os atributos considerados pelos consumidores brasileiros nos produtos vitivinícolas importados que representam uma forte concorrência para as empresas do setor no Brasil. Além disto, seria relevante para contribuir com o desenvolvimento teórico e gerencial deste campo de estudos analisar quais recursos são utilizados por estas concorrentes internacionais e quais as estratégias são adotadas na geração destes recursos.

REFERÊNCIAS

AABY, N. E.; SLATER, S. F. Management influences on export performance: a review of the empirical literature 1978-1988. **International Marketing Review**, v. 6, n.4, p. 53–68, 1989.

ARAUJO, L. V. de. S. **A internacionalização de empresas produtoras de vinho do *cluster* vitivinícola da Serra Gaúcha.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ENOLOGIA (ABE). **Definições de Enologia, enólogo, enófilo e sommelier?** Disponível em: <https://www.enologia.org.br/curiosidade/definicoes-de-enologia-enologo-enofilo-e-sommelier>. Acesso em: 23 jan. 2018.

ANDERSSON, S. The Internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. **International Studies of Management & Organization**, v.30, n.1, p. 63-92, Spring, 2000.

ANDERSSON, S.; WICTOR, I. Innovative internationalization in New Firms: born globals the Swedish Case. **Journal of International Entrepreneurship**, v.1, n.3, p.249-276, 2003.

APPOLINÁRIO, F. **Metodologia da ciência:** filosofia e prática da pesquisa. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

ATSUMI, S. Y. K.; VILLELA, L. E.; FREITAS, J. A. de. S. B. Estratégias de Internacionalização de Empresas Brasileiras: O Processo de Investimento Externo Direto. ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA – 3 ES, 2007, São Paulo/SP. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2007.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. Evidências teóricas para a compreensão das redes interorganizacionais. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife, PE. **Anais...** Recife: ENEO, 2002.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial**: estratégias de gestão na nova economia. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J.; JUNIOR, E. R. O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. **RAC**, Curitiba, v. 14, n. 3, art. 4, p. 458-477, Mai./Jun., 2010.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; PERUCIA, A. A Visão Relacional da Estratégia: Evidências Empíricas em Redes de Cooperação Empresarial. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, p. 47-58, janeiro/março 2014.

BARNEY, J. B Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, vol. 17, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1995.

_____ **Análise de conteúdo.** 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2010.

_____ **Análise de Conteúdo.** SP: Edições 70, 2011.

BERNARDES, S. P. Exportação ou Investimento Direto? Lições da Espanha. In: AMATUCCI, M. (org.) **Internacionalização de Empresas:** teorias, problemas e casos. São Paulo: Atlas, 2009.

BRANCO, P. L.; MACHADO, M. A. Consórcio de exportação: Um estudo comparativo entre o modelo brasileiro APEX e o modelo FEDEREXPORT. **Revista de Práticas Administrativas**, v. 3, n. 1, 2004.

BULGACOV, S.; ARREBOLA, M. C.; GOMEL, M. M. Recursos Compartilhados: Uma Aplicação Da Visão Baseada Em Recursos Em Um Condomínio Tecnológico No Paraná. **Revista de Ciências da Administração**. V. 14, n. 32, p. 92-106, 2012.

CAMARGO, U. A.; MAIA, J. D. G.; RITSCHEL, P. **Embrapa Uva e Vinho: Novas Cultivares Brasileiras de Uva.** Bento Gonçalves: Embrapa Uva e Vinho, 2010. Disponível em: <http://www.cnpuv.embrapa.br/publica/livro/novas_cultivares_brasileiras_uva.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2016.

CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A. F. de. Os conceitos de Redes e as Relações Interorganizacionais: um estudo exploratório. In: XXIV Encontro da ANPAD. **Anais...** EnANPAD, 2000.

CARNEIRO, J. M. T.; DIB, L. A. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, v. 2, n. 1, p. 1-25, 2007.

CAVUSGIL; T.; ZOU, S. Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 1, p. 1-21, Jan. 1994.

CAPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. O. L.; GONÇALVES, C. A. Análise de conteúdo e análise de discurso nas ciências sociais. **Revista de Administração da UFLA**, v.5, n.1, 2003.

CATEORA, P. R.; GILLY, M. C.; GRAHAM, J. L. **Marketing Internacional**. 15. Ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração:** um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CUNNINGHAM, M. Interaction and networks: a review of the evolution and development of the IMP group´s research activities from 1976-1985. 2nd Open International I.M.P Research Seminar on International Marketing. **Anais...**Uppsala, Suécia, 1985.

DALMORO, M. **Internacionalização de empresas em redes horizontais:** uma análise a partir do Projeto Setorial Integrado Wines from Brazil. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, 2009.

DIB, L. A.; CARNEIRO, J. M. T. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. Salvador-BA. In: XXX Encontro da ANPAD. **Anais...** EnANPAD, 2006.

DRESCH, A.; LACERDA, D. P.; ANTUNES JÚNIOR, J. A. V. **Design science research:** método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia. Porto Alegre: Bookman, 2015.

DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizacional competitive advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.

DUNNING, J. H. Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests. **Journal of International Business Studies**, v. 11, n. 1, p. 9-31, 1980.

_____ The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. **Journal of International Business Studies**, v. 19, n. 1, p. 1-31, Spring 1988.

EBERS, M.; JARILLO, C. The construction, forms, and consequences of industry networks. **International Studies of Management & Organization**, v. 27, n. 4, p. 3-21, 1998.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA (EMBRAPA). **Apresentação**. Disponível em: <https://www.embrapa.br/uva-e-vinho/apresentacao>. Acesso em: 22 jan. 2018.

_____ **Indicações geográficas de vinhos do Brasil.** Disponível em: < https://www.embrapa.br/uva-e-vinho/indicacoes-geograficas-de-vinhos-do-brasil>. Acesso em: 23 jan. 2018.

FAHY, J. The resource-based view of the firm: some stumbling-blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage. **Journal of European Industrial Training.** MCB University Press, p. 94-104, 2000.

FAHY, J. A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment. **International Business Review**, v. 11, p.57–78, 2002.

FARIAS, C. V. S.; SILVA, L. X. da. A formação histórica da indústria vitivinícola do RS: aliando a Nova Economia Institucional à Teoria dos Jogos. **Ensaios FEE**, Porto Alegre, v.37, n.1, p.255-282, jun.2016.

FAUSTINO, C. de. A.; GOHR, C. F. Rendas relacionais como fonte de vantagem competitiva: Um estudo de caso em uma empresa calçadista do estado da Paraíba. **Revista Gestão Industrial**, v.12, n. 03, p. 01-18, 2016.

FISCHER, B. B. Relação entre estratégias de entrada em mercados estrangeiros e *performance* exportadora resultante em empresas brasileiras. In: ENANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais**... Salvador: ANPAD, 2006.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Gestão & Produção**. v.10, n.2, p. 129-144, 2003.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Multinacionais Brasileiras:** competências para a internacionalização. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

FLORIANI, D. E. **O grau de internacionalização, as competências e o desempenho da PME Brasileira**. 2010. 311 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

GARRIDO, I. L. **A relação entre orientação para mercado externo, estratégias de internacionalização e performance exportadora.** 2007. 181 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

GARRIDO, I. L.; LARENTIS, F.; ROSSI, C. A. V. Orientação para o mercado externo, estratégias de entrada em mercados internacionais e performance internacional: proposições para um modelo conceitual. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 2, n. 3, p. 63-73, jan./abr. 2006.

GARRIDO, I. L.; VIEIRA, L. M.; SLONGO, L. A.; LARENTIS, F. A escala EXPERF e os modos de entrada: Uma proposta de mensuração de desempenho internacional em empresas brasileiras. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos.** v.6, n.4, p. 312 – 327, nov./dez., 2009.

GIL, A. C. **Estudo de caso.** São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALVES, C. A.; MEIRELLES, A. M. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2004.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995.

HAIR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HITT, M. A.; BIERMAN, L.; UHLENBRUCK, K.; SHIMIZU, K. The importance of resources in the internationalization of professional service firms: The good, the bad, and the ugly. **Academy of Management Journal**, 49, p. 1137-1157, 2006.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica:** competitividade e globalização. 2. ed. São Paulo: Thompson, 2008.

HUMAN, S. E.; PROVAN, K. G. An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing network. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 2, p. 368-403, 1997.

INSTITUTO BRASILEIRO DO VINHO (IBRAVIN). **Panorama geral**. Disponível em: < http://www.Ibravin.org.br/>. Acesso em: 02 mai. 2016.

_____. **Bahia retira substituição tributária para vinhos.** Disponível em: < http://Ibravin.org.br/Noticia/bahia-retira-substituicao-tributaria-para-vinhos/178>. Acesso em: 17 dez. 2017.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. **Journal of International Business Studies**. v.8, n. 1, 1977.

_____ The Mechanism of Internationalization**. International Marketing Review**, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: Four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, Blacwell Publishing, Oxford and Malden, v. 12, n. 3, p. 305-322, 1975.

KATSIKEAS, C.S.; PIERCY, N.F.; LOANNIDIS, C. Determinants of export performance in a European context. **European Journal of Marketing**, v. 30, n. 6, p.6-35, 1996.

KUAZAQUI, E. Estratégias de Entrada e Operação em Mercados Internacionais: China. In: AMATUCCI, M. (org.) **Internacionalização de Empresas:** teorias, problemas e casos. São Paulo: Atlas, 2009.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de. A. **Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LAVIE, D. The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the Resource-Based View. **Academy of Management Review**, v.31, n.3, p.638-658, 2006.

LEÃO, P. C. de S.; POSSÍDIO, E. L. de. Histórico da videira. In: LEÃO, P. C. de S.; SOARES, J. M. (Ed.). **A Viticultura no semi-árido brasileiro**. Petrolina: Embrapa Semi-árido, 2000. p. 13-17.

LEVY, B. P.; MOTA, M. C.; WERMELINGER, M. B. O uso de *Networks* no processo de internacionalização: Aplicação a pequenas e médias empresas. São Paulo – SP. In: XXXIII Encontro da ANPAD. **Anais...** EnANPAD, 2009.

LEVY, B. P.; MOTA, M. C.; WERMELINGER, M. B. O uso de *Networks* no processo de internacionalização: Aplicação a pequenas e médias empresas. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 5, n. 1, art. 3, p. 50-83, 2010.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing:** uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MEIRELLES, E. R.; REBELATO, M. G.; RODRIGUES, A. M. Competitividade e estratégias internacionais do Setor Vinícola Brasileiro. **Administração de Empresas em Revista**. v. 10, n.11, p. 11-28, 2011.

MEROFA, A.; BUENO, C. F. Coopetição: Uma Análise Teórica. Recife – PE. In: IV Encontro de Estudos em Estratégia. **Anais…** 3ES, 2009.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais:** um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MONTICELLI, J. M.; CALIXTO, C. V.; VASCONCELLOS, S. L. de.; GARRIDO, I. L. A influência de instituições formais na internacionalização das empresas em um país emergente. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 19, n. 65, p. 358-374, jul./set. 2017.

MONTICELLI, J. M.; GARRIDO, I. L.; DAL-SOTO, F. Do Institutions Matter? The Case of Wines Manufacturer from AN Emerging Economy. **The Challenge of Bric Multinationals (**Progress in International Business Research), v. 11, p. 349-367, 2017.

MORAES, W. F. A. de. *et al.* Odebrecht: o Estudo das Dimensões da Internacionalização. Belo Horizonte-MG. In: XXXIX Encontro da ANPAD. **Anais...** EnANPAD, 2015.

MORAES, S. T. de A.; ROCHA, A. da; SILVA, J. F. da. Uso de redes no decorrer do processo de internacionalização: Estudo longitudinal no setor de software. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, v.12, n. 1, p. 76-90, jan./abr. 2017.

NAKOS, G.; BROUTHERS, K. D. Entry mode choice of SMEs in Central and Eastern Europe. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v.21, n. 1, p. 47-63, 2002.

OSLAND, G. E.; TAYLOR, C. R.; ZOU, S. Selecting international modes of entry and expansion. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 19, n. 3, p. 153-161, 2001.

OVIATT, B.; McDOUGALL, P. Challenges for internationalization process theory: the case of international new ventures. **Management International Review**, v. 37, n. 2, p. 85-99, 1997.

PEDERSEN, K. The eclectic paradigm: 25 years anniversary. In. International Business and Economy Conference, I, San Francisco, 2002. **Anais...** San Francisco: IBEC, 2002.

PENG, M. W. The Resource-based view and international business. **Journal of Management**, 27(6), p. 803-829, 2001.

PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. New York: John Wiley, 1959.

PERIM, J. A.; FILHO, H. Z. Rede Interorganizacional como Estratégia de Integração Vertical da Cadeia Avícola Capixaba. **R. Adm. FACES Journal**. Belo Horizonte. v.9, n.3, p.35-55, jul./set. 2010.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 179-191, 1993.

POWELL, W. W. Learning from collaboration: knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries. **California Management Review**, v.40, n.3, p. 228-240, 1998.

PROTAS, J. F. da S.; CAMARGO, U.A.; MELO, L. M. de. **A Vitivinicultura Brasileira:** realidade e perspectivas. 2006. Disponível em: <http://www.cnpuv.embrapa.br/publica/artigos/vitivinicultura/>. Acesso em: 07 jun. 2016.

RABOCH, H.; AMAL, M. A internacionalização de pequenas empresas: um estudo de caso na região do vale do Itajaí. **Dynamis revista tecno-científica**, n. 14, v. 1, p. 1-11, jan./mar. 2008.

RIO GRANDE DO SUL. **Programa Redes de Cooperação discute ações com universidades conveniadas.** Disponível em: <http://www.rs.gov.br/conteudo/215006/programa-redes-de-cooperacao-discute-acoes-do-programa-com-universidades-conveniadas----------->. Acesso em: 06 mar. 2017.

RUA, O. L.; MELO, L. F. de. **Estratégia, Competitividade e Internacionalização.** Porto: Vida Económica, SA, 2015.

SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D. de.; GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História e Ciências Sociais**, n. 1, jul. 2009.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa.** 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS, B. E. da. S.; FIGUEIREDO, T. A.; GOHR, C. F. Colaboração e rendas relacionais em uma cadeia de suprimentos do setor farmacêutico. João Pessoa – PB. In: XXXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção. **Anais...** ENEGEP, 2016.

SILVA, V. A. da.; CRESPAM, C. C.; SCHERER, F. L. *Performance* Exportadora: Uma análise da produção científica brasileira. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, v. 8, n. 2, p. 22-39, 2013.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Análise de conteúdo: Exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualit@s Revista Eletrônica**, v.17, n.1, 2015.

SOUZA, J. de.; KANTORSKI, L. P.; LUIS, M. A. V. Análise documental e observação participante na pesquisa em saúde mental. **Revista Baiana de Enfermagem**, v. 25, n.2, p.221-228, maio/ago, 2011.

SOUZA, J. S. I. de. **Uvas para o Brasil**. 2. ed. rev. aum. Piracicaba: FEALQ, 1996.

SOUZA, E. C. L. de.; FENILI, R. R. Internacionalização de empresas: Perspectivas teóricas e agenda de pesquisa. **Revista de Ciências da Administração**, v.14, n. 33, p. 103-118, ago. 2012.

TERUCHKIN, S. R. U. **As estratégias empresariais para os vinhos finos no Brasil e no Uruguai: uma análise comparada**. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS, Porto Alegre. 2005.

TOIGO, T.; WEGNER, D. Ensaio teórico sobre a visão relacional. Caxias do Sul – RS. In: XI Seminário Interinstitucional de Pesquisa em Administração. **Anais...** SIPAD, 2016.

TOOKEY, D. A. Factors associated with success in exporting. **Journal of Management Studies**, p. 48-66, march.1964.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2007.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2005.

VINHO CAPITAL. **Benefícios da inclusão das vinícolas no Simples Nacional são apresentados em seminário.** Disponível em: < https://vinhocapital.com/2017/10/19/beneficios-da-inclusao-das-vinicolas-no-simples-nacional-sao-apresentados-em-seminario/.> Acesso em: 09 jan. 2018.

VINHOS DO BRASIL. **Vinho brasileiro**. Disponível em: < http://www.vinhosdobrasil.com.br/pt/vinho-brasileiro>. Acesso em: 02 mai. 2016.

WESTHEAD, P; WRIGHT, M.; UCBASARAN, D. The internationalization of new and small firms: A resource-based view. **Journal of Business Venturing**, 16, p. 333-358, 2001.

WINES OF BRASIL. **Wines of Brasil**. Disponível em: < http://www.winesofbrasil.com/pt/learn/project-information>. Acesso em: 08 mar. 2017.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica: Conceitos.** São Paulo: Atlas, 2011.

YOUNG, S.; DIMITRATOS, P.; DANA, L. International entrepreneurship research: what scope for international business theories? **Journal of International Entrepreneurship**, n. 1, p. 31- 42, 2003.

ZANINI, T. V.; ROCHA, J. M. da. O enoturismo no Brasil: Um estudo comparativo entre as regiões vinícolas do Vale dos Vinhedos (RS) e do Vale do São Francisco (BA/PE). **Turismo em Análise**, v.21, n. 1, abril. 2010.

ZEN, A. C. **A Influência dos Recursos na Internacionalização de Empresas inseridas em *Clusters*:** uma pesquisa no setor vitivinícola no Brasil e na França. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2010.

ZEN, A. C.; DALMORO, M.; FENSTERSEIFER, J. E.; WEGNER, D. O desenvolvimento de recursos em redes interorganizacionais e o processo de internacionalização: O caso Wines of Brasil. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 12, n. 1, p. 107-130, enero-marzo, 2013.

ZEN, A. C.; FENSTERSEIFER, J. E.; PRÉVOT, F. O impacto dos recursos do desempenho exportador de empresas pertencentes a clusters: Um estudo no setor vitivinícola francês. **R. bras. Gest. Neg.**, São Paulo, v.16, n.52, p. 374-391, jul./set. 2014.

ZOU, S.; STAN, S. The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997. **International Marketing Review**, v. 15, n. 5, p. 333-356, 1998.

ZOU, S.; TAYLOR, C. R.; OSLAND, G. E. The EXPERF scale: A cross-national generalized export performance measure. **Journal of International Marketing**, v.6, n. 3, p. 37-58, 1998.

APÊNDICES

APÊNDICE A - ROTEIRO GERAL DE ENTREVISTAS

CONTEXTO DO SETOR NO RIO GRANDE DO SUL

- Ambiente Competitivo:
  - ✓ Como se organiza o mercado vitivinícola no Rio Grande do Sul?
  - ✓ Quais são os principais concorrentes no mercado nacional e internacional?
  - ✓ Quais são as principais estratégias das empresas do setor para enfrentar a concorrência interna e externa?
- Condições da Demanda:
  - ✓ Qual é o perfil do consumidor vitivinícola?
  - ✓ Como se divide (ou segmenta) esse mercado?
  - ✓ Quais são as suas exigências em relação ao produto?
- Instituições de Apoio:
  - ✓ Quais são as organizações e instituições relacionadas a esse setor?
  - ✓ Quais são as funções que elas exercem no setor?
  - ✓ Como os produtores vitivinícolas interagem com essas organizações?
- Fatores de Produção:
  - ✓ Como você avalia a formação de recursos humanos para o setor vitivinícola?
  - ✓ Como ocorre a relação entre fornecedores de matéria prima e produtores?
  - ✓ Quais são as principais etapas e atividades na cadeia produtiva vitivinícola (da vinha até o consumidor final)?

RECURSOS DO SETOR

- Recursos Humanos:
  - ✓ Como ocorre a formação de recursos humanos para o setor vitivinícola?
  - ✓ O número de pessoas formadas e o tipo de formação atende a exigência dos produtores vitivinícolas?
  - ✓ Como se avalia a qualidade de formação técnica nesse setor?
- Recursos Tecnológicos:
  - ✓ Quais são as instituições de pesquisa e desenvolvimento tecnológico que atuam nesse setor?
  - ✓ Como essas instituições interagem com os produtores vitivinícolas?
  - ✓ Existe algum acompanhamento da tecnologia utilizada pelos produtores? E incentivos para a modernização?
- Recursos de Infraestrutura Logística:
  - ✓ Como ocorre a logística de distribuição da produção vitivinícola no mercado interno?
  - ✓ E no mercado externo?
- Recursos Financeiros:
  - ✓ Existem financiamentos específicos para o setor vitivinícola? E como funcionam esses mecanismos de financiamento?
- Recursos Políticos e Legais:
  - ✓ Qual é o regime tributário do setor vitivinícola no Brasil?
  - ✓ Existe algum tipo de incentivo legal ou tributário para esse setor?
  - ✓ Existe alguma legislação que vislumbra projetar o setor na concorrência externa?

PROCESSO DE FORMAÇÃO DO PSI *WINES OF* BRASIL

- Quando começou e como ocorreu a formação do projeto *Wines of* Brasil?
- Qual o histórico de desenvolvimento do *Wines of* Brasil no que diz respeito ao número de vitivinícolas integrantes e representação percentual no mercado de exportações brasileiro?
- Quem são as principais instituições que atuam para apoiar o trabalho do *Wines of* Brasil junto aos seus integrantes?
- Quais são as responsabilidades e obrigações que os integrantes possuem para com o *Wines of* Brasil?
- Existe uma estrutura responsável pela coordenação das atividades conjuntas dos integrantes? Como ocorre o incentivo à cooperação no *Wines of* Brasil?
- Como as ações e serviços para os integrantes do PSI são elaborados? Como ocorre o processo de concepção de ações relacionadas ao *Wines of* Brasil?
- Existe uma estrutura hierárquica no *Wines of* Brasil? Como ela é estruturada?
- Quais são os controles existentes para os integrantes do *Wines of* Brasil?
- Em quais etapas da cadeia de produção vitivinícola o *Wines of* Brasil atua? De que forma?

RECURSOS DO PSI *WINES OF* BRASIL

- Como você acha que o PSI *Wines of* Brasil poderá auxiliar o desenvolvimento de seus integrantes?
- Quais são as vantagens para os integrantes? De que forma estes se beneficiam com a participação no projeto?
- Quais são as possíveis desvantagens para os integrantes do projeto?
- Quais são os recursos gerados pelo *Wines of* Brasil e como eles beneficiam os integrantes?
- Como funciona a logística no projeto? Existe uma estrutura comum ou algum mecanismo de integração logística para facilitar a distribuição dos produtos?
- Como a imagem do *Wines of* Brasil é desenvolvida para os clientes e a sociedade em geral? De que forma a identidade visual do PSI é desenvolvida e mantida?
- O *Wines of* Brasil possui uma identidade cultural? Você percebe o compartilhamento de uma mesma cultura entre os integrantes?

INTERNACIONALIZAÇÃO

- Na sua opinião, como as vitivinícolas do estado do Rio Grande do Sul estão se internacionalizando?
- Quais são as motivações das empresas?
- Quais são as principais dificuldades que as empresas enfrentam no processo de internacionalização?
- E quais são os principais facilitadores?
- Como o PSI *Wines of* Brasil pode ajudar na internacionalização das empresas? Quais são os serviços oferecidos para auxiliar a internacionalização das empresas?

ANEXOS

ANEXO A - MATERIAL PROMOCIONAL DO PSI *WINES OF* BRASIL

MAIN WINE REGIONS
BRAZIL
Vale do São Francisco
São Paulo
Planalto Catarinense
Campanha
Campos de Cima da Serra
Serra Gaúcha
Vale dos Vinhedos
Serra do Sudeste
BRAZILIAN WINE REGIONS
Serra Gaúcha
The Little Italy
The first and principle wine region where 80% of Brazilian wine is produced.
Serra do Sudeste
Where Two Worlds Meet
Located midway between Serra Gaúcha and Campanha. Known for its complex and balanced wines.
Campanha
New Horizons
Wider range of temperatures.
Great potential for new varieties.
Located on Parallel 31.
Planalto Catarinense
The Highlands
Altitude wines.
Highest and coldest region of Brazil, where it's even possible to produce late harvest wines.

+100 years of sparkling wine production

Wines have over 2000 international awards

40 Million liters of wine produced each year

	Average Altitude	Average min Temp	Average max Temp
Serra Gaúcha	640m / 2099 feet	13 °C / 55°F	23°C / 73°F
Serra do Sudeste	420m / 1378 feet	12°C / 53°F	22°C / 71°F
Campanha	210m/ 689 feet	12°C / 54°F	24°C / 76°F
Campos de Cima da Serra	1000m/3280 feet	10°C / 50°F	20°C / 65F
Planalto Catarinense	1150m/ 3772 feet	9°C / 49°F	19°C / 66°F
Vale do São Francisco	366m / 1200 feet	20°C / 69°F	32°C / 90°F

Do you know that Brazil grows more than 240 different grapes varieties?

The 3 white grapes with the greatest area:

- Chardonnay **232,212.34** acres
- Moscato Bianco **131,240.14** acres
- Riesling Itálico **72,041.10** acres

The 3 red grapes with greater area:

- Cabernet Sauvignon **220,969.05** acres
- Merlot **175,046.98** acres
- Pinot Noir **97,124.77** acres

Chardonnay, Pinot Noir and Riesling Itálico are mostly used in **sparkling wine** production, one of **Brazil's** highlights. Every year, Brazilian wineries sell around **18,7 million liters** of sparkling wine – **24,9 million bottles**.

The statistics above refer to the state of Rio Grande do Sul which is responsible for 90% of all wine production in Brazil.

"Brazil makes the best sparkling wine in the Southern Hemisphere"

Steven Spurrier

"The Brazilian personality, the brightness, the passion, the laughter, the dancing, the joy... well, you do that already with your wines."

Oz Clarke

Campos de Cima da Serra

Flat, high altitude fields, steep slopes and gently rolling hillsides. Quality of the grapes with the deep clay soils.

Vale do São Francisco

New Latitude
Latitude 08° and 09°00'S.
Vines are irrigated by the vast São Francisco river.
Here 2 harvests a year are possible.

Find out more at

Five Good Reasons Why You Should Consider Brazilian Wines

New World Flavours in an Old World Framework

Brazilian wines principally come from the south of the country. Their characteristics include wines with bright acidity, lower alcohol levels, the minerality and structure you'd expect from Old World wines and the ripe fruity flavours you find in the New World. The best of both worlds in a single bottle!

Brazil's Joy

Carnaval parties, beautiful beaches and the roar of a great soccer match. Are you excited? Let's taste what these passionate folk can do with wine. One more reason to smile!

Muscat Love

There are so many different styles of wine made in Brazil from this fragrant grape: White, rosé, still, sparkling, demi-sec and dry. If you love Muscat then Brazil is the place for you!

Sparkling Success

It's a perfect combination - Brazilians love their bubbly and time has shown the country is capable of making excellent sparkling wines.

Food Friendliness

With sharp acidity, balanced tannins, moderate alcohol levels and judicious use of oak, Brazilian wines are among the world's happiest at the table.

info@winesofbrasil.com
press@winesofbrasil.com

twitter.com/winesofbrasil
facebook.com/brazilianwines

www.winesofbrasil.com
www.ibravin.org.br

Promoted by
IBRAVIN BRAZILIAN WINE INSTITUTE
ApexBrasil