

**INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS EM REDES  
HORIZONTAIS: uma análise a partir do Projeto Setorial  
Integrado Wines from Brazil**

**Por**

**Marlon Dalmoro**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração em Estratégia e Competitividade, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM - RS), como requisito para obtenção do grau de **Mestre em Administração.**

Orientador: Prof. Dr. Milton Luiz Wittmann

**Santa Maria, 2009**

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

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

**INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS EM REDES  
HORIZONTAIS: uma análise a partir do Projeto Setorial Integrado Wines  
from Brazil**

elaborada por  
**Marlon Dalmoro**

como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Mestre em Administração**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

---

**Milton Luiz Wittmann, Dr. (UFSM)**  
(Presidente / Orientador)

---

**Flavia Luciane Scherer, Dra. (UFSM)**

---

**Ivan Lapuente Garrido, Dr. (UNISINOS)**

Santa Maria, 06 de janeiro de 2009

## **AGRADECIMENTOS**

Este trabalho é resultado da contribuição de muitas pessoas especiais. Em primeiro lugar, quero agradecer a minha família, aos meus pais Alcides e Rita e a minha irmã Mariete, que são o “porto seguro” que me permite navegar nos diversos mares da vida! Dedico este trabalho a vocês!

Quero registrar também o meu agradecimento ao pessoal do Wines from Brazil, em especial ao Júlio e às empresas que muito simpaticamente me receberam e concederam as informações necessárias para a realização do estudo. Estou certo que o setor vinícola brasileiro está muito bem com a competência de vocês.

Deixo o meu muito obrigado pelos ensinamentos passados a todos os professores com os quais cruzei ao longo da minha jornada acadêmica, aos professores do PPGA/UFSM, à professora Flávia pelas contribuições na banca de qualificação.

Um agradecimento especial para o orientador deste trabalho, o professor Milton Wittmann por toda a sua contribuição durante o mestrado.

Ao professor Ivan, pelo seu apoio ao longo de toda a minha carreira acadêmica, deixo um agradecimento especial.

Registro aqui a importância do financiamento dado pela CAPES e pelo CNPq para a viabilização deste projeto.

Ao Leander, que além de bolsista é um grande amigo e teve um papel primordial na elaboração desta dissertação. À Aurora pelos momentos agradáveis proporcionados discutindo internacionalização do setor vinícola.

Aos meus amigos de Lajeado, à Turma dos Lentos e Calmos, ao Ezequiel (Zica) e ao Luis Antonio (Luizinho) pelos longos anos de parceria.

A todos os amigos que fiz desde que cheguei a Santa Maria. Ao pessoal da UFSM, em especial para o João, Zeno, Matheus, Nalu, Raquel, Francine. A Medianeira, Ayala e Carol e todos os amigos do mestrado pelos bons momentos proporcionados nestes dois anos. Um agradecimento especial ao Jonas, meu irmão aqui em Santa Maria, a quem sou muito grato por tudo!

À Vanessa, pessoa fantástica que guardo com enorme carinho. Ao pessoal da FAPAS que acreditou no meu potencial como professor.

Ao Breno e à Kelmara deixo registradas a minha admiração e amizade e agradecimento por tudo.

A melhor turma de mestrado do mundo! Meus colegas que dividiram momentos de alegria e tristeza, Maria Dolores, Ney, Vanderleia, Lisiane, Kathiane, Débora e meu grande amigo Diego. Pessoal: “Tamo riscado de faca, só com a ponta da adaga para fora da água, mas continuamos peleando!”

Agradeço a todos meus amigos que proporcionaram viver aventuras nos mais diversos continentes, ao Henrique, Domingos, Christophe e toda a malta de Portugal, ao Cetin e todo o pessoal da Alemanha. Enfim, não importa se os vejo todo os dias, ou que a distância e o destino não permita que nos encontramos, quero dizer um muito obrigado a todos.

“A utopia está lá no horizonte. Me aproximo dois passos, ela se afasta dois passos. Caminho dez passos e o horizonte corre dez passos. Por mais que eu caminhe, jamais alcançarei. Para que serve a utopia? Serve para isso: para que eu não deixe de caminhar.”  
(Eduardo Galeano)

## **RESUMO**

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

### **INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS EM REDES HORIZONTAIS: uma análise a partir do Projeto Setorial Integrado Wines from Brazil**

Autor: Marlon Dalmoro

Orientador: Prof. Dr. Milton Luiz Wittmann

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 06 de janeiro de 2009

O uso de estratégias de internacionalização e a associação em redes de empresas têm se tornando um caminho para enfrentar a nova conjuntura global em que as empresas se encontram. No intuito de melhor entender o processo de internacionalização considerando relacionamentos em redes interorganizacionais, o presente estudo tem como objetivo descrever e analisar processos de internacionalização de empresas em redes interorganizacionais horizontais a fim de entender de que forma os relacionamentos nestas redes influenciam a penetração das empresas associadas no mercado internacional. No marco teórico, buscou-se um aprofundamento sobre as teorias do processo de internacionalização em redes. Ao nível epistemológico, foi dada uma abordagem qualitativa por meio de um estudo de caso. A unidade de análise consiste no Projeto Setorial Integrado Wines From Brazil, formado por 34 empresas do setor vinícola e mantido pelo Instituto Brasileiro do Vinho – IBRAVIN com o apoio da APEX Brasil. Destaca-se que o projeto possui as características de uma rede interorganizacional industrial, organizada na forma horizontal, que desenvolve atividades internacionais com as características de consórcio de exportação. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas, conduzidas *in loco* com 14 gestores de empresas associadas e dois gerentes da rede em estudo, complementando com a observação e análise de documentos. Os dados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo com o auxílio da matriz de agrupamento conceitual elaborada. Em termos gerais, observou-se que a associação em rede forma um ambiente propício para a internacionalização, especialmente no caso das empresas de menor porte associadas à rede. Conclui-se que o Projeto Setorial Integrado Wines From Brazil atua como uma ferramenta de auxílio para superar as barreiras da internacionalização. Visualiza-se a cooperação na rede como fruto da necessidade das empresas de buscar novos mercados para superar as dificuldades do mercado interno. O processo de internacionalização gera um aprendizado para rede como um todo e as conexões da rede geram aprendizagem para as empresas e o seu processo de internacionalização. Esta geração de conhecimentos proporcionados pela rede, além de resultar em aprendizado organizacional, no caso analisado observa-se um aprendizado regional, visto a concentração geográfica existente na rede. O projeto tem um papel primordial para a internacionalização das empresas participantes e a cooperação existente entre as organizações e o apoio dado pelo projeto, têm permitido um aumento do número de empresas vinícolas brasileiras atuantes no mercado internacional.

**Palavras-chaves:** internacionalização, redes horizontais, exportação de vinhos

## **ABSTRACT**

Master`s Dissertation

Administration Post-Graduation Program

Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brazil

INTERNATIONALIZATION IN

### **INTERNACIONALIZAÇÃO OF THE FIRM IN HORIZONTAL NETWORKS: an analysis from the Integrated Sector Project Wines from Brazil**

Author: Marlon Dalmoro

Coordinator: Prof. Dr. Milton Luiz Wittmann

Santa Maria, Jan 06th, 2009

Internationalization strategies and networks associations are becoming a way face the new global situation. In order to better understand the internationalization process, considering interorganizational relationships in networks, this study aims to describe and analyze the internationalization processes of companies in interorganizational networks of horizontal character in order to understand how the relationships in these networks influence the penetration of associated companies in the international market. In theory mark, it was deepening the internationalization process theory in industrial networks. At the epistemological level, was given a qualitative approach through a case study. The unit of analysis is the Integrated Sector Project Wines from Brazil, formed by 34 companies in the wine industry and maintained by the Brazilian Institute of Wine - IBRAVIN with the support of APEX Brasil. It appears that the project has the characteristics of an interorganizational network, arranged in a horizontal form, which develops international activities with the characteristics of an export consortium. Data were collected through semi-structured interviews, conducted in situ with 14 managers of associated companies and two managers of the network under investigation, complementing with observation and analysis of documents. Data were analyzed using the content analysis technique with the help of the conceptual matrix. Overall, it appears that the network association forms an environment propitious to internationalization process, especially for smaller companies linked to the network. It was concluded that the Integrated Sector Project Wines from Brazil serves as a tool to help overcome the barriers of internationalization. View to cooperation in the network as a result of the need for companies to seek new markets to overcome the difficulties of the internal market. The globalization process creates a learning network as a whole and the connections of the network generate learning for businesses and the internationalization process. This knowledge generation provided by the network, result in organizational learning and regional learning. The project is crucial to the business internationalization, cooperation between participating organizations and the support given by the project have allowed an increasing number of wineries Brazilian companies active in the international market.

**Keywords:** internationalization, horizontal networks, wine export

## **LISTA DE TABELAS**

TABELA 1 - Participação das importações de vinhos em relação aos vinhos de uva viníferas comercializados no Brasil (em mil litros).....	92
TABELA 2 - Exportação brasileira de vinhos e espumantes em 2007.....	94

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 - Determinantes de performance exportadora.....	31
QUADRO 02 - Classificação das teorias de internacionalização.....	43
QUADRO 03 - Tipologia de redes de empresas.....	48
QUADRO 04 - Internacionalização e o modelo das redes.....	50
QUADRO 05 - Lista dos sujeitos da pesquisa.....	77
QUADRO 06 - Matriz de agrupamento conceitual.....	81
QUADRO 07 - Produção e consumo de vinhos e espumantes.....	86
QUADRO 08 - Descrição das regiões vinícolas brasileiras.....	90
QUADRO 09 - Síntese do construto da formação da rede.....	122
QUADRO 10 - Síntese do construto do processo de internacionalização da rede.....	131
QUADRO 11 - Síntese do construto do papel da rede e seus efeitos no processo de internacionalização.....	163

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 - Características chaves do modo de entrada.....	26
FIGURA 02 - Estratégias de internacionalização.....	27
FIGURA 03 - Cadeia de estabelecimento.....	40
FIGURA 04 - Divisão dos estudos sobre redes interorganizacionais.....	50
FIGURA 05 - Modelo de um consórcio de exportação.....	58
FIGURA 06 - Internacionalização da firma por meio de novas redes e redes existentes.....	59
FIGURA 07 - Modelo de redes industriais.....	61
FIGURA 08 - Relação entre internacionalização, rede e geração de informação e conhecimento.....	67
FIGURA 09 - Efeitos da rede na internacionalização.....	68
FIGURA 10 - Delimitação dos sujeitos da pesquisa.....	75
FIGURA 11 - Zonas favoráveis à produção vinícola.....	84
FIGURA 12 - Comparação das exportações brasileiras de vinhos e espumantes.....	95
FIGURA 13 - Desenho da rede focal conforme tipologia de Pereira (2005).....	117
FIGURA 14 - Desenho da rede focal.....	118
FIGURA 15 - Localização da rede focal no modelo de Johanson e Mattson (1988).....	137
FIGURA 16 - Modelo de redes industriais na rede focal.....	146
FIGURA 17 - Efeitos positivos e negativos da rede a partir da internacionalização.....	159
FIGURA 18 - Efeitos da rede em estudo no processo de internacionalização.....	170

## **LISTA DE ANEXOS**

ANEXO I - Roteiro de entrevista.....	186
ANEXO II - Logotipo da marca “guarda chuva” do PSI Wines from Brazil.....	187

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	14
<b>1.1 Definição da problemática do estudo</b> .....	18
<b>1.2 Objetivos</b> .....	19
1.2.1 Objetivo geral.....	20
1.2.2 Objetivos específicos.....	20
<b>1.3 Justificativa</b> .....	20
<b>1.4 Estrutura do trabalho</b> .....	23
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	24
<b>2.1 Internacionalização de empresas</b> .....	25
2.1.1 Estratégias de internacionalização.....	26
2.1.2 Fatores no processo de internacionalização.....	30
2.1.3 Abordagens teóricas sobre internacionalização de empresas .....	31
2.1.3.1 Abordagens econômicas.....	32
2.1.3.2 Abordagens comportamentais .....	36
<b>2.2 Redes interorganizacionais</b> .....	43
2.2.1 Caracterização da temática.....	43
2.2.2 Tipologias das redes.....	47
<b>2.3 Internacionalização em redes interorganizacionais</b> .....	51
<b>2.4 Potencialidades da internacionalização em redes</b> .....	62
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	71
<b>3.1 Método da pesquisa</b> .....	71
<b>3.2 Sujeitos da pesquisa</b> .....	73
<b>3.3 Técnica de coleta dos dados</b> .....	75
<b>3.4 Técnica de análise dos dados</b> .....	78

<b>3.5 Matriz de agrupamento conceitual.....</b>	<b>79</b>
<b>3.6 Limitações do método.....</b>	<b>82</b>
<b>4 DESCRIÇÃO DO LOCUS DE ESTUDO.....</b>	<b>83</b>
<b>4.1 A vitivinicultura no Brasil e no mundo.....</b>	<b>83</b>
<b>4.2 Projeto Setorial Integrado Wines from Brazil.....</b>	<b>95</b>
<b>4.3 Instituto Brasileiro do Vinho – IBRAVIN.....</b>	<b>106</b>
<b>4.4 Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos – APEX Brasil.....</b>	<b>107</b>
<b>5 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>110</b>
<b>5.1 Construto da formação da rede.....</b>	<b>120</b>
5.1.1 Caracterização da rede em estudo.....	112
5.1.2 Tipologias.....	116
5.1.3 Geração de vantagens e benefícios.....	118
<b>5.2 Construto do processo de internacionalização da rede.....</b>	<b>122</b>
5.2.1 Estratégias de internacionalização.....	123
5.2.2 Fatores internos à organização.....	128
<b>5.3. Construto do papel da rede e efeitos no processo de internacionalização.....</b>	<b>132</b>
5.3.1 Relação entre os atores da rede.....	133
5.3.2 Políticas governamentais.....	147
5.3.3 Efeitos da participação na rede.....	150
5.3.4 Geração de mudanças.....	159
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>164</b>
<b>6.1 Conclusões e implicações gerenciais.....</b>	<b>164</b>
<b>6.2 Limitações do estudo.....</b>	<b>171</b>
<b>6.3 Indicações para estudos futuros.....</b>	<b>172</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>174</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>185</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A abertura das economias e acordos de natureza econômico-comercial entre países estimularam o aumento das transações comerciais e intensificam a concorrência entre as empresas, provocando significativas alterações nos seus ambientes internos e externos com reflexos sobre a competitividade e as estratégias empresariais. As crescentes interações regionais e globais, mais intensas nas últimas décadas, proporcionam às empresas novas oportunidades, mas, ao mesmo tempo, colocam novos desafios competitivos, quer dos concorrentes locais quer dos concorrentes internacionais (CHESNAIS, 1996).

Essas alterações do ambiente competitivo colocam em jogo a própria sobrevivência das empresas, até mesmo em seus mercados domésticos, visto que a competição surge não apenas de concorrentes tradicionais, mas de novos entrantes a partir da desintegração de barreiras de acesso a mercados anteriormente isolados e protegidos por barreiras tarifárias e não tarifárias (TAPSCOTT e CASTON, 1995; BRAGA, 1999). Para se adequar a este novo cenário, é crescente o número de atividades desenvolvidas pelas organizações além das fronteiras nacionais, observando que o processo de internacionalização vem se tornando um caminho para enfrentar a nova conjuntura global em que as empresas se encontram (MARTINELLI, 1999).

A internacionalização de uma empresa pode ser observada como um processo, uma forma de pensar de maneira continuada no envolvimento da organização em transações com empresas que não pertencem ao seu país de origem. De um modo amplo, Welch e Luostarinen (1988, p. 36) definem internacionalização como “o processo de crescente envolvimento nas operações internacionais”.

Esta visão vem sendo desenvolvida a partir do trabalho seminal de Penrose (1959) e a obra de Cyert e March (1963). Estes trabalhos deram uma abordagem comportamental aos estudos internacionais, valorizando a percepção dos tomadores de decisão em cada empresa, em contraposição à abordagem advinda das teorias econômicas, predominantes até então. Pedersen (2002) coloca que as principais teorias que buscavam entender o processo de internacionalização se desenvolveram na década de 1970, citando o desenvolvimento do modelo de Uppsala<sup>1</sup>, a teoria de custos de transação<sup>2</sup> e ainda o *framework* competitivo proposto por Porter, desenvolvido no final dos anos 70 e apresentado em 1980.

Os estudos acerca do processo de internacionalização ganharam desde então dois enfoques. De um lado a abordagem econômica, proporcionada pela teoria dos custos de transação, a partir da teoria de internalização e do paradigma eclético da produção, na qual as empresas organizam suas atividades pelo mercado ou por hierarquia, envolvendo aspectos do ambiente (incertezas e complexidade) e do comportamento humano (racionalidade limitada e oportunismo) (WILLIAMSON, 1975; DUNNIG, 1980; BUCKLEY e CASSON, 1976). Outra abordagem é dada pela linha de estudos com enfoque comportamental, baseada na escola escandinava - Modelo de Uppsala, o qual apresenta a internacionalização como resultado de diferentes estágios, seguindo um percurso seqüencial em conexão com a experiência e o conhecimento dos mercados externos (JOHANSON e WIEDERSHEIM- PAUL, 1975; JOHANSON e VAHLNE, 1977). Baseado no auto-reforço positivo do conhecimento de mercado estrangeiro como o principal mecanismo para explicar processos de internacionalização, o modelo de Uppsala consiste num contraponto aos modelos econômicos de internacionalização (ROCHA, 2002)

Contudo, na sua concepção, as abordagens econômica e comportamental não levam em consideração a interdependência entre as empresas, desconsiderando a influência de *networks* (JOHANSON e MATTSON, 1986). Desta forma, no final da década 1970, elaborase uma nova linha de pensamento da escola nórdica, a teoria da internacionalização como *network*, influenciada pelo trabalho de Pfeffer e Salancik (1978) e melhor detalhado por Johanson e Mattson (1988). Esses autores advogam que a internacionalização de empresas pode ser melhor explicada por meio de relacionamentos multilaterais, nos quais os

---

<sup>1</sup> JOHANSON e WIEDERSHEIM- PAUL, 1975; JOHANSON e VAHLNE, 1977

<sup>2</sup> WILLIAMSON, 1975

conhecimentos em processos de internacionalização passam a ser gerados e selecionados em múltiplos relacionamentos. Nesta visão, as empresas ligadas a uma rede podem ser inspiradas por outros membros da rede para se internacionalizarem (BONACCORSI, 1992).

A visão de *networks* dentro do processo de internacionalização supera a concepção da internacionalização como um processo interno da organização, realizado de maneira individual. Para Johanson e Mattson (1988) os laços cognitivos e sociais entre os atores que mantêm negócios se expressam na forma de rede. Deste modo, o processo de internacionalização da empresa está sob influência dos membros da rede em que ela está inserida.

Esta influência da rede é apontada por Fleury e Fleury (2003) como uma das principais características da nova economia. Para os autores, ocorre uma transição da eficiência individual para a eficiência coletiva, na qual a competitividade está relacionada ao desempenho de relações em redes interorganizacionais e não de desempenhos isolados.

Este ambiente de transformações, fruto dos relacionamentos em redes, aflora no nível organizacional, no qual o processo de gerar novas combinações em um ambiente competitivo e que se encontra em constantes mutações, recai sobre a capacidade das organizações em gerir eficientemente os seus relacionamentos interorganizacionais (RING e VAN DE VEN, 1994). Nessa temática, o desenvolvimento dos relacionamentos interorganizacionais tem sido alvo de estudos pela academia e emergindo como alternativa competitiva para as empresas.

Especificamente os relacionamentos interorganizacionais mais relevantes apontam para as *joint ventures*, *clusters*, arranjos produtivos locais e redes horizontais de empresas, como forma de cooperação empresarial. Este cenário é ratificado por Miles e Snow (1986), quando estes afirmam que para lidar com o amplo conjunto de exigências competitivas, a alternativa organizacional que desponta, desde o último quartil do século passado, é a união de empresas na forma de redes interorganizacionais.

No contexto brasileiro, o atual desenvolvimento empresarial e a abertura dos mercados têm despertado a visão da cooperação mútua, especialmente no caso das pequenas e médias empresas. Na tangente das ações colaborativas que visam à internacionalização, destacam-se os consórcios de exportação (MACHADO e MARQUES, 2003).

Para Tomelin (2000), o consórcio de exportação é uma das formas de organização das redes de empresas que se destaca por seu caráter incessante de aprimoramento da empresa em relação ao mercado internacional. A soma de esforços, diluição de custos e compartilhamento de riscos proporcionados pelo engajamento num consórcio de exportação são os atrativos deste tipo de rede, especialmente no caso de pequenas e médias empresas (TOMELIN, 2000).

No Brasil, observa-se um movimento de internacionalização mais intensivo a partir da década de 1990 (GOULART, BRASIL e ARRUDA, 1996). Este movimento é ainda mais recente em setores como a vitivinicultura, na qual a preocupação com a internacionalização intensificou-se no início do ano 2000 com o expressivo aumento da concorrência com produtos importados (ZEN e FENSTERSEIFER, 2008). Segundo Fensterseifer (2007), no estágio atual da indústria de vinhos no Brasil e dado os agressivos esforços de exportação dos já estabelecidos países produtores de vinho, ingressar no mercado internacional pode ser um imperativo para a sobrevivência das vinícolas no seu próprio mercado doméstico.

De acordo com Garcia-Parpet (2004), a oferta vinícola internacionalizou-se mais fortemente com a entrada dos países emergentes no mercado global. Os países do chamado Novo Mundo vinícola estruturaram-se de forma diferenciada adotando normas de qualidade e classificação, produção em larga escala, integração na cadeia produtiva, atuando diretamente na comercialização e marketing do produto, gerando uma competição acirrada no setor vinícola mundial. Em adição, destaca-se que o vinho não é um produto homogêneo, tem níveis de qualidade e de preços diferenciados. Ele pode ser produzido em diferentes localidades, cada uma com as suas peculiaridades e em vinícolas de distintos tamanhos e níveis tecnológicos. As vinícolas que atuam apenas no mercado doméstico também estão sujeitas ao ambiente competitivo mundial, necessitando tomar como referência o padrão de competitividade internacional (TERUCHKIN, 2005).

Para enfrentar o acirramento da concorrência no mercado interno, dada a participação cada vez maior de produtos importados, segundo Rocha, Verdi e Francisco (2008), a vitivinicultura brasileira vem buscando se aprimorar nos últimos anos. Como exemplos, pode-se citar a Indicação Geográfica Vale dos Vinhedos, no Rio Grande do Sul e reconhecida recentemente pela União Européia, o zoneamento vitivinícola do Rio Grande do Sul e o

Projeto Setorial Integrado Wines from Brazil, destinado à promoção do vinho nacional no exterior.

Ações como o Projeto Setorial Integrado Wines from Brazil visam a estimular as exportações do setor vinícola por meio de auxílio governamental via Agência de Promoção de Exportações e Investimentos - APEX Brasil e cooperação de empresas e entidades do setor. Por meio do projeto, que possui características de consórcio de exportação, desenvolveu-se uma rede interorganizacional de empresas vinícolas com o objetivo de atingir o mercado externo.

Neste cenário, o presente trabalho tem como objetivo estudar a temática do processo de internacionalização de empresas a partir dos inter-relacionamentos em redes interorganizacionais de cooperação de caráter horizontal, participantes do Projeto Setorial Integrado Wines from Brazil.

### **1.1 Definição da problemática do estudo**

Analisando o processo de internacionalização das empresas brasileiras, é possível observar a disponibilidade das condições externas (incentivos fiscais e mecanismos de promoção de exportações) (GOULART, BRASIL e ARRUDA, 1996). Entretanto, a decisão de usar estes instrumentos para iniciar ou mesmo expandir as operações em mercados estrangeiros depende de cada empresa em específico. Desta forma, visualizando o processo de internacionalização de maneira singular, observa-se que este é de caráter decisório interno à cada organização.

Por outro lado, as organizações percebem a existência de novas formas de otimizar recursos, conhecimentos, potencialidades, unindo esforços com outras organizações através de ações de cooperação. Segundo Balestrin e Vargas (2004) a competitividade passa a se relacionar ao desempenho de redes interorganizacionais e não de desempenhos isolados.

As relações de cooperação entre empresas e outros agentes potencializam a criação e o uso de novos conhecimentos, sejam tácitos ou formalizados. Se por um lado as empresas continuam desenvolvendo suas competências internas que expressam a base do conhecimento

sobre as quais elas operam, por outro lado as relações com outros atores e agentes faz com que se desenvolvam ações de cooperação que potencializam a criação, a difusão e o uso de novos conhecimentos (ALIEVI e FENSTERSEIFER, 2005).

Dessa forma, o uso de ações de cooperação torna-se uma opção estratégica comum em atividades internacionais (BRITO, 2007). Por sua vez, cria-se uma ambigüidade, visto que a atividade internacional deriva, usualmente, de uma motivação estratégica interna da empresa e centrada na busca crescente do controle sobre as operações por meio de estratégias com maior comprometimento (JOHANSON e VAHLE, 1977). Por outro lado, a atividade de cooperação é resultado de relacionamentos externos da organização, nos quais as empresas tomam decisões estratégicas conjuntas baseadas no compartilhamento e na confiança (BRITO, 2007).

Mesmo nesta relação dicotômica, o caráter dinâmico e pragmático dos mercados mundiais tem despertado o interesse pelos relacionamentos em díade e em rede nas diferentes formas de abordagens do mundo dos negócios internacionais (LORGA, 2002). A tônica, nos anos mais recentes, tem recaído sobre a natureza e gestão dos relacionamentos em mercados internacionais por meio das redes interorganizacionais.

No intuito de melhor entender o processo de internacionalização considerando relacionamentos em redes interorganizacionais industriais, objetiva-se responder, com este trabalho, a seguinte questão de pesquisa:

*Como os relacionamentos em redes interorganizacionais de caráter horizontal influenciam o processo de internacionalização das empresas cooperadas?*

## **1.2 Objetivos**

Neste tópico serão explanados os objetivos do estudo, partindo do objetivo geral seguido pelos objetivos específicos.

### 1.2.1 Objetivo geral

Descrever e analisar processos de internacionalização de empresas em redes de caráter horizontal a fim de entender de que forma os relacionamentos interorganizacionais influenciam a penetração das empresas associadas no mercado internacional.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Conhecer o processo de formação de uma rede interorganizacional de caráter horizontal com atividades internacionais;
- Descrever e analisar o processo de internacionalização de empresas a partir de uma rede interorganizacional horizontais com atuação internacional;
- Entender o papel de uma rede interorganizacional e seus efeitos no processo de internacionalização das empresas participantes.

## 1.3 Justificativa

Alterações no ambiente competitivo, ocasionadas principalmente por um ambiente de competição global, têm exigido das empresas uma resposta que, na maioria das vezes, está ligada à constituição de novas formas de relação intra e interempresas, particularmente aquelas envolvendo as pequenas e médias empresas (AMATO NETO, 2000). A união de esforços passa a ser uma saída para contornar as barreiras e competir com grandes estruturas organizacionais, que, segundo Benko (1999), a organização coletiva é uma forma eficaz para promover a internacionalização.

Os primeiros estudos sobre internacionalização datam do início da década de 1960, no entanto, o desenvolvimento de novas estruturas estratégicas, como o caso das estruturas interorganizacionais, cria uma demanda por novos estudos. Esta pesquisa insere-se entre os estudos empíricos que procuram entender de que forma empresas e organizações buscam ampliar seu escopo geográfico de atuação a partir de redes interorganizacionais.

Devido à diversidade de conceitos existentes para a abordagem do tema redes, os pesquisadores da área de ciências sociais têm elevado o seu interesse na pesquisa sobre o tema. Estudos de Oliver e Ebers (1998) demonstram o interesse pelo tema no âmbito das ciências sociais e dos estudos organizacionais.

O entendimento das redes interorganizacionais de cooperação enquadra esforços de correntes científicas, como a economia industrial, o marketing, a sociologia organizacional, a teoria dos jogos, a teoria da dependência de recursos, a ecologia populacional, a teoria institucional, entre outras, para o entendimento das complexas relações entre organizações. O preceito básico dessas correntes científicas indica que as organizações que combinam seus recursos podem realizar uma vantagem superior sobre os seus competidores (DYER e SINGH, 1998).

A consciência da importância da colaboração entre empresas no âmbito da internacionalização dos negócios deu origem a partir dos anos 80 a um forte surto de produção teórica. Para Brito (2007) destacam-se três áreas de investigação: uma abordando a questão das alianças estratégicas, outra voltada para o domínio específico das *joint ventures* e uma terceira centrada no estudo das multinacionais.

No entanto, permanece em aberto a questão relativa às redes interorganizacionais de cooperação, em especial às redes de pequenas e médias empresas. Para estas empresas, em que os recursos são mais escassos, as redes representam uma possibilidade concreta para conseguirem fazer frente a um ambiente cada vez mais competitivo (ELO, 2005).

Pesquisas em temas internacionais têm ganhado significativa relevância em estudos acadêmicos. Werner e Brouthers (2002) fizeram uma revisão dos principais *journals* acadêmicos em *management* e verificaram crescimento elevado de pesquisas com foco em aspectos relacionados ao gerenciamento internacional, tais como processos de internacionalização, decisões de modos de entrada, gerenciamentos de subsidiárias e expatriados, entre outros. Todavia, menos estudada, tem sido a questão da cooperação associada ao fenômeno da internacionalização (LORGA, 2002). Deste modo, a autora destaca a importância de estudos que compreendem a utilização de redes de negócios como forma concreta de cooperação, que potencializa a capacidade competitiva das empresas num contexto de internacionalização.

Na mesma linha de pensamento, Elo (2005) coloca que o foco dos estudos em internacionalização inclui este processo no âmbito do ambiente de negócios, particularmente no contexto de redes. No Brasil, Rocha, Pereira e Monteiro (2007) corroboram com Elo (2005) e afirmam que a internacionalização, nas mais diversas formas de relacionamento em redes, tem recebido pouca atenção na literatura, concentrando-se basicamente no estudo da formação de *joint ventures* ou consórcios de exportação por parte das empresas brasileiras.

A busca por uma melhor compreensão da relação entre os temas de internacionalização e redes interorganizacionais de empresas abordados neste trabalho, contribui para o desenvolvimento das teorias nas duas áreas. No que se refere à contribuição teórica, este estudo pretende entender de que forma organizações buscam ampliar seu escopo de atuação, por meio de ingresso em mercados internacionais propiciado por relações interorganizacionais.

No âmbito pragmático, as opções de internacionalização e cooperação interorganizacionais despontam como uma opção estratégica para as organizações, em especial para micro e pequenas empresas superarem os desafios advindos da globalização. Trata-se de um tema emergente, no qual o seu entendimento permite o desenvolvimento de novas formas de atuação em mercados internacionais, e desta forma, servir de suporte para as empresas superarem as dificuldades existentes no processo de internacionalização.

No âmbito do *locus* deste estudo, existem diversas pesquisas e estudos sobre a indústria de vinhos no Brasil, como Mello e Matuella (1999), Protas, Camargo e Mello (2008) e estudos sobre vinícolas específicas (ZEN e FENTERSEIFER, 2008). Contudo, mesmo sendo um produto que tem acompanhado a evolução de quase toda a humanidade, o setor vinícola vem se alterando de forma significativa em nível mundial (TERUCHKIN, 2005), demandando novos estudos para o entendimento destas mudanças.

Agrega-se, a importância histórica da viticultura na Serra Gaúcha e as dificuldades que o setor vem enfrentado nos últimos anos, fruto do aumento da concorrência internacional no mercado nacional (ROSA e SIMÕES, 2004). A construção e a disseminação de conhecimentos acerca do setor vitivinícola pode ser considerada uma questão chave para o desenvolvimento e sustentabilidade da competitividade do setor.

## 1.4 Estrutura do trabalho

Frente ao objetivo principal deste estudo de descrever e analisar como ocorre o processo de internacionalização de organizações em redes interorganizacionais de caráter horizontal, a fim de entender de que forma a rede influencia a penetração das empresas associadas no mercado internacional, o presente estudo estrutura-se nas partes que se seguem.

Além desta introdução que aborda os objetivos, a justificativa para a realização desse trabalho e a definição da problemática de pesquisa, o estudo está subdividido em mais cinco capítulos.

Um levantamento teórico sobre o tema é abordado no segundo capítulo, o qual proporciona sustentação para o presente projeto. Esse capítulo está estruturado sob estudos bibliográficos nacionais e internacionais sobre os temas de internacionalização de empresas na tangente das teorias econômicas e comportamentais, além da apresentação do processo de internacionalização como uma atividade de inovação. Posteriormente é relatada a questão das redes interorganizacionais, fechando com as formas de cooperação interorganizacionais em atividades internacionais e os resultados deste processo.

No terceiro capítulo, é apresentada a metodologia utilizada no estudo para o alcance do objetivo proposto, como: o método de pesquisa, os sujeitos da pesquisa, o modo de coleta e análise dos dados e finalizando com a apresentação da matriz de agrupamento conceitual.

Posteriormente, no quarto capítulo, é descrito o *locus* de estudo, por meio de uma breve descrição do setor vinícola mundial e brasileiro, seguida da apresentação da rede em estudo e de seus atores. Seguindo, o quinto capítulo traz as análises dos resultados, organizadas conforme a estrutura da matriz de agrupamento conceitual, dividindo-se nos subcapítulos formação da rede, processo de internacionalização da rede e o papel da rede e suas influências no processo de internacionalização.

Por fim, o capítulo seis apresenta as considerações finais do estudo. Neste capítulo são apresentadas as conclusões obtidas visando responder à questão problema e atingir os objetivos do estudo, destacando também as limitações do estudo e sugestões para estudos futuros.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são abordadas as principais teorias de base que irão fundamentar e compor esse estudo, dentre as quais se destacam as que fazem alusão à internacionalização de empresas e os estudos sobre redes de empresas. A composição das teorias de base contemplada na presente fundamentação teórica é apresentada a partir de uma discussão sobre as suas origens históricas, sua aplicabilidade em termos internacionais e no Brasil. A fundamentação teórica está dividida em três tópicos principais e suas referidas sub-divisões.

Inicialmente a fundamentação teórica apresenta os estudos sobre o processo de internacionalização de empresas, abordando variáveis que permitam o entendimento do tema, as teorias existentes que buscam explicar o processo, divididas em teorias econômicas e comportamentais, com destaque para a teoria dos *networks*.

Posteriormente, é apresentado o tópico de redes interorganizacionais de cooperação, trazendo à tona a questão das tipologias de redes, formação de redes e *networks* e finalizando com a caracterização das redes.

Para fecho do referencial teórico são apresentadas as teorias de redes industriais no contexto da internacionalização, enfatizando a temática dos consórcios de exportação, bem como os resultados deste processo obtidos em estudos na área.

## 2.1 Internacionalização de empresas

Frente à grande competição nos mercados, as empresas têm buscado, mercados externos para a colocação de seus produtos. Busca-se além do mercado doméstico, oportunidades nos mercados estrangeiros com o objetivo de ganhar e sustentar vantagens competitivas (AULAKH, KOTABE e TEEGEN, 2000). Este processo é denominado de internacionalização e descrito por Lam e White (1999) como um processo pelo qual as organizações aumentam sua consciência sobre a importância na participação em atividades internacionais, envolvendo-se em diversas operações além de suas fronteiras.

O conceito de internacionalização de empresa pode ser descrito como a participação da empresa no mercado internacional. Goulart, Brasil e Arruda (1996, p. 35) propõem uma definição mais precisa: “internacionalização é o processo de obtenção de parte ou totalidade do faturamento a partir de operações internacionais, seja por meio de exportação, licenciamento, alianças estratégicas, aquisição de empresas em outros países ou construção de subsidiárias próprias.”

O processo de internacionalização pode ocorrer em dois sentidos: para dentro (*inward*) e para fora (*outward*). A internacionalização para dentro ocorre quando a empresa passa a realizar operações de importações, ou mesmo quando obtém licença de fabricação, compra de tecnologia ou contratos de franquia de empresas estrangeiras. Já internacionalização para fora ocorre quando esta passa a realizar exportações, realiza concessão de licenças ou franquias e investimento direto no estrangeiro. As duas opções podem ocorrer distintamente, contudo, quando estas ocorrem combinadas, permitem um maior aprofundamento do processo de internacionalização (ROCHA, 2003).

Em um dos estudos brasileiros sobre internacionalização, Goulart, Brasil e Arruda (1996) colocam que o processo de internacionalização resume-se em: envolvimento experimental, envolvimento ativo e envolvimento comprometido. No primeiro a empresa atua no mercado externo com baixo comprometimento, caracterizado por atitudes reativas, não fazendo uso de estratégias orientadas especificamente para atender o mercado externo. No envolvimento ativo, a alta direção da empresa está comprometida em atuar no mercado externo e adapta o seu marketing *mix* de acordo com as necessidades do mercado externo em

que está atuando. A última fase é o envolvimento comprometido, que corresponde à atuação em vários mercados externos e com objetivos de longo prazo.

### 2.1.1 Estratégias de internacionalização

Existem diferentes abordagens estratégicas nos processos de internacionalização das empresas. Mações e Dias (2001) colocam que a internacionalização é uma decisão estratégica que envolve a identificação dos produtos, os mercados a atingir e os modos de acesso e presença mais adequados, ou seja, a estratégia de internacionalização está baseada no *trade-off* investimento *versus* grau de controle da presença externa.

Grande parte das empresas deseja possuir controle sobre suas operações, podendo estar em qualquer item do composto de marketing: preço, propaganda, produto e distribuição (KOTLER, 1995). O nível de controle está fortemente correlacionado com o volume comprometido de recursos, ou seja, quanto menor o volume de recursos investido menor será o controle (KOTABE e HELSEN, 2000).

A escolha do método de entrada é uma das decisões mais críticas na decisão de se internacionalizar. Quando se decide o modo de entrada em mercados estrangeiros tomam-se decisões voltadas às estratégias de marketing internacional, visto que envolve a liberdade de ação da empresa nestas estratégias (TERPSTRA e SARATHY, 1997).

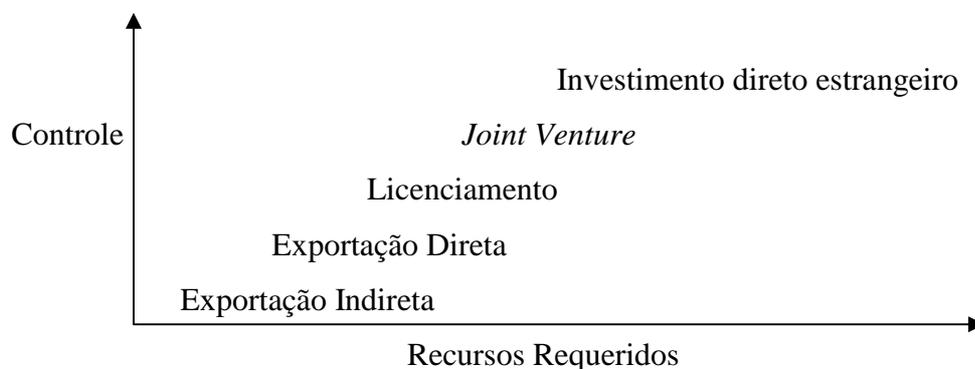


Figura 01 – Características chaves do modo de entrada

Fonte: Adaptado de Osland, Taylor e Zou, 2001

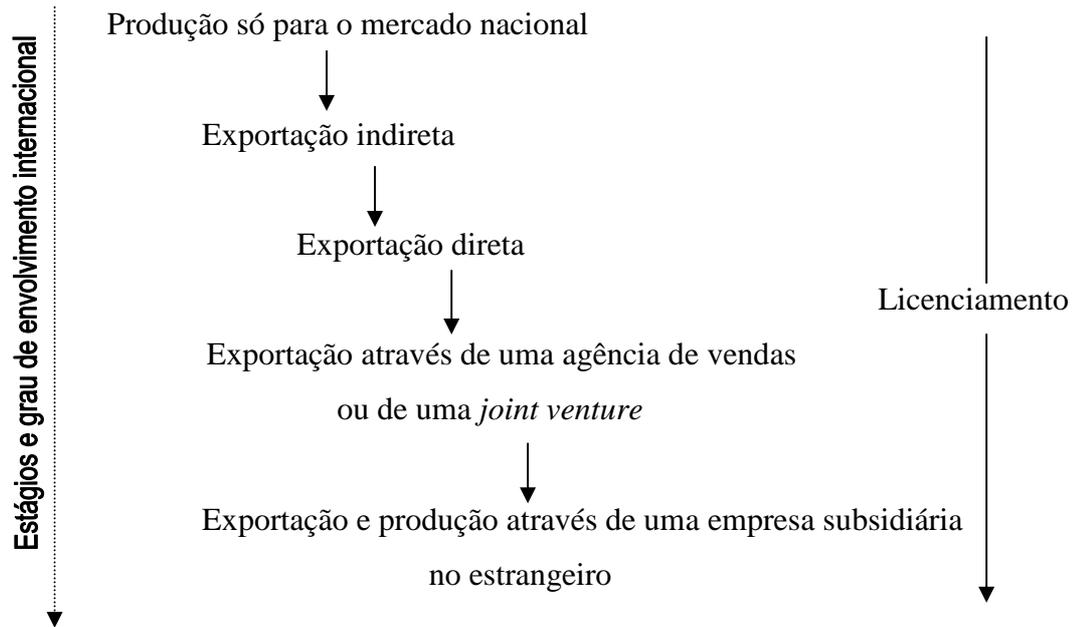


Figura 02 – Estratégias de internacionalização

Fonte: Adaptado de Mações e Dias, 2001

Conforma as figuras 01 e 02, as estratégias de internacionalização podem se concretizar em diferentes modos:

- **Exportação indireta:** ocorre quando compradores intermediários, nacionais ou estrangeiros compram os produtos no país de origem e os exportam, não tendo a empresa nenhuma interferência no processo de exportação, como tramitação aduaneira, câmbio de divisas entre outras operações resultantes da operação (PALÁCIOS e SOUZA, 2004). Realizada normalmente por *trading*, empresas de administração de exportação ou corretor. Geralmente esta é utilizada por empresas que se encontram em um modo inicial de internacionalização (SHARMA e ERRAMILI, 2004).
- **Exportação direta:** ocorre quando a empresa estabelece seu próprio departamento de exportação e vende os produtos por meio de um intermediário localizado no mercado estrangeiro. Este modo oferece maior controle sobre suas operações internacionais, contudo as tarefas de exportação (logística, escolha de mercados, identificar e selecionar representantes) ficam sob a responsabilidade da empresa, o que acaba por demandar muito mais recursos humanos e financeiros do que na exportação indireta (KOTABE e HELSEN, 2000).
- **Licenciamento:** Este é uma concessão de alguns ativos da empresa em troca de pagamento de *royalties*. O licenciamento oferece o benefício de empresas com poucos

recursos investirem em instalações no exterior. Por outro lado, as receitas decorrentes de um acordo de licenciamento podem ser reduzidas em relação a outros modos de entrada (KOTABE e HELSEN, 2000). A empresa internacional é denominada licenciadora, que por sua vez concede uma licença para uma empresa nacional denominada licenciada. Os produtos mais utilizados neste modo são a concessão de patentes, direitos de marca, direito de imagem e reprodução e *know-how* em produtos ou processos, que podem ser concedidos para cada mercado em particular ou mesmo para vários países (TERPSTRA e SARATHY, 1997).

- **Joint venture:** Esta ocorre quando uma empresa estrangeira concorda em compartilhar capital e outros recursos com outros sócios para estabelecer uma nova entidade no país alvo (KOTABE e HELSEN, 2000), dividindo a propriedade, o controle e o risco (PALÁCIOS e SOUZA, 2004). Keegan e Green (1999) destacam que a vantagem dessa estratégia é a capacidade de combinar diferentes pontos fortes da cadeia de valor, por exemplo, capacidade de comercialização e de fabricação.
- **Investimento direto estrangeiro:** Representa o nível máximo de internacionalização que uma empresa pode alcançar, no qual a empresa investe 100% do capital requerido em uma em subsidiária no exterior (TERPSTRA e SARATHY, 1997). Nesta modalidade, pressupõe-se que seja fabricado, montado e distribuído algum produto, cuja montagem geralmente é influenciada pela alta demanda do mercado ou de mercados próximos ao local do investimento (PALÁCIOS e SOUZA, 2004).

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) as estratégias de internacionalização segmentam-se em dois níveis: a) estratégias competitivas: no âmbito de cada negócio no qual a empresa está envolvida; b) estratégias corporativas: no contexto das decisões referentes à alocação de recursos entre os vários negócios, bem como da relação entre a *holding* e as várias unidades de negócios. Seguindo esta teoria, as estratégias competitivas podem ser do tipo (PORTER, 1986; HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2002):

- **Liderança de custos:** apropriação mais intensa de economia de escala e da vantagem competitiva baseada em custos menores do que a média do mercado;
- **Diferenciação:** vantagem competitiva baseada em oferecer produtos diferentes, resultando em preços maiores do que os praticados pela média do seu mercado, mas com maior valor agregado;

- **Focalização:** especialização em algum segmento de mercado em detrimento de uma abordagem mais generalista.

Já as estratégias corporativas de internacionalização derivam do fato de a empresa operar em vários segmentos e em vários países/regiões, e estas dividem-se em:

- **Estratégias multidomésticas:** as decisões estratégicas e operacionais são descentralizadas no âmbito de cada país, com o objetivo de permitir um melhor ajustamento dos produtos ao mercado local. Por outro lado, não possibilita o melhor aproveitamento das economias de escala;
- **Estratégias globais:** é baseada na maior padronização de produtos entre os mercados atendidos. A estratégia é centralizada e controlada na sede da empresa, que busca aproveitar os benefícios da interdependência entre as várias subsidiárias,
- **Estratégias transnacionais:** são aquelas que buscam conciliar a eficiência global e a aderência ao mercado local, o que requer maior flexibilidade de gestão.

Em outra concepção, Brito (2007) coloca que quando uma empresa desenvolve uma estratégia internacional, ela tem basicamente três opções: atuação isolada, criação de subsidiária e situação intermediária. A estratégia de atuação isolada, como utilização de exportação direta, permite uma maior personalização nos contatos, flexibilidade e rapidez na tomada de decisão. Contudo, no caso de micro e pequenas empresas, a falta de experiência, escassez de recursos e reduzidos conhecimentos sobre mercados dificultam as operações.

No lado oposto à atuação isolada, Brito (2007) fala que está a criação de subsidiárias. Esta é uma solução estratégica com vantagens óbvias se comparada com a exportação, visto seu alto grau de controle. No entanto, pode não ser uma solução para a maioria das empresas, devido ao alto investimento requerido e aos riscos que este tipo de estratégia implica.

A terceira situação consiste em uma situação intermediária entre a atuação isolada e a criação de subsidiárias, conjugando, em simultâneo, algumas das vantagens dessas duas opções (BRITO, 2007). Envolvendo uma multiplicidade de formas, que reflete grande flexibilidade negocial entre as partes, a utilização de estratégias que fazem uso de cooperação tem se tornado cada vez mais comum, visto que pode minimizar insuficiências das empresas como pequena dimensão, limitação de recursos econômicos e humanos e falta de

conhecimento de mercados. Brito (2007) afirma ainda que a cooperação gera benefícios nos níveis operacionais, uma vez que altera a eficiência com que a empresa desenvolve suas atividades e no nível estratégico, visto que os resultados se traduzem num reforço da posição competitiva e estratégica da empresa.

A decisão de exportar e avançar em direção a estágios mais avançados de internacionalização é, indiscutivelmente, uma decisão de cunho gerencial (BRADLEY, 1995). É a perspectiva do empresário que definirá qual é a estratégia de entrada no mercado internacional que será adotada por uma empresa, além do nível de comprometimento internacional que esta empresa estabelecerá. Neste sentido, Leonidou, Katsikeas e Piercy (1998) afirmam que a gerência de uma empresa é responsável pelo modo, direção e velocidade com a qual esta empresa avança no desenvolvimento de suas exportações.

Para Czinkota (1996), é a dimensão gerencial no nível estratégico e tático de uma organização que melhor define a possibilidade de sucesso no caminho de sua internacionalização. Fatores como comprometimento, conhecimento, orientação internacional e percepção de risco da direção da empresa estão ligados com as estratégias de internacionalização e a performance resultante da estratégia adotada por esta empresa.

### 2.1.2 Fatores no processo de internacionalização

Os motivos que levam uma empresa a atuar no mercado externo podem ser agrupados em dois fatores: os fatores internos, que são aqueles de origem interna da empresa (características internas, objetivos e desejos da administração, recursos, etc.); e externos, aqueles de origem externa à empresa (pedidos vindos do exterior, apoio governamental do país de origem ou dos hospedeiros, entre outros) (DOUGLAS E GRAIG, 1989)

Em seus trabalhos, Zou e Stan (1998) classificam os fatores determinantes em externos e internos, além disso, subdividem estes em controláveis e não-controláveis. No âmbito interno estão as estratégias de marketing internacional, atitudes e percepções da gerência, características da gerência e características e competências da empresa. No âmbito externo estão as características da indústria, características do mercado estrangeiro e características do mercado doméstico. O quadro 01 mostra estes fatores detalhadamente:

	Interno	Externo
Controláveis	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estratégias de Marketing Internacional;</li> </ul>	
Não-controláveis (exclusivas da empresa)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atitudes e Percepções da Gerência;</li> <li>Características da gerência;</li> <li>Características e competências específicas da empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Características da indústria;</li> <li>Características do mercado estrangeiro;</li> <li>Características do mercado doméstico.</li> </ul>

Quadro 01 – Determinantes de performance exportadora

Fonte: Adaptado de Zou e Stan, 1998

Ao estudar os fatores determinantes da competitividade de empresas brasileiras, Ferraz, Kupfer e Hauguenauer (1997) definiram três grupos:

- **Fatores empresariais:** aqueles sobre os quais a empresa detém poder de decisão e podem ser controlados ou modificados através de condutas ativas assumidas, correspondendo a variáveis do processo decisório;
- **Fatores estruturais:** aqueles sobre os quais a capacidade de intervenção da empresa é limitada pela mediação do processo de concorrência, estando parcialmente sob sua área de influência.
- **Fatores sistêmicos:** aqueles que constituem externalidades *strictus sensus* para a empresa produtiva, sobre os quais a empresa detém escassa ou nenhuma possibilidade de intervir, constituído parâmetros externos do processo decisório. Dentre esses fatores destacam-se os índices macroeconômicos, macro políticas, legais e regulatórias, infra-estrutura, questões sociais e tendências internacionais.

Infere-se que as empresas sofrem influências de fatores internos e externos à organização na elaboração e operacionalização de suas estratégias internacionais. A visão dos determinantes da internacionalização numa perspectiva estratégica foi desenvolvida principalmente a partir da década de 1970, dando origem a diferentes abordagens teóricas no âmbito da internacionalização.

### 2.1.3 Abordagens teóricas de internacionalização de empresas

Os estudos sobre a internacionalização de empresas remontam segundo Pedersen (2002), ao estudar a evolução histórica das teorias de internacionalização, aos anos de 1970. O autor destaca as teorias no âmbito econômico (Teoria dos Custos de Transação e Paradigma

Eclético e Modelo de Porter) e no âmbito comportamental (Teoria dos *Networks*, Modelo de Uppsala e empreendedorismo internacional).

#### 2.1.3.1 Abordagem econômica

A abordagem econômica nos estudos de internacionalização está fundamentada em conceitos oriundos do campo de estudo da economia, especialmente pela teoria dos custos de transação. Na visão de Williamson (1975) as empresas organizam suas atividades pelo mercado ou por hierarquia e, conforme os custos de transação, optam por uma ou por outra. Os aspectos que envolvem os custos de transação são as incertezas e complexidades do ambiente e a racionalidade limitada e o oportunismo. A racionalidade limitada consiste no fato de o empresário trabalhar somente dentro de determinados limites de seu conhecimento e tomar suas decisões considerando o que está dentro destes limites. O oportunismo é o fato de o indivíduo buscar seus próprios interesses, utilizando-se de recursos racionais contrapondo o risco de uma operação em face ao oportunismo. A Teoria dos Custos de Transação serviu de base para o desenvolvimento da teoria da internalização (BUCKLEY e CASSON, 1976) e do paradigma eclético (DUNNING, 1988).

##### **a) Teoria da internalização**

Difundida a partir dos trabalhos de Buckley e Casson (1976), a teoria da internalização visa à incorporação pela empresa de novos mercados, de novas fontes de recursos e de novos processos de produção. A empresa pode realizar essa incorporação tanto doméstica quanto internacionalmente. Rugman (1980) coloca que a empresa internaliza as transações quando a realização destas pelo livre mercado é mais ineficiente ou mais dispendiosa do que as realizadas internamente. Na visão desta teoria, uma empresa internacionaliza-se passando do processo de exportação para outros mais complexos para que os recursos e conhecimentos compartilhados no exterior sejam de sua propriedade exclusiva, fazendo com que as capacidades e recursos criados no estrangeiro sejam internalizados (BUCKLEY e CASSON, 1976; RUGMAN, 1980).

A teoria da internalização é considerada a teoria de custos de transação aplicada aos negócios internacionais (ANDERSON e GATIGNON, 1986). Na acepção de Buckley e Casson (1976), as falhas de mercado, tais como custos de informação, oportunismo e especificidades de ativos, seriam as condições que levariam uma empresa a utilizar o investimento direto estrangeiro ao invés de licenciamento como modo de entrada. Em suma, quando uma empresa possui vantagens diferenciais em relação a outras empresas, utiliza sua própria estrutura para proteger estas vantagens. Essa teoria percebe a exportação como um ponto de partida para o investimento direto estrangeiro sendo que o licenciamento só seria utilizado quando o produto já estivesse com seu ciclo de vida em estágio avançado.

### **b) Paradigma eclético**

O paradigma eclético foi apresentado inicialmente por J. H. Dunning em 1979 como uma derivação da teoria dos custos de transação. Trata-se essencialmente como uma teoria integradora das visões parciais propostas anteriormente pela teoria dos custos de transação apresentada por Williamson (1975) e a Teoria da Internalização de Buckley e Casson (1976), partindo de princípios da economia industrial. A gênese do paradigma eclético encontra-se na análise dos fatores que influenciam o nascimento e crescimento do investimento direto estrangeiro por parte das organizações (ZATO, CACO e BENITO, 2000; ROCHA, 2002).

Também chamado de teoria eclética da internacionalização, o paradigma eclético procura explicar a decisão de produzir ou não em um mercado externo (IGLESIAS e VEIGA, 2002). Dunning (1980; 1988) entende que determinadas falhas de mercado (custos de informação e transação, oportunismo dos agentes e especificidades de ativos) levariam uma empresa a utilizar o investimento direto, ao invés de licenciamento ou exportação, como modo de entrada em um mercado externo e quando dispusesse de vantagens diferenciais com relação a outras organizações e desejasse proteger tais vantagens utilizaria sua própria estrutura.

Em sua obra, Dunning (1988) propõe-se a explicar a amplitude, forma e padrão da produção internacional sob a perspectiva do paradigma eclético com base em três grupos:

- **Vantagem da propriedade:** são vantagens específicas da empresa e se vinculam especialmente à acumulação de ativos criados ou com suas características tecnológicas

ou de produto. A empresa multinacional que possui estes ativos específicos (acesso exclusivo à tecnologia, capital humano entre outros) está em melhor posição competitiva que outra que não possui estes ativos. Outro modo que o autor destaca como sendo vantagem de propriedade é de natureza transacional, provinda da capacidade da hierarquia de uma empresa multinacional tirar proveito das imperfeições de mercados, pela administração de um conjunto de ativos localizados em diferentes países.

- **Vantagem de internalização:** deriva-se da capacidade que a empresa tem para coordenar atividades da cadeia de valor internamente (sem passar pelo mercado). Vincula-se a vantagens derivadas da internalização de transações em hierarquias multinacionais por meio de investimento direto estrangeiro. Este conceito corresponde, em parte, ao clássico conceito de integração vertical e à diversificação geográfica. Os motivos que levariam à internalização poderiam ser: (1) aqueles derivados de risco e incerteza, (2) a obtenção de economias de escala, (3) aqueles decorrentes do fato de uma transação de bens ou serviços poder produzir custos e benefícios externos àquela transação.
- **Vantagem da localização:** refere-se às vantagens estruturais e transacionais presentes em uma zona geográfica determinada. As vantagens estruturais seriam aquelas derivadas de alguns tipos de intervenção governamental que afetassem os custos ou receitas. As vantagens transacionais decorreriam das oportunidades surgidas da gestão coordenada de ativos instalados em diferentes países, de modo que as imperfeições dos mercados resultam em vantagens de localização, ou seja, a possibilidade de reduzir custos de transação por meio da redução de risco e do melhor aproveitamento das oportunidades do local onde a empresa está instalada.

Evidentemente, a configuração das três vantagens mencionadas varia de acordo com cada empresa, seguindo suas características e atividades, para cada país, que evoluem com o passar do tempo (DUNNING, 1988).

Dando-se conta de alterações tecnológicas (avanços nas telecomunicações), políticas (abertura à economia de mercado na Europa do Leste e na China) e econômicas (recuperação do Japão e emergência de novos países industrializados), Dunning (1995) atualiza o conteúdo das suas propostas. Por um lado, abrange o conceito de vantagem competitiva ou de propriedade aos custos e benefícios decorrentes das relações interempresariais e,

especialmente, das alianças estratégicas e das redes (*networks*). Por outro, às vantagens de localização atribui maior peso à localização territorial de ativos imóveis interdependentes em áreas geográficas particulares; à necessidade crescente de integração espacial das rápidas e complexas alterações das atividades econômicas que se vão sucedendo; às condições que favorecem a competitividade interempresarial e reforçam as alianças; ao papel e influência das autoridades nacionais e regionais no dimensionamento e estruturação de centros de excelência. Finalmente, acomodam nas vantagens de internalização as alianças externas realizadas pelas empresas multinacionais (DUNNING, 1995).

De maneira complementar à abordagem econômica aos estudos de internacionalização, cita-se o modelo proposto por Porter em 1980.

### **c) Modelo de Porter**

A teoria de Porter (1986), em contrapartida, tende a abranger mais do que a empresa em si. A pré-condição para um posicionamento eficaz seria o conhecimento a partir do meio ambiente, que permite analisar o “onde” e, parcialmente, o “porquê” da internacionalização (ZAZO, CATO e BENITO, 2000). As análises de Porter (1986) sobre como influenciam as condições nacionais nas vantagens competitivas das empresas em setores internacionais, sintetizam-se no modelo de diamante internacional. Este modelo é baseado em quatro variáveis: a dotação e condições de fatores produtivos dos países, a estratégia, estrutura e rivalidade entre as empresas nacionais, as condições de demanda como de qualidade e de inovação e a existência de setores afins e auxiliares ao objeto de estudo. A dinâmica desse conjunto de fatores confere a determinado setor ou *cluster* a capacidade para competir com outros países.

A proposta apresentada por Porter (1980) coloca que o posicionamento estratégico de uma organização está baseado em cinco forças, sendo elas: rivalidade entre os concorrentes; poder de barganha dos clientes; poder de barganha dos fornecedores; ameaça de novos entrantes e ameaça de produtos substitutos. O modelo também engloba uma matriz dois por dois em função da qual se caracterizam as estratégias competitivas genéricas. Posteriormente Porter ampliou o foco de seu conceito, reconhecendo as atividades da empresa como base da vantagem competitiva, na qual estas forças passam pela identificação do posicionamento da

organização em relação ao uso de uma estratégia de redução de custo ou diferenciação (PORTER, 1986).

Já em 1998, Montgomery e Porter (1998) ampliaram o modelo anterior, adicionando o pressuposto de que o desempenho de uma empresa está relacionado à estrutura do setor na qual ela está inserida e a posição que esta empresa ocupa no setor. Os autores afirmam que um terço do desempenho da empresa é influenciado pela estrutura do setor e dois terços pela posição ocupada pela empresa no mesmo. Nesta visão, o desenvolvimento de estratégias competitivas deve ser feito levando em consideração o setor em que a empresa está inserida. Para a análise do setor os autores colocam que é importante partir das cinco forças apresentadas anteriormente.

Em suma, o processo de internacionalização numa abordagem econômica é tido como uma decisão racional de maximização dos resultados, na qual as decisões estratégicas de internacionalização são tomadas a partir das vantagens de cada organização.

#### 2.1.3.2 Abordagens comportamentais

Com um enfoque diferente da abordagem econômica, encontram-se as linhas de estudos que visualizam o processo de internacionalização por meio de uma abordagem comportamental. Dentro desta abordagem encontra-se a linha de estudos do empreendedorismo internacional, a teoria da internacionalização por estágio (Modelo de Uppsala) e a teoria de *networks*.

##### **a) Empreendedorismo internacional**

A partir da década de 90, uma nova linha de pensamento tem tentado explicar o processo de internacionalização, principalmente a partir de empresas que desde seus primeiros anos de vida já desenvolvem atividades internacionais. Esta linha de pesquisa denomina-se empreendedorismo internacional, ou “*international entrepreneurship*” em sua versão original, que teve sua primeira aparição em um artigo escrito por J. F. Morrow em 1988, seguido por P.P. McDougall em 1989, que pavimentou o caminho para os primeiros estudos acadêmicos

em empreendedorismo internacional (MCDUGALL e OVIATT, 2003). Estes estudos iniciais proveram uma base teórica para o desenvolvimento do empreendedorismo internacional, que em sua definição inicial limitava o termo a novos empreendimentos de nível internacional. Oviatt e McDougall (1994, p. 49) definiram empreendedorismo internacional como “uma organização comercial que, desde sua criação, obtém significativa vantagem competitiva no uso de recursos e a venda de produtos finais em vários países”.

A razão para o foco dos estudos sobre empreendedorismo internacional terem sido direcionados inicialmente para empresas que desenvolvem atividades internacionais desde a sua fundação, explica-se pelo fato de os primeiros estudos da área coincidirem com o fenômeno das *Born Globals*. Para Andersson e Wictor (2003), são consideradas *Born Globals* as empresas que possuem no mínimo 25% do seu faturamento fruto de vendas fora de seu país sede dentro de três anos depois da sua criação e que possuem vantagem competitiva no uso de recursos e vendas de produtos em vários países.

Nos anos 90, o entendimento sobre empreendedorismo internacional começou a ficar mais refinado (MCDUGALL e OVIATT, 2000). Wright e Ricks (1994) colocam que mesmo empreendedores com uma visão mais local devem estar atentos com as empresas que atuam internacionalmente, haja vista que estas empresas podem se tornar concorrentes no mercado local.

A percepção desta nova realidade nos remete a uma nova conceitualização do termo. Assim, McDougall e Oviatt (2000, p. 6) definem empreendedorismo internacional como “a combinação de inovação, pró-atividade e aversão ao risco que cruza ou é comparado através das fronteiras nacionais e planeja criar valor em negócios da organização”. Nesta visão defendida por McDougall e Oviatt (2000), idade, tamanho e característica de empresa não são os elementos principais para que uma empresa se internacionalize, sendo que os elementos principais para a internacionalização seriam as características empreendedoras da organização. No entanto, para estes autores, ficam excluídas da definição as organizações sem fins lucrativos e organizações governamentais. A inclusão de empresas já estabelecidas corrige uma falha no campo do empreendedorismo, visto que desmistificou que empresas bem estabelecidas não são inovadoras e possuem aversão ao risco (ZAHRA e GEORGE, 2002).

O desenvolvimento dos conceitos de empreendedorismo internacional ocorreu a partir da assimilação da importância do papel desempenhado pelos indivíduos-chave no processo de internacionalização da firma. Para Andersson (2000) o conceito de empreendedorismo internacional uniu os conceitos macroestruturais da empresa com os conceitos processuais de estratégia de internacionalização, por meio da ação empreendedora de um indivíduo. Tornando o empreendedor a peça fundamental no processo de internacionalização, visto que não seria suficiente dispor de recursos e oportunidades, se a internacionalização não fosse desejada e realizada por pessoas da organização que possuem um comportamento empreendedor. Na perspectiva de Yeung (2002), empreendedorismo internacional supõe que o empreendedor deve ser dotado de controle dos recursos, capacidade de controle das estratégias e habilidades para criar e explorar oportunidades em diferentes países. Estas características, especialmente a necessidade de inovação e a aversão ao risco necessárias nas empresas para expandirem suas operações internacionais, fazem do empreendedorismo internacional um único e interessante campo de pesquisa (ZAHRA e GEORGE, 2002).

A base da teoria do empreendedorismo internacional está no princípio da inovação. Na visão de Schumpeter (1982), inovação está associada a novas combinações de recursos existentes que refletem na introdução de novos produtos, introdução de um novo método de produção, abertura de um novo mercado, conquista de uma nova fonte de suprimentos e criação de uma nova organização (HURMERINTA-PELTOMÄKI, 1996).

Aplicando uma perspectiva de inovação em um contexto de exportação observa-se que a opção estratégica de internacionalização é caracterizada como um processo que demanda inovação (HURMERINTA-PELTOMÄKI, 1996). Na concepção de Chandra (2004), empreendedorismo consiste no reconhecimento e exploração de oportunidades em novos mercados, domésticos ou internacionais. Nestas condições, a entrada em mercados internacionais pela empresa pode ser considerada uma atividade empreendedora, visto que esta requer decisões inovadoras por parte de um empreendedor na construção de novos meios para novos fins (novos mercados), através da introdução de produtos ou serviços em mercados internacionais.

## **b) Teoria de internacionalização por estágio**

Dentre as teorias comportamentais, a de maior destaque é a teoria de internacionalização por estágio, conhecido como modelo de Uppsala. Formalizado com o desenvolvimento de vários trabalhos na década de 70, este modelo focou-se inicialmente no processo de internacionalização de empresas suecas manufatureiras. A partir de então, foi desenvolvido um modelo de como estas empresas escolhiam mercados e formas de entrada em mercados estrangeiros (HILAL e HEMAIS, 2001). Seguindo este modelo, o processo de internacionalização da empresa consiste numa expansão geográfica caracterizada por passos de natureza incremental, ou seja, este processo não ocorre em uma seqüência de ações planejadas e baseadas em uma análise racional e sim visando se beneficiar da aprendizagem sucessiva através de etapas de comprometimento crescente com os mercados estrangeiros (JOHANSON e VAHLNE, 1977).

Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) responsáveis pela confecção de um dos primeiros trabalhos sobre esta teoria, colocam que uma empresa já internacionalizada estende suas atividades no exterior à medida que a percepção do risco de internacionalização diminui, passando a se expor mais aos efeitos da operação no exterior e avançando no estágio de internacionalização procurando maior controle sobre a operação. Os autores ainda colocam que a empresa tende a iniciar seu processo de internacionalização exportando para países vizinhos e países relativamente similares em termos de cultura ou características de mercado.

Segundo o modelo de Uppsala, é provável que a empresa inicie suas vendas externas via exportação e com um comprometimento limitado frente a estes mercados, normalmente geograficamente próximos ao país sede da empresa. Na medida em que a empresa vai ganhando experiência, aumenta seu comprometimento com o mercado externo, dando um passo à frente no seu processo de internacionalização (JOHANSON e VAHLNE, 1977). Este modelo é chamado de cadeia de estabelecimento e divide-se em quatro estágios, conforme a figura 03.

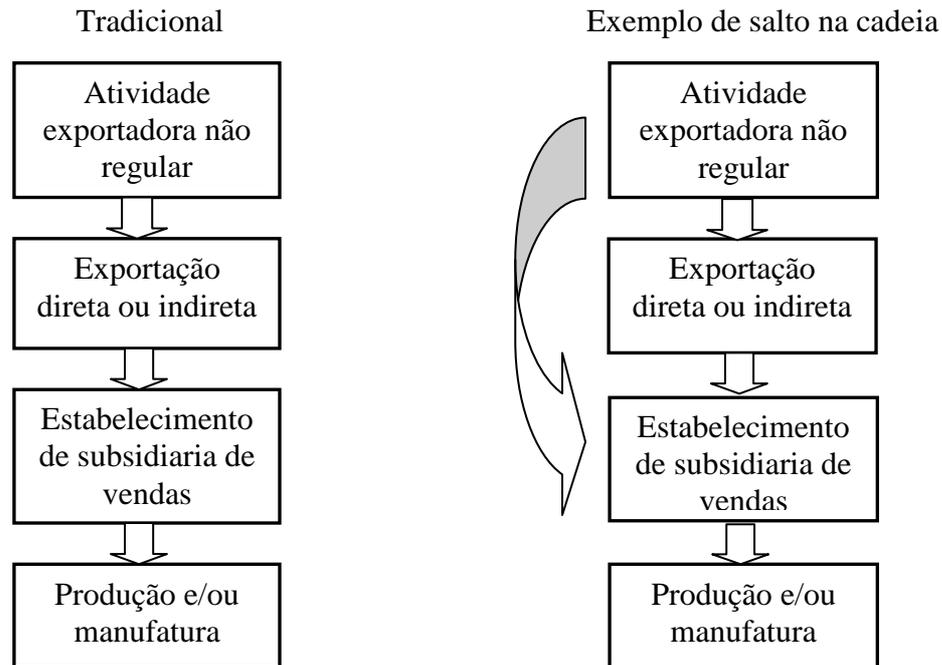


Figura 03 – Cadeia de estabelecimento

Fonte: Adaptado de Sylverberg, 2004

Sylverberg (2004) explica que uma empresa pode saltar de um estágio para outro, ou ir diretamente para países com uma distância psíquica<sup>3</sup> maior, já que o caminho que a empresa escolhe é determinado pela experiência, mas também pela estrutura do mercado. Alguns mercados são mais estruturados, o que não permite a empresa entrar com um alto grau de comprometimento, enquanto que outros são de mais fácil acesso. Outro fator relevante é que no primeiro estágio da cadeia de estabelecimento a empresa basicamente não ganha nenhuma experiência de mercado e, a partir do segundo estágio, o ganho de experiência de mercado é crescente (JOHANSON e VAHLNE, 1990).

Para Johanson e Vahlne (1990) existem algumas exceções ao modelo, ou seja, as empresas podem optar por caminhos diferentes quando estas dispõem de grande volume de recursos para dar grandes passos no processo de internacionalização; quando as condições do mercado alvo são similares a outros mercados em que a empresa já atua; e quando as condições do mercado são estáveis e homogêneas e a empresa pode obter outros ganhos além de experiência. O fator chave na Teoria de Uppsala é referente à percepção da distância psíquica.

<sup>3</sup> Diferenças percebidas entre valores, práticas gerenciais e educação de dois países (JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL, 1975).

Atividades no exterior exigem que a empresa saia das fronteiras nacionais, o que cria um grande número de incertezas, como a falta de conhecimento sobre as condições de negócios locais, clientes, procedimentos entre outras questões, juntamente com as dúvidas de como obter estas informações. Contudo, nem sempre este mercado está geograficamente distante, inclusive algumas operações realizadas no mercado doméstico podem estar geograficamente mais distantes que operações realizadas no exterior, mas pelo fato de ser realizada em um país estrangeiro, as diferenças são maiores, denominadas de distâncias psíquicas (HILAL e HEMAIS, 2001).

Estas distâncias psíquicas são definidas por Evans, Treadgold e Mavondo (2000, p. 07), como:

[...] distâncias entre o mercado doméstico e um mercado estrangeiro resultante da percepção e entendimento das diferenças culturais e comerciais. Estas diferenças comerciais devem incluir as variáveis políticas e legais, econômicas, práticas comerciais, língua e estrutura do setor industrial e do mercado em questão.

Conforme Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), distâncias psíquicas estabelecem a relação entre as empresas e o mundo em uma distância subjetiva que depende da forma como cada gestor vê o mundo e da sua percepção da realidade. A distância psíquica constitui um importante fator no processo de internacionalização, contudo outros fatores também são de suma importância, como por exemplo, o tamanho do mercado em potencial (SYLVERBERG, 2004). Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) colocam que o peso de importância dada à distância psíquica ou ao tamanho do mercado vai depender do nível de internacionalização em que a empresa se encontra e sua disponibilidade de recursos, ou seja, empresas em um estágio inicial de internacionalização são mais suscetíveis à distância psíquica e à medida que avança o seu nível de internacionalização passa a se interessar mais por fatores externos como o tamanho do mercado.

Para Sylverberg (2004) a distância psíquica não influencia o volume de exportação da empresa e pelo crescimento destas, para os autores, este modelo serve somente para explicar o comportamento exportador da organização. Como visto a Teoria de Uppsala possui algumas limitações e críticas, surgindo teorias que vêem o processo de internacionalização em uma

---

visão mais ampla, levando em consideração os diversos agentes influentes do processo de internacionalização, denominada de Teoria de *Networks*.

### c) Teoria de *Networks*

Em uma perspectiva multilateral, em vez da unilateralidade existente no Modelo de Uppsala, está a teoria de *networks*. Nessa perspectiva o processo de internacionalização seria tanto inter quanto intra-organizacional (LORGA, 2002). A extensão internacional das redes, segundo a autora, dependeria tanto do país quanto do produto e teria fortes implicações na internacionalização da empresa.

A Teoria de *Networks* coloca que as decisões orgânicas com orientação externa partem de um princípio que considera a influência de agentes externos, mais especificamente dos relacionamentos entre as empresas no processo de internacionalização. Faz parte deste grupo o estudo da internacionalização através de *networks*, como destaca Pedersen:

nesta perspectiva a internacionalização acontece numa relação diádica entre parceiros que possuam recursos complementares. É o acesso a recursos escassos e a recursos com muito valor que determina o caminho seguido no processo de internacionalização. O esforço pela busca de recursos leva a estratégias que mudam a estrutura de propriedade como integração vertical, ou estratégias que implicam em *joint ventures* ou outras relações contratuais (2002, p. 03).

Weisfelder (2001) considera a teoria de *networks* como uma linha dentro da escola nórdica, ligado ao trabalho seminal de Penrose (1959), influenciado pelo trabalho de Pfeffer e Salancik (1978) e melhor detalhado por Johanson e Mattson (1988). Para estes autores as relações em uma *network* poderiam ser complementares ou competitivas e a categoria de "internacional entre outros", característica de mercados já fortemente internacionalizados, praticamente exigiria a inserção em *networks* por parte das empresas.

Johanson e Vahlne (1992) sustentam que a estrutura da rede se dê mais pela interação dos atores do que pelo processo de decisão estratégica, ou seja, a estrutura que forma a rede é expressa através dos laços cognitivos e sociais entre os atores que mantêm negócios. Deste modo, o grau de internacionalização de uma firma reflete não somente os recursos alocados no exterior, mas também o grau de internacionalização da rede em que ela está inserida<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> A teoria de rede e redes internacionais será abordada com maior profundidade nos próximos capítulos.

Uma tentativa de classificar estas teorias considerando o tipo de decisão envolvida em relação à orientação da empresa e a seu caráter racional ou orgânico está ilustrada no quadro 02.

Característica da decisão			
		Racional (Econômica)	Orgânica (Comportamental)
Tipo da decisão/ orientação	Interna	Perspectiva microeconômica (Teoria de Custos de Transação)	Perspectiva de aprendizado (Modelo de Uppsala)
			Perspectiva do Empreendedor (Empreendedorismo Internacional)
	Externa	Perspectiva de Economia Industrial (Teoria de Porter)	Perspectiva Interorganizacional (Teoria de <i>networks</i> )

Quadro 02 - Classificação das teorias de internacionalização.

Fonte: Adaptado de Strandskov (1995) apud Whitelock e Jobber (2004)

## 2.2 Redes interorganizacionais

Neste sub-capítulo são abordados os conceitos acerca das teorias das redes interorganizacionais em dois tópicos. O primeiro caracteriza a temática das redes interorganizacionais e o segundo trata das diferentes tipologias das redes.

### 2.2.1 Caracterização da temática

A busca constante pela inovação por parte das organizações remetem-nas à busca de novas formas de inovação, quer a partir da conquista de novos mercados, quer da redução de custos ou mesmo ganho de vantagens competitivas nas mais diversas formas. Diante destas necessidades, intensifica-se a reorganização dos modos de gestão empresarial com a finalidade de compatibilizar a organização com padrões mais avançados de qualidade e produtividade. Em consequência, as empresas adotam novas formas de gestão do trabalho, inovam na preocupação de se ajustar com as exigências mundiais e criam a estratégias

colaborativas como forma de adquirirem habilidades que ainda não possuem (DYER e SINGH, 1998).

Neste sentido, os relacionamentos interorganizacionais desenvolvem-se nas mais diversas formas, como, por exemplo, *joint ventures*, alianças estratégicas, *clusters*, *franchising*, cadeias produtivas, grupos de exportação e redes interorganizacionais (PEREIRA, 2005).

As razões para o aumento do interesse sobre o tema de redes interorganizacionais foi destacado por Balestrin e Vargas (2002) que apontam três razões: (a) A emergência da nova competição como está ocorrendo nos distritos industriais italianos e no Vale do Silício. Se o velho modelo de organização era a grande empresa hierárquica, o modelo da organização considerada característica da nova competição é a rede de inter-relações laterais intra e interfirmas; (b) O surgimento das tecnologias de informação e comunicação tem tornado possível uma maior capacidade de inter-relações entre empresas dispersas; e (c) A consolidação da análise de redes como uma disciplina acadêmica, não somente restrita a alguns grupos de sociólogos, mas expandindo para uma ampla interdisciplinaridade dos estudos organizacionais.

Para Balestrin e Vargas (2002), o termo “redes” ganhou um sentido mais abstrato no século XIX, denominando todo o conjunto de pontos com mútua comunicação. Castells (1999) define redes como um conjunto de nós interconectados, possibilitando que esse conceito amplo seja utilizado em diversas áreas do conhecimento.

Os relacionamentos em rede interorganizacionais são definidos por Chetty e Holm (2000) como um conjunto de duas ou mais empresas conectadas por relacionamentos comerciais e contextualizadas como atores coletivos. Jarillo (1988, p. 09) conceitua redes como “acordos de longo prazo, com propósitos claros, entre empresas distintas, mas relacionadas, que permitem àquelas empresas estabelecer ou sustentar uma vantagem competitiva frente às empresas presentes fora da rede”.

Conforme Thorelli (1986) o conceito de redes consiste no fato de que uma rede de empresas é o que há de intermediário entre uma simples empresa e o mercado, isto é, duas ou

mais empresas as quais, através da intensidade de sua interação, constituem um subconjunto de um (ou vários) mercado(s).

As redes interorganizacionais ocorrem em muitos setores diferentes e entre empresas de vários tamanhos, podendo envolver diferentes graus de cooperação e variação em relação aos propósitos e objetivos. Conforme Barney e Hesterly (1996) *apud* Braga (1999), entre as razões para a formação de redes, destacam-se: explorar economias de escala; ter baixo custo de entrada em novos mercados; ter baixo custo de entrada em novos segmentos industriais; aprender com os concorrentes; gerenciar a incerteza estratégica; gerenciar custos; e compartilhar riscos.

Para o sucesso dos parceiros nas redes de cooperação, segundo Braga (1999), na qual todos são fortes e têm algo de valor a ser compartilhado, o sucesso de ações conjuntas depende da interdependência, do investimento, no qual os parceiros investem um no outro como forma de sinalizar comprometimento, da informação com comunicação aberta e da integridade dos membros.

Em seus trabalhos, Ebers e Jarrilo (1997) destacam a questão da vantagem competitiva propiciada pela ação em rede das empresas. Para os autores, estas vantagens podem surgir de muitas fontes, dentre as quais podem ser citadas: o aprendizado mútuo entre as empresas, que leva a uma melhoria e maior rapidez no desenvolvimento de produtos; a estratégia de co-especialização, pela qual as empresas da rede encontram novos nichos lucrativos de mercado e de produtos; o melhor fluxo e coordenação das informações entre as empresas, o que leva a economias de custo e de tempo; as economias de escala, que podem ser alcançadas através de acordos para a realização de esforços conjuntos de pesquisa; e as barreiras de entrada, que são levantadas pela rede como forma de defender a lucratividade das empresas.

Observa-se, também, que as concentrações geográficas e setoriais de pequenas e médias empresas são sinais evidentes da formação de um conglomerado, porém não suficientes para gerar benefícios diretos para todos os membros, os quais só podem ser obtidos via um conjunto de fatores facilitadores que são, conforme Motta (2001): divisão do trabalho e da especialização entre produtores; estipulação de especialidade de cada produtor; surgimento de agentes que vendam para mercados distantes; surgimento de empresas especializadas em serviços tecnológicos, financeiros e contábeis; surgimento de uma classe de

trabalhadores assalariados com qualificações e habilidades específicas; surgimento de associações para a realização de lobby e de tarefas específicas para o conjunto de seus membros, que representam o conceito de eficiência coletiva.

Verschoore e Balestrin (2006) destacam cinco fatores competitivos proporcionados pelas redes interorganizacionais, na seguinte ordem: 1) provisão de soluções; 2) ganhos de escala e de poder de mercado; 3) aprendizagem e inovação; 4) redução de custos e riscos e 5) relações sociais. Anteriormente, Ludvall (1992) já destacava o papel determinante da aprendizagem no processo de interação. A aprendizagem obtida promove o processo inovativo, visto que na concepção de arranjos e sistemas locais de produção o processo inovativo é fundado no aprendizado interativo e localizado, que surge das capacitações e dos conhecimentos tácitos e codificados que permitem o desenvolvimento de uma dada tecnologia ou processo (LUNDVALL, 1992).

Segundo Lundvall (1992), as relações que se desenvolvem entre os agentes ao longo do tempo vão estabelecendo as regras do jogo e acabam tornando-se um referencial em termos organizacionais. Esse novo comportamento das organizações e dos demais atores pode ser visto como derivado das externalidades positivas que são geradas no espaço local. Essas externalidades acabam criando um conjunto de fatores intangíveis que permitem a criação e/ou a ampliação de vantagens competitivas. Essa forma de entender os arranjos organizacionais permite verificar a existência de um compartilhamento por parte dos agentes. A cooperação e a troca de informações passam a ser fontes geradoras de vantagens competitivas (ALIEVI e FENSTERSEIFER, 2005).

O aprofundamento das relações de cooperação, segundo Lundvall (2002), requer um horizonte de tempo mínimo para se consolidar. A partir do momento em que esse patamar é atingido, as relações de cooperação tendem a se auto-reforçar e, com o tempo, levam à constituição de um espaço econômico próprio. Portanto, o fortalecimento das relações de cooperação depende das configurações institucionais do arranjo produtivo e do grau de interação entre os diferentes agentes do sistema institucional.

No entanto, a diversidade de tipologias de redes interorganizacionais provocou certa ambigüidade no próprio entendimento do termo, criando as diferentes tipologias de redes interorganizacionais, a seguir analisadas.

### 2.2.2 Tipologias das redes

Quando se trata de tipologia de redes de empresas, uma das mais conhecidas e citadas na literatura é a classificação proposta por Grandori e Soda (1995), a qual é elaborada de acordo com os seguintes critérios: tipo de mecanismo de coordenação utilizado; grau de centralização; e grau de formalização da rede. Para estes autores, são três os tipos básicos de rede:

- **Redes Sociais** (*social network*): Essas redes têm por característica fundamental a informalidade nas relações interempresariais, isto é, precedem de qualquer tipo de acordo ou contrato formal e são subdivididas em redes sociais simétricas e assimétricas. As redes sociais simétricas caracterizam-se pela inexistência de poder centralizado, ou seja, todos os participantes dessa rede compartilham a mesma capacidade de influência. Já nas redes assimétricas, há a presença de um agente central, que tem por função primordial coordenar os contratos formais de fornecimento de produtos e/ou serviços entre as empresas e organizações que participam dessa rede.
- **Redes burocráticas**: são caracterizadas pela existência de um contrato formal, que se destina a regular não somente as especificações de fornecimento (de produtos e serviços), como também a própria organização da rede e as condições de relacionamento entre seus membros e são subdivididas em simétricas e assimétricas.
- **Redes proprietárias**: caracterizam-se pela formalização de acordos relativos ao direito de propriedade entre acionistas de empresas. Podem ser também simétricas ou assimétricas.

Em seu trabalho, Hoffmann, Molina-Morales e Martínez-Fernandez (2004) propõem uma tipologia de redes de empresas com base em uma ampla pesquisa bibliográfica sobre o tema. Com base em quatro indicadores (direcionalidade, localização, formalização e poder), os autores apresentam uma tipologia, cujas principais características estão resumidas no quadro 03:

Indicadores	Tipologia	
Direcionalidade	Vertical	Horizontal
Localização	Dispersa	Aglomerada
Formalização	Base Contratual Formal	Base Não Contratual Formal
Poder	Orbital	Não Orbital

Quadro 03 - Tipologia de redes de empresas

Fonte: Adaptado de Hoffmann, Molina-Morales e Martínez-Fernandez (2004)

No que se refere à **direcionalidade**, as relações em uma rede podem ocorrer tanto no sentido vertical quanto horizontal (FARIAS FILHO, CASTANHA e PORTO, 1999):

- **Redes verticais de cooperação ou *Topdown***: normalmente encontradas nos casos em que as relações de cooperação ocorrem entre uma empresa e os componentes dos diferentes elos ao longo de uma cadeia produtiva. As empresas, nesse caso, cooperam com seus parceiros comerciais: produtores, fornecedores, distribuidores e prestadores de serviços<sup>5</sup>. Esse é o caso típico das relações de fornecimento no complexo automobilístico. A cooperação vertical entre empresas ocorre com maior frequência em casos em que o produto final é composto por um grande número de peças e/ou partes componentes que passa por vários estágios durante o processo de produção. Nesse caso, as organizações envolvidas podem estar situadas nestes diferentes estágios;
- **Redes horizontais de cooperação**: são aquelas nas quais as relações de cooperação se dão entre empresas que produzem e oferecem produtos similares, pertencentes a um mesmo setor ou ramo de atuação, isto é, entre uma empresa e seus próprios concorrentes. Por serem concorrentes diretos, que disputam acirradamente o mesmo mercado, esse processo merece cuidados especiais, pois dá margem a um número maior de conflitos do que o modelo das redes verticais de cooperação. As redes horizontais de cooperação são implantadas, na maioria das vezes, quando as empresas, isoladamente, apresentam dificuldades em: (a) adquirir e partilhar recursos escassos de produção; (b) atender interna ou externamente ao mercado em que atuam; (c) lançar e manter nova linha de produtos. Os conflitos podem ser administrados através de acordos que inibem confrontos diretos de produtos ou mercadorias.

De acordo com Hoffmann, Molina-Morales e Martínez-Fernandez (2004), em termos de **localização**, as redes podem ser dispersas ou aglomeradas:

<sup>5</sup> Esta cooperação normalmente se processa por contratos formais entre clientes e fornecedores.

- **Redes dispersas:** são aquelas que fazem uso de um processo avançado de logística, como forma de superar distâncias para o alcance da interação entre as partes, ou seja, não são territorializadas pela proximidade;
- **Redes aglomeradas:** territorialmente próximas que têm como característica a manutenção de relações que, muitas vezes, se estendem além daquelas puramente comerciais. Nesse tipo de rede é possível encontrar igualmente instituições de suporte empresarial, como universidades, centros de tecnologia, e instituições governamentais.

No que tange ao aspecto da **formalização**, as redes podem ser estruturas formalizadas, por meio de uma base contratual, ou então podem ser informais, sem base contratual (HOFFMANN; MOLINA-MORALES; MARTÍNEZ-FERNANDEZ, 2004):

- **Redes Formais:** existe dimensão contratual. São formalizadas por meio de termos contratuais, que estabelecem regras de conduta entre os atores.
- **Redes Informais:** a dimensão da convivência. As redes de convivência permitem os encontros informais entre os atores econômicos (empresas, organizações profissionais, instituições, universidades, associações, etc.) portadores de preocupações comuns.

Por fim, em termos de **poder de decisão** dentro da rede, as redes podem ser orbitais ou não-orbitais (HOFFMANN; MOLINA-MORALES e MARTÍNEZ-FERNANDEZ, 2004):

- **Redes orbitais:** caracterizam-se por possuir uma hierarquia de poder, como no caso das redes formadas entre uma empresa e seus fornecedores.
- **Rede não-orbital:** é uma rede onde todos os participantes compartilham a mesma capacidade de decisão.

Na definição de Mazzali e Costa (1997), o formato de redes organizacionais emerge da decorrência de dois **tipos de orientação**:

- **Orientação defensiva:** a preocupação com a estrutura em redes verticais é assegurar a sobrevivência das organizações nelas inseridas.
- **Orientação ofensiva:** a ênfase recai na necessidade de adequação de uma nova lógica produtiva, centrada em respostas rápidas, solidárias, adaptáveis a uma demanda heterogênea, flutuante e no incremento da capacidade de aprendizagem e inovação.

Pereira (2005) propõe um modelo que apresenta a divisão dos estudos sobre redes interorganizacionais em redes verticais, nas quais estão as cadeias produtivas, cadeias de suprimentos e *filière* e em redes horizontais, que se diferenciam quanto à complementaridade e similaridade. Para o autor as redes horizontais complementares se expressam por meio das redes de inovação, redes industriais e clusters. Já as redes horizontais por similaridade se expressam em redes de varejo e redes de exportação, conforme observado na figura 04:

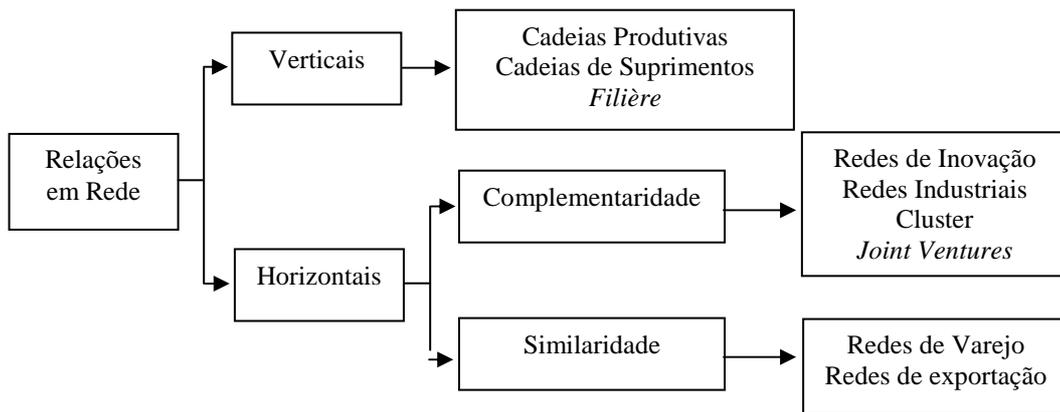


Figura 04 - Divisão dos estudos sobre redes interorganizacionais

Fonte: Adaptado de Pereira (2005)

Amato Neto (2000) destaca a existência de três variáveis determinantes na formação das redes de empresas: a diferenciação, a interdependência interfirmas e a flexibilidade. A **diferenciação**, quando relacionada a uma rede, pode prover seus benefícios inovadores a todos os seus participantes. A **interdependência** interfirmas traduz-se por um mecanismo que efetivamente prediz a formação de redes e que adota como unidade organizacional. A **flexibilidade**, tanto no aspecto inovador e produtivo, como no próprio aspecto organizacional, é uma das maiores propriedades das redes, já que algumas podem auto-arranjar-se de acordo com suas contingências e necessidades.

A definição que parece mais se aproximar ao tipo de rede que será investigada neste trabalho é a de que redes são grupos intencionalmente formados de pequenas e médias empresas, proposta por Human e Provan (1997):

- São geograficamente próximas;
- Operam dentro do mesmo segmento, podendo partilhar insumos e resultados;
- Empreendem interações diretas entre si para resultados empresariais;

Tais interações podem incluir produção conjunta, desenvolvimento de novos produtos, marketing coletivo e capacitação de funcionários. De acordo com essa definição, as redes podem ter um *pool* de recursos utilizados de forma interdependente (estruturas administrativas, prédios, competências, tecnologias, entre outros). Neste sentido, o escopo deste trabalho está voltado para redes de empresas que desenvolvem atividades no exterior. Para tanto, o próximo capítulo apresenta um arcabouço teórico acerca do processo de internacionalização de empresas em redes.

### **2.3 Internacionalização em redes interorganizacionais**

No início da década de 1980, mais precisamente em 1982, o *International Marketing and Purchasing Group* (IMP Group), desenvolveu os primeiros esforços para a análise do papel das relações de longo prazo nos negócios, desenvolvendo o “Modelo de Interação” (WILSON e WOODSIDE, 1985). Na percepção do grupo, as interações se dariam com clientes, clientes dos clientes, fornecedores, fornecedores suplementares, distribuidores, agentes, consultores, órgãos governamentais, entre outros. Os laços se dariam por diversas maneiras, como econômicos, legais e administrativos. Já os laços entre as pessoas seriam tanto cognitivos como sociais e estes laços seriam importantes principalmente no início do processo de internacionalização.

A partir desta perspectiva, os mercados industriais podem ser vistos como redes de relacionamentos entre empresas. Para Johanson e Mattsson (1988), a rede de negócio desenvolve-se por meio das relações que a empresa tem com seus consumidores, distribuidores, fornecedores, competidores e governo. Eles complementam ainda que estas relações sejam comuns em qualquer negócio, mas nas empresas internacionalizadas, o número e forças das relações entre os atores da rede aumentam.

Axelsson e Johanson (1992) apresentam a premissa de que quanto mais relacionamentos a empresa tiver e mais profundo estes forem, maior será o envolvimento em mercados internacionais. Contudo, estes autores complementam dizendo que estas interações afetam o controle sobre os recursos das atividades internacionais, porém, fornecem acesso a questões como aprendizado e a ativos de mercados.

Johanson e Mattsson (1988) destacam que os ativos de mercado que a empresa possui serão diferentes se a empresa está internacionalizada ou não, ativos estes que também estão relacionados ao grau de internacionalização em que o mercado se encontra. Desta forma, o desenvolvimento do processo de internacionalização é influenciado pelo grau de internacionalização da empresa e do mercado.

Nesta acepção, Johanson e Mattson (1988) dividiram as empresas em quatro categorias segundo o grau de internacionalização do mercado e o grau de internacionalização da empresa (Quadro 04).

		<b>Grau de Internacionalização do mercado (rede de produção)</b>	
		Baixo	Alto
<b>Grau de internacionalização da empresa</b>	Baixo	<i>Internacionalização Prematura</i>	<i>Internacionalização Tardia</i>
	Alto	<i>Internacionalização Solitária</i>	<i>Empresa Internacional entre Outras</i>

Quadro 04 – Internacionalização e o modelo das redes

Fonte: Johanson e Mattson, 1988, p. 298

Na primeira situação destacada por Johanson e Mattson (1988), nomeada de internacionalização prematura (*the early starter*), a empresa tem poucas relações com empresas estrangeiras, bem como as demais empresas da rede também possuem poucos relacionamentos internacionais. Neste estágio, o conhecimento sobre mercados internacionais é reduzido e a empresa também não pode utilizar sua rede de relacionamentos para obter ganhos no processo de internacionalização. Desta forma, para avançar neste processo, a empresa terá de dispor de recursos para adquirir os conhecimentos de mercado necessários e para realizar os ajustes necessários para operar internacionalmente. Nesta situação, a dimensão da empresa e o domínio de recursos essenciais pela empresa assumem um papel fundamental para a internacionalização.

Outra situação destacada pelos autores é a situação de internacionalização solitária (*Lonely International*), no qual a empresa tem experiência internacional, conhecimentos e meios para operar em diversos mercados, porém o mercado possui um grau de internacionalização baixo. Permite a empresa ganhar uma posição de destaque na rede, que facilita a aquisição de outras empresas da rede, estabelecendo alianças com maior facilidade,

além de poder controlar os movimentos de internacionalização por parte de seus concorrentes, bem como estimulá-los.

Na situação de internacionalização tardia (*Late Starter*) todos os fornecedores, clientes, concorrentes e demais elementos com que a empresa mantém relações operam numa base internacional, embora a empresa em específico esteja pouco internacionalizada. Neste caso, mesmo empresas que atuam somente no mercado doméstico não ficam fora das operações externas, mantendo relações indiretas com parceiros estrangeiros, podendo funcionar como catalisadores para a entrada no mercado internacional.

Na última situação, a empresa é internacional como outras empresas do setor (*The International Among Others*), tanto a empresa como o mercado está altamente internacionalizado. Nesta situação as empresas podem fazer uso das ligações da rede para fazer ponte com outras empresas, permitindo às empresas ligadas à rede alcançar novos mercados, todavia, dado o elevado número de interdependências, os obstáculos também poderão surgir com maior probabilidade.

Em outra concepção, Lorga (2002) complementa a visão de Johanson e Mattson (1988) dividindo as relações de redes internacionais em fortes e fracas. Para a autora, as conexões fortes envolveriam alta carga emocional dos participantes, muito tempo de dedicação, confiança mútua e a realização de serviços recíprocos. Estas conexões permitiriam obter conhecimento tácito e recursos e seriam importantes na fase inicial do empreendimento influenciando a identificação e decisão de exploração da oportunidade. Por outro lado, poderiam prejudicar a iniciativa se de alguma forma afastassem a empresa de outras conexões potencialmente benéficas. Já as conexões fracas, envolveriam relacionamentos mais distantes, com interações menos frequentes. Sua vantagem seria possibilitar a obtenção de informação de outro modo inacessível, informação privilegiada ou o funcionamento como ponte com outras redes.

As relações em redes apresentadas por Johanson e Mattson (1988) possuem como pano de fundo as relações informais, ou seja, a rede social na qual a empresa está inserida. Contudo, no ambiente dos negócios internacionais, é constante a formalização destas redes, por meio de estratégias cooperativas.

As estratégias cooperativas internacionais permitem que as empresas compartilhem os riscos e recursos para entrar em mercados externos e facilitar o desenvolvimento de novas competências, por meio de relações formais com outras organizações. A maioria das alianças é feita com uma empresa do país anfitrião que conhece e tem domínio das condições competitivas, das normas legais e dos sistemas gerenciais, o que ajuda a manufaturar e comercializar produtos e serviços competitivos (HITT, IRELAND e HOSKISON, 2002). Envolvendo uma multiplicidade de formas, Brito (2007) coloca que a cooperação por meio de relações interorganizações com fins internacionais, reflete uma grande flexibilidade negocial entre as partes, contudo, alguns casos típicos merecem uma referência especial:

- **Licença de exploração:** é firmado um compromisso com uma empresa em um mercado alvo para a produção e distribuição de um produto, pelo qual há o pagamento de *royalties* ou uma taxa de licenciamento.
- **Franchising:** consiste em um empreendimento no qual o franqueador fornece a(s) marca(s), as competências, o sistema de gestão e os serviços, enquanto que o franqueado fornece o capital e o compromisso pessoal de operacionalização e gestão.
- **Subcontratação:** Consiste na encomenda por parte de uma empresa (denominada principal) de produtos ou partes de produtos - ou meras operações sobre os mesmos - a uma outra empresa subcontratada com base em especificações pré-estabelecidas.
- **Joint venture:** participação de duas ou mais empresas no capital de uma unidade econômica juridicamente independente dando assim origem à partilha do respectivo patrimônio, lucros e risco de negócio. Caracterizando-se como um projeto comum e específico, cuja duração pode ser curta ou longa, porém com prazo determinado. Em um contrato de *Joint Venture* as empresas que se associam criam geralmente uma nova empresa para realizar uma atividade econômica produtiva ou de serviços, com fins lucrativos, sem que nenhuma das empresas associadas perca sua personalidade jurídica
- **Alianças estratégicas:** são parcerias em que duas ou mais empresas compartilham um projeto específico ou cooperam em determinada área de negócio para benefício mútuo. As empresas que fazem a aliança partilham os custos, os riscos e os benefícios de explorar e arriscar novas oportunidades de negócios. As alianças estratégicas podem ser realizadas por motivos políticos, econômicos ou tecnológicos
- **Consórcio de exportação:** agrupamento de empresas com interesses comuns, reunidas em uma entidade juridicamente estabelecida. Esta entidade é constituída sob a forma de uma associação sem fins lucrativos, na qual as empresas produtoras tenham

maneiras de trabalho conjugado e em cooperação com vistas aos objetivos comuns de melhoria da oferta exportável e de promoção das exportações.

Visto o foco do estudo estar voltado para a análise de redes interorganizacionais de cooperação para internacionalização, comumente formalizado por meio de consórcio de exportação, será dado enfoque especial a este tópico.

O consórcio de exportação pode representar um instrumento adequado para a promoção e facilitação de estratégias e parcerias entre empresas que pretendem entrar no mercado internacional. Unidas com o fim de reduzirem os custos, as empresas associadas em um consórcio de exportação aumentam o padrão de qualidade dos produtos, de novas tecnologias e serviços incorporados (ROCHA, 1987).

De acordo com Rocha (1987), entende-se que o consórcio de exportação é uma associação de empresas independentes, sem fins lucrativos, que desenvolvem em conjunto atividades de exportação obtendo diversas vantagens. É uma aliança voluntária de empresas para facilitar a exportação através de ações conjuntas.

O consórcio deve representar os interesses e as expectativas das empresas participantes favorecendo o desenvolvimento das mesmas. Segundo Kuazaqui (1999), o consórcio de exportação pode ser definido como uma terceira empresa que congrega grupos de empresas que fabricam, comercializam produtos e serviços similares ou que atuam na mesma área de negócios e que desejam entrar em mercados alternativos estrangeiros com o objetivo de crescer horizontal e verticalmente, aprimorando suas atividades, ganhando competitividade, incrementando o fator qualitativo dos processos administrativos, técnicos, produtivos e comerciais.

O consórcio de exportação é a união de esforços de pequenas e médias indústrias de um mesmo setor produtivo ou de setores complementares, visando a vender seus produtos no mercado internacional. Desta maneira, as empresas consorciadas podem manter sua própria individualidade no mercado doméstico e otimizar sua produção e venda de produtos no exterior (PALIWODA e THOMAS, 2001).

Os consórcios de exportação permitem às empresas locais concorrentes ou com produtos complementares, cooperar para levarem juntas o processo de exportação. O consórcio passa a ser representação jurídica frente aos mercados internacionais, normalmente na forma de uma associação, obtendo importantes economias de escala (PORTER, 1999).

Para Casarotto Filho (1998), são quatro funções dos consórcios: a identificação das oportunidades de mercado; a análise de necessidades da empresa e definição do perfil dos potenciais parceiros nos mercados internacionais de interesse; e a assistência à empresa sócia nas primeiras fases de negociação.

Conforme Casarotto Filho e Pires (1999), o consórcio de exportação é um processo que merece destaque, uma vez que estimula o aprimoramento permanente de diversas funções estratégicas da empresa, tais como: qualidade, tecnologia e logística. Os autores afirmam que o consórcio de exportação pode representar o instrumento adequado para a promoção das alianças entre empresas, principalmente para as empresas de pequeno e médio porte, desenvolvendo uma verdadeira rede de relacionamento entre elas e outras instituições envolvidas com o comércio internacional.

Tomelin (2000) observa que um dos princípios que regem os consórcios de exportação é o de prestação de serviços comuns a seus associados, incluindo uma maior capacitação gerencial de seus quadros diretivos e da produção e do nível tecnológico, permitindo que cada um dos associados esteja no mesmo nível dos demais, restringindo custos de transação. Ao mesmo tempo, do ponto de vista agregado, os consórcios são uma forma sustentável de aumentar as exportações brasileiras, melhorando a capacidade exportadora das empresas de pequeno porte, incrementando o número de novos atores ao processo exportador e criando condições de mudança de cultura na elaboração do planejamento estratégico dos mesmos.

No caso dos consórcios de exportação, a primeira dificuldade que as empresas enfrentam é a falta de confiança entre os participantes (ROCHA, 1987). Para tanto, a autora destaca a importância da existência de uma cultura exportadora, ou seja, os membros visualizarem o mercado externo ao longo prazo; e a existência de uma cultura de cooperação, na qual a individualidade deve ceder lugar a uma mentalidade colaborativa e à confiança. A cooperação assume um papel importante haja vista que a competição de mercado tende a conflitar a relação dos agentes, afastando-os de uma cultura cooperativa. Desta forma, uma

das grandes barreiras para a formação de um consórcio é vencer a desconfiança inicial entre os participantes, que em parte das suas atividades agem como parceiros, mas continuam competidores no plano das demais atividades das suas organizações.

Nesse sentido, Casarotto Filho e Pires (1999) destacam que para que o consórcio obtenha sucesso, os membros devem aceitar a relativização da concorrência nessa união e devem abandonar o individualismo. De acordo com Machado e Marques (2003), as atitudes do gerente influenciam no desenvolvimento e duração do consórcio, que conhece não só os produtos que as empresas comercializam, mas também os países com que irá negociar, tendo características e atributos técnicos para ocupar o cargo

O gerente precisa ser capaz de liderar o grupo, mantendo-o unido e mostrando que o consórcio traz diversas vantagens, contudo as empresas precisam fornecer informações ao gerente e ajudá-lo no processo (ROCHA, 1987). Para Machado e Marques (2003), a atitude do gerente é que faz com que as empresas participem do consórcio ou desistam dele.

No caso brasileiro, mesmo não existindo na legislação a figura jurídica dos consórcios, para que estes recebam o apoio da APEX Brasil e de outras entidades é preciso que se organizem de forma estruturada e formal. A Agência solicita a constituição como associação sem fins lucrativos, com a elaboração de normas próprias dispostas em um estatuto e um regimento interno. Estes instrumentos servirão para organizar o consórcio e dispor sobre regras de atuação, adesão, número de empresas participantes e responsabilidades (LIMA e CARVALHO, 2005).

A figura 05 representa um modelo esquemático de consórcio de exportação e possíveis organismos intervenientes. Este modelo é formado pelas empresas (mesmo segmento ou complementares) que de maneira associativa formam o consórcio, apoiadas geralmente por entidades de classe, que atuam ou auxiliam na organização dos consórcios (Ex: Associações Comerciais, Federações/ Confederações da Indústria, Associações de Classe). Destaca-se a incidência de fomento por algum órgão governamental de apoio às exportações, no caso brasileiro, este papel fica a cargo da APEX Brasil e, como por fim, o alcance do mercado internacional.

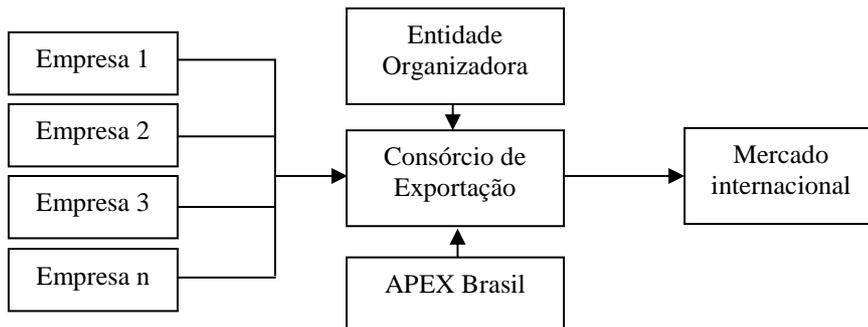


Figura 05 – Modelo de um consórcio de exportação

Fonte: Adaptado de Lima e Carvalho (2005)

Os consórcios de exportação possuem diferentes características. Maciel e Lima (2002) dividem os tipos de consórcio em relação à finalidade e em relação aos membros.

a) Quanto à finalidade estes podem ser:

- **Promocionais:** dirigem seu foco de atenção para a promoção comercial dos produtos, recomendada quando as empresas consorciadas dispõem de alguma capacidade autônoma de exportação ou exportam com certa regularidade;
- **Vendas ou Operacionais:** a par das atividades promocionais, realizam as exportações por meio de uma empresa comercial exportadora. É a forma mais recomendada quando as empresas exportadoras têm pouca ou nenhuma experiência internacional ou ainda não estiveram minimamente estruturadas para exportar.

b) Quanto à relação dos membros estes podem ser:

- **Monossetorial:** agregam empresas do mesmo setor produtivo ou derivados da mesma matéria-prima;
- **Plurissetorial ou Multissetorial:** incluem empresas fabricantes de produtos de diferentes segmentos ou setores, que podem ser complementares ou heterogêneos, destinados ou não a um mesmo cliente;
- **Consórcio de área ou país:** reúne empresas que destinam seus produtos a uma única área ou país.

Além dos consórcios de exportação, as diversas formas de cooperação em rede formada por empresas interligadas por meio de relações consistem em uma relação importante no processo de internacionalização. Neste sentido, destaca-se o caso das pequenas e médias empresas da região nordeste e central da Itália e outras regiões da Europa que por meio de

clusters, têm acessado mercados mundiais de maneira bem sucedida, superando problemas relativo ao tamanho e melhorando suas vantagens competitivas (PYKE, 1992).

Na concepção de Chen e Chen (1998) a integração de organizações e políticas governamentais estimulam o processo de internacionalização. Os autores complementam dizendo que no processo de internacionalização é importante o entendimento dos recursos providos pela rede, como ganho de experiência e união de recursos dos respectivos membros.

Segundo Johnson e Johnson (1999) a internacionalização por meio de rede de cooperação pode ocorrer por três maneiras (figura 06). Uma possibilidade é a entrada em um mercado estrangeiro construindo uma nova rede neste mercado em específico. Neste caso, as empresas estabelecem novas relações com organizações e garantem informações sobre o mercado estrangeiro (figura 6a). Outra possibilidade é entrar no mercado estrangeiro por meio de uma rede existente, podendo ser esta formada por empresas do mesmo país que convencem um membro que já possuía relacionamento em outros mercados para entrar em um novo mercado (figura 6b) ou a empresa é puxada para o novo mercado por membros da rede que entraram primeiro naquele mercado (figura 6c). Johnson e Johnson (1999) destacam a importância de desenvolver relacionamentos em redes, visto que com os estímulos do ambiente, a internacionalização pode ser ampliada longitudinalmente.

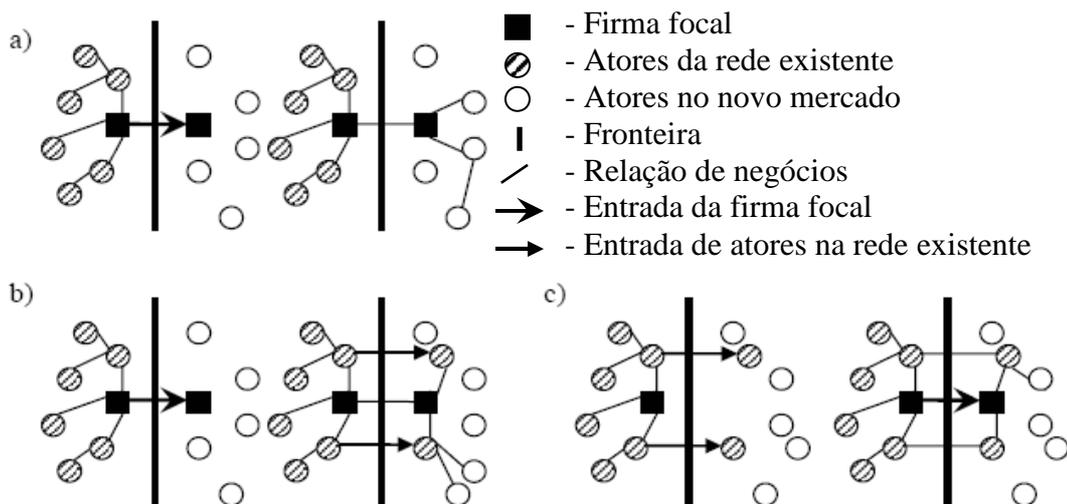


Figura 06 - Internacionalização da firma por meio de novas redes e redes existentes

Fonte: Johnson e Johnson, 1999, p. 11.

Qualquer tipo de relacionamento entre empresas no processo de internacionalização é importante e a sua existência pode contribuir para uma rápida e bem-sucedida internacionalização (SEPPPO, 2006). Entre os efeitos positivos do relacionamento em redes destacam-se as reduções de custos, crescimento de flexibilidade, acesso a recursos, conhecimento de mercados, redução do custo de transação, entre outros, que tornam as empresas mais competitivas, possibilitando o desenvolvimento de atividades em mercados externos com mais sucesso (SEPPPO, 2006).

No caso de micro e pequenas empresas, a associação em redes interorganizacionais para internacionalização têm impactos positivos e negativos (ECHEVERRI-CARROL *et al.*, 1998). Positivamente, as redes fornecem às pequenas empresas conhecimentos e informações advindas de relacionamentos com empresas maiores, tornando as pequenas empresas mais competitivas e capacitadas para entrar em novos mercados. Contudo, as empresas maiores, por diversas vezes, acabam por assumir um controle sobre o processo de decisão das pequenas empresas, gerando um efeito assimétrico negativo na rede.

Para os membros de uma rede no processo de internacionalização é importante ter atividades de cooperação tanto em mercado interno como em mercado externo. Na visão de Seppo (2006), se o grau de internacionalização de sócios domésticos é baixo, supõe-se que a rede tem um papel indireto na sustentação da internacionalização, contudo, se o grau de internacionalização dos sócios é elevado, este tem a possibilidade de gerar informação adicional sobre os mercados estrangeiros.

Corroborando com as afirmativas expostas, Roolaht (2007) coloca que o conceito de internacionalização deve incluir relacionamentos em redes ou alianças, conseqüentemente, internacionalização significaria uma operação dentro de conexões maiores, não apenas dentro de uma empresa. Buckley e Casson (1998) colocam que as diversas corporações estão passando a utilizar a cooperação para aumentar a competitividade internacional e também fortalecer o grupo de empresas internamente.

No entanto, Chen e Chen (1998) levantam a existência de barreiras à estabilidade das alianças. Os autores colocam em primeiro lugar o tempo que os parceiros teriam que investir antes que a aliança estivesse sólida e fosse possível usufruir benefícios percebidos como compensatórios; posteriormente, a quantidade de investimentos específicos em cada parceria

seria diretamente proporcional à interdependência e, conseqüentemente, à vulnerabilidade percebida pelos parceiros em relação aos demais; por fim, estruturas organizacionais ou filosofias gerenciais muito distintas entre parceiros poderiam causar custos imensos de ajustes de coordenação, aumentando a dimensão da heterogeneidade das empresas.

Nesta perspectiva de relacionamentos em redes, Hakansson e Johanson (1992) propuseram um modelo de redes industriais chamado de Modelo Atores-Recursos-Atividades (ARA), com o qual é possível analisar a integração, estabilidade e desenvolvimento de uma indústria associada em rede, conforme figura 07:

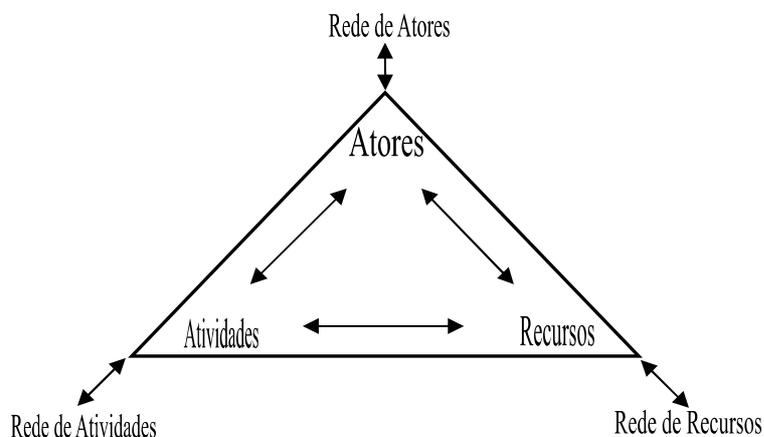


Figura 07 – Modelo de redes industriais

Fonte: Hakansson e Johanson, 1992, p. 29

O modelo desenvolvido por Hakansson e Johanson (1992) foca-se na configuração de uma rede de negócios caracterizada por: ligações de atividades, laços de recursos e título dos atores. Para o modelo, atores são empresas individuais que mantêm um controle sobre seus recursos, no qual a função de qualquer relação de negócio pode ser caracterizada por três componentes principais: recursos, atividades e atores. A interligação destes três elementos representa a base para as redes industriais e as relações empresariais. A importância da relação de negócio parte da heterogeneidade de recursos existentes entre os atores. Por meio desta combinação é facilitada a criação, utilização e transferência de conhecimento, inovações e know-how de processos de internacionalização (HAKANSSON e JOHANSON, 1992).

Na visão de Elo (2005), mesmo diante de um limitado número de pesquisas disponíveis acerca de redes de negócio para internacionalização, este processo de formação de redes internacionais é um processo evolucionário. Na concepção da autora, os modelos existentes apresentam a formação da rede por meio de três estágios: aparição de uma rede,

desenvolvimento de processo em rede e consecução da rede. Destacando-se três pré-requisitos para a aparição de uma rede para atividades internacionais:

- Problema comum ou oportunidade;
- Preferências em atuar conjuntamente e;
- O conteúdo da cooperação de ser importante para a competitividade da empresa.

Apesar de a maioria de estudos sobre alianças estratégicas estar concentrada em países considerados avançados, Chen e Chen (1998) consideraram que estas alianças poderiam ser úteis para empresas em países em desenvolvimento. Kotabe *et al.* (2000) afirmam que é crescente o número de empresa na América Latina que se utilizam de parcerias para obter melhores resultados em seu processo de internacionalização.

A formação de redes interorganizacionais para atingir o mercado externo necessita desencorajar comportamentos oportunistas, para obter vantagens em curto prazo, e, por conseguinte, diminuir o nível de confiança (WILLIAMSON, 1975). Ring e Van de Ven (1992) argumentam que a confiança entre as organizações depende de operações bem sucedidas no passado e não apenas de reputação no mercado. Confiança, portanto, é decisiva para as relações em rede.

McKiernan (1992) destaca que no desenvolvimento de redes com o objetivo de internacionalização, os objetivos estratégicos deslocam-se para a manutenção da posição da empresa na rede. Portanto, a empresa avança para uma perspectiva mais ampla, e a vantagem competitiva sai do nível da empresa passando ao nível da rede. A força da organização deixa de depender apenas das vantagens específicas da empresa, mas das ligações proporcionadas pela rede (MCKIERNAN, 1992). O deslocamento das vantagens competitivas do *locus* interno da empresa para o *locus* da rede interorganizacional ocasiona em diferentes resultados no processo de internacionalização das empresas.

## **2.4 Potencialidades da internacionalização em redes**

Em sua abordagem em redes, Johanson e Mattson (1988) colocam dois requisitos para o processo de internacionalização. O primeiro requisito correspondente ao desenvolvimento do conhecimento de mercado que provém da visão de internacionalização por estágios de

Johanson e Vahle (1977). O segundo requisito, estruturado por Johanson e Mattson (1988), reconhece a aprendizagem com outras empresas no processo de internacionalização.

Esta visão já havia sido analisada na década de 1970, quando Lee e Brasch (1978) encontraram suporte empírico para a afirmação de que os agentes externos possuem importância significativa na adoção de processos de exportação como uma estratégia de inovação nos negócios. Mais recentemente, nesta mesma linha de raciocínio, Samiee, Walters e DuBois (1993) detectaram a visão da inovação no contexto de um grupo de atores. Estes encontraram que o processo de adoção e difusão de inovação deve ser visto num contexto de grupos de empresas e não como uma empresa individual.

Empresas com avançadas capacidades de cooperação tendem a adquirir confiança e reputação por colaborar com outras empresas continuamente (GULATI, 1995), pois estas auxiliam as empresas a obter recursos e ganhar mercados. Segundo Chetty e Holm (2000) a associação em redes pode ajudar as empresas a se expor em novas oportunidades, obter conhecimento, aprender com experiências e se beneficiar com os efeitos da sinergia do rol de recursos. Em complemento, Bonaccorsi (1992) destaca que empresas inseridas em redes podem ser inspiradas para buscar novos mercados pelos outros membros da rede.

Chetty e Holm (2000) destacam também o papel do governo como um elemento encorajador de programas de colaboração mútua. O estado possui uma função abrangente e importante de construir um ambiente favorável ao empreendimento internacional, de definir as condições que favoreçam o investimento estrangeiro, tanto de empresas nacionais no exterior como de estrangeiros no mercado doméstico.

No caso brasileiro, o governo tem adotado uma série de medidas de estímulo às exportações nos últimos anos, especialmente no âmbito das pequenas e médias empresas. A inserção destas empresas no mercado mundial e a diversificação dos produtos exportados é um dos objetivos a ser alcançado, tendo em conta que, atualmente, a participação desse segmento é muito pequena, se comparada a de outros países. (MACHADO e MARQUES, 2003).

Para incrementar a participação das empresas brasileiras no mercado externo, o governo brasileiro, especialmente por meio da APEX Brasil, vem realizando esforços para a

redução das barreiras na atividade de exportação. Dentre essas ações merece destaque o estímulo à formação de redes interorganizacionais de cooperação, no formato de consórcios de exportação, no qual as empresas mantêm sua própria individualidade no mercado doméstico e realizam ações conjuntas para exportarem seus produtos com subsídios governamentais (MACHADO e MARQUES, 2003).

Elango e Pattnaik (2007) estudaram redes de empresas indianas e encontraram que a associação em redes nas atividades internacionais auxilia na construção de capacidades específicas, especialmente no caso de pequenas e médias empresas. Os autores complementam ainda que o processo de internacionalização em rede proporciona melhora da competitividade no mercado doméstico, fruto da experiência proporcionada pela atividade internacional.

Em adição para internacionalização de conhecimentos, a rede pode prover aos membros importantes conexões facilitadoras das operações internacionais, por exemplo, as empresas membros de rede podem facilmente chamar em sua rede consumidores, parceiros, fornecedores, governo e intermediários (ELANGO e PATTNAIK, 2007). Nesta temática, Seppo (2007) coloca que a existência de redes anteriormente ao início das operações internacionais, pode contribuir para um rápido e bem sucedido processo de internacionalização, visto que a rede facilita às empresas acessarem recursos necessários para este processo.

Os relacionamentos fornecem, primeiramente, caminhos para a aprendizagem; em segundo, disponibilizam informações inerentes à natureza do negócio; e em terceiro, potencializam parcerias internacionais por meio da confiança, além de fornecer recursos críticos para a empresa, como a redução de custos de transação, visto que geralmente os recursos gerados pela rede não estão disponíveis fora da rede (ELANGO e PATTNAIK, 2007). No entanto, os autores reconhecem que a utilidade da rede varia de empresa para empresa, características do país e do mercado, contudo, mesmo diante destas limitações, os recursos adquiridos com os membros da rede servem como um rápido aprendizado, visto que as empresas podem adquirir capacidades de outros membros da rede.

Brito (2007) apresenta os benefícios da cooperação em rede no processo de internacionalização por meio das vantagens operacionais e estratégicas. Como vantagens

operacionais o autor destaca que as redes propiciam alcance a melhores meios de financiamento e a partilha das despesas de investimentos pelas empresas associadas; redução de custos por meio de economia de escalas; sinergias e economias de experiência; novos métodos de gestão pela partilha de *know-how*; e redução do risco. No âmbito estratégico, o autor destaca os benefícios por meio de reforço das vantagens competitivas e atuação sobre o nível de concorrência do setor.

Elo (2005) destaca que nas redes industriais, os efeitos da rede e a interdependência representam elementos contextuais na empresa. O que torna as empresa aptas a aprender, acumular conhecimentos, construir uma experiência prévia e reforçar as atividades internacionais. A autora complementa colocando que o conhecimento é um recurso, o qual pode ser repartido entre os membros da rede.

Na concepção de Nonaka e Takeuchi (1998), conhecimento e aprendizagem são reconhecidos como as maiores fontes de vantagens competitivas para as empresas. As empresas que desenvolvem atividades e usam recursos precisam conhecer como estes podem ser combinados. Muito do conhecimento utilizado nas empresas é disponibilizado através de suas relações com outras empresas da sua rede de contato (GRANOVETTER, 1985).

A eficácia da aprendizagem nas redes organizacionais será resultado da maneira como as empresas se integram e desenvolvem os vários tipos de relacionamentos. O contexto predominante para o aprendizado é baseado no aprender com os pares, aprender fazendo, aprender com o *feedback* de clientes e fornecedores, aprender copiando, aprender experimentando, aprender resolvendo problemas e aproveitando as oportunidades e aprender cometendo erros (GIBB, 1997).

Na tangente da internacionalização, o Modelo de Uppsala já focava o conhecimento como um fator explicativo para o processo de internacionalização. De acordo com o modelo, é o conhecimento empírico que reduz a percepção de risco e as incertezas do mercado. Este conhecimento empírico é considerado mais valioso do que o conhecimento objetivo em determinadas circunstâncias, uma vez que permite à empresa obter um conhecimento direto, compreensão imediata, aprendizagem inconsciente, utilização de raciocínio lógico, ou mesmo fazer uma escolha sem análise formal (JOHANSON e VAHLNE, 1977). Cavusgil (1985)

também destacou a importância da aquisição de informação por parte dos exportadores como um elemento chave na atividade exportadora.

É a necessidade de adquirir esse conhecimento empírico que leva a empresa a tomar pequeno e incremental passo para a abertura de novos mercados (JOHANSON e VAHLNE, 1977). Destaca-se que o grau de internacionalização da empresa é diretamente associado com o nível de conhecimento empírico que existe na empresa (JOHANSON e MATTSSON, 1988).

Dessa forma, o conhecimento necessário para a internacionalização, especialmente o conhecimento de mercado, possui aspecto coletivo, considerando que nenhum ator possui isoladamente os conhecimentos necessários à internacionalização de suas atividades. O conhecimento passa a ser compartilhado e, principalmente, desenvolvido em conjunto com outros atores pertencentes à rede de negócios (REZENDE, 2002).

Welch e Welch (1996) destacam que o desenvolvimento e utilização das redes estão intimamente relacionados com o processo de aprendizagem que está subjacente no processo de internacionalização. Parte do conhecimento de uma empresa pode ser criado e mantido através de atores relevantes da sua rede.

A junção da rede e da informação e conhecimento forma aspectos críticos no processo de internacionalização (WELCH *et al.*, 2001). A figura 08 apresenta essa compreensão, em que a internacionalização, informação e conhecimento e as conexões em rede estão intimamente interligados entre si, e um afeta a construção do outro.

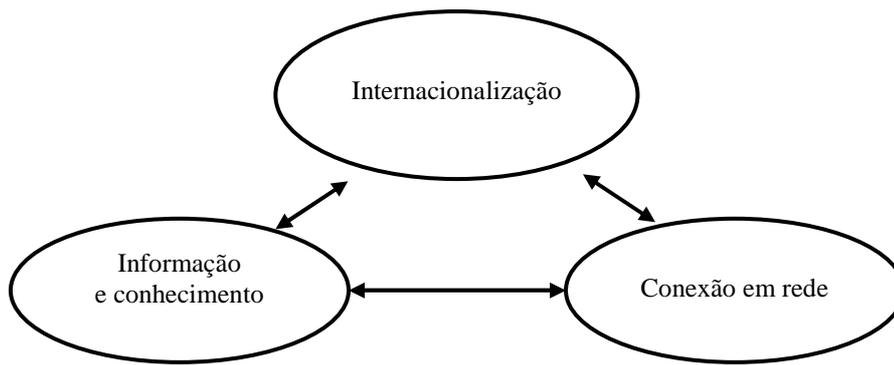


Figura 08 – Relação entre internacionalização, rede e geração de informação e conhecimento

Fonte: Adaptado de Welch *et al.*, 2001

Nesta temática, a capacidade de aprender com outras empresas e parceiros está tornando uma maneira importante para as empresas alcançarem seus objetivos principais, como maior participação no mercado interno, alcance de mercados externos, melhor rentabilidade em longo prazo, introdução de novos conhecimentos e trabalho conjugado (KEEBLE *et al.*, 1999).

A constituição de redes para exportação envolve forças diversas, não somente empresariais. Trata-se de um processo que traduz o interesse e a interação de diferentes categorias de agentes sociais, constituindo, portanto, um fenômeno de aprendizagem coletiva e, sobretudo, do cluster que a empresa está inserida. O conceito de aprendizagem coletiva conota uma noção ampla de aprendizagem em um meio regional inovador, com relações territoriais abrangendo um sistema de produção, diferentes tipos de atores econômicos e sociais, uma cultura específica, um sistema de representações (KEEBLE *et al.*, 1999).

Os autores supracitados mencionam três áreas em que as firmas devem desenvolver um conhecimento partilhado. Em primeiro lugar o estabelecimento de uma linguagem comum para discussão de problemas tecnológicos e de gestão. Em segundo, a necessidade de colaboração em um projeto tecnológico comum. Em terceiro a necessidade de desenvolvimento de gestão de relações hierárquicas entre elas quanto às diferentes ocupações ou serviços, no sentido de procedimentos para assegurar a consistência de um processo decisório coletivo. Esses e outros aspectos configuram, para além da simples interação entre firmas, o reconhecimento do papel de intermediação de demais organizações não empresariais

que serve como catalisador do processo, como agências governamentais e demais organizações como universidades. Nessa perspectiva, pode-se falar em região aprendiz.

A figura 09 mostra como uma empresa organiza sua estrutura para ser mais competitiva como entidade e estar apta a atuar frente às exigências do mercado de forma mais eficiente por meio de uma rede, visto que quando as empresas atuam associadas, elas acumulam conhecimento.

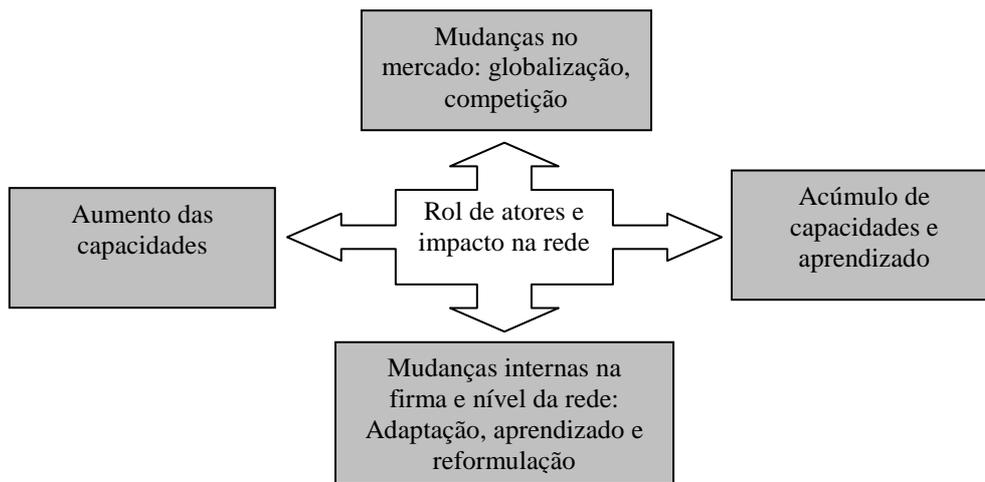


Figura 09 – Efeitos da rede na internacionalização

Fonte: Elo, 2005 p. 17.

Contudo, Seppo (2007) coloca que há duas abordagens diferentes no pensamento sobre o impacto de redes na atividade exportadora. Uma é a visão apresentada anteriormente, ou seja, a geração de impactos positivos que facilitam a inserção internacional das empresas. Mas ao mesmo tempo, existem efeitos negativos, dentre os quais Echeverri-Carrol *et al.* (1998) destacam as assimetrias na rede, como diferenças entre o tamanho das empresas, visto que empresas com poder maior dentro da rede podem deter o controle do conhecimento e das informações estratégicas.

Coviello e Munro (1995) também levantam a questão das assimetrias na rede, destacando que estas diferenças não são frutos somente do tamanho da empresa, mas também, de questões como diferentes níveis de conhecimento sobre o mercado. Na participação em redes, as empresas ganham benefícios, mas também têm que pagar os custos (por exemplo, custo de tempo e recursos para desenvolver e manter relacionamentos de rede) (PYKE, 1992).

As empresas, ao se integrarem em uma rede interorganizacional formal para se internacionalizar, seguem uma trajetória na qual se torna clara a opção de seus dirigentes em renunciar a estratégias individuais por estratégias coletivas. Essas estratégias coletivas resultam de pressões ambientais (reativas) ou inserem-se em um movimento no sentido da busca de aproveitar oportunidades (proativas) (LOUP, 2003). É impossível dissociar essas duas vertentes, sobretudo, dado o fato de que pode ocorrer que empresas cooperem em vista de um mercado externo, ao mesmo tempo em que concorrem no mercado interno, verificando-se um processo dialético de cooperação e competição (ASSENS e BOUCHIKHI, 1999).

A confiança aparece como um fenômeno a ser observado intrinsecamente ligado com a rede de relações sociais que se estabelece, de modo imediato no âmbito da organização consórcio, mas também de modo ampliado, tanto envolvendo as demais organizações que intervêm em determinada região como os atores diversos envolvidos no processo de consecução dos fatos econômicos geradores do consórcio (ASSENS e BOUCHIKHI, 1999).

Construindo uma prévia da discussão para o encaminhamento da parte empírica, destacam-se as colocações de Elo (2005): a importância estratégica das relações de cooperação em uma rede de negócios diretamente ou indiretamente no processo de internacionalização. Nesta visão, a contribuição da perspectiva de rede para o desenvolvimento da teoria da internacionalização compreende: dinamismo, enraizamento da firma, interconexões, dependência e nível de autonomia.

De maneira conclusiva para este capítulo, Roolah (2007) coloca que a cooperação em redes ajuda a evitar a concentração dos fatores internos de cada empresa, que contribuem com o processo de internacionalização, gerando uma disseminação para toda a rede impulsionando a atividade internacional. As operações em redes ajudam a conseguir soluções mais eficazes, elevando o competidor a um nível superior de conhecimento do que em operações intra-empresas. Ou seja, as redes ajudam a evitar os problemas operacionais e facilitam as mudanças necessárias no moderno ambiente de negócios.

Assim, Badrinath (2004) argumenta que, entre todas as teorias e as perspectivas de internacionalização, a perspectiva em rede parece ser a mais relevante do ponto de vista da internacionalização de pequenas e médias empresas. Em síntese, o estudo usa a perspectiva de

rede, especificamente um consórcio de exportação, no processo de internacionalização, que incluem o gradual desenvolvimento e processo de aprendizagem, gerenciado e coordenado pela empresa.

## **3 METODOLOGIA**

Neste capítulo é apresentado o método de pesquisa utilizado, os sujeitos da pesquisa e sua especificação, a coleta e o tratamento dos dados, bem como as limitações dos mesmos. Para Marconi e Lakatos (2002), a escolha do método está diretamente relacionada com o problema a ser estudado que dependerá dos fatores relacionados com a pesquisa, como a natureza dos fenômenos, o objetivo da pesquisa e os recursos envolvidos.

Quanto ao método de pesquisa, optou-se por uma abordagem qualitativa, visto o objetivo do estudo de analisar descritivamente o processo de internacionalização de organizações em redes interorganizacionais de cooperação. Mesmo com a utilização de um corpo teórico abundante, as peculiaridades dos estudos em internacionalização exigem critérios de compreensão. Easton (1995) argumenta que pesquisa qualitativa é o método mais apropriado de pesquisa em redes industriais, tendo em conta o caráter de relações em redes que permite a identificação de forças causais que influenciam o comportamento dos atores e a criação da rede.

### **3.1 Método da pesquisa**

Do ponto de vista metodológico, a melhor maneira de se captar a realidade é aquela que possibilita ao pesquisador colocar-se no papel do outro (GODOY, 1995). É válido ressaltar, no entanto, que não existe um método totalmente apropriado a ser aplicado a qualquer estudo, o que existe é a coerência com os problemas e objetivos da pesquisa, bem como adequação aos recursos, acesso às informações e à habilidade dos pesquisadores.

O presente trabalho utiliza a estratégia de pesquisa de estudo de caso, pelo fato de focar uma rede interorganizacional horizontal em específico. Este tipo de estudo tem se tornado a estratégia mais utilizada quando os pesquisadores procuram responder questões do tipo “como” e “por quê” (YIN, 2001). Já para Elo (2005) o método de estudo de caso caracteriza-se como uma ferramenta importante para estudos contemporâneos em redes de negócios. Diversas pesquisas sociais estão fundadas no estudo detalhado de casos particulares, ou seja, numa análise intensiva, empreendida numa única ou em algumas organizações reais. Yin (2001) destaca que o estudo de caso não é apenas um método, mas a escolha de um objeto a ser estudado, examinando o fenômeno dentro de seu contexto. Trata-se de uma investigação intensa, com descrição holística e cuja análise ocorre em simples instância de um fenômeno ou unidade social.

Na concepção de Creswell (1994), utiliza-se o estudo de caso quando o pesquisador quer explorar uma ou poucas entidades ou fenômenos (casos), limitado pelo tempo e atividade (grupo social) e quer coletar informações usando uma variedade de procedimentos de coleta de dados durante um período de tempo. Na visão de Mitchell (1983), os estudos de caso são formas de organizar dados sociais, preservando a característica unitária do objeto social a ser estudado.

No âmbito da tipologia do estudo de caso realizado, este estudo classifica-se como exploratório, visto buscar um entendimento sobre a natureza geral de um problema, por meio da identificação de relações causais entre variáveis, na busca do “como” e “por quê”. Segundo Malhotra (2001), as pesquisas exploratórias representam a fundamentação para a realização de um bom estudo, podendo ser encaradas como o primeiro passo em um processo de pesquisa.

Atendendo a estas peculiaridades este estudo utilizou o método de estudo de caso, por meio de um corte transversal, no qual os sujeitos da pesquisa são constituídas por empresas associadas em uma rede interorganizacional horizontal com atividade industrial para internacionalização e estudada em um único período.

### 3.2 Sujeitos da pesquisa

Na realização de estudos em redes de empresas, Britto (1999) destaca a dificuldade de definição dos sujeitos da pesquisa, visto a dicotomia nas duas opções previsíveis: o uso de uma organização focal como unidade de amostra versus a adoção de rede global como unidade de análise. Para superar este desafio, o autor apresenta uma opção intermediária, nomeada de *issue-based net*. Esta opção consiste na forma de associação baseada na relação entre os atores que objetivam cooperar com uma questão coletiva, influenciando a estrutura e a evolução do sistema, a qual eles pertencem através de um controle de atividades, recursos e outros atores.

Brito (1999) complementa dizendo que *issue-based net* pode não somente afetar a organização de atores individuais e suas estratégias, mas atuar como um balanço de poder na rede industrial. Pode ainda ser definida como uma rede de relações dentre atores que estão envolvidos em uma causa através de interesses e conflitos mútuos.

O uso de *issue-based net* como unidade de amostra pode ser considerado uma solução prática para capturar o caráter de conexão na rede, fornecendo uma perspectiva holística desta (BRITO, 1999). Dessa forma, no presente estudo a unidade de análise será vista por meio da visão de *issue-based net*, com foco nas interligações entre os membros da rede.

Para a definição da rede focal, inicialmente contactou-se a gerência do programa Redes de Cooperação, mantido pela Secretária de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais do Governo do Estado do Rio Grande do Sul. A partir do conhecimento das redes existentes no Rio Grande do Sul e das suas características, optou-se pelo Projeto Setorial Integrado Wines From Brazil, visto que suas características se enquadravam nos objetivos do estudo.

Na seqüência, foram buscadas informações para detectar a importância da rede no processo de internacionalização do setor no qual está inserida. Constatou-se que as empresas pertencentes à Rede são responsáveis por mais de 50% das exportações brasileiras de vinhos (WFB, 2008). Em complemento, as características do setor como a competitividade internacional, proximidade geográfica, tamanho da rede e integração entre os atores formaram um lócus de estudo adequado para o presente estudo. Detalhes sobre o setor em estudo, a Rede e seus atores são aprofundados no quarto capítulo.

Desta forma, a unidade de análise consiste no Projeto Setorial Integrado (PSI) Wines From Brazil, formado por 34 empresas do setor vinícola e mantido pelo Instituto Brasileiro do Vinho – IBRAVIN com o apoio da APEX Brasil, cujos sujeitos da pesquisa foram os atores formadores desta rede. Destaca-se que o projeto possui as características de uma rede interorganizacional de caráter industrial, organizadas na forma horizontal, que desenvolve atividades internacionais com as características de consórcio de exportação. A rede selecionada foi definida no estudo como rede focal e os atores da rede foram as empresas participantes e as entidades colaboradoras.

A Figura 10 mostra como foram agrupados os sujeitos da pesquisa. Foi analisado o PSI Wines From Brazil (rede focal), formado por empresas individuais que mantêm atividades de cooperação, com o apoio de entidades de classe para o desenvolvimento de mercado externo. Destaca-se que os relacionamentos existentes entre as organizações formadoras da rede e organizações externas à rede não foram analisados neste estudo, por não se enquadrarem no objetivo deste estudo.

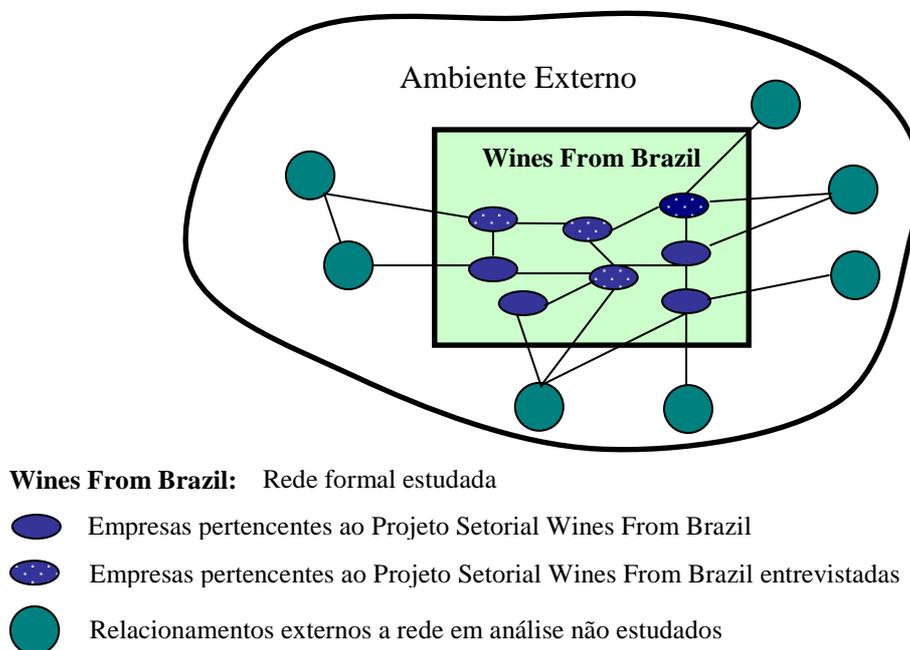


Figura 10 – Delimitação dos sujeitos da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor

### 3.3 Técnica de coleta dos dados

Creswell (1994) ressalta que a espinha dorsal de uma pesquisa qualitativa é a coleta extensiva de dados, que se enquadraria em diversos tipos principais: entrevistas, observações, documentos e materiais audiovisuais. Para alcançar os objetivos propostos, inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica nacional e internacional, bem como coleta de dados secundários, por meio de pesquisa documental em trabalhos científicos, arquivos públicos e fontes estatísticas, a fim de formular um quadro teórico referencial sobre internacionalização e redes interorganizacionais.

A partir da base teórica, foram coletadas evidências empíricas na rede escolhida. Esta coleta seguiu as orientações de Yin (2001) utilizando como fontes de evidências:

- Observação: por meio de observações procurou-se apreender aparências, eventos e comportamentos durante visitas às empresas;
- Entrevistas: com as entrevistas buscou-se recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, possibilitando desenvolver uma idéia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos em análise,
- Documentos: a análise dos documentos visou corroborar e ampliar as evidências oriundas das outras fontes.

A coleta destas evidências deu-se durante visitas *in loco*, realizadas pelo pesquisador nos meses de setembro e outubro de 2008. Para a coleta de dados primários foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os gestores de 14 empresas participantes da rede, mais dois gestores executivos do consórcio Wines From Brazil, totalizando 16 entrevistas, conforme o quadro 05.

Conforme Marconi e Lakatos (2002), a entrevista semi-estruturada é aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido, com perguntas pré-determinadas, mas podendo haver aprofundamentos no transcorrer da aplicação. A coleta de dados por meio de entrevistas é recomendada por Brito (1999) em estudos em redes, e seguindo orientações do autor, estas serão conduzidas no local de trabalho dos respondentes.

Para guiar a entrevista foi elaborado um roteiro com 15 questões abertas (ANEXO I), elaboradas a partir da revisão teórica e da matriz de agrupamento conceitual, apresentada no

sub-capítulo 3.6. Por não prever todas as situações e condições de trabalho de campo, algumas questões foram introduzidas no momento das entrevistas. As entrevistas foram agendadas com antecedência, por telefone, e tinham a duração média de 45 minutos.

Em complemento, foi utilizada observação em campo, na qual informações importantes foram destacadas em um diário de campo e utilizadas nas análises dos dados. Por fornecer informações de acesso rápido e fácil, também foram consultadas informações complementares em documentos fornecidos pelas empresas e sítios na Internet.

<b>Entrevistado</b>	<b>Cargo</b>	<b>Empresa</b>	<b>Cidade</b>	<b>Situação Internacional</b>
Ana Paula Valduga	Diretora	Vallontano Vinhos Nobres	Bento Gonçalves - RS	Não exporta
Cristiane Passarin	Diretora	União de Vinhos	Flores da Cunha - RS	Não exporta
Evandro Zanetti	Enólogo	Sulvin Ind. E Com. Vinhos	Flores da Cunha - RS	Exportava antes da rede
Mari Balsan	Gerente Comercial	Luiz Argenta Vinhos Finos	Flores da Cunha - RS	Passou exportar com a rede
Douglas Mioranza	Gerente Comercial	Soc. de Bebidas Mioranza	Flores da Cunha - RS	Não exporta
Maiquel Vignatti	Gerente de Marketing	Vinícola Garibaldi	Garibaldi - RS	Exportava antes da rede
Ademir Brandelli	Diretora	Vinícola Don Laurindo	Bento Gonçalves - RS	Passou exportar com a rede
Fabiano Maciel	Gerente de Exportação	Vinícola Miolo	Bento Gonçalves - RS	Exportava antes da rede
Elisa Walke	Gerente de Exportação	Casa Valduga Vinhos Finos	Bento Gonçalves - RS	Exportava antes da rede
Daniela	Gerente de Marketing	Vinhos Don Candido	Bento Gonçalves - RS	Passou exportar com a rede
Glaucia	Gerente de Exportação	Coop. Vinícola Aurora	Bento Gonçalves - RS	Exportava antes da rede
Simara Dal Pizzol	Enóloga	Dal Pizzol Vinhos Finos	Bento Gonçalves - RS	Passou exportar com a rede
Patrícia Carraro	Diretora	Lidio Carraro Vinicola	Bento Gonçalves - RS	Exportava antes da rede
Ana Paula Panizzon	Gerente de Exportação	Soc. De Bebidas Panizzon	Flores da Cunha - RS	Não exporta
Júlio	Gerente	IBRAVIN	Bento Gonçalves - RS	---- X ----
Andréia Milan	Gerente do Consórcio	Wines From Brazil	Bento Gonçalves - RS	---- X ----

Quadro 05 – Lista dos sujeitos da pesquisa

Fonte: Autor da Pesquisa

A seleção dos entrevistados ocorreu com uma amostra não-probabilística intencional, selecionada por acessibilidade. Entende-se este tipo de amostragem como aquela em que a seleção dos sujeitos da pesquisa parte do julgamento do pesquisador, considerando que estes poderão oferecer as contribuições solicitadas (MATTAR, 1996). Na amostra não-probabilística intencional, o pesquisador seleciona os membros da população que são fontes de informação precisa, sendo comum a escolha de profissionais especializados, conhecedores da realidade em estudo. Este tipo de amostra pode ser útil quando é necessário incluir um pequeno número de unidades na amostra, ou quando é preciso obter uma amostra enviesada (possuidora de características especiais), tornando-se, nestes casos, mais fidedigna e representativa que uma amostra probabilística (AAKER, KUMAR e DAY, 2001).

Desta forma, a definição dos participantes deu-se sem a preocupação da representatividade estatística, atribuindo ao pesquisador a flexibilidade de, tomando como base o desenvolvimento teórico do trabalho, ir a campo ampliar o número ou aprofundar a conversação com os participantes. Para as entrevistas, buscou-se sujeitos que possuíssem características heterogêneas, englobando empresas que já desenvolviam atividades exportadoras anteriormente à rede, outras que se internacionalizaram a partir da entrada da rede e outras que ainda não realizaram nenhum embarque para o exterior. Também observa-se que estas empresas possuem características, tamanho e capacidades produtivas distintas, fornecendo uma ampla base de análise.

Na definição do número de sujeitos entrevistados, utilizou-se o princípio de saturação proposto por Glaser e Strauss (1967). Nesta concepção, o pesquisador adquiriu confiança empírica que não se encontrariam dados adicionais significativos para a realização de mais entrevistas. Este critério imprime rigor ao processo de amostragem qualitativa (GLASER e STRAUSS, 1967).

### **3.4 Técnica de análise dos dados**

Easterby-Smith, Thorpe e Lowe (1991) afirmaram que para o pesquisador envolvido em um estudo qualitativo não deveria haver distinção entre a coleta de dados, sua análise e interpretação. Dessa forma, seguindo procedimentos metodológicos, como

auxílio à análise, foi organizada uma matriz de agrupamento conceitual, que segundo Miles e Huberman (1994), possui colunas e linhas organizadas para agrupar itens que pertencem às mesmas categorias.

Os resultados das entrevistas foram organizados em categorias que possuíam correspondência com a matriz de agrupamento conceitual, de forma que extratos de cada entrevista foram posicionados de acordo com a categoria que melhor correspondesse. As entradas para esta matriz podem ser conceituais (o investigador possui idéias a priori sobre as informações que derivam da mesma teoria ou tema) ou empíricas (o investigador percebe que os informantes que respondem às questões vinculando as respostas ou dando respostas similares). A partir da matriz de agrupamento conceitual, foi possível relacionar de maneira mais consistente a parte teórica do trabalho com os dados coletados.

Para realizar a análise das entrevistas e tratamento dos dados, optou-se pela análise de conteúdo, a qual é sugerida por Bardin (1977). Para a autora, esta técnica visa, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo, a geração de indicadores que permitem a inferência de conhecimentos. A sua utilização é indicada quando os dados a analisar apresentam-se em forma de texto ou um conjunto destes, obtidos em textos escritos (documentos oficiais, livros, jornais, documentos pessoais), em gravações de voz ou imagem (rádio, televisão, entre outros), ou em outras atividades que possam ser decompostas como a transcrição de uma entrevista (FREITAS e JANISSEK, 2000).

Análise de conteúdo é a técnica de análise de dados que pretende fazer a conexão entre a teoria prévia levantada na revisão de literatura e o que na prática foi encontrado na coleta de dados (PERRY, 1998). A apresentação dos dados seguiu a matriz de agrupamento conceitual, dividindo-se nos sub-itens: formação da rede, processo de internacionalização da rede e papel da rede e efeitos no processo de internacionalização.

### **3.5 Matriz de agrupamento conceitual**

Seguindo procedimentos metodológicos, como auxílio à análise, foi organizada uma matriz de agrupamento conceitual. Com essa matriz, as entrevistas foram

organizadas em categorias que possuem correspondência com a fundamentação teórica deste trabalho e correspondam aos objetivos do estudo (Quadro 06).

Construto	Variável	Questões do Roteiro	Principais Autores
Formação da Rede	Caracterização da rede	Características específicas da rede em estudo	Human e Provan (1997)
	Vantagens competitivas	Criação de vantagens competitivas pela rede	Dyer e Singh (1988); Ebers e Jarrilo (1997)
	Tipologias	Direcionalidade, Formalização, Poder de decisão, Orientação, Tipo de consórcio	Hoffmann, Molina-Morales e Martinez-Fernandez (2004) Grandori e Soda (1995) Hoffmann, Molina-Morales e Martinez-Fernandez (2004) Mazzali e Costa (1997) Maciel e Lima (2002); Rocha (1987)
Processo de internacionalização da rede	Estratégias de internacionalização	Sentido da internacionalização, Forma de entrada, Estratégia de preço, produto, distribuição e comunicação Modelo de Uppsala	Rocha (2003) Osland, Taylor e Zou (2001); Sharma e Erramilli (2004) Hitt, Ireland e Hoskissin (2001); Brito (2007) Johanson e Vahlne (1977); Johanson e Wiedershein-Paul (1975)
	Fatores internos a organização	Atitudes e características de gerência e da direção Características das empresas Empreendedorismo internacional,	Zou e Stan (1998); Leonifou, Katsikeas e Percy (1998) Douglas e Graig (1989); Ferraz, Kupfer e Hauguenauer (1997) McDougall e Oviatt (2003); Zhara e George (2002)
Papel da rede e contribuições no processo de internacionalização	Relação entre os atores	Teoria dos custos de transação, Grau de internacionalização do mercado e das empresas; Grau de conexão entre os parceiros; Teoria dos <i>Networks</i> Estratégias de cooperação; Interligação dos recursos; Confiança, reputação e autonomia; Cooperação extra-rede	Williamson (1975); Buckley e Casson (1976); Dunning (1980) Johanson e Mattson (1988) Lorga (2002) Johanson e Mattson (1988) Hitt, Ireland e Hoskissin (2001); Brito (2007) Hakansson e Johanson (1992) Ring e Van de Ven (1992) Seppo (2007)
	Políticas governamentais	Efeito das políticas governamentais	Chen e Chen (1998), Chetty e Holm (2000); Machado e Marques (2003)
	Efeitos da participação na rede	Aprendizagem; Redução de custos; Acesso a informação e conhecimentos; Adoção e difusão de inovações; Efeitos negativos causados pela rede;	Elango e Pattnaik (2007); Elo (2005) Brito (2007) Welch <i>et al.</i> (2001); Cavusgil (1985) Samiee, Walters e Dubois (1993) Cuviallo e Munro (1995); Echeverri-Carrol <i>et al.</i> (1998)
	Geração de Mudanças	Mudanças internas geradas na rede e na empresa Mudanças geradas no setor	Elo (2005); Loup (2003) Roolaht (2007)

Quadro 06 – Matriz de agrupamento conceitual

Fonte: Autor da Pesquisa

### 3.6 Limitações do método

Como qualquer outro método de pesquisa, a estratégia metodológica de estudo de caso apresenta algumas limitações. Seguindo Yin (2001) uma das limitações deste método é o fato do estudo de caso fornecer pequena base para generalizações científicas, uma vez que, por estudar um ou alguns casos não se constitui em amostra da população e, por isso, torna-se sem significado qualquer tentativa de generalização para populações. Outra preocupação é que os estudos de caso tomam muito tempo e resultam em um documento volumoso e de difícil leitura (YIN, 2001), dificultando o entendimento e a compreensão.

As críticas feitas ao método de estudo de caso referem-se à sua falta de objetividade e rigor científico, pois depende, fundamentalmente, da intuição do investigador, estando sujeito à sua subjetividade (YIN, 2001). Contudo, o estudo de caso apresenta, como vantagem, a grande profundidade com que permite explicar o caso em estudo e relacioná-lo com outros. Os autores Rocha (1987) e Mattar (1996) mencionam que, em se tratando do estudo dos fatores relativos à internacionalização de empresas, o estudo de caso pode oferecer significativos *insights*, uma vez que a literatura sobre o tema é ainda pouco esclarecedora, superando alguma possível limitação existente.

A subjetividade da coleta, registro e análise das informações também deve ser considerada (YIN, 2001). Este é um viés inerente à natureza do processo de comunicação, em que os processos de codificação e decodificação da informação, não apenas verbal, passam pelas experiências anteriores de entrevistador e entrevistados. Embora não possa ser diretamente solucionado, pode ser minimizado pelo uso de várias fontes de informação e pela própria consciência por parte do pesquisador.

Outra questão a ser considerada trata das variáveis escolhidas neste estudo. Em nenhum momento esgota-se a possibilidade de que somente estas sejam as respostas para a problemática desta pesquisa. Outras variáveis poderão, certamente, ser encontradas no desenvolvimento deste estudo, possibilitando outras pesquisas com este mesmo enfoque.

## **4 DESCRIÇÃO DO LÓCUS DE ESTUDO**

Apresenta-se a seguir uma descrição do lócus de estudo deste trabalho, visando a familiarizar o leitor com os temas e situações apontadas na parte empírica do estudo. Primeiramente é traçado um panorama da vitivinicultura no Brasil e no mundo. Posteriormente, são apresentados os atores envolvidos no estudo, sendo estes: o Projeto Setorial Integrado Wines from Brazil, o Instituto Brasileiro do Vinho – Ibravin e a Agência de Promoção de Exportações e Investimentos – APEX Brasil.

### **4.1 A vitivinicultura no Brasil e no mundo**

Desde a antigüidade, a história do vinho encontra-se ligada à mitologia grega, na qual ele aparece nas narrativas de Homero sobre a Guerra de Tróia. Durante o século VII a.C., o culto a Dionísio, deus do vinho, era dedicado à celebração do vinho. Essa mitologia deriva do fato de que a videira é uma das mais antigas plantas cultivadas no mundo, e juntamente com o processo de fabricação de vinho está atrelada à história e à geografia de muitas regiões (JOHNSON, 1985).

O vinho é o resultado da fermentação alcoólica da uva ou do mosto da uva, obtido pelo esmagamento ou prensagem da uva. Possui características organolépticas, ou seja, propriedades resultantes de fatores naturais e humanos, tanto no que se refere à produção da uva como à sua elaboração e a seu envelhecimento. É uma bebida que tem um tempo de vida e sua qualidade depende da matéria-prima, que está diretamente relacionada às condições do

solo e do clima e da tecnologia de elaboração, bem como dos cuidados de conservação adotados (JOHNSON, 1985).

Aguiar (1999) destaca que o vinho não é uma mercadoria qualquer, não podendo ser produzido em qualquer lugar, e deve obedecer a regras complexas de produção. A localização das vinhas, à semelhança de qualquer outra unidade de produção, está submetida às regras das vantagens competitivas de cada região que são determinantes da sua imagem e posição no mercado.

O clima faz parte dos fatores naturais mais importantes na viticultura das diferentes regiões do mundo, influenciando o potencial de cultivo da videira e as características das uvas e dos vinhos. O estilo do vinho que é produzido numa região é uma consequência da linha base de clima, ao passo que a variabilidade climática determina vintages (diferenças de qualidade) (JOHNSON, 1985). Atualmente, as regiões com produção vitivinícola de qualidade estão localizadas em faixas geográficas e climáticas, localizadas dentro de limites latitudinais, conforme destacado na figura 11.

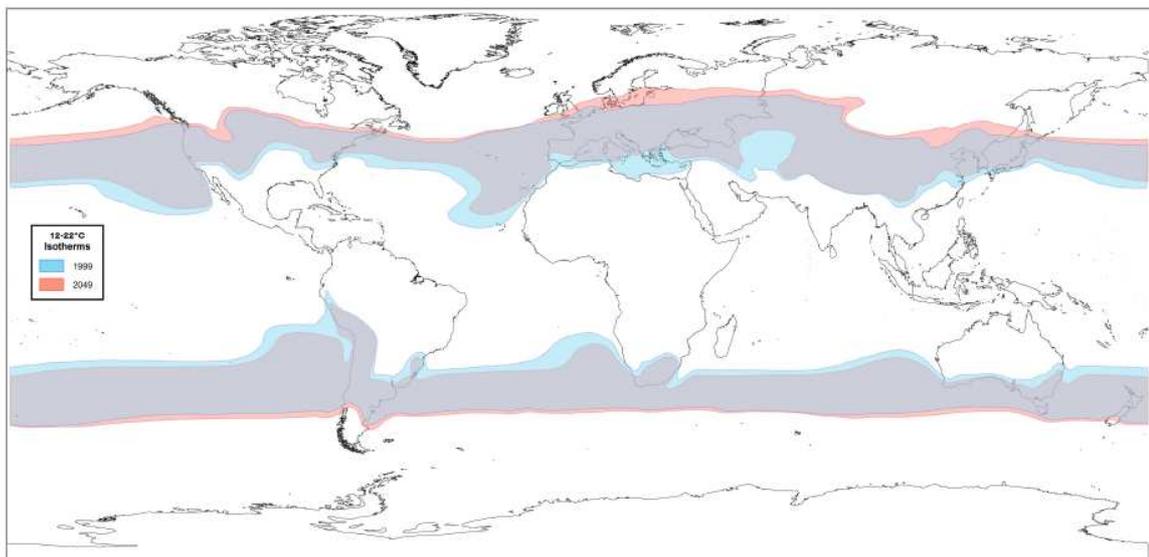


Figura 11 – Zonas favoráveis à produção vinícola

Fonte: Adaptado de Jones (2008)

Toda a produção mundial de vinho é regulada pela *International Organization of Wine* - OIV, que é uma organização intergovernamental com o objetivo de regular as normas

internacionais de produção e de contribuir para a harmonização internacional das práticas e das normas existentes, contando hoje com 46 países-membros.

De modo semelhante a outros setores do agronegócio mundial, o setor vitivinícola tem se caracterizado pela crescente competição entre blocos econômicos, o qual tem sido marcado por um ambiente empresarial cada vez mais intenso em tecnologia e gestão. Com efeito, a localização das vinhas está sujeita à regra das vantagens comparativas que, por sua vez, associadas a elementos como cultura, tecnologia produtiva, tradição e experiência podem ser convertidas em vantagens competitivas. Dessa forma, nenhuma região pode ser simplesmente classificada como boa ou ruim para a vitivinicultura, mas sim distinta em suas potencialidades, cujo aproveitamento dependerá das percepções de seus estrategistas, instituições e empresários (PROTAS, 2008B).

O negócio vinho movimenta aproximadamente US\$ 180 bilhões por ano no mercado mundial. Dentre os principais produtores destacam-se os países tradicionais do chamado Velho Mundo como França, Itália, Espanha, Portugal e Alemanha e, mais recentemente, os países do Novo Mundo como EUA, Chile, Austrália, Nova Zelândia, Argentina e África do Sul. A partir da década de 1970 os vinhos do Novo Mundo, que representavam apenas 5% do mercado internacional, ganharam qualidade e passaram a competir com os europeus no mercado internacional e, atualmente, já são responsáveis por 50% do total de vinhos comercializados no mundo (SILVA, VERDI e FRANCISCO, 2007).

O aumento da produção em alguns países como Nova Zelândia, África do Sul, Chile e outros, do chamado Novo Mundo, impôs um problema ao mercado mundial de vinhos ao elevar os estoques, pois o consumo mundial não cresce no mesmo ritmo. Segundo dados da Organização Internacional da Uva e do Vinho (OIV), em 2006 a estimativa de produção mundial de vinho esteve entre 27,5 e 28,6 bilhões de litros, e o consumo mundial foi de 23,8 bilhões de litros. O quadro 07 apresenta uma visão da produção e consumo de vinhos e espumantes no mundo, destacando o fato de países como Brasil e Estados Unidos apresentarem uma produção vinícola inferior ao consumo no mercado doméstico, abrindo espaço para o ingresso de produtos importados para suprir a demanda.

Descrição	Produção em Milhões de Litros (2006)	Consumo em Milhões de Litros (2006)
Vinho no mundo	283,6	230,8
União Européia	170,4	126,6
Estados Unidos	19,7	25,9
Argentina	15,4	11,1
Austrália	14,2	4,6
África do Sul	9,2	3,5
Chile	8,4	2,8
Brasil	2,4	3,5
Nova Zelândia	1,3	0,87
Uruguai	1,0	0,86

Quadro 07 - Produção e consumo de vinhos

Fonte: OIV (2008)

No cenário internacional, a vitivinicultura brasileira ocupou em 2006 o 22º lugar em área cultivada com uvas, 16º em produção de uvas e o 15º em produção de vinhos. No que se refere às transações internacionais, dados de 2005 revelam que o Brasil foi o 24º maior importador de vinhos em quantidade, o 26º lugar em valor das importações de vinhos, o 15º em quantidade de uvas exportadas e o 9º em valor das exportações de uvas. Considerando a redução da produção de uvas do Rio Grande do Sul em 2006, e conseqüentemente da produção de vinhos, o país perdeu uma a duas posições neste ano na produção mundial de uvas e vinhos (MELLO, 2008).

A história da indústria vitivinícola brasileira começou em 1875, quando os imigrantes italianos assentaram-se no estado do Rio Grande do Sul, no sul do Brasil. Herdeiros de uma longa tradição no cultivo da uva e fabricação de vinho, ela logo tornou-se uma atividade de grande importância econômica na área (WFB, 2008)

Mesmo não acompanhando a evolução da produção vinícola dos principais concorrentes, como Chile, Argentina, Itália, França e Portugal, a vinicultura brasileira apresenta sinais de melhora da qualidade de seus produtos desde meados da década de 70. As novas variedades, a tecnologia empregada nos vinhedos e nas vinícolas demonstra o potencial do vinho brasileiro. Os vinhos espumantes, que até a década de 80 eram produzidos por poucas vinícolas, destacam-se pela sua qualidade. A produção de suco concentrado para exportação também foi destaque na década de 1980. Em 1999 surge o Ibravin, congregando as principais entidades da cadeia produtiva da uva e do vinho, e tendo como objetivo maior organizar o setor vitivinícola, fornecendo suporte para o desenvolvimento harmônico e planejado de toda a cadeia (PROTAS, 2008).

A partir de 2000, a vitivinicultura expandiu-se para novas áreas, dentro e fora do estado do Rio Grande do Sul e o Brasil se consolidou como o quinto maior produtor de vinhos no hemisfério sul. Com uma produção estimada de 3.2 milhões de hectolitros, o Brasil encontra-se atrás da Argentina (14.8 milhões de hectolitros), Austrália (10.3 milhões), África do Sul (8.9 milhões) e Chile (8.4 milhões). De acordo com dados da Organização Internacional de Vinhos e Videiras (OIV), a produção de vinho no Brasil terá um forte crescimento nos próximos anos (WFB, 2008).

Pode-se dizer que, na indústria vinícola brasileira, houve três fases: a primeira, das empresas familiares; a segunda, das cooperativas; e a terceira, da entrada das multinacionais e da ampliação da fronteira vitivinícola, que resultaram em algumas mudanças significativas no processo produtivo, desde a matéria-prima até o produto final, melhorando a qualidade deste (WFB, 2008).

Relativamente à estrutura produtiva e mercadológica, o setor vinícola brasileiro, concentrado no estado do Rio Grande do Sul, apresenta uma característica atípica relativamente aos países tradicionais produtores de vinhos e derivados da uva e do vinho, pois enquanto naqueles são admitidos apenas produtos originários de variedades de uvas finas (*Vitis vinífera*), no Brasil, além destes, existem produtos originários de variedades americanas (*Vitis labrusca* e *Vitis bourquina*) e híbridas, que representam mais de 80% do volume total de produção desta cadeia produtiva, o que evidencia a existência de uma dualidade estrutural no setor (PROTAS, CAMARGO e MELLO, 2008).

No Brasil, os vinhos são classificados em: a) de mesa (vinho frisanse ou gaseificado; vinhos finos ou nobres; vinhos especiais; e vinhos comuns ou de consumo corrente); b) leve; c) champanha ou espumante; d) licoroso; e) composto. A lei do vinho brasileira subdivide esta classificação em *brut*; extra-seco; seco, ou *sec* ou *dry*; meio seco; meio doce ou *demi-sec*; suave; e doce (PROTAS, CAMARGO e MELLO, 2008).

A estrutura piramidal do mercado de vinhos em geral indica que no topo tem-se vinhos caros ou ícones, preparados de forma especial, de safras excelentes, com produção limitada e guardados em tonéis de carvalho para o amadurecimento. Estes vinhos especiais destinam-se a um segmento de mercado pequeno, sofisticado e com renda elevada, apresentando preços

acima de US\$ 50. Na base têm-se os chamados vinhos populares, muitas vezes preparados com variedades americanas ou híbridos, inferiores em qualidade, porém, atingem um mercado maior devido ao preço baixo, variando de dois a três dólares. Entre o topo e a base têm-se os vinhos de luxo, ou finos jovens, de variedades viníferas, as linhas Premium que apresentam qualidade superiores e os Super Premium que apresentam vida de conservação superior, ou seja, são vinhos cuja guarda do produto propicia a suavização elementos químicos como os taninos (MELLO, 2008).

Ao analisar o consumo de vinho no Brasil, é preciso levar em conta que os mercados de vinhos comuns e finos são completamente diferentes. Os comuns, destinados a camadas sociais de renda relativamente baixa, podem ser considerados *commodities*, no sentido de serem aproximadamente homogêneos, cujas marcas não são diferenciadas. A forma de comercialização mais freqüente – em garrações – visa a reduzir o custo da embalagem, indicando que o baixo preço é elemento decisivo para o consumo desses vinhos. Estes produtos lideram a comercialização no Brasil (ROSA e SIMÕES, 2008).

Os vinhos finos, ao contrário, são altamente diferenciados, como já foi observado. É mesmo possível dizer que a diferenciação dos vinhos de qualidade foi muito intensificada nas últimas décadas, em particular nos mercados menos tradicionais, como o dos Estados Unidos. Num processo cuja análise encontra-se fora do escopo do presente artigo, o comportamento dos consumidores desses mercados mudou radicalmente, o que é comprovado pela grande difusão de informações sobre enologia (cursos, revistas especializadas etc.) (ROSA e SIMÕES, 2008).

O fato de o Brasil consumir essencialmente vinho de uvas americanas é peculiar no mundo. Os países de maior tradição na produção vinícola bem como aqueles que recentemente ingressaram nesse setor, em geral produzem vinhos de uvas viníferas. (MELLO, 2008B).

No Brasil, a viticultura ocupa uma área de aproximadamente 71 mil hectares, com vinhedos estabelecidos desde o extremo sul do País, em latitude de 31° Sul, até regiões situadas muito próximas ao equador, em latitude de 5° Sul. Em função da diversidade ambiental, existem no País pólos vinícolas típicos de regiões temperadas, caracterizadas por

um período de repouso hibernar; pólos em áreas subtropicais, onde a videira é cultivada com dois ciclos anuais (PROTAS, CAMARGO e MELLO, 2008).

A vitivinicultura brasileira tem a sua história intimamente ligada à Região Sul do País, que detém praticamente a exclusividade da produção e abastecimento do mercado interno brasileiro de vinhos, suco e outros derivados da uva e do vinho. Contudo, verifica-se que nos últimos anos surgiram novos pólos, com forte base tecnológica e focada na produção de uvas de variedades vitiviníferas para a elaboração de vinhos finos de qualidade. São exemplos as regiões da metade sul do Rio Grande do Sul, as de altitude de Santa Catarina e o Vale do Sub-Médio São Francisco, nos estados de Pernambuco e Bahia (PROTAS, 2008B). O quadro 08 apresenta uma descrição de cada região.

Regiões produtoras	Serra Gaúcha - RS	Campanha e Serra do Sudeste – RS	São Joaquim & Vale Rio Peixe - SC	Vale do São Francisco - PE
Temperatura média	entre 12°C (inverno) e 22°C (verão).	entre 12°C (inverno) e 24°C (verão)	entre 9.4 °C (inverno) e 21.7 °C (verão)	entre 20° C (inverno) e 31° C (verão).
Características	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marcada pela viticultura familiar em pequenas propriedades;</li> <li>- Responsável por cerca de 90% da produção brasileira de vinho;</li> <li>- Inclui Indicação Geográfica “Vale dos Vinhedos”;</li> <li>- Aromas frescos e maturação bem balanceada entre o açúcar e acidez;</li> <li>- A Serra Gaúcha é considerada uma das três melhores regiões do mundo para a produção de vinho espumante;</li> <li>- Exploração do Enoturismo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dias longos e grande variação da temperatura entre o dia e a noite beneficiam o cultivo da uva;</li> <li>- A baixa fertilidade do solo favorece a maturação balanceada da uva, com um alto teor de açúcar, aroma e polifenóis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O acúmulo de substâncias como polifenóis também contribui para produção de um vinho de alta qualidade com sabor, cor e estrutura;</li> <li>- As baixas temperaturas influenciam a época da colheita, a qual acontece mais tarde, entre março e abril.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Maior vinhedo tropical do mundo;</li> <li>Duas colheitas por ano;</li> <li>- Solo alcalino com baixo rendimento, produz alta qualidade, uvas saudáveis e vinhos diferenciados;</li> <li>- O clima seco e a incidência solar ajudam a produzir uvas com alto teor de açúcar, o que significa vinhos muito frutados.</li> </ul>
Localização	paralelo 29°	paralelo 31°; Planícies	Altitude alta, entre 900m e 1.400m;	Planícies; latitude 9° sul
Principais variedades	<p>Tinto: Sauvignon, Merlot, Cabernet Franc, Tannat, Ancellota e Pinot Noir.</p> <p>Branco: Riesling Itálico, Chardonnay, Proseco, Moscatos e Malvasias.</p>	<p>Tinto: Cabernet Sauvignon, Merlot, Tannat, Touriga Nacional, Tinta Roriz, Alfrocheiro e Arinarnoua.</p> <p>Branco: Sauvignon Blanc, Chardonnay, Pinot Grigio, Gewurztraminer</p>	<p>Tinto: Cabernet Sauvignon, Merlot e Pinot Noir.</p> <p>Branco: Sauvignon Blanc e Chardonnay.</p>	<p>Tinto: Syrah, Aragonez, Cabernet Sauvignon.</p> <p>Branco: Chardonnay, Chenin Blanc, Malvasia Bianca, Muscat.</p>

Quadro 08 – Descrição das regiões vinícolas brasileiras

Fonte: WFB (2008)

O Arranjo Produtivo Local (APL) Vitivinicultura da Serra Gaúcha, localizado na região nordeste do estado do Rio Grande do Sul, cerca de 120 km da cidade de Porto Alegre, capital do Estado, congrega 175 vitivinicultores e vinícolas da Serra Gaúcha dos municípios de Antônio Prado, Bento Gonçalves, Caxias do Sul, Farroupilha, Flores da Cunha, Garibaldi, Monte Belo do Sul e Veranópolis. O Projeto tem por objetivo ampliar a participação no mercado, buscando a inserção das pequenas vinícolas. Os APL's são aglomerações de empresas localizadas em uma mesma região, que apresentam especialização produtiva e mantêm vínculos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre elas e com outros agentes locais, como governos, associações empresariais e instituições de crédito, ensino e pesquisa (WFB, 2008).

O município de Bento Gonçalves é destacadamente o maior produtor de uvas e o segundo em produção de vinhos da Região da Serra Gaúcha, com 78,02 mil toneladas e 49,08 milhões de litros, respectivamente, na safra 2002/2003. Isso representa cerca de um quinto de toda a uva e vinho produzidos na região. O município de Flores da Cunha está na segunda classificação em produção de uvas, com 17,22% do total da Região, mas em primeiro lugar na fabricação de vinhos, com 74,4 milhões de litros, isto é, três quartos do total. Tal fato pode ser explicado porque Flores de Cunha processa uvas vindas de outros municípios produtores, como Antônio Prado, Nova Pádua, Nova Roma do Sul, entre outros, com menor capacidade de industrialização (EMBRAPA, 2008).

Destaca-se também a concentração de fabricantes nacionais na região conhecida como Vale dos Vinhedos, que faz parte dos municípios de Bento Gonçalves, Monte Belo do Sul e Garibaldi. Os vinhos produzidos na região obtiveram, em 2002, o direito ao selo de identificação de procedência geográfica, concedido pelo Instituto Nacional da Propriedade Industrial - INPI, obrigando-se os produtores a cumprir uma série de requisitos. O selo, além de aumentar a competitividade dos vinhos da região, representa a primeira etapa no estabelecimento de uma denominação de origem (ROSA e SIMÕES, 2008).

As principais dificuldades do setor, hoje, estão relacionadas à queda na comercialização do vinho, produto de maior volume e importância econômica na cadeia produtiva. Soma-se a esta dificuldade o aumento da produção de uvas nos últimos anos, impulsionado pela falta do produto no final da década de 90. Como consequência, dá-se o aumento dos estoques de vinhos. Para ampliar o quadro das dificuldades, tem-se a valorização

do real em relação ao dólar, o que torna as importações atrativas, aumentando a concorrência com os vinhos finos brasileiros. Na categoria de vinhos de mesa, proliferou-se nas regiões sudeste e nordeste do país a produção e comercialização de sangrias e coquetéis que se assemelham ao vinho – tem cor, aroma e gosto de vinhos – e buscam confundir o consumidor menos esclarecido (WFB, 2008)

Com o processo de abertura da economia brasileira, o segmento de vinhos finos (vinhos tranquilos e espumantes) tem enfrentado uma forte concorrência externa, registrando-se taxas significativas de crescimento das importações. Em 2007, foram importados 57,63 milhões de litros de vinhos finos, o que representa 71,36% do vinho fino comercializado no Brasil. Enquanto a quantidade de vinhos finos nacionais comercializados no país, em 2007, situaram-se nos mesmos patamares de 2003, os importados cresceram 115%. O aumento na circulação de mercadorias no cenário internacional em decorrência da globalização da economia, aliado aos excedentes crescentes de vinhos e a taxa de câmbio, que favorece as importações, têm colocado o setor de vinhos finos brasileiros em condições desfavoráveis (MELLO, 2008).

A tabela 01 apresenta uma evolução histórica do aumento da participação dos vinhos importados no mercado brasileiro.

Tabela 01 - Participação das importações de vinhos em relação aos vinhos de uva viníferas comercializados no Brasil (em 1000 litros)

<b>ANO/PRODUTO</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Nacional	23.211	21.864	24.843	25.085	23.130
Importado	26.799	36.070	37.495	46.371	57.629
Total Viníferas	50.010	57.934	62.338	71.456	80.759
<b>Participação IMP./TOTAL (%)</b>	<b>53,6%</b>	<b>62,3%</b>	<b>60,15</b>	<b>64,89</b>	<b>71,36</b>

Fonte: Mello (2008)

Os vinhos finos no Brasil, a partir dos anos 90, têm sido reconhecidos internacionalmente por meio de premiações em concursos nacionais e internacionais. Desde 1991 até 2007, quando o Brasil começou a participar de forma coletiva de concursos internacionais, já foram conquistadas 1.071 premiações, que contemplaram 48 empresas (UVIBRA, 2008).

Buscando produzir conhecimento na área vitivinícola, a EMBRAPA Uva e Vinho tem desenvolvido projetos em enologia, em viticultura, em frutas de clima temperado e

subprojetos vinculados a outras unidades relacionadas ao setor vitivinícola. Além disso, ela destaca-se no desenvolvimento e geração de várias tecnologias, dentre as quais destacam-se as tecnologias para elaboração de vinhos e derivados.

As estratégias de desenvolvimento do setor estão descritas no Programa Visão 2025, desenvolvido pela Ibravin com a parceria das demais entidades do setor. O Programa prevê ações de qualificação da produção, construção de imagem dos produtos brasileiros e fortalecimento da presença dos vinhos e sucos nos mercados interno e externo. Dentre as ações, estão campanhas de promoções no mercado interno, negociação de tarifas de importação que dificultem a entrada de vinhos de baixo preço e o projeto setorial integrado Wines from Brazil, em cooperação com a APEX Brasil (WFB, 2008).

Na tangente das exportações brasileiras de vinho, estas tiveram início na década de 1940, quando vinícolas gaúchas realizaram algumas exportações esporádicas para os Estados Unidos, como em 1942 pela Peterlongo e para a França em 1958 pela Cooperativa Vinícola Aurora e pela Federação das Cooperativas de Vinho do Estado. Além disso, a partir da década de 50, algumas empresas brasileiras realizaram acordos contratuais com empresas estrangeiras de vinhos (JALFIM, 1993).

Dentre esses, cabe realçar os contratos de produção e de distribuição, como os realizados entre a Companhia Vinícola Rio-Grandense e a multinacional italiana Martini & Rossi, o acordo comercial da Cooperativa Vinícola Aurora com a Bernard Taillan Importadora (empresa francesa) e associação da Cooperativa Vinícola Aurora com a multinacional Seagram para lançamento da marca Forestier, vinho que era engarrafado na Cooperativa e exportado para os Estados Unidos. Essas alianças possibilitaram novos conhecimentos e maior crescimento da empresa nacional e atraíram a instalação de algumas empresas multinacionais no Brasil (JALFIM, 1993).

Atualmente, os principais produtos exportados são o suco de uva, especialmente o concentrado, e o vinho de mesa. O suco pode ser fabricado a partir das uvas americanas e híbridas, assegurando vantagens competitivas aos países em que são cultivadas, como o Brasil (ROSA e SIMÕES, 2008).

A tabela 02 mostra um panorama das exportações brasileiras de vinhos e espumantes em 2007:

Tabela 02 - Exportação brasileira de vinhos e espumantes em 2007

<b>País</b>	<b>Volume</b>	<b>Valor US\$</b>
Estados Unidos	500.669	896.936,00
Paraguai	1.369.975	865.389,00
Países Baixos	181.245	365.851,00
Japão	361.714	326.081,00
Alemanha	123.059	248.244,00
República Tcheca	87.483	203.149,00
Portugal	127.554	178.482,00
Rússia	266.400	173.160,00
Reino Unido	87.779	153.504,00
Angola	42.649	86.026,00
<b>TOTAL</b>	<b>3.524.857</b>	<b>4.070.627,00</b>

Fonte: WFB (2008)

O valor das exportações brasileiras de vinho tem sido muito reduzido, já que, historicamente, não ultrapassa o patamar de US\$ 1 milhão. Destaca-se também o fato de que, nos últimos cinco anos, as exportações de vinho foram de apenas US\$ 13 milhões e 24 mil toneladas, enquanto as de suco de uva chegaram a 36 mil toneladas e US\$ 59 milhões e as de uvas frescas atingiram 105 mil toneladas e US\$ 136 milhões. As pesquisas da Embrapa, ao viabilizarem o cultivo da videira em regiões tropicais, em especial no Vale do São Francisco, explicam o imenso crescimento das vendas externas de uva (ROSA e SIMÕES, 2008).

Contudo, de 1996 para 2005, houve um aumento de 54,80% na quantidade de vinhos exportada no mundo quando as importações brasileiras cresceram 75,03%. Este crescimento é resultado das ações do Projeto Setorial Integrado Wines from Brazil, desenvolvido pelo Instituto Brasileiro do Vinho (Ibravin) e pela Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX Brasil) para a promoção de exportações de vinhos finos brasileiros. A figura 12 apresenta a evolução das exportações brasileiras de vinho e a parcela exportada pelas empresas participantes do PSI Wines from Brazil (WFB, 2008).

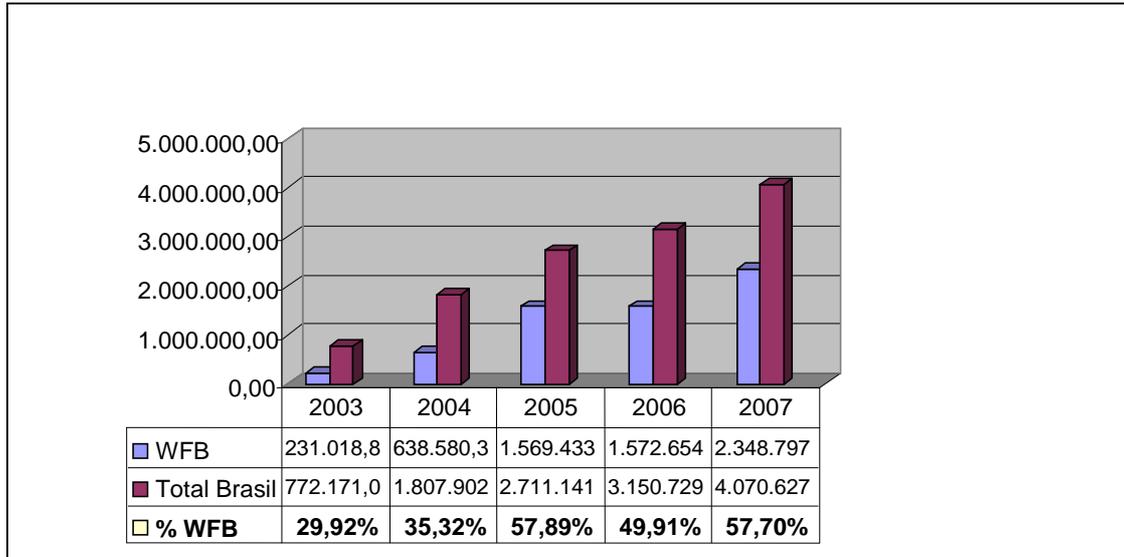


Figura 12 – Comparação das exportações brasileiras de vinhos e espumantes (US\$)

Fonte: WFB (2008)

Diante desta contextualização do lócus em estudo, os próximos tópicos apresentam uma descrição dos atores da pesquisa, especificamente, aborda-se o Projeto Setorial Integrado Wines from Brazil e as empresas participantes, a Ibravin e a APEX Brasil.

#### 4.2 Projeto Setorial Integrado Wines From Brazil

As exportações de vinhos brasileiros encontram-se num estágio de desenvolvimento, havendo a necessidade de criar uma imagem para o vinho brasileiro, a exemplo das vinícolas chilenas e argentinas na década de 1990. Com este objetivo, as vinícolas e entidades do setor vinícola brasileiro, em parceria com a agência governamental APEX Brasil utilizam uma estratégia de marca genérica, enfatizando-se o país de origem, por meio do Projeto Setorial Integrado Wines From Brazil (SATO, 2006)

Uma definição de Projeto Setorial Integrado de Promoção de Exportações (PSI) dada pela APEX Brasil seria: projeto que reúne um conjunto de atividades agregadas em diversos projetos de promoção comercial, e que tem por característica essencial seu alcance setorial em âmbito estadual, regional ou nacional.

O PSI Wines from Brazil iniciou suas atividades de promoção comercial às exportações em 2002, pela FIERGS-RS (Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul), no

formato de consórcio de exportação, constituído de 6 vinícolas brasileiras (Aurora, Miolo, Casa Valduga, Lovara, Salton e Bacardi-Martini do Brasil). Em 2004, já com 22 empresas, passou a ser chamado de “Projeto Setorial Integrado” (PSI) em parceria com a APEX Brasil focando a promoção de vinho brasileiro através de um acordo com a IBRAVIN. Em 2007 o projeto finalizou o primeiro acordo da APEX com 28 vinícolas aumentando de 02 para 20 países de destino das exportações, participando com 57,7% na exportação brasileira em contraste com 15.28% em 2002.

No final de 2007 o projeto foi renovado junto à APEX para o período de 2008-2009. Neste período, a APEX Brasil e o Ibravin investirão US\$ 4,7 milhões no projeto, que conta atualmente com 35 empresas participantes, sendo destas 33 gaúchas. No final deste período, projeta-se um volume exportado pelas empresas participantes na ordem de sete milhões de dólares (WFB, 2008).

Dentre as entidades que participam do projeto estão 13 entidades: FIERGS (Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul), UVIBRA (União Brasileira de Vitivinicultura), APROVALE (Associação dos Produtores de Vinhos do Vale dos Vinhedos), IBRAVIN (Instituto Brasileiro do Vinho), SEBRAE/RS (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), dentre outras. O projeto é gerenciado pelo IBRAVIN. O PSI possui apoio financeiro da Agência de Promoção de Exportação e Investimentos (APEX Brasil) (MDIC, 2008).

O Projeto Setorial Integrado Wines from Brazil em conjunto com a APEX Brasil, que objetiva capacitar, adequar processos e produtos para o desenvolvimento das exportações, através de:

- Participações em feiras e eventos internacionais;
- Realização de projetos Imagem e Comprador;
- Assessoria em Comércio Exterior.

Segundo o sitio na Internet do Projeto, os objetivos do PSI são:

- Incrementar a exportação agregando valor aos produtos, e principalmente divulgando a marca Brasil;
- Aumentar a participação das empresas no cenário mundial;

- Desenvolver atividades e materiais promocionais para consolidar os vinhos brasileiros no mundo;
- Desenvolver atividades de sensibilização, formação e capacitação para a exportação das empresas brasileiras que trabalham com vinhos finos (vinífera);
- Desenvolver projetos de pesquisa, para o desenvolvimento da exportação;
- Desenvolver material promocional com o intuito de divulgar e consolidar a marca “Wines from Brazil”;
- Desenvolver atividades de adequação e desenvolvimento de produtos e processos para atender as demandas dos diversos mercados que serão trabalhados.

Para alcançar estes objetivos, as ações promocionais do Projeto estão centradas em quatro pilares, sendo estes:

- **Feiras Internacionais:** Promover institucionalmente e comercialmente os vinhos brasileiros através de ações de comunicação e marketing; integrar as empresas na busca de novos mercados, e principalmente na promoção comercial e na venda dos produtos nos mercados selecionados; desenvolver a exportação de vinhos e espumantes; desenvolver novos consumidores de vinhos e espumantes brasileiros; apoiar por meio de subsídios financeiros e logísticos a participação das empresas associadas em feiras em mercados estratégicos;
- **Degustações:** organizar eventos onde serão apresentados vinhos e espumantes para profissionais do mercado nos países alvo; organizar eventos em parceria com outros projetos da APEX Brasil que tenham afinidade com o vinho brasileiro;
- **Projeto Comprador:** facilitar e integrar o produtor e o cliente nos mercados selecionados com o objetivo fundamental de realizar negócio e, ao mesmo tempo, demonstrar a pujança e a tecnologia das empresas na elaboração dos produtos. Os projetos viabilizam visitas, encontros e possibilitam ao importador entender o funcionamento da cadeia produtiva;
- **Projeto Imagem:** estimular a participação das empresas vitivinícolas em campanhas promocionais, feiras e eventos de forma associativa e unificada; desenvolver materiais apropriados e focados para os mercados selecionados (catálogos, vídeos, impressos, participação em revistas especializadas e outros); organizar vinda de jornalistas e formadores de opinião dos mercados alvo às regiões produtoras.

As vinícolas participantes do projeto contam com vários benefícios. Entre eles destacam-se o auxílio financeiro para participação nas atividades relativas à promoção comercial subsidiado com recursos da APEX Brasil, apoio da entidade gestora, o Ibravin, e suporte institucional e financeiro do SEBRAE, FIERGS e SEDAI em ações específicas. O projeto também proporciona a troca de experiências entre as empresas participantes, além do fortalecimento da marca “Vinhos do Brasil”. Participação em feiras internacionais, degustações, missões comerciais, seminários, workshops, Projeto Comprador e Projeto Imagem (WFB, 2008).

As empresas participantes da rede assumem o compromisso de:

- Definir um representante da empresa no projeto;
- Participar nas ações de adequação, promoção comercial e nas reuniões do grupo;
- Fornecer informações sempre que solicitada e prestar contas das atividades que participar no programa Wines From Brazil;
- Participar com uma contribuição financeira mensal conforme porte da empresa.

Os participantes reúnem-se em assembléia, que é o órgão de decisão, e a rede ainda possui: uma Gerente de Promoção Comercial, um Gerente Administrativo Financeiro, um Coordenador de Capacitação e um Assessor Jurídico.

Atualmente, das 35 vinícolas integrantes do Wines from Brazil, 18 exportam. Os mercados que mais importam vinhos finos do Brasil das empresas participantes do projeto são Estados Unidos, Suíça, Alemanha, República Tcheca e Holanda (WFB, 2008).

Fenômeno similar ao caso brasileiro também ocorre em outros países sul-americanos produtores de vinho. No Chile, o programa Vinos del Chile visa à promoção do vinho chileno tanto no mercado internacional com no mercado nacional. O Wines from Argentina reúne mais de 100 vinícolas argentinas e com o apoio de órgãos governamentais e entidades de classe visa a promover o vinho argentino pelo mundo. No Uruguai, a Associação de Adegas Exportadoras de Vinhos Finos do Uruguai (ABE) promove o projeto “Desenvolvimento de redes empresariais no setor vinícola”, que visa a beneficiar todas as organizações da cadeia vinícola uruguaia por meio de promoção da cooperação empresarial, organização da produção e especialização, promoção de acesso a mercados externos, disseminação de informações entre os parceiros e atividades de capacitação.

As vinícolas participantes do Projeto Setorial Integrado Wines from Brazil são:

- *COOPERATIVA VITI VINÍCOLA ALIANÇA LTDA*

Caxias do Sul - RS

Fundada em 1931 por um grupo de 47 imigrantes e descendentes de italianos com o objetivo de superar os problemas enfrentados na época, pois existiam barreiras de produção e comercialização da uva, vinho e seus derivados. Hoje a Cooperativa Viti Vinícola Aliança Ltda conta com mais de duzentos associados.

- *COOPERATIVA VINÍCOLA AURORA LTDA*

Bento Gonçalves - RS

Em 1931, dezesseis famílias de produtores de uva reuniram-se para lançar a pedra fundamental do que viria a se transformar no maior empreendimento do gênero do Brasil. Hoje, com mais de 1.100 famílias associadas, a Vinícola Aurora é responsável por uma produção média de 50 milhões de quilos de uva por ano.

- *BOSCATO IND. VINÍCOLA LTDA*

Nova Pádua – RS

Fundada em 1983 pelos irmãos Clóvis e Valmor Boscato, filhos de imigrantes italianos que desde sua infância cultivam uvas e elaboram vinhos. Seus vinhedos possuem sistema de condução em espaldeira e uma quantidade limitada de frutos por videira, uma estação meteorológica, e sistema automático de irrigação.

- *CASA VALDUGA VINHOS FINOS*

Bento Gonçalves – RS

Desenvolvendo a vitivinicultura na Serra Gaúcha desde 1875, a empresa possui parreirais próprios no Vale dos Vinhedos e em Encruzilhada do Sul que produzem uvas de castas finas com mudas importadas e certificadas. Obtidas através de apuradas técnicas de plantio como o sistema de condução em espaldeira, controle de produtividade e colheita seletiva, a empresa busca trabalhar com uma linha de produtos com altos padrões de qualidade.

- *CAVE MARSON VINHOS E ESPUMANTES LTDA*

Cotiporã – RS

A empresa desenvolveu-se a partir do conhecimento na produção vinícola da família, desde sua origem na província de Treviso, na região do Vêneto, Itália. Em 1887, a chegada dos primeiros membros da família na colônia de Monte Vêneto, hoje município de Cotiporã, Sul

do Brasil, teve o objetivo de desenvolver um projeto de vitivinicultura focado na produção de vinhos com padrão de qualidade internacional, expressando o *terroir* local.

- *VINÍCOLA CORDELIER LTDA*

Bento Gonçalves – RS

A Vinícola Cordelier é uma empresa familiar fundada em 1987 por Lídio Ziero, que preservou em seu trabalho o amor pela natureza e pelo cultivo das vinhas. Localizada no Vale dos Vinhedos, a Vinícola busca aliar tradição e modernidade em um privilegiado ambiente natural.

- *VITIVINÍCOLA CORDILHEIRA DE SANT'ANA LTDA*

Santana do Livramento – RS

O projeto de criação da Cordilheira de Sant'Ana iniciou em 1999 com a plantação de seus vinhedos em Santana do Livramento. A escolha desta região, ao sul do estado do Rio Grande do Sul, tem uma motivação técnica própria. Essa região fica localizada no paralelo 31°, o mesmo de regiões produtoras de vinhos na Argentina, África do Sul e Austrália, países que produzem vinhos de excelente qualidade. Seus primeiros vinhos foram ao mercado no final de 2005. Todas as fases do processo, desde a produção das uvas até o seu engarrafamento, acontece dentro da propriedade.

- *VINÍCOLA COURMAYEUR*

Garibaldi – RS

Fundada em agosto de 1976, por descendentes de imigrantes italianos, a Courmayeur preserva sua tradição familiar na elaboração de vinhos focados na excelência. Impulsionada pelas condições climáticas e características do solo peculiar de Garibaldi, na região da Serra Gaúcha, a vinícola tem direcionado uma atenção especial à elaboração de vinhos espumantes.

- *DAL PIZZOL VINHOS FINOS*

Bento Gonçalves – RS

Com uma tradição da família Dal Pizzol, provinda da Região do Veneto na Itália em 1878, na produção de uvas viníferas em Bento Gonçalves, em 1974 foi fundada a Dal Pizzol Vinhos Finos. Até hoje, a filosofia da família é manter uma produção limitada de vinhos elaborados com uvas finas. Instalada em Faria Lemos, distrito de Bento Gonçalves, na Serra Gaúcha, a vinícola produz cerca de 250 mil garrafas anualmente. Juntamente com a vinícola, é mantida a Enoteca Dal Pizzol, com uma coleção de garrafas de safras antigas.

- *VINÍCOLA DOM CÂNDIDO LTDA*

Bento Gonçalves – RS

A empresa vinifica anualmente cerca de 270.000 garrafas de vinho, oriundos de vinhedos próprios, cultivados desde a chegada da família Valduga no Vale dos Vinhedos, oriunda da Itália em 1875. A elaboração dos vinhos é artesanal e com quantidades limitadas, numa área de 12 hectares.

- *VINHOS DON LAURINDO LTDA*

Bento Gonçalves – RS

Fruto de uma tradição familiar no plantio de videiras, a Don Laurindo foi fundada em 1991. A empresa dedica-se à produção de vinhos e cultivo de vinhedos numa região com vocação natural para o cultivo de uvas nobres de castas européias.

- *FANTE INDÚSTRIA DE BEBIDAS LTDA*

Flores da Cunha – RS

Proveniente da tradição dos imigrantes italianos, trazida pela família Fante, a empresa é uma das mais importantes fábricas de bebidas do Brasil, produzindo uma ampla gama de vinhos, espumantes, destilados e coquetéis, comercializados no mercado nacional e no exterior.

- *CHAMPAGNE GEORGES AUBERT S/A*

Garibaldi – RS

Champagne Georges Aubert foi fundada em 1875 pela família Aubert, em Saillans, no departamento de Drôme, no sudeste da França. Lá, produzia-se o vinho espumante do tipo *vin mousseaux clairette de die*, com denominação de origem. No início da década de 50, o proprietário, Georges Aubert, decidiu transferir as operações da vinícola da França para o Brasil. Ele e mais um grupo de amigos, guiados pelos irmãos maristas, assim como relata a história da companhia, foram trazidos ao sul do Brasil, e terminaram se estabelecendo em Garibaldi, entre outras razões, pela grande produção de uvas brancas de excepcional qualidade.

- *IRMÃOS MOLON LTDA*

São Marcos – RS

Desde 1883, quando chegou ao Brasil, a família Molon dedica-se ao cultivo da uva. Em 1963, a união de dois irmãos formou a Vinícola Irmãos Molon, mas foi em 1966 que os vinhos com a marca Sinuelo, que até hoje são o carro-chefe da vinícola, começaram a ser produzidos. Hoje, a vinícola produz vinhos de mesa, sucos de uva e os vinhos finos Pietro Felice e Reggio di Castela (vinhos licorosos, Grappa e Mistela).

- *LIDIO CARRARO VINÍCOLA BOUTIQUE*

Bento Gonçalves – RS

A Lidio Carraro Vinícola Boutique inicia sua trajetória em 1998, dando seqüência à tradição secular de cinco gerações no cultivo de videiras da família Carraro no Brasil, com o projeto de implantação de novas áreas de vinhedos próprios em duas regiões privilegiadas no Sul do Brasil: Vale dos Vinhedos e Encruzilhada do Sul. Os primeiros vinhos são elaborados em 2002 e consolidou-se no segmento *premium*.

- *LOVARA VINHOS FINOS LTDA*

Bento Gonçalves – RS

Lovara é uma empresa pertencente à família Benedetti Tecchio, produtora de vinhos desde 1967, uma das mais antigas vinícolas do Brasil. Atualmente os vinhos são produzidos sob a supervisão dos enólogos da Miolo.

- *LUIZ ARGENTA VINHOS FINOS LTDA*

Flores da Cunha – RS

Fundada em 1999 no município Flores da Cunha, sua localização é reconhecida por suas excelentes características para a produção de uvas viníferas. A empresa buscou associar a tradição com técnicas modernas de cultivo, por meio da técnica de DNA e produção, evitando agressões mecânicas.

- *VINÍCOLA MENA KAHO LTDA*

Bento Gonçalves – RS

O termo “mena-kaho” expressa a idéia de viticultor (mena = condutor; cão = ramo de videira). Este era o apelido da família de Santo Francesco Roman, dedicada ao cultivo das videiras em Mason Vicentino – Marostica (Itália) quando no ano de 1883, emigrou para o Brasil. A empresa destaca-se por possui vinhedo próprio com produção orgânica.

- *MIOLO WINE GROUP*

Bento Gonçalves – RS

Baseada na tradição da Família Miolo na produção vinícola, desde a chegada da Itália em 1987, em 1989 foi fundada a Vinícola Miolo. A empresa atua em cinco deferentes regiões do país – Vale dos Vinhedos, Serra Gaúcha, Vale do São Francisco, Campanha Gaúcha e Campos de Cima da Serra. Com uma capacidade produtiva de cinco milhões de litros, a empresa planeja expandir sua produção total em seus cinco projetos, de maneira a atingir a marcar de 12 milhões de litros produzidos até 2012. A Miolo conta também com duas parcerias internacionais, uma com a Osborne – Espanha – e também com a Via, do Chile.

- *SOCIEDADE DE BEBIDAS MIORANZA LTDA*

Flores da Cunha – RS

A Vinhos Mioranza surgiu 1964, quando a família Mioranza, de origem italiana, inicia o cultivo das vinhas em Flores da Cunha. A produção da uva é quase toda em vinhedos próprios, comercializando tanto vinhos finos como vinhos de mesa.

- *VINHOS MONTE REALE LTDA*

Flores da Cunha – RS

Localizada em Flores da Cunha, município que mais produz vinhos no Brasil, foi fundada em 1972 fruto de uma tradição vinícola de imigrantes italianos. Em 1999, a Monte Reale passou por uma reestruturação, passando a atuar também na fabricação de vinhos finos, gastronomia e enoturismo. Criou-se então a marca de vinhos finos Valdemiz. A primeira safra foi elaborada em 2000 e o lançamento em 2002. Desde então, a empresa conta com os vinhos finos Valdemiz, e com os vinhos de mesa e sucos Monte Reale.

- *VINÍCOLA PANCERI LTDA*

Tangará – SC

Localizada no alto das montanhas de Santa Catarina, com altitudes médias de 1.200 metros, a Vinícola Panceri foi fundada em 1990 e passou a elaborar vinhos com a marca de um novo “terroir”. As videiras são conduzidas em espaldeiras e as uvas recebem a máxima insolação. Essas características fazem da Serra do Marari uma nova proposta de tipicidade para os vinhos catarinenses e brasileiros. Em 2007 a empresa começou a exportar, sendo o Panceri Chardonnay 2006 o primeiro vinho catarinense a ser exportado.

- *SOCIEDADE DE BEBIDAS PANIZZON LTDA*

Flores da Cunha – RS

Com sede em Flores da Cunha (RS), em um parque industrial de 30 mil quadrados, sendo 13 mil de área construída, a Panizzon foi fundada em 25 de janeiro de 1960. Atualmente, coloca-se como uma das maiores empresas do país no setor em que atua e possui um catálogo com mais de 60 produtos (entre espumantes e vinhos finos, vinhos de mesa, vinhos compostos, suco de uva, coolers, bebidas quentes, sidra e vinagres).

- *VINÍCOLA PERINI LTDA*

Farroupilha – RS

A Vinícola Perini passou por um processo de transformação em 1970, deixando de ser um pequeno empreendimento familiar desenvolvido por imigrantes italianos em empresa com o vinho marca Jota Pe. Em 1996, a empresa lança a marca Casa Perini, uma linha de vinhos

finos e espumantes de altíssima qualidade elaborados exclusivamente com uvas viníferas de produção própria. Atualmente, a empresa está inserida na rota turística do Vale Trentino, elaborando vinhos de mesa e vinhos finos proveniente de uvas de videiras européias certificadas conduzidas em espaldeiras Y.

- *PIZZATO VINHAS & VINHOS*

Bento Gonçalves – RS

A PIZZATO Vinhas & Vinhos (Vinícola Pizzato Ltda) está localizada no Vale dos Vinhedos, Bento Gonçalves, e foi fundada em 1999 por netos de imigrantes italianos com o objetivo de elaborar vinhos de alta qualidade e personalidade definida a partir de vinhedos próprios. A empresa conta com 42 hectares de vinhedos próprios estão localizados em Bento Gonçalves e Dois Lajeados.

- *VINÍCOLA SALTON*

Bento Gonçalves – RS

A Vinícola Salton foi criada em 1910 por imigrantes italianos no município de Bento Gonçalves, aclimatando variedades de videiras trazidas da Itália. Em 1948 a empresa abriu uma filial em São Paulo, responsável pela fabricação do Conhaque Presidente. Com capital 100% nacional, atualmente, a vinícola busca atuar numa linha superior de vinhos e espumantes comercializados em diversos mercados.

- *SULVIN IND. E COM. DE VINHOS LTDA*

Flores da Cunha – RS

Fundada em 1998, a empresa agrega a experiência de seus diretores na produção e comercialização de vinhos no interior de São Paulo na produção de vinhos de mesa no município de Flores da Cunha. Com investimentos em seu parque industrial e linha de elaboração a empresa entrou no segmento de vinhos finos a partir de 2004.

- *UNIÃO DE VINHOS DO RIO GRANDE LTDA*

Flores da Cunha – RS

A União de Vinhos do Rio Grande Ltda iniciou a produção de vinhos em 1946, fundada por descendentes de imigrantes italianos. Sua atuação está voltada para a produção de vinhos de mesa, com sede em Flores da Cunha e unidades de vinificação no Vale dos Vinhedos e em Nova Roma do Sul, além da parceria com mais de 500 famílias produtoras de uva.

- *VALLONTANO VINHOS NOBRES LTDA*

Bento Gonçalves – RS

Localizada no Vale dos Vinhedos, a Vallontano Vinhos Nobres propõe-se, desde 1999, a elaborar vinhos finos de qualidade superior produzindo aproximadamente 40 mil garrafas de vinhos e espumantes por ano. A empresa busca trabalhar com métodos menos intervencionistas possíveis, preservando as características conferidas pelo solo e pelo clima de seus vinhedos, respeitando assim seu *terroir*. Desde 2007 a VALLONTANO integra o catálogo da Importadora Mistral, que é responsável pela distribuição de seus vinhos em todo o Brasil.

- *VINHOS FINOS VELHA CANTINA*

Farroupilha – RS

A vinícola Vinhos Finos Velha Cantina Ltda. elabora produtos de castas nobres, provenientes da região do Rio Buratti, situada entre os municípios de Farroupilha e Bento Gonçalves, no Rio Grande do Sul. Fundada em 1998, a empresa comercializa a linha de produtos Cordignano é composta por vinhos varietais Cabernet Sauvignon, Merlot e Chardonnay. A linha Cave Antiga é formada por espumantes tipo moscatel, prosecco e brut rose e vinhos superiores.

- *VINIBRASIL - VINHOS DO BRASIL S.A.*

Lagoa Grande – PE

A ViniBrasil é fruto de um investimento da vinícola portuguesa Dão Sul em 2002 no Vale do São Francisco. A empresa conta com uma área de 200ha de vinhas, plantadas com as castas Cabernet Sauvignon, Syrah, Alicante Bouschet, entre outras. Suas vinhas diferenciam-se por estarem localizadas em uma nova região produtora, com clima e latitude (paralelo 8) diferenciados, e os vinhos buscam um ter um estilo internacional.

- *VINÍCOLA CAMPESTRE LTDA*

Vacaria – RS

Empresa de origem familiar, a Vinícola Campestre teve início de suas operações na década de 1960. Atualmente a empresa produz vinhos finos e espumantes Zanotto e vinhos de mesa, sucos e coolers marca Pergola.

- *VINÍCOLA GALIOTTO LTDA*

Flores da Cunha – RS

Fundada por descendentes de imigrantes italianos, que já atuavam artesanalmente na produção de vinhos em 1982, a Vinícola Galiotto conta atualmente com aproximadamente 3.500 m<sup>2</sup> de

área construída, capacidade de estocagem em torno de 6.700.000 litros. A vinícola elabora vinhos de mesa secos e suaves, vinhos finos, espumante tipo asti, cooler e sucos com as marcas Galiotto e Casa Galiotto.

- *COOPERATIVA VINÍCOLA GARIBALDI LTDA*

Garibaldi – RS

Fundada em 22 de janeiro de 1931, a Vinícola Garibaldi nasceu por uma iniciativa de 73 cooperados. Os esforços geraram resultados rápidos e em 1934 já havia 260 cooperados com uma produção de 2.500.000 litros de vinho. Atualmente, conta com cerca de 300 cooperados e se destaca como a maior organização na economia do município de Bento Gonçalves. Possui uma área de 32 mil metros quadrados e sua capacidade de estocagem é de 20.000.000 de litros de vinho.

### **4.3 Instituto Brasileiro do Vinho – IBRAVIN**

O Instituto Brasileiro do Vinho – IBRAVIN foi fundado em 1998, diante da necessidade das diversas entidades vinculadas ao setor vinícola em buscar o desenvolvimento harmônico do setor, promovendo debates entre os produtores de uva, indústrias de vinho, cooperativas e governo do Estado. A entidade atua vinculada ao Governo do Estado e diretamente no atendimento das necessidades dos produtores (WFB, 2008).

As ações a serem implementadas pelo Instituto são definidas por seu Conselho Deliberativo, composto por representantes da Associação Brasileira de Enologia (ABE), Associação Gaúcha de Vinicultores (Agavi), Comissão Interestadual da Uva, Federação das Cooperativas Vinícolas do Rio Grande do Sul (Fecovinho) e Governo do Estado do Rio Grande do Sul (WFB, 2008).

Com a função de encaminhar a execução dos projetos de interesse do setor, a estrutura funcional está instalada em Bento Gonçalves. O instituto goza, junto com o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa), da condição de instância representativa da vitivinicultura nacional perante a Organização Internacional do Vinho (OIV) (WFB, 2008).

O IBRAVIN tem como objetivo ordenar e promover, de forma participativa, a vitivinicultura brasileira, com a fixação de objetivos, estabelecimento de estratégias e

execução de ações visando ao seu fortalecimento, tornando-a competitiva e sustentável. Buscar o comprometimento dos partícipes da cadeia produtiva da uva e do vinho, entre si e com os diversos níveis de governo, na execução da política vitivinícola brasileira.

Dentre as ações desenvolvidas pelo Instituto estão os projetos que compõem o plano de desenvolvimento da vitivinicultura. As ações são concebidas nas reuniões periódicas entre os representantes da cadeia produtiva da uva e do vinho e o Governo do Estado do Rio Grande do Sul, através da Secretaria da Agricultura e Abastecimento. Depois, as propostas passam para a apreciação do Conselho Deliberativo do IBRAVIN. Se aprovadas, são submetidas a uma nova e definitiva análise pelo Conselho do Fundovitis, que determina sua efetivação ou não, e o volume de recursos a ser aportado. As diretrizes, então, são executadas por instituições de pesquisa e consultores contratados ou pelo próprio Instituto. Seu andamento é acompanhado por quatro comissões internas do IBRAVIN (nas áreas de Economia e Mercado, Enologia, Legislação e Viticultura), formadas por membros do Conselho Consultivo da Instituição (WFB, 2008).

#### **4.3 Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos – APEX Brasil**

Criada em novembro de 1997 por Decreto Presidencial, a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos – APEX funcionou como uma Gerência Especial do SEBRAE Nacional até 6 de fevereiro de 2003. Nesta data, passou a ser denominada APEX Brasil, constituindo-se em um Serviço Social Autônomo ligado ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (APEX, 2008).

Além de dar continuidade aos trabalhos já desenvolvidos pela APEX - a inserção de um número maior de empresas no mercado mundial; consolidação dos mercados já existentes; abertura de novos mercados; e a diversificação da pauta dos produtos exportados e fornecimento de subsídios para o aumento do volume das exportado - as funções da APEX Brasil envolvem a coordenação e a execução de políticas de promoção do país, o desenvolvimento e a consolidação da marca Brasil (APEX, 2008).

Dessa forma, a Agência ganhou autonomia, passando a desempenhar, no Governo Federal, a função de coordenar e executar a política de promoção do país. Seus principais

objetivos são inserir mais empresas no mercado internacional, diversificar a pauta dos produtos exportados, aumentar o volume vendido e abrir novos mercados, além de consolidar os atuais. A agência tem como missão promover as exportações de produtos e serviços contribuindo para a internacionalização das empresas brasileiras (APEX, 2008).

Ao implementar a política de promoção comercial das exportações, a APEX Brasil atende não só à complexidade da economia brasileira mas, também, ao alto grau de sofisticação da comercialização de bens e serviços nos mercados globalizados. Isso está sendo feito, entre outras iniciativas, por meio da preparação das empresas para exportar. Adequar os produtos brasileiros ao mercado internacional e realizar ações de marketing no exterior para divulgar e consolidar a Marca Brasil.

Dentre as ações da APEX Brasil estão:

- **Feiras no exterior:** concessão de apoio financeiro e técnico para consórcios de exportação participarem de feiras no exterior, subsidiando parte dos custos referentes à participação na feira;
- **Projeto vendedor:** consiste em encontros promovido no exterior entre empresários brasileiros, ofertantes e compradores estrangeiros. O objetivo básico é prover um ambiente propício para a realização de negócios e, ao contrário da Missão Comercial, não possui caráter prospectivo. É adequado, especialmente, para impulsionar determinados nichos dentro de um PSI ou segmento de mercado;
- **Projeto comprador:** consiste no encontro promovido no Brasil entre empresários brasileiros ofertantes e compradores estrangeiros demandantes de produtos e serviços de um determinado setor, provenientes dos mercados-alvo do Projeto Setorial Integrado, com o objetivo de prover um ambiente propício para a realização de negócios para as empresas participantes.
- **Projeto imagem:** consiste em promover a imagem dos produtos e serviços nacionais no exterior por meio da visita de formadores de opinião estrangeiros (como jornalistas e especialistas) ao Brasil para conhecer o setor, o projeto e as empresas brasileiras. A idéia é que os formadores de opinião retornem aos seus países contribuindo na divulgação de informações e na construção ou consolidação da imagem do Brasil e do setor em questão;

- **Centros de distribuição no exterior:** espaços localizados em cidades chaves no exterior onde as empresas podem utilizar escritórios, apoio operacional, salas de reunião, armazenamento, despacho de mercadorias e suporte de contratação de serviços como advocacia e contabilidade.

Em 2007, foram executadas 761 ações entre Feiras Setoriais, Missões Comerciais e de Prospecção, Rodadas de Negócios, Ações Especiais, Road Shows, entre outros. Entre projetos e eventos, a APEX Brasil trabalha com aproximadamente 1.848 empresas exportadoras, representantes de 63 setores da economia brasileira (APEX, 2008).

A APEX Brasil tem concentrado esforços na organização, avaliação e financiamento de Projetos Setoriais Integrados (PSI), que englobam pequenas, médias e grandes empresas de todo um setor ou segmento produtivo, sem restrições regionais, além de seus Projetos de Formação de Consórcios de Exportação (PFC). Uma definição de Projeto Setorial Integrado de Promoção de Exportações (PSI) dada pela APEX é: projeto que reúne um conjunto de atividades agregadas em diversos projetos de promoção comercial, e que tem por característica essencial seu alcance setorial em âmbito estadual, regional ou nacional (SATO e ÂNGELO, 2007).

A APEX Brasil é responsável pelo aumento significativo do número de consórcios de exportação no Brasil, visto o apoio financeiro concedido (SATO, 2006). Assim sendo, a análise de um PSI de promoção comercial de exportações no Brasil que se originou a partir de um consórcio de exportação apresenta significativa relevância.

Este capítulo descreveu o ambiente que a rede em estudo está inserida e os atores envolvidos na rede. No capítulo seguinte será apresentada a análise dos dados empíricos.

## **5 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

O presente capítulo apresenta a análise dos resultados obtidos a partir da transcrição das entrevistas, análise das observações destacadas no diário de campo e documentos. Visando a alcançar os objetivos da pesquisa, a organização do capítulo segue a estrutura apresentada na matriz de agrupamento conceitual, abordando o construto da formação da rede em análise, por meio das variáveis de caracterização da rede, vantagens competitivas e classificação tipológica da rede focal.

Na seqüência, é descrito o construto do processo de internacionalização da rede, por meio das variáveis: estratégias de internacionalização e fatores internos à organização. Por fim, apresenta-se o construto do papel da rede e contribuições no processo de internacionalização, com as variáveis: relação entre os atores, políticas governamentais, efeitos da participação na rede e geração de mudanças. Destaca-se que as correntes conceituais abordadas no referencial teórico serão analisadas de maneira integrada com as variáveis que as contemplam.

### **5.1 Construto da formação da rede**

Na formação de uma rede horizontal destaca-se a diversidade de interesses dos membros, que muitas vezes podem ser conflitantes. Desta forma, Balestro (2004) destaca a importância da existência de uma coordenação, ou seja, existência de uma entidade composta por profissionais de fora das empresas ou por representantes das empresas com a finalidade de monitorar as relações entre as empresas e gerenciar o processo de tomada de decisão coletiva.

Na rede em análise, esse papel é cumprido pela gerência do Wines from Brazil e do Ibravin com subsídio da APEX Brasil.

Constituído inicialmente como um consórcio de exportação, a rede em análise foi formada no ano de 2002 dentro da área de negócios internacionais da Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul – FIERGS. Inicialmente, seis vinícolas aderiram ao projeto, sendo essas: Miolo, Casa Valduga, Salton, Aurora, Don Laurindo e De Lantier (Bacardi). As vinícolas participaram de diversas reuniões, cursos de formação de preço e treinamentos para acessar o mercado internacional. Este consórcio visava ao 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 vinícolas, contextualizada da seguinte forma:

bom, o que aconteceu: eles realizaram em 2002 a formalização do consórcio, participaram de duas feiras, uma em Londres e outra no EUA. Em 2003 foi mais dedicado à organização interna, como iriam se organizar, em que sistemática iriam trabalhar, fizeram naquele ano mais duas feiras e trouxeram três agentes de degustação, com apoio isolado e pontual da APEX [Gerente do projeto].

No ano de 2004, a iniciativa passou a denominar-se Projeto Setorial Integrado – PSI, visto a assinatura de um convênio com a APEX Brasil, passando a focar a promoção de vinho brasileiro. A gerente do projeto explica que a alteração de consórcio de exportação para PSI trouxe uma mudança no Programa:

num consórcio, são as pessoas que cuidam das vendas e fazem tudo, no PSI, como o Wines from Brazil, o papel é procurar todas as ferramentas pra aproximar o comprador da vinícola. A gente não faz a venda, a gente faz todo o resto, ajuda a empresa a fazer análises de preços, repassa informações de mercado, orienta, organiza os eventos, paga o espaço, faz tudo. A vinícola tem o trabalho de pagar as passagens, enviar as amostras e estar lá na feira, o resto é o projeto que faz para ela [Gerente do projeto].

A mudança para um projeto setorial integrado foi um processo natural, visto as exigências da APEX Brasil para apoiar o projeto e o aumento do número de empresas, o que inviabiliza a gerência do projeto envolver-se com a parte comercial. A gerente do projeto entrevistada coloca que estas mudanças alteraram a filosofia do projeto, permitindo um salto qualitativo e quantitativo nas atividades: ampliando o número de empresas de seis para 16, transferência da sede do projeto de Porto Alegre para Bento Gonçalves, ampliação da participação em feiras internacionais, degustações e convites para jornalistas, compradores e formadores de opinião virem para o Brasil.

O grande desafio do Wines from Brazil é a consolidação de uma imagem do país como produtor de vinho, ainda desconhecido no mundo do vinho. Nas ações desenvolvidas pelo Projeto, cada empresa exporta seus produtos individualmente, mas em todas as feiras e eventos a marca Wines from Brazil funciona como marca “guarda chuva” (anexo II) e depois cada vinícola trabalha sua marca independentemente.

Destaca-se que desde a fundação, uma empresa saiu da rede por motivos operacionais, uma vez que o grupo foi vendido e a área de vinhos sofreu mudanças. No ano de 2008, o projeto foi renovado junto à APEX Brasil, contando atualmente com 34 empresas participantes.

#### 5.1.1 Caracterização da rede em estudo

No âmbito da caracterização das ações desenvolvidas pela rede em análise, segundo o gerente do Ibravin, as ações incluem participações em feiras especializadas, nas quais os consorciados podem expor seus produtos em mercados chaves com subsídios da APEX. Destaca-se também a existência de dois projetos: o projeto comprador, que busca trazer compradores de mercados estratégicos para rodadas de negócio no Brasil, aproximando as empresas que têm mais dificuldade em participar em feiras de possíveis compradores e o projeto imagem, que visa a atrair para o Brasil jornalistas e formadores de opinião na área de vinhos para degustações.

A rede não contempla atividades de importação, contudo, o gerente do Ibravin destaca que:

as empresas estão percebendo cada vez mais a importância das atividades internacionais e desta forma algumas empresas importam máquinas, insumos como garrafas. Muitas vezes com o uso de *drawback* trazem ganhos para a exportação também. Não tem mais como trabalhar isolado do mundo, a globalização está aí e as empresas têm que se adaptar a esta nova ordem [Gerente do Ibravin].

A rede em análise possui abrangência nacional, visto que a APEX Brasil só apóia um projeto por setor em todo o país. Neste sentido, o projeto é aberto a todas empresas do setor vinícola que desejam exportar; contudo, o foco da rede é o vinho fino, o que inibe o ingresso

de vinícolas que exportam exclusivamente vinho de mesa. As empresas associadas devem pagar uma mensalidade que varia de 200 a 450 dólares, de acordo com a produção de vinhos finos da empresa. A mensalidade é uma forma de manter o comprometimento dos atores e auxiliar na manutenção operacional da rede.

Mesmo com foco no mercado internacional, destaca-se o surgimento de atividades de cooperação entre as empresas participantes de maneira extra-rede, visto que a rede não se envolve na operação internacional (elaboração de documentos, venda, fechamento de cambio e demais operações inerentes ao comércio exterior). Considerando as atividades de cooperação nas empresas associadas, o gerente do Ibravin observa a existência de cooperação no mercado interno:

as empresas estão vendo que elas têm que se unir porque concorrentes são os vinhos importados. O problema do Brasil é a concorrência muitas vezes desleal de vinhos importados, então as empresas estão vendo que se unindo elas têm mais força para competir no mercado interno também. Inicialmente elas queriam se unir para solidificar a marca Brasil no exterior, mas também estão vendo que a cooperação pode ser útil no mercado doméstico com projetos em defesa do vinho brasileiro, trocas de informações sobre cultivo de uva, entre outros [Gerente do Ibravin].

Segundo o gerente do Ibravin, algumas empresas já possuíam atividades internacionais anteriormente à formação do consórcio, acumulando experiência internacional, enquanto outras encontram-se num estágio inicial. Contudo, na percepção do gerente, esta heterogeneidade ajuda a cooperação, porque as empresas que têm mais experiência repassam para os demais, como no caso de treinamentos, nos quais as empresas mais experientes ministram treinamentos para os demais em questões como legislação, pró-forma, repassando o conhecimento que já possuem. O entrevistado complementa dizendo:

das empresas que fazem parte da rede, observa-se um crescimento das exportações mais acentuado que a média do setor, sendo que quatro empresas são grandes, com um volume de exportação já significativo, duas empresas de porte médio e as demais são menores, mas algumas vêm obtendo bons volumes de venda e as demais estão com tudo encaminhado para fazer as primeiras exportações [Gerente do Ibravin].

Atualmente, das 34 empresas participantes, 18 já realizaram embarques para o exterior. Dentre os entrevistados, seis empresas já mantinham atividades internacionais anteriormente ao ingresso na rede. Destaca-se o caso da Vinícola Aurora:

a cooperativa já exportava, não em tão grande quantidade como agora. Tínhamos parcerias com o Japão e agora que a gente está aumentando esse campo por nós estarmos na cooperativa, que é a maior do Brasil no ramo, e a terceira em nível

mundial, então a gente tem uma grande oportunidade em relação a isso. Com as experiências do Wines from Brazil e as oportunidades a gente vai ampliando nosso negócio [Gerente da Vinícola Aurora].

Outro exemplo é a Sulvin, que anteriormente ao ingresso na rede já exportava vinhos de mesa para os Estados Unidos. Agora, com o ingresso na rede, estão desenvolvendo novos produtos para atuar também com vinhos finos. Já a Vinícola Garibaldi realizou seus primeiros embarques na década de 1970, mas com o ingresso na rede as exportações ganharam novo impulso.

Os entrevistados pertencentes às empresas já possuíam atividades internacionais anteriormente ao ingresso na rede, entretanto, observam a existência de incremento no seu processo de internacionalização a partir do ingresso na rede. Por outro lado, das empresas entrevistadas, quatro deram início ao seu processo de internacionalização após o ingresso na rede e quatro ainda não realizaram nenhum embarque. Estas empresas, ingressaram na rede mais recentemente e estão iniciando a formação de uma estrutura voltada para o mercado externo.

Entre os mercados atingidos pelas empresas da rede destacam-se a Europa e Estados Unidos. Dentre os países europeus, a República Tcheca tem tido uma significativa participação, visto a existência de um distribuidor de vinhos daquele país que possui vínculos com o Brasil e, por sua vez, desenvolve um trabalho forte na distribuição do vinho brasileiro naquele mercado. Na busca de novos mercados, a rede está iniciando um trabalho focado para o desenvolvimento do mercado asiático.

As empresas associadas têm autonomia para buscar novos mercados individualmente, mas segundo os entrevistados, este processo fica facilitado quando toda a rede está envolvida. A gerente da Casa Valduga coloca que quando a empresa contata individualmente algum cliente em potencial, via *e-mail* por exemplo, é difícil obter retorno, já pela rede, a empresa obtém um acesso facilitado.

A rede caracteriza-se por contribuir na formação da imagem do vinho brasileiro. Na visão da gerente da Vinícola Aurora, a cooperação entre as empresas do setor para a formação da imagem do vinho do país no exterior é fator crítico para o sucesso do processo de internacionalização do setor. As vinícolas brasileiras necessitam cooperar para vencer o

obstáculo do desconhecimento do produto no exterior e para definir o posicionamento do vinho brasileiro no mercado internacional.

a primeira dificuldade foi a seguinte, colocar na cabeça do pessoal que o Brasil produz vinho, que é um produtor de vinho. O Brasil já melhorou bastante a imagem, que antigamente era futebol e carnaval. Os importadores não viam o Brasil como produtor de vinhos, então o primeiro passo foi criar uma imagem de um Brasil produtor de vinhos, através de trabalho, feiras internacionais, projetos específicos, trazendo jornalistas internacionais, justamente para eles verificarem o que está sendo feito [Gerente da Miolo].

A atuação da rede busca levantar inicialmente a bandeira do vinho brasileiro e depois de cada vinícola individualmente. Este trabalho tem permitido um posicionamento do vinho brasileiro como um produto exótico, voltado para consumidores que procuram produtos diferenciados. Em complemento, na medida em que aumenta o número de empresas brasileiras competindo no mercado internacional com produtos de qualidade, maior vai ser a difusão do vinho brasileiro no exterior, ampliando o mercado das empresas brasileira já atuantes no mercado internacional, bem como dos entrantes mais recentes.

A atuação da rede está voltada para os vinhos da linha Premium, ou seja, as empresas participantes da rede devem buscar atuar no mercado internacional com variedades de alta qualidade. Empresas que produzem outros produtos além de vinhos de uvas viníferas não podem fazer uso do Wines from Brazil para promover a exportação destes produtos.

Observa-se também a característica da rede em ser um agente formador da cultura internacional. Empresas participantes da rede, que ainda não possuem pretensões de se internacionalizar, podem fazer uso da rede para ter um contato maior com o universo do comércio exterior:

a gente tem uma produção anual de 40 mil garrafas, o que não é muito para a exportação. A gente não estava com previsão de entrar no consórcio, mas a gente começou a sentir a necessidade de falar um pouco essa língua do comércio internacional, que era uma coisa que nós não tínhamos [Diretora da Vallontano].

Este fenômeno é destacado por Welch e Loustarinen (1993) como internacionalização *inward*. Para os autores, este conceito originou-se da percepção de que, ao entrar em contato com uma empresa internacional, mesmo através da participação na rede, a organização estaria ampliando sua visão internacional e expandindo os mapas cognitivos de seus gerentes para

além das fronteiras nacionais. Ou seja, uma empresa, mesmo que não saísse formalmente de seu país, estaria internacionalizando-se ao se relacionar com empresas internacionalizadas.

Diante da análise da apresentação das características específicas da rede em estudo, no próximo tópico enquadra-se a rede conforme as proposições tipológicas apresentadas pela literatura.

### 5.1.2 Tipologias

O projeto setorial integrado Wines from Brazil é um projeto desenvolvido pelo Ibravin, que congrega diversas associações de empresas e produtores de vinho. Neste ambiente pluralizado por diversas instituições do setor vinícola que são tomadas as decisões estratégicas acerca do projeto, buscando uma participação democrática de todos os atores envolvidos.

Diante do contexto observado em campo e na análise das entrevistas, de acordo com a literatura consultada, a rede focal caracteriza-se como uma rede burocrática, ou seja, é caracterizada pela existência de um contrato formal. Na concepção de Hoffmann, Molina-Morales e Martínez-Fernandez (2004) esta dimensão contratual estabelece regras de conduta entre os atores, tratando-se, a rede em análise, de uma rede formal.

Quanto à direcionalidade, a rede focal constitui-se como rede horizontal de cooperação, ou seja, as ações de cooperação se dão entre empresas que produzem e oferecem vinhos finos, pertencentes ao setor vinícola. Neste tipo de rede ocorre cooperação entre uma empresa e seus próprios concorrentes. Conforme Hoffmann, Molina-Morales e Martínez-Fernandez (2004) estas redes são implantadas, na maioria das vezes, quando as empresas, isoladamente, apresentam dificuldades em atender externamente o mercado. Esta visão apresentada pelos autores explica em muito o processo de formação da rede em análise.

Em termos de localização, a rede focal possui características específicas. Na sua fundação, a rede configurava-se de maneira aglomerada, ou seja, englobava empresas situadas dentro do arranjo produtivo da serra gaúcha. No entanto, com o crescimento da rede e a configuração do projeto como o único do setor no Brasil ingressaram na rede empresas

localizadas geograficamente mais distantes, dando características mais dispersas à rede. Esta dispersão estimula a rede a fazer uso de processos avançado de logística e de sistemas de informação como forma de superar distâncias para o alcance da interação entre as partes.

Em virtude da característica democrática da rede, destacada pelo gerente do Ibravin, o poder de decisão da rede é do tipo não-orbital, no qual todos os participantes têm poder de voto paritário no processo de tomada de decisão. Em complemento, observa-se que a rede congrega empresas por similaridade, com empresas que operam dentro do mesmo segmento, podendo partilhar insumos e resultados, bem como empreendem interações diretas entre si na busca de resultados empresariais.

Seguindo a tipologia apresentada por Pereira (2005), as relações na rede em estudo ocorrem por meio de uma rede horizontal, por similaridade e configurada como rede de exportação (Figura 13).

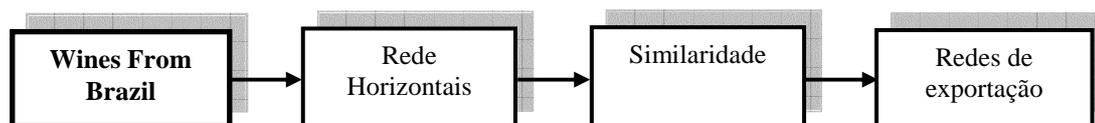


Figura 13 – Desenho da rede focal conforme tipologia de Pereira (2005)

Fonte: Adaptado de Pereira (2005)

Conforme observado na figura 13, a rede em análise está voltada para o mercado externo. Na tangente da configuração das redes de exportação, seguindo a tipologia de Maciel e Lima (2002), a rede focal em análise configura-se quanto a sua finalidade como uma rede promocional, ou seja, dirige seu foco de atenção para a promoção comercial dos produtos. Também destaca-se a característica de ser uma rede de exportação monosssetorial, agregando somente empresas do setor vinícola.

Diante desta classificação tipológica, a figura 14 apresenta um desenho da rede estudada. Observa-se que o PSI Wines from Brazil caracteriza-se como meio, ou seja, é formado pelas diversas empresas vinícolas participantes do projeto. O projeto também é alimentado pelo Ibravin e suas entidades formadoras, que assumem o papel de gerencial do projeto e pela APEX Brasil, responsável por diversos subsídios ao projeto. Destaca-se

também o papel de algumas entidades apoiadoras, como o SEBRAE, FIERGS, EMBRAPA, SEDAI, entre outras entidades que apóiam o projeto.

A rede focal tem como objetivo a promoção comercial de vinhos finos brasileiros no exterior, operando como um elemento somador para atingir o objetivo fim que é a internacionalização das empresas participantes. Observa-se, contudo, que as empresas podem atingir objetivos de internacionalização extra-rede, ou seja, sem a utilização da operação de meio proporcionada pelo Wines from Brazil, bem como ações de colaboração entre as empresas participantes sem o intermédio do projeto.

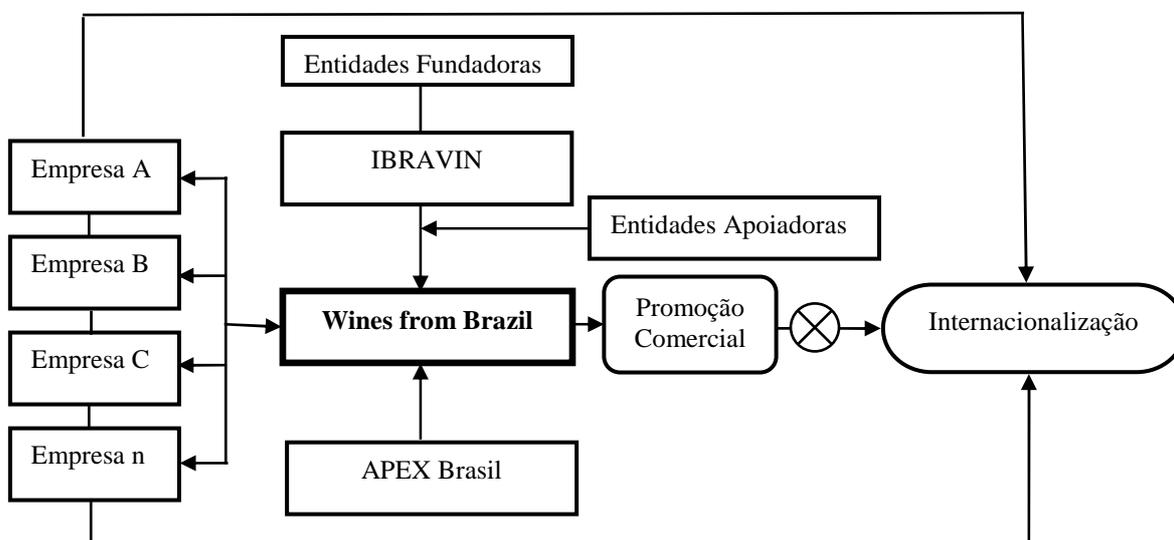


FIGURA 14 – Desenho da rede focal

Fonte: Autor da Pesquisa

As ações de cooperação junto ao projeto, tanto por parte das empresas como das entidades envolvidas passam a ser fontes geradoras de vantagens e benefícios para todo o setor (MARSHALL, 1984).

### 5.1.3 Geração de vantagens e benefícios

No caso em análise, observa-se uma interligação entre empresas, entidades de classe e órgão governamentais. O quadro institucional formado por estes atores atuando de maneira colaborativa, passa a ter um papel importante no que tange ao desenvolvimento da rede e a sua contribuição para as empresas participantes em virtude das externalidades positivas

geradas no espaço local de colaboração. Essas externalidades, segundo Marshall (1984), acabam criando um conjunto de fatores intangíveis que permitem a criação e ampliação de vantagens competitivas do atores envolvidos na rede.

No caso do setor vinícola, a proximidade geográfica proporcionada pela concentração de empresas no arranjo produtivo vitivinícola da serra gaúcha tem gerado externalidades positivas. Esta visão corrobora o trabalho de Alievi e Fensterseifer (2005) e ganha importância pelo fato do vinho ser um produto cuja qualidade é um fator estratégico para a manutenção da marca da empresa. A qualidade do vinho depende de um investimento em toda a cadeia produtiva, desde a escolha dos variedades adequados e de boa qualidade, a condução correta do vinhedo (poda e irrigação), a colheita, o processamento da uva, a fermentação e o envelhecimento. Desta forma, ações de integração entre as diversas empresas do setor ao longo de toda a cadeia produtiva proporcionam a geração de benefícios para o setor como um todo.

Ampliando a visão da necessidade de cooperação no setor vinícola para a competitividade no mercado, Sato e Ângelo (2007) destacam que para atingir altos padrões de qualidade, as vinícolas brasileiras sofrem algumas perdas frente aos países produtores que apresentam vantagens na especificidade de localização, como Argentina e Chile, por estarem em zonas de aptidão de clima e solo. Os custos para atingir a qualidade equivalente, provavelmente são mais elevados no Brasil, exigindo-se das vinícolas brasileiras um gerenciamento estratégico mais elaborado, investimento em tecnologia e parcerias.

No caso da rede em análise, o gerente do Ibravin acredita esta contribui para a geração de externalidades para o setor, visto que desenvolve o setor como um todo ao promover os vinhos brasileiros, tornando-os conhecidos no exterior. Ele explica que se o vinho brasileiro é vendido no exterior demonstra ter qualidade, e dessa forma, amplia a competitividade do vinho brasileiro frente aos produtos importados no mercado nacional, por estarem no mesmo nível dos demais países produtores de vinho.

Nesta linha, a diretora da Vallontano coloca que vantagens proporcionadas pela rede têm auxiliado as empresas a enfrentarem a concorrência do mercado doméstico, principalmente com vinhos argentinos e por produtos similares ao vinho, como coquetéis, que acabam sendo consumidos erroneamente por falta de conhecimento dos consumidores. Então,

para a diretora, a rede cria benefícios para o setor no momento em que permite às empresas buscarem novos mercados como uma saída alternativa para enfrentar as adversidades.

Para o gerente da Miolo entrevistado, a rede contribui na geração de benefícios para o setor porque está disseminando uma idéia de qualidade e da possibilidade de expandir o mercado de atuação das vinícolas para além do Brasil. A representatividade proporcionada pelas ações em conjunto no mercado externo proporciona vantagens relativas para o setor, bem como para as empresas participantes, visto que no momento da associação em rede as empresas somam forças na promoção do vinho brasileiro. A enóloga da Dal Pizzol destaca que se os compradores de vinho souberem que o Brasil possui um produto bom, quer dizer que a vinícola e as empresas da rede possuem por sua vez um bom produto.

Essa relação entre a qualidade do produto e a sua origem possui grande relevância no setor vinícola, visto que este tipo de produto carrega a imagem do local de fabricação. Neste sentido, a gerente da Casa Valduga observa que dentro da rede existe uma preocupação constante na melhoria do produto, no embarque de produtos de alta qualidade, visto que como as empresas estão criando uma imagem do vinho brasileiro, estes devem mostrar os melhores produtos.

A diretora da União de vinhos acredita que a principal vantagem competitiva proporcionada pela rede está na facilitação para venda dos produtos no exterior, por meio da redução de custos para participar de eventos. Por outro lado, a diretora da Lídio Carraro destaca a geração e disseminação de conhecimento durante eventos, palestras, cursos que ensinam a exportar, montar tabela de preços e auxiliam na logística.

Na concepção dos entrevistados, a rede tem proporcionado vantagens tanto para as empresas maiores como para as menores. No caso da Miolo, uma das maiores empresas da rede, o gerente acredita que a empresa não conseguiria fazer mais de 50% das atividades internacionais desenvolvidas atualmente se não existisse a rede. Da mesma forma, as empresas menores participantes do Wines from Brazil também obtêm vantagens competitivas, tanto pelo fato de apresentarem variedades diferentes, quanto pelo acesso ao *know how* das empresas maiores pertencentes à rede e que já possuem experiência exportadora.

Dentre as vantagens e benefícios proporcionadas pelas atividades internacionais, observa-se a contribuição destas atividades para a competição no mercado interno. Os entrevistados destacam o status gerado pelo fato de estarem exportando. Dessa forma, as ações da rede beneficiam os associados no mercado interno, como o caso da campanha institucional denominada “Vinhos do Brasil, uma boa escolha”, veiculada no período de 5 de junho a 10 de agosto de 2008 na Rede Globo. Foram investidos nesta campanha R\$ 2.000.000,00 pelo Ibravin e Wines from Brazil, como o objetivo promover os vinhos brasileiros, comunicar a evolução qualitativa da vitivinicultura brasileira e apresentar situações de consumo de vinhos e espumantes.

Na visão do gerente da Vinícola Garibaldi, ações como esta aumentam a credibilidade do vinho brasileiro não só no mercado interno como no mercado externo, principalmente pelo fato de que a rede uniu as empresas. Na sua percepção, se não fosse a rede, as empresas exportadoras de vinho seriam concorrentes entre si, mas com as ações coletivas do projeto, estas passam a compartilhar ações que melhoram a competitividade das empresas como um todo, superando assim a visão da competição individualizada.

Observa-se que as ações promovidas pela cooperação em rede resultam em externalidades positivas nas empresas associadas. O ambiente de rede resulta em vantagens relativas para a internacionalização das empresas participantes, como redução de custos e geração de conhecimentos, bem como aumento da competitividade no mercado interno, visto melhorar a imagem e a qualidade do produto nacional. O quadro 09 apresenta uma síntese dos resultados obtidos no construto formação da rede.

Construto	Variável	Resultados Encontrado
Formação da Rede	Caracterização da rede	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projeto Setorial Integrado, apoiado pela APEX e pelo Ibravin com foco no desenvolvimento da imagem do vinho fino brasileiro.</li> </ul>
	Tipologias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direcionalizada horizontal;</li> <li>• Localização dispersa;</li> <li>• Base contratual formal;</li> <li>• Poder de decisão orbital;</li> <li>• Orientação ofensiva;</li> <li>• Similaridade (operam dentro do mesmo segmento);</li> <li>• Consórcio promocional.</li> </ul>
	Vantagens e benefícios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A rede proporciona externalidade positivas tanto para o mercado externo como para o mercado interno;</li> <li>• Desenvolve uma imagem positiva do vinho brasileiro, aumentando a competitividade das vinícolas no mercado externo;</li> <li>• Aumenta a competitividade do vinho brasileiro no mercado doméstico.</li> </ul>

Quadro 09 – Síntese do construto da formação da rede

Fonte: Autor da Pesquisa

## 5.2 Construto do processo de internacionalização da rede

Na concepção de Welch *et al.* (2001), o processo de internacionalização de diversas empresas está vinculado a ações coletivas. Os autores destacam que a inserção de uma empresa numa rede internacional proporciona uma imersão num ambiente com uma cultura de exportação. Estes elementos proporcionados pela rede funcionam como um acelerador do processo de internacionalização.

No setor vinícola brasileiro observa-se um aumento das exportações de vinhos, bem como o crescimento do número de países importadores, indicando a existência de um processo de internacionalização do setor como um todo. Observa-se ainda que cresce significativamente a venda de vinhos finos de variedades européias, um produto de maior valor agregado e segmento alvo das empresas participantes do Wines from Brazil (ver Figura 01).

A busca por mercado externo por meio da cooperação tem crescido nas empresas vinícolas, destacando-se o aumento do número de empresas cooperadas de seis empresas no ano de 2004 para 34 empresas em 2008. Contudo, observa-se que este processo é incipiente, proporcionando neste primeiro momento a familiaridade das empresas cooperadas com o mercado externo, promoção do produto brasileiro no exterior e melhorias na qualidade, do

que propriamente a geração de elevado desempenho financeiro para as empresas. O montante exportado pelas empresas brasileiras é considerado baixo em relação a outros setores, bem como a parcela da produção destinada ao mercado externo não possui volumes representativos.

O processo de internacionalização está centrado na estratégia de internacionalização adotada, visto que este se refere à atuação em mercados fora do mercado doméstico de uma empresa (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2002).

### 5.2.1 Estratégias de internacionalização

O processo de internacionalização de uma empresa ou grupo de empresas pode ser considerado como parte de decisões estratégicas da organização. Nas empresas vinícolas estudadas, observa-se que o composto internacional possui uma participação recente nas estratégias das empresas. Este movimento segue a tendência de vinícolas situadas nos países considerados novos produtores de vinhos, como Chile, Argentina, Estados Unidos, África do Sul e Austrália. Estes países também têm buscado o mercado externo como estratégia para ampliar sua oferta num segmento que busca vinhos com características diferenciadas dos países tradicionais como França, Itália e Espanha. Neste sentido, uma das razões principais para implementar uma estratégia internacional, ao invés da empresa focar-se apenas no mercado doméstico, é que os mercados internacionais produzem novas oportunidades potenciais.

A estratégia de colocação do vinho brasileiro no exterior intensificou-se com a criação da marca genérica de promoção, denominada de Wines from Brazil, de forma que o consumidor valorize os vinhos brasileiros em relação aos vinhos chilenos, argentinos e outros. A menção no rótulo dos varietais de uvas européias busca sinalizar que os vinhos brasileiros seguem normas de qualidade e padrão de produção semelhantes aos vinhos do Novo Mundo.

As estratégias de internacionalização das empresas por intermédio da rede estão voltadas para fora (*outward*), ou seja, a comercialização de vinhos produzidos no Brasil no mercado externo. Observa-se que é comum entre as empresas entrevistadas a realização de

atividades de importação, especialmente máquinas e insumos, porém estas atividades são realizadas extra-rede, visto que a rede tem como foco somente a exportação de vinhos finos.

Seguindo o Modelo de Uppsala, a exportação indireta é o primeiro estágio nesse processo, passando para modos de entrada com maior comprometimento à medida que a empresa evolui no seu processo de internacionalização (JOHANSON e VAHLE, 1977). Na rede em estudo, os modos de entrada utilizados pelas empresas entrevistadas são a exportação direta e indireta.

Quanto à utilização de modos de entrada com maior comprometimento, observa-se que algumas empresas possuem *joint ventures* com empresas estrangeiras de maneira individual, ou seja, sem a intermediação da rede. Dentre estas *joint ventures* destaca-se o acordo da Vinícola Miolo com a Osborne, fabricante espanhol de vinhos, e a formação da ViaSul pela Miolo em parceria com uma empresa chilena e outra Argentina, sendo elaborado uma linha de vinhos a partir de uvas cultivadas nestes países. Dentre outras empresas, a Vinícola Garibaldi também possui uma aliança estratégica com um grupo argentino para troca de variedades de uvas. Dessa forma, observa-se um movimento por parte das empresas na busca de alianças estratégicas com vinícolas internacionais para desenvolver novas tecnologias e produtos extra-rede.

Quanto à realização de investimentos diretos estrangeiros, o gerente do Ibravin entrevistado coloca que, estrategicamente, já se pensou em criar um centro de distribuição no exterior, contudo, no momento o volume de exportação ainda é pequeno, destacando que:

para se ter uma idéia, o valor total exportado de vinho pelo Brasil num ano é comparado ao que uma empresa de móveis exporta num mês, então, por enquanto temos que aumentar o volume e desenvolver a marca “vinhos do Brasil” [Gerente do Ibravin].

Esta visão da gerência da rede de atuar no momento somente com exportação direta é compartilhada pelas vinícolas entrevistadas. A gerente da Casa Valduga coloca que mesmo diante da tendência de aumento do volume exportado, no momento os volumes das operações internacionais da empresa não comportam modos de entrada com maior comprometimento, sendo a exportação direta o modo mais adequado para a atualidade.

Por outro lado, na vinícola Miolo, em virtude do aumento do volume exportado, a empresa já planeja a montagem de um centro de distribuição no exterior:

hoje cerca de 80% das exportações são pra Europa, assim, a Miolo tem a idéia de fazer um centro de distribuição na Alemanha, visto este país ser uma porta de entrada. Então essa seria a nossa porta principal. A idéia desse centro de distribuição já está andando a passos largos, e pelo volume de crescimento que a gente está trabalhando, vai ser necessário [Gerente da Miolo].

Dessa forma, observa-se que as empresas participantes da rede que estão mais desenvolvidas no seu processo de internacionalização planejam novos saltos na cadeia de estabelecimento, com a utilização de modos de entrada com maior comprometimento. Já as empresas menores e que apresentam uma internacionalização mais recente ainda estão centradas na exportação direta. Esta visão vai ao encontro da visão proposta pelo Modelo de Uppsala, ressaltando-se que mesmo com a internacionalização das empresas por meio de uma rede, a experiência internacional individual de cada empresa acaba influenciando as estratégias de internacionalização destas e no comprometimento de um volume de recursos superior para as atividades internacionais.

Na tangente das estratégias de produto utilizadas pela rede, observa-se que a rede está voltada para a diferenciação, buscando trabalhar com produtos diferenciados e não competir por preço. Esta decisão estratégica está baseada no fato de que a produção brasileira é limitada, não permitindo a produção de grandes lotes e com baixos preços.

Cada empresa possui liberdade para estabelecer os preços de venda de seus produtos, visto que a rede não intervém na operação internacional. A entrada em um novo mercado também é uma decisão interna da empresa, contudo, a rede busca prospectar novos mercados de maneira coletiva. Na seleção dos mercados, a rede busca atingir mercados receptivos por novidades, visto que o vinho brasileiro é um produto novo no mercado externo. Segundo a gerente do projeto, a rede busca focar mercados específicos e estratégicos, que possuem potencial de crescimento. Ela destaca que atualmente os principais mercados são EUA, Europa e mais recentemente a Ásia. Assim sendo, Singapura passa a ser um mercado estratégico por ser a porta de entrada o continente asiático.

Após a decisão de entrar num novo mercado é montado um cronograma para estabelecer as ações de promoção e a frequência destas ações. Caso alguma empresa tenha

interesse em algum mercado diferente dos atuais mercados alvos da rede, são prospectadas informações, contudo, sem perder o foco dos mercados principais.

Dentro da rede, a enóloga da Dal Pizzol fala que o processo natural de desenvolvimento de mercado começa pelas empresas maiores:

[...] elas vão atrás desses países muito antes que nós, então a partir dessa troca de idéias, de informações com as empresas que já entraram no mercado, a gente discute se é viável ou não para nós. Um diz para o outro: eu já exportei para esse país, mas eu tenho um outro contrato em tal lugar, e assim vai se criando redes de contato, de relacionamento [Enóloga da Dal Pizzol].

Nesta linha de raciocínio, o enólogo da Sulvin destaca o papel da rede na busca de novos mercados, divulgando a marca Wines from Brazil antes das empresas ofertarem seus produtos em específico. O gerente da Vinícola Garibaldi também ressalta a importância da rede no desenvolvimento dos novos mercados:

o nosso primeiro negócio começou com uma feira na Alemanha que participamos com o projeto, e a partir dessa feira a gente conseguiu alguns contatos e a nossa primeira exportação. Mas é uma coisa que demora: primeiro envia-se as amostras, depois tem que adequar o rótulo, trâmites com o distribuidor, em tudo a gerência do projeto auxiliou. Depois tivemos outros importadores dos EUA, propiciados através de jornalistas que vieram para o Brasil pelo projeto imagem. A partir dessas matérias geradas em revistas os importadores acabam mandando e-mails para o projeto e de lá é reenviado para todas as empresas da rede, aquelas que têm interesse colocam o produto à mostra [Gerente da Vinícola Garibaldi].

O gerente da Miolo observa que o desenvolvimento de estratégias para entrar em um novo mercado requer inúmeras informações, visto que cada país possui legislação específica, especialmente pelo fato do vinho ser uma bebida alcoólica. Em alguns países, trabalha-se com monopólio governamental, neste caso o governo compra e repassa para os distribuidores, não podendo acessar redes varejistas diretamente. O gerente diz que as feiras são o modo mais eficiente para desenvolver mercados, especialmente na Europa, onde são valorizados a demonstração do produto e que a empresa não seja uma aventureira com ações isoladas naquele mercado. Dessa forma, a empresa trabalha com uma perspectiva de no mínimo dois anos entre o início das negociações até fechar o primeiro embarque.

A importância do processo de internacionalização para a estratégia das empresas participantes da rede é destacada pela gerente do projeto. Para ela, no momento em que o empresário entra em contato com outros países, por meio da participação em uma feira internacional ou reunião de negócios, ele visualiza mudanças que afetam não só as

exportações, mas toda a estrutura da empresa, especialmente no caso das pequenas empresas. Ela observa que esta mudança é natural, visto que as tendências externas passam a compor as estratégias da empresa:

as tendências acabam acontecendo primeiro lá fora, e quem sabe dois anos depois tende a vir a acontecer por aqui também, como no caso dos estilos de vinhos que o mundo está pedindo. Alguns mercados como a União Européia, que são grandes importadores, ditam as regras do mercado e, então, quem participa de uma feira dessas vê qual é o caminho. Até porque, como no Brasil tem um predomínio de vinhos importados, com essas estratégias internacionais a gente vai se preparando pra brigar também no mercado interno [Gerente do Ibravin].

Na concepção do diretor da Mioranza, a rede tem influência nas estratégias de internacionalização da empresa como um todo, especialmente na viabilização da participação de feiras por parte das empresas, que é o primeiro passo para fechar um negócio. O gerente da Vinícola Garibaldi complementa dizendo que a maioria das feiras que participam pela Wines from Brazil são de importadores e distribuidores, proporcionando um contato direto com as empresas importadoras.

Na análise das estratégias de internacionalização das empresas pertencentes à rede deve-se considerar também que as mudanças de padrões globais de consumo para vinhos do Novo Mundo favoreceram a entrada de novos países produtores no mercado externo. A definição de estratégia de entrada em países externos de maneira conjunta aumenta o poder competitivo das empresas nestes mercados. Dessa maneira, a definição de mercados alvos para toda a rede exerce uma força positiva nos resultados das estratégias, direcionando os esforços das empresas para mercados que demonstram uma receptividade ao vinho brasileiro. Em complemento, algumas ações individuais das empresas maiores acabam servindo de suporte para a entrada posterior das demais empresas da rede.

A participação por parte das empresas em uma rede forma um ambiente propício para o desenvolvimento internacional por meio da incorporação das estratégias internacionais existentes na rede nas estratégias internas da organização. Entretanto, para que esta incorporação ocorra, devem existir fatores internos à organização propícios à internacionalização.

### 5.2.2 Fatores internos à organização

O processo de internacionalização possui influências de diversos fatores internos existentes na organização, dentre estes, Cavusgil (1984) destaca o papel desempenhado pelos dirigentes. A visão de curto prazo e o individualismo, enraizado em alguns empresários, dificultam a difusão da cultura exportadora, especialmente no caso de consórcios de exportação, nos quais o sucesso exige uma visão de longo prazo e espírito associativo (ROCHA, 1987).

Neste sentido, a gerente do projeto enfatiza que o primeiro ponto crítico para uma vinícola entrar no mercado internacional é ter vontade de exportar. Ela observa que algumas vezes empresas com uma grande estrutura exportam menos que empresas menores em virtude do comprometimento da direção dessas empresas em atuar internacionalmente.

O gerente do Ibravin argumenta que a direção deve estar comprometida com o projeto. Para ele, este comprometimento varia de empresa para empresa e, quanto maior for, melhor são os resultados. O gerente ainda fala que as empresas que ingressaram na rede há mais tempo hoje estão colhendo os frutos do projeto, e as empresas que ingressaram mais recentemente motivam-se com estes resultados. O comprometimento da direção também é importante porque desde a formação do projeto criaram-se regras claras, como a questão da qualidade, então quando as empresas entram no projeto, elas devem estar comprometidas para que cumpram estas regras.

Essa visão é compartilhada pelas empresas. O enólogo da Sulvin fala que o sucesso das exportações na rede depende do interesse da empresa em exportar e se organizar para desenvolver novos mercados:

o consórcio auxilia, mas tem que ter a vontade por parte da empresa, até mesmo porque o consórcio não obriga ninguém a participar. Eu posso ser um membro que não participo, agora, se quero mesmo exportar tenho que estar comprometido, criando uma estrutura dentro da empresa para isso, adaptando os produtos, cumprindo as exigências dos países estrangeiros [Enólogo da Sulvin].

A diretora da Vallontano diz que já vinham cogitando a entrada na rede há algum tempo, contudo, como a empresa não tinha a intenção de exportar, este ingresso era adiado. Agora que a empresa sentiu a necessidade de buscar informações sobre o mercado externo, a

direção decidiu efetivar a entrada na rede. Assim, observa-se que a rede está à disposição das empresas, mas o ingresso depende da vontade de cada empresa em traçar estratégias que vão ao encontro dos objetivos da rede. Esta visão também compartilhada pelo diretor da Mioranza, destacando que a percepção do mercado externo é uma saída estratégica para a necessidade de ampliar mercados e a direção se motivou a ir para o mercado externo e ingressar na rede.

O gerente da Miolo enfatiza que se a diretoria não tiver uma visão adequada para a exportação, não vai ter o resultado esperado. Porém, ele complementa que o projeto tem a incumbência de estimular as empresas e capacitar os diretores e colaboradores das empresas com o objetivo de criar uma visão internacional.

Na Casa Valduga, a vontade da direção foi fundamental para a empresa ingressar na rede e por consequência exportar, visto que o processo de internacionalização ocorre a longo prazo:

sabíamos desde o início que plantaríamos no passado para colher agora, e realmente do ano passado para cá é que a gente está percebendo que o produto e a marca estão sendo reconhecidos. A marca está sendo reconhecida, nas feiras o exportador já vem querendo degustar o vinho, porque já o viu em algum restaurante ou em outro lugar. Então a gerência começou a investir há cinco anos atrás para poder colher os frutos a longo prazo [Gerente da Casa Valduga].

A enóloga da Dal Pizzol diz que a visão da empresa para o mercado externo é de longo prazo. Inicialmente, a empresa necessita estruturar-se internamente para definir quais os lotes vão ser destinados à exportação, visto que como não produzem grandes lotes devem ter um planejamento definido para não faltar produtos no mercado interno, já que este é o principal mercado da empresa. Ela complementa que esta administração dos lotes pela vinícola é importante para todas as empresas do setor, uma vez que no setor vinícola a produção está limitada a um lote (safra) por ano, a partir do momento que realizar um embarque deve estar preparado para repor este produto no mercado externo.

A gerente da Panizzon ressalta a importância da existência de uma estrutura interna na empresa para buscar o mercado externo. Ela destaca que:

a empresa participa de rede desde a sua criação, mas nunca fomos atuantes porque não havia ninguém na empresa responsável pelas exportações e quando assumimos a responsabilidade de desenvolver o comércio externo na empresa, a empresa passou a ser mais atuante [Gerente da Panizzon].

No entanto, as empresas maiores e que possuem um volume de exportação regular já mantêm um departamento de exportação estruturado. Nas empresas menores, a direção da empresa acaba incorporando as tarefas relacionadas à comercialização no mercado externo e referentes à participação na rede. Em algumas empresas esta tarefa acaba ficando em segundo plano, visto o acúmulo de funções, enfraquecendo o envolvimento com a rede e, por conseqüência, as ações internacionais. Destaca-se a relevância da existência na empresa de pessoas que assumam as tarefas relativas à internacionalização de maneira efetiva e que contem com o apoio da direção para desenvolver um trabalho de longo prazo.

A necessidade de pessoas responsáveis pelo processo de internacionalização deriva do fato de que estas tarefas demandam tempo. A gerente do projeto destaca a necessidade de dedicar tempo para fazer análise de preços, realizar contatos, responder e-mails. Esta pessoa deve falar inglês para que possa se comunicar com os importadores e, caso disponha de recursos, participar de um evento no exterior, ou mesmo dispor-se a participar dos eventos promovidos pela rede aqui no Brasil.

A importância da existência de um representante de cada empresa na rede, na visão da enóloga da Dal Pizzol, facilita a comunicação entre as empresas da rede e a troca de informações. O gerente da Vinícola Garibaldi também destaca a importância de um bom relacionamento entre a direção da empresa e a gerência do projeto:

de nada adianta ingressar no projeto se a direção da empresa não está muito bem relacionada com a direção da rede que passa as informações. Eu acho que a chave de todo esse projeto é realmente a comunicação que existe entre as empresas, então é o entendimento entre as empresas e o projeto que possibilita sua viabilidade. Então quem não se envolver com o projeto não vai ter resultados expressivos [Gerente da Vinícola Garibaldi].

No processo de adequação interna da organização para a internacionalização, a gerência do projeto possui um papel chave. A gerente do projeto tem como função promover o relacionamento entre as empresas associadas, divulgar informações diversas, mobilizar o setor para a importância do mercado externo, além das atividades de organizar a participação do projeto em feiras e eventos e trabalhar a imagem no exterior de forma institucional.

Nesse sentido, a diretora da Lídio Carraro destaca o trabalho realizado pela gerência do projeto para mobilizar e ajudar as empresas a se adequarem internamente para buscarem

mercados externos. Para a entrevistada, não adianta a empresa ser uma associada da rede mas não participar das ações, ou seja, estar preparada para competir internacionalmente.

Observa-se que os fatores internos representam um elemento crucial para o processo de internacionalização, e a visão do empreendedorismo internacional aparece por meio da importância da vontade da direção de atuar internacionalmente e por intermédio da rede. Para viabilizar a internacionalização, a existência de uma visão de longo prazo por parte da gerência e uma estrutura adequada são cruciais. A gerência da rede exerce grande influência no sucesso da internacionalização por meio da mobilização das empresas. No entanto, a existência de pessoas responsáveis pelo relacionamento com a rede dentro de cada empresa permite que estas utilizem mais eficientemente as oportunidades geradas pela rede, bem como facilita a troca de informações e a sinergia entre os atores da rede.

Mesmo que num ambiente de rede, as empresas são os atores principais do processo de internacionalização, no qual as ações estratégicas e fatores internos da organização determinam este processo. O quadro 10 apresenta uma síntese dos resultados obtidos referente ao construto do processo de internacionalização da rede.

Construto	Variável	Resultados Encontrado
Processo de internacionalização da rede	Estratégias de internacionalização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processo de internacionalização via rede para fora;</li> <li>• Uso dos modos de entrada de exportação indireta e direta pela rede e <i>joint venture</i> de maneira individual por algumas empresas;</li> <li>• Definição das estratégias de preço e produto de maneira individual, mas com foco na diferenciação por meio da comercialização de vinhos finos.</li> <li>• Estratégias de comunicação compartilhadas, com a existência de algumas ações individuais;</li> <li>• A comercialização e distribuição é individual, mas existem ações de cooperação informais na consolidação de cargas;</li> <li>• Constatação do processo de internacionalização gradual teorizado pelo Modelo de Uppsala.</li> </ul>
	Fatores internos à organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atitudes e características de gerência pró-ativas na busca de mercado externo;</li> <li>• Empresas do setor vinícola mas com diversidade de tamanho e experiência internacional;</li> <li>• Empresas mais comprometidas com a exportação possuem departamento de exportação, nas demais empresas as atividades internacionais são absorvidas pelo departamento comercial;</li> <li>• Existência de características de empreendedorismo internacional nas empresas entrevistadas.</li> </ul>

Quadro 10 – Síntese do construto do processo de internacionalização da rede

Fonte: Autor da Pesquisa

### 5.3 Construto do Papel da rede e efeitos no processo de internacionalização

Na concepção de Marcon e Moinet (2000), para que uma rede ocorra na prática deve ocorrer a combinação de três elementos principais: a) recursos a trocar, como informação, conhecimento e insumos, visto que se o conjunto de atores que formam a rede não possuem nada a trocar, dificilmente constituirão a rede; b) estrutura que designa um conjunto de regras de funcionamento e a observação da ética pelos membros; e, c) infra-estrutura para colocar em prática as ações, como orçamento, local, material, comunicação, conexão eletrônica, entre outros meios que permitam a operacionalização das atividades da rede. A partir da existência destes elementos a rede terá condições de cumprir com o seu papel e gerar contribuições para as empresas.

Na rede em estudo, observa-se a existência destes elementos de maneira consistente. As empresas participantes apresentam recursos a trocar especialmente quanto a informações, visto que estas possuem um papel chave no processo de internacionalização. A rede está estruturada com um conjunto de regras e estatutos, bem como a existência de uma estrutura voltada para o cumprimento dos objetivos da rede. Na tangente da estrutura, destaca-se o apoio governamental dado para aumentar a competitividade das vinícolas associadas à rede no mercado externo, a sede administrativa do projeto que está localizada no mesmo espaço físico do Ibravin e *website* do projeto que disponibiliza informações gerais e conteúdo *on line* exclusivo para os associados.

No caso da rede em estudo, das 34 empresas associadas, 29 estão inseridas no arranjo produtivo vinícola da serra gaúcha, carregando, dessa forma, as características e especificidades desta região. Destaca-se o alto grau de especialização na produção de vinhos e derivados e o desenvolvimento do arranjo produtivo com base nos valores culturais e históricos ao longo do tempo, desde o processo de imigração italiana na segunda metade do século XIX, considerados importantes para a continuidade do desenvolvimento das atividades relacionadas ao cultivo da uva e à produção de vinhos e derivados (ALIEVI e FENSTERSEIFER, 2005).

A cooperação promovida pelas interações existente dentro do arranjo vinícola passa a representar vantagens competitivas para a região, capazes de gerar externalidades positivas para as empresas da rede que estão inseridas neste arranjo. Esta questão é acentuada quando

observam-se as inúmeras entidades vinculadas ao setor, que em conjunto, promovem discussões políticas visando a desenvolver o setor.

Apesar da existência do arranjo produtivo, os entrevistados destacam que algumas instituições têm colaborado pouco com o setor e a falta de união das vinícolas brasileiras para tratar de interesses comuns é uma realidade entre as vinícolas, especialmente em virtude da desconfiança existente entre os empresários do setor vinícola. Contudo, observa-se que os empresários do setor estão visualizando a formação do Wines from Brazil como uma iniciativa singular, o que tem contribuído para aumentar a cooperação entre o setor em virtude dos resultados obtidos.

Para que a cooperação ocorra, aspectos como tempo de ligação e confiança são aspectos fundamentais, e a força da relação entre os atores deve ser considerada na análise da rede.

### 5.3.1 Relação entre os atores da rede

O entendimento das relações entre os atores assume uma posição de destaque no processo de internacionalização, a partir da idéia de que as empresas não atuam isoladamente em seu processo de internacionalização, mas que tal processo é freqüentemente o resultado de movimentos conjuntos (BONACCORSI, 1992). Essa visão é o ponto central da Teoria de *Networks* (JOHANSSON e MATTSON, 1988).

As evidências empíricas encontradas pela literatura em redes têm mostrado que o sucesso das relações interorganizacionais encontra-se vinculado às relações pessoais de seus dirigentes. Por exemplo, Barnir e Smith (2002) verificaram que a rede pessoal de relacionamentos do executivo principal da empresa explicava boa parte da variância na cooperação entre empresas.

Este tipo de relação interpessoal também é destaque na rede em estudo. Para a enóloga da Dal Pizzol, o ponto positivo do Wines from Brazil é a humildade de todos os associados para se ajudar, mesmo no caso das empresas que possuem maior experiência internacional.

[...] se eu conheço vou repartir e mostrar a visão de mundo que eu tenho, porque uma marca somente não vai fazer sucesso, já que para ganhar um espaço na gôndola, vai ser de produtos brasileiros e não de uma linha. Assim, precisamos de várias linhas e nessa parte todo mundo está se ajudando, sendo humilde e tentando dividir o conhecimento [Enóloga da Dal Pizzol].

O gerente do Ibravin destaca as relações que estão surgindo em paralelo ao projeto. Visto que as estratégias de cooperação do consórcio estão voltadas para a promoção, algumas empresas já estão se unindo informalmente para ampliação destas atividades, como consolidação de *containers* e envio de amostras. Ele complementa dizendo que todos os países produtores de vinho estão buscando mercados e com os produtores brasileiros não pode ser diferente:

nesse ponto as empresas da rede estão consolidando as suas marcas em virtude do Wines from Brazil. Com a rede foi dado o primeiro passo para desenvolver as exportações de vinho, criar uma imagem de vinho do Brasil, e agora só tende a crescer [Gerente do Ibravin].

A gerente da Luiz Argenta também acredita que as vinícolas estão começando a ampliar seus horizontes, visualizando que no mundo todos os fabricantes estão querendo vender para todo o mundo. A entrevistada ainda destaca que o Brasil cresceu muito em questão de vinhos com a abertura que teve, principalmente na busca de qualidade e tecnologia objetivando, além de atingir o mercado externo, se desenvolver para poder competir com as empresas estrangeiras que estão entrando no mercado doméstico.

A gerente ainda destaca que na sua empresa já existe uma cultura internacional, especialmente pelo fato de que diversos funcionários foram para o exterior buscar qualificação e conhecer novas tecnologias. Já ao nível do setor, ela coloca que observando os gráficos de exportações brasileiras o nível de internacionalização do setor é baixo, mas que se encontra em crescimento.

Para o enólogo da Sulvin, em uma escala de um a dez, o grau de internacionalização do setor vinícola é cinco. Entretanto, para ele, as empresas que participam da rede estão avançando mais rapidamente, destacando que na sua empresa está ocorrendo uma mudança na estrutura para atender especificamente as exportações por acreditarem que esta é a hora, porque antes não tinham como fazer estas mudanças em função de não existir uma marca Brasil.

Nessa mesma visão de escala, o gerente da Miolo classifica a internacionalização das vinícolas como nível quatro. Para ele, o setor tem muito para se desenvolver, visto que uma significativa evolução da vitivinicultura brasileira começou a partir do ano 2000. Na tangente da vinícola que representa, o entrevistado acredita que a empresa está estruturada, mas que ainda necessita se desenvolver internacionalmente. Ele complementa que, visualizando o nível de internacionalização da rede, o fato de diversas empresas terem ingressado recentemente, ainda há a necessidade de um emparelhamento, destacando os treinamentos que estão sendo realizados justamente para nivelar os conhecimentos sobre o mercado externo entre os participantes da rede. Para o gerente, é difícil ter um grupo homogêneo, visto que há empresas que nunca exportaram, que não sabem como adaptar seus produtos, enquanto que outras empresas já lançam produtos específicos para mercados alvos, sendo que a rede tem buscado nivelar essas diferenças.

A gerente da Lídio Carraro acredita que a internacionalização do setor vinícola está ocorrendo na hora certa. Para ela, o setor está mais responsável, tendo um maior comprometimento com a qualidade. Ela complementa dizendo que:

acredito muito no sucesso desse setor, mas agora, vale a união e o comprometimento de todas as empresas, pra cada vez mais fortalecer a identidade e qualidade do vinho brasileiro. Eu acho que essa união, essa consciência de onde quer chegar, essa organização é muito importante, e pode levar um tempo, mas eu acho que o vinho brasileiro pelo curto espaço de tempo que está sendo trabalhado, ele está conquistando um posicionamento muito rápido [Gerente da Lídio Carraro].

Estas mudanças necessárias para atingir o mercado externo surgem em muito das dificuldades encontradas no mercado interno. A gerente da União de Vinhos acredita que as empresas estão vendo o mercado externo como uma saída:

o mercado interno de vinhos finos está complicado em virtude dos importados. Isso tem vários motivos: carga tributária muito alta, acordos internacionais que não nos beneficiam em nada, contrabando. Então fica difícil trabalhar com vinhos finos no Brasil e a exportação é uma alternativa em longo prazo. É uma coisa que pode evoluir muito, mas não que vai se exportar grandes números em pouco tempo, até as grandes empresas não têm grandes volumes exportados [Gerente da União de Vinhos].

Este processo de busca por mercado externo na opinião da enóloga da Dal Pizzol está iniciando no momento certo, visto que anteriormente não havia um patamar de qualidade e tecnologia adequado. Ela acredita que:

estamos fazendo isso porque agora temos capacidade de colocar a cara lá fora. A Argentina e o Chile estão na frente, mas cada um tem seu espaço, são políticas

diferentes, um compete de tal forma, outro com o preço e isso se observa no mercado interno também. Tem uma enxurrada de importados e assim temos que mostrar que aqui dentro há produtos de qualidade [Enóloga da Dal Pizzol].

Assim sendo, o diretor da Don Laurindo acredita que a internacionalização do vinho brasileiro está no momento certo porque além de mostrar a evolução do vinho brasileiro lá fora, tem mostrado esta evolução para o mercado interno. Para ele, este processo tem feito os brasileiros acreditarem mais no vinho nacional.

Na percepção do gerente da Miolo, teria sido excelente se a internacionalização do setor tivesse começado antes, mas analisando este processo em países como China, África do Sul, Argentina e os EUA, que começaram a ter expressão nos últimos anos, o setor brasileiro não está muito atrasado. Ele também fala que o ritmo de avanço internacional do setor tem permitido recuperar o tempo perdido, visto que anteriormente era enorme a dificuldade de conseguir importador, hoje eles já estão procurando o produto brasileiro.

Pelo fato do produto em análise ser o vinho, a gerente da Don Cândido coloca que este produto exige processos diferenciados na sua internacionalização. Ela destaca que uma única pessoa ou uma vinícola individualmente não consegue desenvolver este processo, visto que em se tratando de vinho, tudo tem que ser feito coletivamente, iniciando pelo plantio da uva. Já no momento do envio da amostra é necessário ter condições de atender pedidos futuros com um vinho igual a aquele.

Esta visão integrada desde o plantio da uva também é destacada pelo gerente da Vinícola Garibaldi. Para o entrevistado, o Brasil está iniciando sua participação internacional, já ganhou um bom reconhecimento com as espumantes, mas necessita focar em algumas variedades.

[...] o Brasil tem uma boa variedade, mas nenhuma que represente a cara do Brasil. Uma das principais variedades é o merlo, que se adapta bem aqui, é um vinho típico que é consumido em todo o mundo. Então seria bom desenvolver uma imagem que ao lembrar do vinho brasileiro, vai lembrar merlo, assim como na Argentina lembra malbeck, no Chile carminier. Isso vai ajudar muito para impulsionar as exportações e mudar a imagem vinculada ao samba, carnaval, futebol [Gerente da Vinícola Garibaldi].

A diretora da Vallontano finaliza dizendo que o nível de internacionalização do setor e das empresas da rede ainda é baixo, mas que está crescendo. Como demonstração, ela cita o

fato de que em nove meses de 2008 já foi alcançada a meta estipulada para todo o ano de 2009, mesmo diante de toda a dificuldade com a taxa de câmbio. Contudo, ela destaca que das 34 empresas da rede, somente 18 estão realizando embarques para o exterior.

Nesse sentido, a gerente do projeto observa que no Brasil existem cerca de 900 vinícolas, destas, 402 estão situadas no Rio Grande do Sul. Limitando a análise às empresas produtoras de vinhos finos, foco do projeto, o número de empresas gira em torno de 150, das quais cerca de 120 estão situadas no Rio Grande do Sul. Se analisarmos que somente 34 empresas estão integradas ao PSI Wines from Brazil e destas 18 são exportadoras, o número de empresas internacionalizadas é baixo. A entrevistada ainda observa que é mínimo o número de empresas que possuem operações de exportação de vinhos finos e não participam da rede.

Diante dessas análises, buscando um enquadramento da rede focal na matriz proposta por Johanson e Mattson (1988), o grau de internacionalização da rede caracteriza-se como “internacionalização tardia”. Deriva da alta internacionalização do mercado mundial de vinhos, com países exportadores tradicionais como a Itália, França e Portugal em somatório com os novos produtores de vinhos, como Chile, Argentina e África do Sul. Estes novos países passaram pelo processo de internacionalização há cerca de 10 anos. Enquanto isso, no Brasil, o fenômeno está num estágio incipiente, em que mesmo diante de um crescimento acelerado, poucas empresas atuam internacionalmente e com um volume de exportação ainda baixo em relação ao faturamento total, caracterizando o baixo grau de internacionalização das empresas da rede. A figura 15 apresenta a localização da rede focal no modelo de Johanson e Mattson (1988).

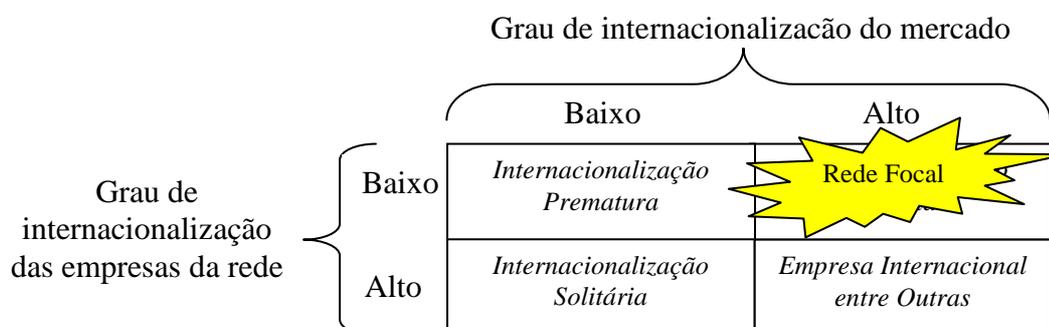


Figura 15 – Localização da rede focal no modelo de Johanson e Mattson (1988)

Fonte: Adaptado de Johanson e Mattson (1988)

Para aumentar o grau de internacionalização do setor, o gerente do Ibravin destaca a importância da rede de contato das empresas, como o caso dos fornecedores, clientes e o governo.

[...] a decisão de entrar na rede é interna, mas depois disso as redes de contato começam a influenciar, especialmente os clientes estrangeiros que acabam buscando outras empresas da rede [Gerente do Ibravin].

Na Casa Valduga, os clientes têm contribuído para aumentar o volume de exportações. A gerente entrevistada cita que os importadores mais antigos indicam novos importadores constantemente, e desta forma a rede de contatos vai se ampliando. O enólogo da Sulvin também destaca o papel dos clientes na ampliação da rede de contatos, adicionando o governo como outro elemento influenciador. Ele acredita que o apoio da APEX Brasil e do Itamaraty, cedendo espaço nas embaixadas para eventos, têm contribuído para a internacionalização da empresa.

A gerente da Casa Valduga coloca que na medida que aumenta o número de vinícolas exportadoras o vinho brasileiro passa a estar nos hotéis e nos bares, os importadores começam a buscar novas vinícolas, iniciando um movimento cíclico de crescimento. Ou seja, para ela, a cada ano que passa a rede de contatos só deve aumentar e conseqüentemente o volume exportado também.

Dentro da rede, a gerente da Dom Candido acredita que na medida que a rede cresce, por conseqüência, aumentam os contatos, visto que nas reuniões ocorre a troca de experiências. O gerente da Miolo destaca o papel dos contatos dentro da rede:

a gente troca muitas informações, inclusive contratos. Se um cliente precisa de determinado produto e a nossa empresa não tem esse produto, pode repassar para outra empresa da rede e também oferece junto a nossa linha [Gerente da Miolo].

O entrevistado complementa dizendo que a ampliação da variedade ofertada, em virtude da rede, facilitou o processo de internacionalização da empresa. Ele argumenta que no início a empresa teve inúmeras dificuldades porque geralmente o importador abre o espaço na gôndola por país, e com poucas variedades, não conseguiam atender a gama de produtos necessária para preencher a gôndola. Desta forma, a rede ajudou bastante para proporcionar uma variedade maior de produtos para o importador.

Outro elemento que compõe a relação entre os atores, destacado pelos entrevistados, é a união existente entre as empresas, como cita a gerente da Casa Valduga:

eu estou achando as vinícolas muito unidas, não tem aquela concorrência, até porque sabemos que os nossos concorrentes são os argentinos, mesmo no mercado interno, e a gente não precisa se preocupar com a vinícola vizinha. Nas feiras que a gente participa, cada um tem seu lugar, porque acaba representando um produto brasileiro e não a marca em si [Gerente da Casa Valduga].

O diretor da Don Laurindo comenta que quando as empresas participam de uma feira no exterior tem a impressão de que a rede é uma empresa só, no qual todos estão conectados com o mesmo objetivo. Em complemento, o entrevistado diz que esta união está se mostrando como um caminho para trabalhar no mercado interno. A enóloga da Dal Pizzol vê a relação entre os parceiros do projeto como positiva, e que o grupo está tentando crescer junto, trocando informações.

Essa troca de informações é um ponto positivo destacado pela gerente do projeto. Para ela existe muita troca de informações para quem vai para o exterior nas feiras, especialmente pelo fato de que todos estão na mesma situação e dispõem dos mesmos recursos e espaços. Mesmo quem não participa das feiras acaba recebendo as informações de quem participou, visto que no retorno de cada evento são elaborados relatórios apresentados em reunião e enviados por e-mail.

A diretora da Vallontano, que ingressou recentemente na rede, ressalta a troca de informações entre as empresas:

é mesmo um consórcio onde se troca informações para se ajudar, mesmo que sem o apoio de sindicatos e outras entidades, já que existe uma desunião clara no nosso setor, assim o trabalho feito pela rede deveria ser seguido por todas as associações [Diretora da Vallontano].

Compartilhando essa visão de desunião do setor como um todo, a diretora da Lídio Carraro cita que:

no mercado internacional a gente pode ver mais união, mais colaboração, não tem aquela concorrência de um querer puxar o tapete do outro, como existe no mercado doméstico. Eu acho que é por isso que esse mercado já faz tanto tempo que foi trabalhado e ainda não estourou. Eu vejo uma grande diferença no que está sendo feito para o mercado internacional. A gente vê que em qualquer país do mundo, se não

existe união, não adianta, e o Brasil precisa disto, o que no projeto está sendo bem feito [Diretora da Lídio Carraro].

Para a diretora da União de Vinhos, muitos empresários do setor vinícola acreditam que é melhor atuar sozinho, e que a união em redes não é válida, destacando essa individualidade como uma característica do setor. A enóloga da Dal Pizzol visualiza que:

para o mercado externo está havendo união, porque no mercado interno as ações são mais individualizadas. Então esse projeto de exportação é bom porque as empresas estão se unindo. Estamos mais unidos quando se trata do mercado externo do que interno [Enóloga da Dal Pizzol].

Granovetter (1973) cita que a união entre as empresas permite obter conhecimentos e recursos, mas envolve alta carga emocional dos participantes. Desta forma, algumas empresas optam em atuar individualmente, abrindo mão dos benefícios obtidos com a cooperação. Para que as empresas optem pela cooperação deve haver confiança mútua entre as empresas cooperadas.

O gerente do Ibravin coloca que são desenvolvidas diversas atividades para estimular uma confiança mútua entre as empresas da rede e até mesmo com outras empresas do setor. Dentre estas atividades, ele destaca a divulgação do projeto, da responsabilidade que a administração da rede possui e estímulo às empresas criarem uma filosofia de grupo. Neste sentido, o entrevistado acredita que:

quando a gente começa a falar da filosofia de trabalho, a questão ética se destaca. Eu sempre cito a questão do treinamento, porque a exportação não é algo imediato. Por exemplo o exportador não pode abandonar o mercado externo facilmente, deixando o importador na mão, tem uma reputação muito grande para manter, porque para reconquistar um mercado é muito mais difícil e as empresas do projeto tem o compromisso de ficarem. A gente está criando internamente essa visão de consórcio [Gerente do Ibravin].

Na visão da gerente da Casa Valduga, existe uma confiança mútua dentro da rede. Ela destaca o fato de que as empresas mais experientes no mercado internacional ajudam as empresas iniciantes em questões específicas, como na legislação, na documentação necessária. Para a gerente da Lídio Carraro, esta confiança é fruto da responsabilidade de cada empresa. A entrevistada argumenta que quando se está participando de uma feira, é o Brasil que está participando, não as empresas individualmente, e se o importador tiver alguma experiência mal sucedida com alguma empresa, ele vai estender esta imagem negativa para as demais empresas.

A gerente da Luiz Argenta diz que se uma empresa não for honesta, esta imagem é repassada para o grupo, por outro lado, se uma empresa entrar em determinado mercado e realizar um bom trabalho, vai beneficiar as demais. Desta forma, a entrevistada acredita que as empresas associadas devem sempre buscar trabalhar com a melhor qualidade, visto que a rede tem como objetivo oferecer o que há de melhor em termos de qualidade de produtos. A enóloga da Dal Pizzol fala que:

se uma das empresas exportar e queimar a imagem, com certeza o pessoal lá vai falar: é vinho brasileiro e não marca tal, porque o pessoal lá vê o vinho brasileiro, pra depois descobrir que ali dentro tem diversas empresas, então se uma empresa não jogar limpo, ou colocar lá fora um produto sem considerar a qualidade, vai prejudicar todo mundo e não só a empresa [Enóloga da Dal Pizzol].

Nesse sentido, a gerente da Dom Cândido destaca a importância das empresas que compõem a rede, especialmente no caso do vinho, que é um produto com diversas peculiaridades. A gerente da Luiz Argenta também acredita que as características da atividade vinícola afetam o comprometimento com a rede. A entrevistada destaca a sazonalidade da produção vinícola, quando na época da safra as atenções ficam comprometidas com a colheita e com o turismo.

As características do setor vinícola carregam uma história. A gerente da Vinícola Aurora coloca que o vinho da serra gaúcha leva uma história que vem de gerações passadas e que influenciaram o desenvolvimento do setor vinícola brasileiro. Por outro lado, o gerente do Ibravin acredita que com o passar dos anos as empresas desenvolveram-se, criando cultivares próprios, perdendo contato com aquele produtor tradicional que contribuiu para o surgimento da atividade vinícola na região da serra gaúcha. O entrevistado ainda fala que os imigrantes que desenvolveram o setor vinícola na região criaram uma cultura de união para superar obstáculos, mas que esta cultura também carrega uma desconfiança muito grande. Assim, na visão dele, o empresário vinícola da região da serra gaúcha só vai confiar nos demais quando este perceber que a importância desta atitude.

Para agravar a perda do romantismo existente sobre as ações dos primeiros produtores de vinho da serra gaúcha, o gerente da Miolo cita a dispersão da produção vinícola brasileira para outras regiões. Para ele, a cooperação histórica da serra não tem mais efeito entre as vinícolas visto que, por exemplo, a distância com as empresa do Vale do São Francisco

dificulta a troca de idéias. O entrevistado complementa dizendo que o fator de sucesso da rede não é por uma empresa estar na serra gaúcha, mas se as empresas trabalham de maneira correta.

Em uma visão de rede, o distanciamento entre os participantes e a falta de cooperação podem desenvolver atitudes oportunistas, ou seja, os atores usariam da rede para benefício próprio e no momento que a rede não apresentar os benefícios desejados ocorre o abandono. Para contornar as agentes oportunistas, uma rede deve proporcionar vantagens para todos os envolvidos. Neste sentido, para a gerente da Casa Valduga, a configuração da rede proporciona vantagens para todos os associados constantemente, visto que indiferente do volume de exportações é atrativo para as empresas fazerem uso da rede para participarem de feiras no exterior com o subsídio do projeto. Ela complementa dizendo que na sua visão, caso alguma empresa saia da rede, é porque não possui mais o foco no mercado externo, e não por um comportamento oportunista.

O gerente da Vinícola Garibaldi explica que para exportar é fundamental participar de uma feira no exterior, e por meio do projeto ele tem um custo três vezes menor que se participasse individualmente. Então, caso ele saia do projeto, perde este benefício, acreditando que é difícil uma empresa abandonar o projeto ou utilizar este de maneira oportunista como trampolim para iniciar as atividades internacionais e depois abandonar o grupo, visto que é possível participar do grupo e continuar com ações individuais.

O diretor da Don Laurindo comenta que casos de oportunismo podem ocorrer, visto que cada empresa é livre para participar ou não do projeto, mas acredita que as empresas estão conscientes de que o projeto representa o Brasil no mercado externo e não uma empresa individualmente. Contudo, o gerente da Miolo diz que em outros setores, nos quais a associação em rede para internacionalização ocorre há mais tempo, existem ações oportunistas por parte de empresas que acabam prejudicando a cooperação. Porém, ele acredita que este problema não venha a atingir a rede pelo fato do vinho ser um produto de maior valor agregado, um produto de luxo e não de primeira necessidade. Dessa forma, existe a necessidade de trabalhar a imagem e o conceito da marca constantemente por todas as empresas, diferente de outros setores nos quais as empresas cooperadas com o tempo passam a competir dentro do mesmo mercado estrangeiro.

A busca de uma explicação para as relações em rede, na visão de Hakansson e Johanson (1992) assenta-se no conhecimento do ambiente em que as relações ocorrem, ou seja, a realidade da rede. Segundo os autores, para conhecer este ambiente é necessário analisar os elementos que formam a rede: os atores, as atividades e os recursos, afirmando que estes três elementos relacionam-se entre si em toda a estrutura da rede.

Buscando conhecer a importância de cada um destes elementos dentro do ambiente da rede em estudo, observa-se que os entrevistados consideram fundamental cada um deles, com destaque para os recursos disponibilizados pela associação em rede.

Para o gerente da Mioranza, em primeiro lugar estão os recursos disponibilizados pela rede. O entrevistado declara que sem estes recursos, o envolvimento com a rede seria menor. Depois, para o entrevistado, estão os atores mais antigos, visto que na rede existem empresas mais experientes internacionalmente, o que facilita para as empresas que estão iniciando suas atividades internacionais, complementando ainda que caso todas as empresas estivessem numa situação inicial as relações entre os atores ficariam debilitadas.

A gerente da Luiz Argenta destaca as limitações geradas pela falta de recursos humanos, dificultando maior envolvimento da empresa com a rede:

[...] como as empresas do grupo normalmente são pequenas, são sempre as mesmas pessoas que fazem diversas coisas ao mesmo tempo, ou ela está fora do Brasil ou ela está dentro, e se ela está fora não tem ninguém que faça as atividades dentro da empresa. A maioria das empresas não tem como contratar uma pessoa para cuidar só das exportações, assim, algumas ações falham porque as operações de exportação acabam se acumulando por não se ter uma pessoa específica pra isso [Gerente da Luiz Argenta].

A gerente da Lídio Carraro acredita que no momento em que a empresa entra na rede ela tem que reconhecer a necessidade de investimento, especialmente no caso do vinho que exige a construção de uma imagem. Neste ponto, a entrevistada destaca que a rede contribui de forma significativa especialmente para as pequenas e médias empresas, visto que as operações internacionais não dão retorno rapidamente, de forma que a rede disponibiliza recursos que alavancam a entrada em novos mercados. O gerente da Don Laurindo também cita que os recursos financeiros disponibilizados pela rede são importantes, principalmente para as pequenas e médias que são a maioria na rede.

Os recursos técnicos disponibilizados pela gerência da rede são enfatizados pela gerente da União de Vinhos, visto que o apoio técnico dado pela gerência evita os custos de se contratar uma pessoa especialista em comércio exterior. A entrevistada finaliza dizendo que “como a grande maioria das empresas não dispõe de uma estrutura voltada para o comércio exterior, o auxílio técnico proporcionado pela gerência da rede é importante”.

O enólogo da Sulvin ressalta que “os recursos disponibilizados pela rede minimizam os altos custos da internacionalização, mas que as empresas necessitam ter profissionais capacitados”. Ele acredita que as empresas devem ter vontade, porque senão não investem no mercado externo, complementando que nas empresas do setor este investimento tem ocorrido quando elas não visualizam mais opção de crescimento no mercado interno, especialmente pela complexidade e concorrência das operações internacionais, dado que os países importadores também são produtores exigindo produtos diferenciados.

Essas especificidades da atividade vinícola no Brasil são destacadas pelo gerente da Vinícola Garibaldi:

eu acho que se não fosse vinho seria muito mais fácil. O vinho tem o problema do álcool que é associado a desgraças na família, se fosse o leite por exemplo, todo mundo toma. Assim, eu acho que é importante demonstrar a questão da saúde vinculada ao vinho e de mostrar que muitas pessoas dependem do cultivo pra sobreviver. Lá na Europa as pessoas enxergam o vinho como um complemento de vida saudável, quase um remédio, então, eu acho que está faltando isso pra nós [...] auxiliar o setor vinícola, mas como muitas pessoas vinculam o vinho com o alcoolismo fica complicado pra nós. Se a mídia falasse mais do vinho nacional, a gente não precisaria exportar, porque não iríamos conseguir suprir nem o mercado interno [Gerente da Vinícola Garibaldi].

Ainda na temática das atividades, a enóloga da Dal Pizzol também acredita que o vinho possui especificidades, visto que numa garrafa de vinho não há somente o produto, tem o entusiasmo de quem está comprando um produto diferenciado e a imagem do prazer ao degustar o produto. A gerente da Aurora fala que:

no vinho não se vende só o produto, tem todo um processo de elaboração, tu vende a história da empresa, da família, então é um produto muito delicado, que não é fácil de vender. Ele é muito bom de se trabalhar, mas tem que se ter muito cuidado. É um processo muito trabalhoso porque envolve desde o processo de plantio da uva até chegar no cliente final, a maneira como as famílias se envolvem na produção [Gerente da Vinícola Aurora].

Quanto aos atores envolvidos na rede, o envolvimento das entidades fundadoras do projeto como o Ibravin, o apoio da APEX e a heterogeneidade das empresas formadoras são destacados pelos entrevistados. Na visão da gerente da Casa Valduga, o envolvimento de pequenas empresas tem favorecido a rede, visto que desta forma é possível mostrar a diversidade dos vinhos brasileiros, indo desde o mais artesanal até os que envolvem a mais alta tecnologia.

Contudo, o gerente da Vinícola Garibaldi acredita que deveria haver uma maior participação de instituições externas ao setor vinícola, mas que isto não ocorre porque o setor não é visto como um setor chave para o país. Para ele, os governos locais têm sido indiferentes com o setor, como no caso do fechamento de uma vinícola no município de Garibaldi no qual nenhum órgão público interveio. Desta forma, na opinião do entrevistado, na relação entre atores, recursos e atividades, o que está faltando é um melhor relacionamento entre os diversos atores, visto que no âmbito dos produtos, estes já demonstraram ter qualidade pelas premiações que o Brasil já ganhou nesse setor. Ele finaliza dizendo que as atividades de exportação resultam de uma necessidade visto as dificuldades no mercado externo, como alta carga tributária, competição e dos vinhos importados e a falta de credibilidade dos brasileiros com o vinho nacional. O relacionamento em rede para a internacionalização tem permitido melhor credibilidade no mercado interno.

A partir das colocações dos respondentes, adaptou-se o modelo de redes industriais (HACKANSSON e JOHANSON, 1992) de acordo com o contexto da rede em análise. No modelo, dentre os atores (aqueles que desempenham e controlam as atividades) destacam-se as empresas e as relações que estas mantêm, o Ibravin e a gerência do projeto como operacionalizadores das atividades e a APEX Brasil com o repasse de recursos financeiros. Estes recursos são os meios usados pelos atores para realizar as atividades. Para os entrevistados, são os recursos financeiros fornecidos pela rede para promoção do vinho brasileiro que tornam a rede atrativa, em complemento à existência de recursos financeiros e humanos nas empresas, que vão complementar o sucesso da internacionalização em rede.

Quanto às atividades, no setor em análise, destacam-se as atividades de transformação visto que a produção vinícola possui peculiaridades, como o fato de ser um produto alcoólico, vinculado à história das famílias produtoras, e o consumo de vinho é carregado de mitos. Por fim, adiciona-se ao modelo a variável da necessidade, ou seja, as relações geradas pelo tripé:

atores, recursos e atividades ocorrem fruto de uma necessidade por parte das empresas participantes da rede procurarem novos mercados para superar as dificuldades competitivas no mercado interno. A necessidade do relacionamento em rede para atuar no mercado externo supera a individualidade do setor, visto que o vinho brasileiro necessita desenvolver uma imagem no exterior e por intermédio da rede é possível obter uma sinergia entre os atores, recursos e atividades. A figura 16 expressa o modelo de Redes Industriais na Rede Focal:

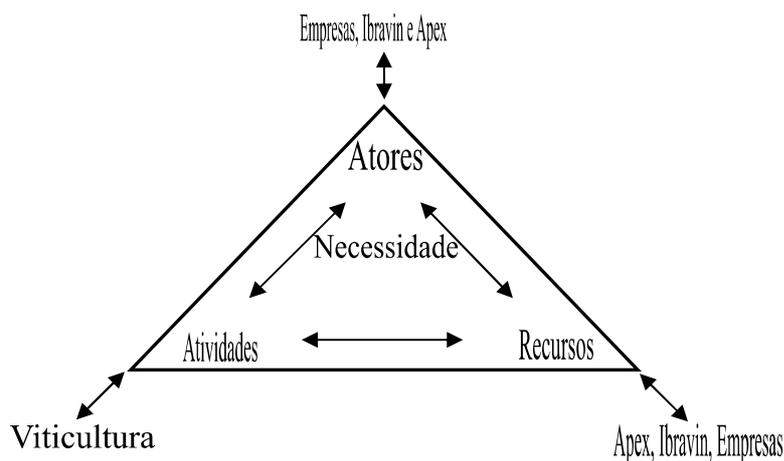


Figura 16 – Modelo de redes industriais na rede focal

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Hakansson e Johanson, 1992

Por fim, entende-se que as relações na rede em análise corroboram com o modelo de Hakansson e Johanson (1992), no qual cada um dos elementos apontados pelo autor é vital para o funcionamento da rede de exportação, dado que o processo de internacionalização ocorre a partir das relações existente entre as empresas, com o auxílio dos recursos das entidades organizadoras da rede e em um setor específico.

Destaca-se o fato de que as relações na rede ocorrem fruto da visão da importância da rede por parte dos empresários. Neste ponto, Coviello e Munro (1997) destacam que o capital social existente na região de inserção da rede assume uma posição de destaque para o sucesso das relações. Nesta visão, o desenvolvimento de uma região ou localidade, no longo prazo, depende profundamente da sua capacidade de organização social e política para modelar o seu próprio futuro (processo de desenvolvimento endógeno), o que se relaciona, em última instância, com a disponibilidade de diferentes formas de capitais intangíveis na região.

Contudo, visualiza-se na rede em análise, que a necessidade de superar as adversidades do mercado interno é o elemento propulsor das relações existentes na rede,

sendo que a existência de capital social e espírito de cooperação não se destacam nas análises. Em termos de relações de cooperação, o que desponta é a visão de que extra-rede as ações de cooperação no setor são ínfimas, e de que a rede em análise tem servido de exemplo para o setor como um todo.

O formato das relações existentes na rede preserva a individualidade das empresas, visto que mesmo dentro da rede, cada empresa busca atingir seus objetivos individuais até mesmo no momento da internacionalização. Cada empresa traça suas metas e mercados alvos em individual e a rede serve como ferramenta para atingir este objetivo. Este formato favorece o contorno das individualidades de cada empresa sem prejudicar as relações na rede.

Para Protas (2008), a individualidade do setor vinícola reflete na política setorial e em questões relacionadas com a própria organização setorial, tanto na dimensão dos processos produtivos (da uva e dos produtos derivados), quanto na dimensão do mercado. Com toda a sua complexidade e diversidade de atores o setor tem grande importância na definição e eventual reversão das dificuldades encontradas pelo setor vinícola. O autor cita o fato de jamais ter havido uma campanha de promoção institucional do vinho brasileiro que esclarecesse questões básicas.

Fortalecendo a análise de que o setor tem buscado a cooperação para superar as adversidades, cita-se o Movimento em Defesa do Vinho Brasileiro, uma iniciativa que visa a chamar atenção especial para as dificuldades que o setor tem enfrentado com a entrada de vinhos estrangeiros. Nesta temática, as políticas governamentais afetam as relações de cooperação tanto no mercado interno como na busca de mercado externo.

### 5.3.2 Políticas governamentais

De acordo com Sato (2006), o governo tem o papel de catalisador e estimulador das exportações, facilitando o processo de conhecimento do mercado externo e as suas regras e regulamentações. Neste contexto, os entrevistados acreditam que o governo tem contribuído por meio das agências governamentais que apóiam o projeto, especialmente a APEX Brasil, como destaca a gerente da Casa Valduga:

a APEX tem sido a grande apoiadora. Eles estão apoiando muito o vinho brasileiro, estão apostando nesse setor, sabem que ele vai crescer e estamos conseguindo cada vez mais recursos através deles para viabilizar este crescimento [Gerente da Casa Valduga].

Além da APEX, destaca-se o auxílio do SEBRAE, com consultorias para as empresas que participam do projeto, do Itamaraty, com a colocação de vinhos brasileiros nas embaixadas brasileiras, e do governo do estado do Rio Grande do Sul, por meio da Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais – SEDAI, em algumas ações específicas.

O gerente do Ibravin argumenta que desde o início do projeto tiveram o apoio da APEX Brasil, do SEBRAE e da FIERGS. O entrevistado destaca que sem o apoio da APEX o projeto ficaria inviável, haja vista que desenvolver o mercado externo é um trabalho de longo prazo e as empresas participantes do projeto dificilmente conseguiriam investir em feiras e eventos no exterior, uma vez que estes custos reduziriam a competitividade dos vinhos nacionais tanto no mercado externo como no mercado interno.

Para o gerente da Miolo, o governo tem contribuído com a rede dado que os valores repassados são significativos. O entrevistado destaca que outros projetos da APEX apresentam um resultado financeiro muito maior, no entanto, a agência investe no setor um montante igual ao valor das vendas internacionais da rede. Ele ainda coloca que o trabalho da APEX está sendo bem feito e possibilita o desenvolvimento do projeto.

O gerente do Ibravin acredita que o governo tem um papel importante no desenvolvimento das exportações, especialmente quando fecha um acordo bilateral ou entra em um bloco comercial, visto que se não tiver cuidado pode arruinar o setor como um todo dada a concorrência dos importados. O entrevistado afirma que no setor vinícola o governo assume um papel regulador, uma vez que a produção interna não tem condições de atender toda a demanda, contudo, a liberalização da entrada de produtos importados atual tem prejudicado o setor.

Na percepção da diretora da Lídio Carraro, o governo deve atuar junto com as empresas vinícolas por tratar-se de uma questão de sobrevivência para milhares de famílias que vivem em função da uva. A entrevistada destaca que outros países criam diversas

salvaguardas e exigências para empresas estrangeiras, já no Brasil, não existe quase nenhuma, citando ainda que:

está se passando por um momento muito crítico no mercado doméstico, e algumas ações do governo não tem coerência [...] e o setor de uva estava meio desorganizado, era cada um por si, mas agora está mudando como nesse nosso projeto [...] e agora temos que buscar um projeto para o mercado interno também, porque se nós não nos sustentarmos no mercado doméstico, não adianta querer trabalhar com um vinho internacional. O mercado interno dá consistência e credibilidade para se vender lá fora, então eu acho que isso o governo ainda não viu, precisando dar atenção especial [Diretora da Lídio Carraro].

Os entrevistados destacam a existência de uma dicotomia, enquanto que auxilia por meio dos subsídios ao projeto, favorecendo as exportações, o mercado interno está sem proteção. A diretora da Vallontano diz que:

a nossa rede tem incentivo do governo, entretanto, tem que avaliar também o mercado interno que está mal, não é reconhecido e está em último na lista de prioridades do governo. O setor é muito grande, muito importante para a economia do Brasil, tem muitas famílias que dependem, e cada empresa vinícola não está só aqui no RS, estão em outros estados também, tem os fornecedores também [...] enfim, a gente está precisando de mais incentivo, de mais valorização [Diretora da Vallontano].

A visão é compartilhada pela enóloga da Dal Pizzol. Para a entrevistada, o principal apoiador é o órgão governamental (APEX Brasil), demonstrando que acredita no potencial do vinho brasileiro. Por outro lado, o governo poderia auxiliar mais a cadeia do vinho e passar a enxergar a cadeia do vinho como algo representativo. A enóloga entende que esta falta de atenção deriva da força de outros setores na área de bebidas, como no caso das cervejarias que acabam tendo mais representação junto ao governo em virtude do tamanho.

Em termos de políticas governamentais, observa-se uma situação dicotômica, na qual, por intermédio da APEX Brasil, o governo possui um papel fundamental para a manutenção da rede. Por outro lado, ocorrem reclamações generalizadas quanto à falta de apoio governamental para preservar o setor no mercado interno. No entanto, focando na rede em análise, as políticas governamentais por meio dos órgãos de apoio têm gerado efeitos positivos, tanto em termos das atividades externas bem como com o desenvolvimento da qualidade do vinho brasileiro, como por exemplo o trabalho da Embrapa Uva e Vinho.

As relações existentes entre os atores e as políticas governamentais resultam na força motriz da rede em análise. A partir deste contexto, surgem os efeitos da participação na rede no processo de internacionalização das empresas estudadas.

### 5.3.3 Efeitos da participação na rede

As relações promovidas pela rede reduzem a dispersão de esforços e permitem ganhos para as empresas. Esta visão apresentada por Elango e Pattnaik (2007) apóia-se na visão de que as redes de empresas para a internacionalização auxiliam na construção de capacidades específicas. Por sua vez, a participação na rede gera diversos efeitos nas empresas e no ambiente no qual que está inserida.

No âmbito da rede em análise, os entrevistados ressaltam que a rede afeta de várias formas o processo de internacionalização. De maneira genérica, o enólogo da Sulvin observa que a participação na rede abre os horizontes da empresa, e desde o ingresso na rede, a empresa tem buscado ampliar os mercados e desenvolver novos produtos, os quais anteriormente não estavam nos planos da empresa. Para a gerente da Vinícola Aurora, esta abertura proporcionada pela rede é fruto dos incentivos e oportunidades:

tem que ter bastante visão para se colocar o produto lá fora, não é em qualquer lugar que se pode colocar, porque tem uns países que querem um jeito, outros de outro, então com a Wines from Brazil a gente tem a oportunidade de visualizar essas questões, e também de visualizar as dificuldades. A gerência da rede nos coloca de forma bem clara as dificuldades e pra isso temos o suporte da rede [Gerente da Vinícola Aurora].

No caso da Vinícola Miolo, o gerente da empresa entrevistado destaca que, com a formação da rede, o trabalho no mercado externo ficou facilitado. Para ele, a rede abriu horizontes, permitiu analisar melhor competidores de outros países e trazer novas tecnologia para o Brasil. Neste sentido, a gerente da Casa Valduga acredita que sem a rede o setor não estaria no nível de internacionalização atual.

Para a gerente da Luiz Argenta, o principal efeito da formação da rede se reflete em termos de qualidade e posicionamento dos produtos brasileiros:

estamos melhores posicionados em termos da melhoria da visão de dentro para fora das empresas [...] estamos nos qualificando em termos do que o mercado exige na qualidade de vinho, e ao mesmo tempo a gente sabe o que fizemos para o mercado externo melhora o produto para o mercado interno [Gerente da Luiz Argenta].

A melhoria da operação vinícola como um todo também é observada pelo gerente do Ibbravin. Para o entrevistado a formação da rede tem ido além da promoção do vinho brasileiro no exterior, colaborando no processo de adequação das empresas para o mercado externo, e se

envolvendo em atividades básicas também. Ele coloca que depois que algumas empresas entram no projeto, estas passam a pensar como exportadoras em função dos contatos proporcionados com as empresas exportadoras da rede e com os importadores.

A diretora da Vallontano acredita que participando da rede, mesmo que não desenvolva nenhuma atividade no exterior, o fato de estar participando das reuniões do grupo, ouvindo, analisando as informações recebidas, minimiza a possibilidade da empresa cometer erros estratégicos.

Em termos específicos, a minimização dos erros destacada pela entrevistada é explicada pela literatura em função de que a participação em rede reduz a complexidade e as incertezas das operações, dado o fornecimento de provisões de soluções. Para Best (1990), uma rede reduz as incertezas e complexidades das operações por meio de auxílio técnico-produtivo, prospecção e divulgação de oportunidades, capacitação dos associados, identificação de fragilidades comuns, bem como a disseminação de informações entre os associados.

Esta visão apontada pela literatura também é observada dentro da rede. Para o gerente do Ibravin a rede contribui para diminuir os riscos e a complexidade das operações principalmente pelos treinamentos que são oferecidos, nos quais os associados discutem questões como contratos, legislações, bem como erros que os mais antigos já cometeram e que são repassados para os mais novos para que não se repitam.

A diretora da Lídio Carraro acredita que a rede gera novas oportunidades no exterior em função de divulgar a marca Brasil e trazer novos conhecimentos para as empresas:

ela ajuda mais no sentido de conhecimento, como por exemplo, o que se deve fazer e o que não se deve fazer para minimizar os riscos, como questões de pagamento, formação de preços. Porém, as operações internacionais sempre vão ter riscos, por isso tem que se trabalhar tanto no mercado externo como no interno, pois o mercado interno proporciona uma segurança maior [Diretora da Lídio Carraro].

Os treinamentos e palestras proporcionados aos participantes da rede são destacados como um mecanismo útil para reduzir o risco das operações. A gerente da Panizzon diz que os treinamentos esclarecem as dúvidas frequentes sobre processos de exportação, taxas, impostos, como trabalha o importador, legislação específica de cada país. Assim, as empresas que estão iniciando têm essa base para fazer da maneira correta as operações internacionais. A

enóloga da Dal Pizzol observa que nos treinamentos é possível conhecer como as coisas acontecem no exterior, dado que para uma empresa que nunca exportou tudo é novo, complementado que o contato com as empresas que já exportam fornece informações para as empresas que estão iniciando.

A experiência das empresas exportadoras da rede colabora na redução de incertezas e riscos, dado que nas reuniões são repassadas muitas informações necessárias. Neste ponto, a gerência da rede exerce uma contribuição, como destaca a gerente da Aurora:

eles te dão todo um apoio para não termos complicações no futuro. Quando tem uma feira, eles te passam todas as informações sobre o local, sobre os clientes, o que se torna importante para sanar os risco [Gerente da Vinícola Aurora].

Para o gerente da Miolo, o *know how* existente nas empresas da rede contribui para reduzir as incertezas, uma vez que nos treinamentos de exportação são compartilhados conhecimentos. Para ele, exportar para um mercado que não se conhece é quase impossível em virtude do risco, então as informações compartilhadas pela rede facilitam o processo de ingresso num novo mercado e minimizam o risco da operação.

Miles e Snow (1986) colocam que a redução de custos e riscos é um dos principais elementos motivadores da cooperação em rede, especialmente quando existe uma complementaridade por parte das empresas, ou seja, empresas heterogêneas permitem a criação de uma rede capaz de superar situações complexas. A redução dos custos e riscos refere-se à vantagem de dividir entre os associados determinadas ações e investimentos que são comuns aos participantes. Portanto, a cooperação em rede fornece suporte e empreendimento de ações conjuntas, permite a redução de custos diversos, tais como de produção, de transação, de informação e de resolução de conflitos (EBERS, 1997). Destaca-se também o benefício fruto do compartilhamento dos riscos de ações complexas entre todos os participantes (EBERS, 1997).

Para a gerente da Luiz Argenta, as dicas fornecidas pela gerência do projeto como precauções legais e de contratos diminui o risco da operação. Contudo, como o projeto não se envolve com a comercialização, a troca de informações entre as empresas e a gerência do projeto previnem negócios mal sucedidos, mas não os eliminam. O diretor da Don Laurindo fala que:

a rede não diminui o risco na parte operacional, em termos de negócios e de dinheiro, visto que não se envolve nada disso, o trabalho da rede é te colocar em eventos, em feiras, com custo baixo, fazendo apresentações no mundo. Claro que como é um consórcio ocorre o seguinte: eu contratei um importador e surge a dúvida de quem ele é, então eu posso fazer contatos com outras empresas da rede, que talvez já trabalharam com ele e pedir informações sobre ele, diminuindo o risco [Diretor da Don Laurindo].

Em termos de custos, a rede contribui na redução destes principalmente no momento da participação em feiras. O enólogo da Sulvin destaca que quando ocorrem eventos no exterior, as empresas da rede aproveitam para fazer pacotes de viagens, além dos custos do evento serem cobertos pelo projeto. Para o entrevistado, sem esta redução de custos ficaria inviável para as empresas menores da rede participarem de uma feira no exterior. O diretor da Don Laurindo explica que atualmente, pela rede, é possível participar de uma feira fora do país com custos relativamente baixos, favorecendo as pequenas empresas a se internacionalizarem.

O gerente do Ibravin destaca que além da redução de custos na participação de feiras, o material publicitário elaborado pelo projeto e as publicações em revistas especializadas contribuem com a redução de custos para as empresas. O gerente da Miolo destaca que uma publicação numa revista especializada gira em torno de US\$ 30,000.00, e sem o projeto, as empresas teriam limitações para fazer um investimento deste tipo.

O gerente da Miolo destaca ainda que a participação em feiras no exterior tem colocado as empresas frente às novidades do mercado, permitindo obter informações em termos de maquinários, adequação de modos de produção, entre outros quesitos que podem resultar numa redução de custos de produção. Contudo, em termos do custo do produto em si, os entrevistados observam que a participação na rede não afeta, dado que cada empresa trabalha com seus próprios produtos e conseqüentemente com os seus próprios custos.

Destacam-se as relações informais existentes dentro da rede para consolidação de *containers*, envio de amostra, contratação de despachantes que, de maneira conjunta, resulta numa redução destes custos para as empresas em virtude do poder de barganha gerado pela associação em rede. O diretor da Don Laurindo exemplifica que:

com a rede, se fecharmos um negócio com os EUA, o importador lá compra de cinco ou seis empresas, aí temos como mandar um contêiner consolidado, já que

individualmente a logística e o custo de mandar esse produto seria bem maior [Diretor da Don Laurindo].

A gerente da Casa Valduga diz que em virtude da associação na rede o custo do frete ficou mais barato, dado o poder de barganha gerado pelo aumento do volume exportado. Ela ainda destaca a contribuição da rede para a melhora da imagem da empresa no mercado interno, proporcionando então poder de barganha com fornecedores e clientes no mercado interno também.

Contudo, os entrevistados observam que o propósito da rede é a promoção comercial, e não o aumento do poder de barganha junto a fornecedores como por exemplo o que é proporcionado pelas redes de compra. Desta forma, o efeito desejado pelos entrevistados centra-se na geração de conhecimento e aprendizagem.

A geração de conhecimento e aprendizagem é destacada por Nonaka e Takeuchi (1998) como uma das maiores fontes de vantagens competitivas pelas empresas. Para Johanson e Vahle (1977), a geração de conhecimento e aprendizagem são fatores determinantes do processo de internacionalização, dado que as empresas necessitam adquirir informações para reduzir as incertezas das operações internacionais. A entrada num novo mercado sem as informações adequadas pode resultar em perdas financeiras e de oportunidades.

A enóloga da Dal Pizzol acredita que o processo de internacionalização depende de boas informações, visto que cada mercado possui suas características de mercado e a rede tem contribuído no repasse destas informações. A gerente da Vinícola Aurora complementa dizendo que há muita troca de informações na rede, beneficiando todas as empresas. Para a diretora da Vallontano, é o volume de informações recebido desde o ingresso na rede que tem despertado o interesse de participar do mercado internacional por parte da empresa.

Já a gerente da Panizzon destaca que o volume de informações disponíveis no *website* do projeto amplia a troca de informações:

lá tem tabelas, informativos, comparativos entre um ano e outro e entre um país e outro em termos de consumo, enfim, tem várias ferramentas que auxiliam na tomada de decisão para onde exportar. Dispomos também de comparativos de operações já realizadas. Então a rede favorece a divulgação de informações [Gerente da Panizzon].

O diretor da Don Laurindo cita a troca de informações obtidas por meio do projeto imagem. O entrevistado explica que a vinda de jornalistas estrangeiros permite um contato com os formadores de opinião de cada mercado, e conhecer sobre o consumo naquele mercado, além das dicas que este pessoal repassa para as vinícolas melhorarem seus processos. O entrevistado também cita as palestras organizadas pelos consultores da APEX Brasil e do SEBRAE.

Para o gerente da Miolo, nos treinamentos e reuniões a disseminação do conhecimento é muito grande. Ele cita que nestes momentos a gerente do projeto tem um papel importante, mas que as empresas participantes da rede devem estar abertas para que o conhecimento circule pela rede, compartilhando informações de logística, de clientes, financeiras, ou seja, trocando o máximo de informações possíveis. A gerente da Lídio Carraro acredita que o trabalho desenvolvido pela rede tem contribuído para esse compartilhamento de informações, citando o caso dos cursos oferecidos para as empresas da rede que abordam temas específicos de exportação, como questões burocráticas e de mercado. Na concepção da gerente da Luiz Argenta, a geração de conhecimento por meio da rede ocorre em virtude de cada empresa possuir uma cultura diferente, e nas conversas durante os eventos ocorre o compartilhamento destas diferentes visões.

Perroe (1992) apresenta que a cooperação nas redes permite que as empresas acessem novos conceitos, métodos, estilos e maneiras de abordar a gestão, a resolução de problemas e o desenvolvimento dos seus negócios, em virtude do compartilhamento de diferentes culturas organizacionais. Este fenômeno é denominado de aprendizado horizontal da cooperação.

Neste sentido, os entrevistados são unânimes em destacar o aprendizado oportunizado pela rede. A gerente da Dom Candido afirma que a rede gera aprendizado para as empresas cooperadas por meio dos treinamentos oferecidos para as vinícolas.

A gerente da Luiz Argenta explica que no início do processo de internacionalização as empresas possuem muitas dúvidas, não sabem exatamente o que devem fazer, e a rede auxilia as empresas a focarem as ações chaves, como comercialização, envio de amostras, contratação de frete, elementos que acabam reduzindo os custos da exportação e aumentando a competitividade da empresa no mercado externo em virtude do aprendizado gerado pela

rede. A entrevistada ainda argumenta que dentro da rede é possível observar como as demais empresas estão trabalhando, e comparar com as ações realizadas pela empresa. Desta forma, a rede serve como parâmetro para o processo de internacionalização das empresas.

O gerente da Miolo acredita que a rede proporciona aprendizagem em virtude da troca de experiência, evitando muitas vezes que alguma decisão errada seja tomada. Ele destaca os relatórios feitos após a participação do projeto numa feira, e assim o conhecimento gerado na feira repassado para todos, indiferente da participação ou não. Para o entrevistado, a aprendizagem proporcionada pela rede beneficia não só as empresas menos experientes como as empresas mais experientes internacionalmente, dado a troca de informações entre importadores, uma vez que estes, por diversas vezes, necessitam comercializar inúmeras marcas brasileiras para viabilizar o espaço na gôndola do ponto venda de uma bandeira brasileira. Assim, o conhecimento de uma empresa auxilia na aceleração do processo de internacionalização das demais empresas da rede.

Contudo, Chen e Chen (1998) apontam a existência de barreiras à estabilidade das alianças no longo tempo. A diminuição dos benefícios da rede e estruturas organizacionais ou filosofias gerenciais muito distintas estariam entre estas barreiras para os autores. Estes também chamam a atenção para a recusa de algumas empresas em compartilhar *know how* obtido, gerando descontentamentos na rede. Desta forma, ao longo do tempo a rede pode gerar efeitos negativos para a internacionalização das empresas associadas.

O gerente do Ibravin acredita que seria imaturo dizer que não há aspectos negativos. Ele destaca que dentro da rede existe uma preocupação em reduzir estes efeitos por meio de uma comunicação eficiente. Dentre os efeitos negativos, o gerente cita que quando algumas empresas se internacionalizam, deslumbram-se com a primeira venda para o mercado externo e não se preparam para dar continuidade neste processo:

quando incentivamos a primeira venda, um dos nossos compromissos é preparar a empresa, tanto para as coisas boas, quanto para as ruins, já que a chuva de informações muitas vezes assusta [...] quantos certificados vão ter que emitir, quantos órgãos vão ter que se cadastrar, quanto tempo vão ter que investir recursos. Tudo isso é importante para que ocorram outros embarques [...] de nada adianta fazer uma exportação e não gerar uma segunda, porque além de não vender uma segunda remessa, não se sabe o que aconteceu para o importador não estar comprando mais [Gerente do Ibravin].

Então, para o entrevistado a rede força a responsabilidade das empresas para que iniciem um trabalho comprometido com o mercado internacional quando ingressam na rede, o que assusta algumas empresas, mas evita que o processo de internacionalização pare no primeiro embarque e a empresa fique decepcionada com a rede em função do excesso de expectativa gerada com o ingresso na rede.

Os entrevistados declaram ter dificuldades em apontar algum ponto negativo na rede. O que aparece na fala de alguns entrevistados refere-se ao fato do projeto estar limitado à promoção de vinhos finos. Este apontamento dá-se em virtude de que algumas empresas, especialmente as localizadas em Flores da Cunha, possuem como principais produtos os vinhos de mesa (variedade de uva americana), limitando as opções de produtos ofertados nos eventos promovidos pela rede.

Os entrevistados alertam para a necessidade de uma atuação ética por parte das empresas, visto que caso alguma vinícola participante da rede atue de maneira irresponsável, pode prejudicar as operações das demais, manchando a bandeira do grupo. Os entrevistados compartilham esta preocupação de que alguma empresa atue na rede sem estar comprometida com os objetivos do grupo. Isto viria a criar uma imagem negativa para todas as empresas. Desta forma, para alguns entrevistados, a seleção e o nivelamento das empresas é importante para o sucesso da rede

De maneira geral, na visão dos entrevistados, o modelo da rede, baseado na promoção do setor vinícola no exterior, só agrega no processo de internacionalização das empresas, sem gerar efeitos negativos. Estes também destacam a seriedade e qualificação dos profissionais envolvidos com a gerência do projeto.

Contudo, alguns entrevistados destacam a importância de um tratamento homogêneo por parte da gerência da rede, não devendo haver privilégios com as empresas que possuem um histórico exportador mais significativo. Desta forma, alguns entrevistados destacam a importância do compartilhamento das informações e experiências, bem como a tomada de decisões que envolvam o grupo de maneira democrática, sem privilegiar o interesse de empresas maiores.

Em termos da difusão das informações, os entrevistados não enxergam a existência de assimetrias de informação, e sim o fato de que algumas empresas buscam mais informações junto ao projeto, podendo desta forma gerar um desequilíbrio no compartilhamento das informações. Visualiza-se que algumas empresas, especialmente as maiores por terem uma estrutura destinada para desenvolver as exportações, conseguem usufruir melhor das informações dispostas pela rede, contudo, estas informações estão disponíveis para todas as empresas da rede de maneira simétrica

Neste ponto os entrevistados destacam os diversos canais de comunicação disponibilizados pela rede, como o conteúdo disponibilizado *on line* no *website* do projeto e as constantes trocas de e-mail. Estes mecanismos de comunicação têm se aperfeiçoado com o passar do tempo, superando assim possíveis assimetrias que tenham ocorrido no passado.

A literatura aponta como possível efeito negativo da associação em rede interorganizacional a existência de perda de autonomia por parte das empresas. Contudo, os entrevistados concordam que não existe esta perda na atual configuração do projeto, uma vez que a rede não envolve a comercialização dos produtos. Na rede, cada empresa tem autonomia para tomar suas próprias decisões mercadológicas. O gerente do Ibravin destaca que a manutenção da autonomia das empresas é uma preocupação do projeto:

um dos fatos para a gente não mexer com a comercialização é exatamente não gerar atrito entre as empresas, isso geraria desunião. Então a gente trabalha aquilo que é possível trabalhar em grupo e o que a empresa tem que fazer individual é de responsabilidade dela. Assim a nossa área de atuação não chega a interferir na autonomia das empresas [Gerente do Ibravin].

Os entrevistados percebem que dentro da rede as decisões são tomadas de maneira democrática, não ocorrendo imposição de ações para as empresas. Destaca-se que no formato da rede cada empresa tem a opção de participar ou não de cada evento, bem como a autonomia para desenvolver ações extra-rede, visando a desenvolver os mercados nos quais tiverem maior interesse.

O processo de internacionalização por intermédio de uma rede resulta em efeitos tanto positivos como negativos (Figura 17), que se diferenciam de um processo individual. Estas diferenças acentuam-se no fato de que a rede proporciona acesso a informações e conhecimentos que minimizam os erros, uma vez que as operações internacionais são mais

complexas e arriscadas que as operações no mercado interno. Por outro lado, a atuação individual fornece às empresas um liberdade ilimitada de atuação.

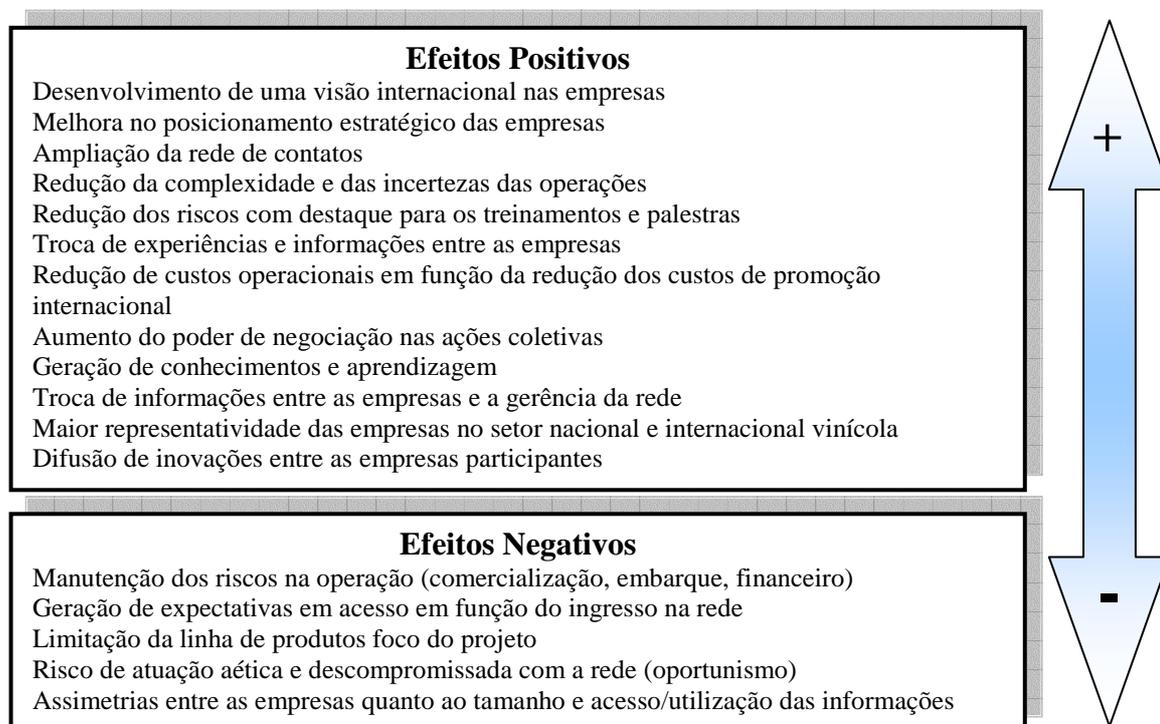


Figura 17 – Efeitos positivos e negativos da rede na internacionalização

Fonte: Autor da Pesquisa

Como observado na rede em estudo, o processo de internacionalização associado em rede gera efeitos diversos nas empresas associadas. Ressalta-se que quando as empresas integram uma rede interorganizacional formal para se internacionalizar, as empresas trocam as estratégias individuais por estratégias coletivas. Desta forma, a internacionalização de maneira associada resulta em mudanças tanto na organização como no ambiente em que está inserida.

#### 5.3.4 Geração de mudanças

As redes interorganizacionais promovem a transferência do conhecimento entre os integrantes, resultando num aprendizado organizacional dada a troca de *expertises* e habilidades, resultando no aprimoramento das organizações envolvidas neste processo (GHOSHAL e BARTLETT, 1997). A gerente do projeto coloca que os treinamentos oferecidos às vinícolas buscam não só repassar informações sobre os procedimentos de

exportação, mas também apoiar as mudanças necessárias na estrutura das empresas para viabilizar a internacionalização.

Neste sentido, o projeto tem buscado juntamente com o SEBRAE dar assistência às empresas que necessitam trabalhar pontos específicos que garantam uma estrutura ideal para o processo de exportação. O gerente da Miolo destaca a importância da existência de uma estrutura adequada, pelo fato de que o vinho exige cuidados especiais na exportação, como regulamentações junto a órgãos como o Ministério da Agricultura, emissões de certificados especiais, além de ser um produto que tem suas propriedades alteradas com mudanças de temperatura e umidade, exigindo uma logística internacional específica.

As redes de cooperação permitem o rápido acesso às novas tecnologias através dos seus canais de informação. Estas informações criam as condições para promover inovações dentro das empresas (POWELL, 1987). O enólogo da Sulvin corrobora esta afirmação, dizendo que:

o projeto é importante porque você começa a buscar informações através de pessoas e contatos, e assim você muda os modos de comercialização. As informações do mercado influenciam a compra das uvas e através disso você vai buscar os pilares para o vinho, adaptar os processos, tudo tendo em vista o teu comprador [Enólogo da Sulvin].

A melhora na estratégia da empresa como um todo é destacada pela gerente do projeto. Para ela, quando os empresários vão numa feira, eles visualizam novidades que vão beneficiar não só no mercado externo como no mercado interno. Ela explica que este fato ocorre porque nas feiras ele vê o que mercados mais avançados estão pedindo e que, provavelmente, daqui a algum tempo, vai chegar no Brasil, e a vinícola torna-se competitiva frente às vinícolas estrangeiras, dando competitividade também no Brasil dada a grande participação de produtos importados no mercado nacional.

Para a gerente da Casa Valduga, a internacionalização trouxe mais tecnologias para a empresa, elevando o padrão de qualidade dos produtos comercializados tanto no mercado externo como no mercado interno. Já a gerente da Luiz Argenta destaca que desde o ingresso na rede a empresa passou por diversas mudanças, citando a confecção de materiais para divulgação em diferentes línguas e as adaptações no sistema de informática e financeiro para realizar as operações internacionais

Na Vinícola Garibaldi, o gerente entrevistado apresenta os planos para a confecção de uma marca exclusiva para exportação, bem como a criação de um departamento exclusivo para a exportação. A criação desse departamento também foi verificada na Vinícola Aurora. Contudo, observa-se que nas vinícolas menores as atividades internacionais são incorporadas pelo departamento comercial, ou mesmo pelo diretor da empresa.

Finalizando, o enólogo da Sulvin ressalta que anteriormente à criação da rede poucas grandes empresas do setor vinícola atuavam internacionalmente, mas a partir do projeto diversas empresas menores partiram do zero nas atividades internacionais para uma inserção no mercado externo de maneira significativa. O entrevistado acredita que em função do projeto está sendo possível mostrar o vinho brasileiro no exterior. A gerente da Casa Valduga entende que o reconhecimento do vinho brasileiro no exterior se dá muito em função do projeto e do trabalho desenvolvido pela gerência do projeto.

Para a gerente da Luiz Argenta, a rede está se desenvolvendo rapidamente e pelo fato de ser um grupo novo ainda tem muito para crescer. Esta visão de crescimento é compartilhada pela gerente da Aurora. A entrevistada ainda cita as premiações que os produtos brasileiros têm recebido no exterior, o que demonstra a evolução dos vinhos nacionais na última década.

Dentre outros entrevistados, a gerente da Lídio Carraro expressa satisfação com a rede e espera que esta iniciativa sirva de exemplo para o mercado interno. Nesta linha, o gerente da Vinícola Garibaldi fala que o setor está passando por dificuldades, e ações para aumentar a participação dos vinhos brasileiros no mercado interno são necessárias. O diretor da Don Laurindo também lamenta a falta de valorização dos vinhos nacionais no Brasil, e acredita que o sucesso dos vinhos brasileiros no exterior pode melhorar a imagem dos vinhos nacionais. Para ele o vinho brasileiro tem boa qualidade, bom preço, envolve mais de 18 mil famílias que dependem da produção de uva e vinho, assim o trabalho do projeto Wines from Brazil é importante tanto lá fora como no mercado interno.

Visualiza-se que a rede possui papel significativo no processo de internacionalização das empresas associadas ao Wines from Brazil. As relações entre os atores deram-se de maneira tardia em relação ao setor vinícola mundial, situação derivada principalmente em

virtude do acirramento da competição no mercado interno provocado pela entrada de produtos importados. As dificuldades do setor em análise no mercado interno despertaram o espírito de cooperação para de maneira associativa, buscar o mercado externo. As políticas governamentais de apoio às exportações por intermédio da APEX Brasil contribuem de maneira significativa para a internacionalização em rede. Sem este apoio a formação da rede estaria comprometida, visto que o subsídio na participação dos eventos consiste no principal benefício obtido na participação na rede. Contudo, constata-se uma dicotomia nas políticas governamentais, dado que se por um lado o governo apóia a rede no repasse de recursos, por outro lado, as políticas governamentais para o mercado interno não têm beneficiado as empresas vinícolas nacionais.

Os efeitos gerados a partir da participação da rede centram-se no aprendizado e geração de conhecimentos fruto das informações obtidas por intermédio da rede, bem como redução dos custos, complexidades e incertezas das operações internacionais. Por fim, constatou-se que o processo de internacionalização em rede resulta em mudanças internas nas organizações participantes, especialmente em termos de adequação da estrutura administrativa para atuar internacionalmente e adoção de novas tecnologias. O quadro 11 apresenta uma síntese dos resultados obtidos no construto papel da rede e efeitos no processo de internacionalização.

Construto	Variável	Resultados Encontrado
Papel da rede e efeitos no processo de internacionalização	Relação entre os atores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A rede proporciona a redução dos custos de transação;</li> <li>• Existência de cooperação entre os parceiros da rede;</li> <li>• Teoria dos <i>Networks</i>: enquadramento na situação “late started”;</li> <li>• Interligação de recursos financeiros governamentais, entidades setoriais e das empresas;</li> <li>• Disponibilidade de recursos financeiros e humanos são essenciais para viabilizar a internacionalização em rede;</li> <li>• Existência de confiança entre os parceiros e boa reputação das empresas;</li> <li>• Manutenção da autonomia da empresa após o ingresso na rede dado o seu formato de consórcio promocional;</li> <li>• Existência de ações de coperação extra-rede entre as empresas.</li> </ul>
	Políticas governamentais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dicotomia nas políticas governamentais (o auxílio governamental é vital para a existência da rede, contudo não há apoio para o mercado interno);</li> <li>• Subsídio da APEX é o elemento viabilizador do projeto;</li> <li>• Apoio de outros órgãos governamentais, como o Itamaraty e de entidades de classe e associações favorecem o desenvolvimento da rede.</li> </ul>
	Efeitos da participação na rede	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efeitos positivos como: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvimento de uma visão internacional nas empresas;</li> <li>- Melhora no posicionamento estratégico das empresas;</li> <li>- Ampliação da rede de contatos;</li> <li>- Redução da complexidade e das incertezas das operações;</li> <li>- Redução dos riscos com destaque para os treinamentos e palestras;</li> <li>- Troca de experiências e novas técnicas de operação entre as empresas;</li> <li>- Redução de custos operacionais em função da redução dos custos de promoção internacional e sinergias operacionais</li> <li>- Aumento do poder de negociação nas ações coletivas;</li> <li>- Geração de conhecimentos e aprendizagem;</li> <li>- Troca de informações entre as empresas e a gerência da rede;</li> <li>- Maior representatividade e competitividade das empresas no setor nacional e internacional vinícola;</li> <li>- Difusão de inovações entre as empresas participantes;</li> </ul> </li> <li>• Efeitos negativos como: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manutenção dos riscos na operação (comercialização, embarque, financeiro);</li> <li>- Geração de expectativas em acesso em função do ingresso na rede;</li> <li>- Limitação da linha de produtos foco do projeto;</li> <li>- Risco de atuação aética e descompromissada com a rede (oportunismo);</li> <li>- Assimetrias entre as empresas quanto ao tamanho e acesso/utilização das informações.</li> </ul> </li> </ul>
	Geração de Mudanças	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geração de mudanças internas nas empresas com a adequação da estrutura administrativa e adoção de inovações;</li> <li>• Geração de mudanças no setor como um todo com o aumento da competitividade do vinho brasileiro.</li> </ul>

Quadro 11 – Síntese do construto do papel da rede e seus efeitos no processo de internacionalização

Fonte: Autor da Pesquisa

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com base nas informações obtidas com a análise dos dados coletados em campo, este capítulo visa a apresentar uma síntese dos resultados, com o objetivo de responder a questão problema do estudo: “Como os relacionamentos em redes interorganizacionais de caráter horizontal influenciam o processo de internacionalização das empresas cooperadas?” O presente capítulo está dividido em três partes: inicialmente são apresentadas as conclusões do estudo e suas implicações gerenciais. Posteriormente, destacam-se as limitações do estudo e, para finalizar são apresentadas sugestões para pesquisas futuras.

### **6.1 Conclusões e implicações gerenciais**

Este trabalho teve como objetivo geral descrever e analisar processos de internacionalização de empresas em redes interorganizacionais de caráter horizontal a fim de entender de que forma os relacionamentos nestas redes contribuem para a penetração das empresas associadas no mercado internacional. Para tanto, foram estipulados como objetivos específicos: conhecer o processo de formação de redes interorganizacionais de caráter horizontais; descrever e analisar o processo de internacionalização de empresas em redes interorganizacionais horizontais com atuação internacional; e entender o papel da rede interorganizacional e seus efeitos no processo de internacionalização das empresas participantes.

Em resposta a esses objetivos buscou-se inicialmente um embasamento teórico na tangente da internacionalização, das redes interorganizacionais e do processo de

internacionalização por meio de redes. Posteriormente, foi desenvolvido um estudo de caso com corte transversal no Projeto Setorial Integrado Wines from Brazil.

Em termos gerais, observa-se que a associação em rede forma um ambiente propício para a internacionalização, especialmente no caso das empresas de menor porte associadas à rede (Quadros 09, 10 e 11). Conclui-se que a rede atua como uma ferramenta de auxílio para superar as barreiras da internacionalização. Contudo, o processo de internacionalização na rede depende da motivação interna da empresa, sob o desejo da direção da empresa em comprometer recursos técnicos, humanos e financeiros para viabilizar a internacionalização. O Projeto Setorial Integrado Wines From Brazil tem um papel primordial para a internacionalização das empresas participantes, sendo que a cooperação existente entre as empresas e o apoio dado pelo projeto a elas têm permitido um aumento do número de empresas vinícolas brasileiras atuantes no mercado internacional.

Visualiza-se a cooperação na rede como fruto da necessidade das empresas de buscar novos mercados para superar as dificuldades do mercado interno. A formação da rede consistiu numa saída estratégica para conseguir acessar mercados mais facilmente, os quais, sozinhos, não teriam condições de arcar com os custos. A formação da rede também permitiu às empresas estudadas acelerarem os seus processos de internacionalização por estarem inseridas num ambiente focado no mercado externo. Destaca-se também que quanto mais intensa é a participação na rede, maior são os impactos desta no processo de internacionalização das empresas estudadas. Esta visão corrobora os resultados de outros trabalhos como de Freitag Filho e Amal (2008).

Em consonância com a visão de Barney (1991), observa-se que nas empresas estudadas o processo de internacionalização gera o desenvolvimento de novas estratégias globais, dado que, para competir internacionalmente as empresas avaliam os ambientes externo e interno, resultando num desenvolvimento tanto no mercado externo como no mercado interno.

As estratégias internacionais da rede focam a construção de uma marca genérica “guarda-chuva” denominada Wines from Brazil, de forma que os consumidores mundiais reconheçam o vinho brasileiro e o diferenciem de vinhos chilenos, argentinos e outros. Sob esta bandeira, cada empresa comercializa seus produtos individualmente, tendo total

autonomia na negociação, formação de preços e logística. Contudo, a rede está focada na promoção de vinhos finos, produzidos a partir de variedades europeus e seguindo normas de qualidade e padrão de produção semelhantes aos vinhos do Novo Mundo, que identificam o vinho brasileiro.

Em consonância, as mudanças de padrões globais de consumo de vinhos, com o desenvolvimento do chamado Novo Mundo do vinho, têm favorecido a entrada de novos países produtores no mercado externo, estimulando o desenvolvimento de estratégias internacionais.

A produção brasileira de vinho atualmente é inferior à demanda nacional, contudo, o aumento da participação dos vinhos importados tem restringido o mercado interno das vinícolas. Desta forma, observa-se que as empresas têm se internacionalizado visando a se tornarem *players* globais de modo a enfrentar a concorrência internacional e dispersar os riscos com a desconcentração de mercados. Estes resultados vão ao encontro do trabalho de Beausang (2003), que detectou um fenômeno similar nas empresas chilenas.

A partir desta visão, observa-se que o processo de formação do Projeto Setorial Integrado Wines from Brazil nasceu da necessidade das empresas fundadoras desenvolverem uma imagem para o vinho brasileiro no exterior, principal desafio para a internacionalização do setor. Em somatório, destacam-se as dificuldades encontradas pelas empresas associadas frente o acirramento da concorrência dos vinhos importados no mercado nacional. A exportação destaca-se para as empresas como uma alternativa face às dificuldades no mercado interno; a associação para a exportação representa uma vantagem, dadas as limitações das empresas em desenvolver as operações internacionais individualmente, especialmente quanto aos recursos requeridos.

A rede surgiu da parceria de vinícolas, que, com o auxílio de entidades de classe, conseguiram apoio governamental por intermédio da APEX Brasil para a promoção de exportações. Este apoio viabilizou o desenvolvimento do projeto e permitiu uma redução nos custos de acesso ao mercado externo. Conclui-se que, no caso em análise, os programas de incentivo para formação de redes interorganizacionais desenvolvidos pela APEX Brasil e entidades não-governamentais como o Ibravin possuem força alavancadora para a internacionalização.

O modelo proposto por Welch *et al.* (2001) apresenta uma interligação entre aprendizagem, redes e internacionalização. No Wines from Brazil, conclui-se que a existência da interligação entre estes três elementos num sentido cíclico, ou seja, o processo de internacionalização gera um aprendizado para rede como um todo e as conexões da rede geram aprendizagem para as empresas e o seu processo de internacionalização.

As reuniões formais, treinamentos, viagens para feiras e eventos e conversas informais evidenciam a dinâmica da aprendizagem tácita e explícita por parte das empresas associadas à rede. Esta aprendizagem é fundamental para a empresa deixar de focar as barreiras internas para focar os recursos e oportunidades proporcionadas pela rede para a internacionalização.

A geração de conhecimentos proporcionados pela rede, além de resultar em aprendizado organizacional, no caso analisado observa-se um aprendizado regional, visto a concentração geográfica existente na rede. Desta forma, a aprendizagem coletiva torna-se aprendizagem regional na medida em que empresas de uma dada região, especializando-se num setor de produção, trocam informações, conhecimentos, produtos, partilham técnicas, resultando numa expansão do conhecimento da rede para toda a região de inserção desta.

A revisão da literatura destacou a necessidade da confiança entre os atores para viabilizar ações da rede (BRITO, 2007). Na rede em estudo, observa-se o relacionamento entre os atores como um ponto forte, que por sua vez tem favorecido o desenvolvimento da rede e do processo de internacionalização das empresas associadas, especialmente pela troca de informações entre os atores. Contudo, observa-se que o relacionamento na rede depende de uma atuação ética e de uma boa reputação de todas as empresas no mercado externo, em função da imagem das empresas estarem associadas à imagem do Wines from Brazil.

A gerência do projeto tem uma participação no sucesso do processo de internacionalização das empresas que integram a rede. A gerência é destacada como uma das grandes influenciadoras da cooperação, estimulando a participação na rede, buscando tomar decisões e compartilhar informações de maneira democrática, além do conhecimento das práticas internacionais, servindo como fonte de informação para as empresas associadas. Este resultado vai ao encontro do trabalho de Machado e Marques (2007), que destacam as atitudes

da gerência do projeto como grandes influenciadores na formação de consórcios de exportação.

Dentre os modos de entrada no mercado externo, observa-se um predomínio da exportação direta, contudo, algumas empresas operam com exportação indireta bem como mantêm *joint ventures* com empresas produtoras de vinhos estrangeiras. Destaca-se também a presença das características destacadas pelo Modelo de Uppsala na rede em estudo. As empresas que possuem maior experiência e volume de vendas internacionais já almejam modos de entrada de maior comprometimento, como o caso da criação de um centro de distribuição, enquanto que as empresas menos experientes ainda estão focadas no desenvolvimento de exportações diretas. Observa-se também, que no âmbito das teorias econômicas de internacionalização, a rede contribui na redução dos custos de transação.

Embora exista uma heterogenia entre as empresas integrantes da rede, formada por empresas com diferentes níveis de experiência internacional, bem como tamanhos diversos, as relações favorecem a troca de *know how*, beneficiando especialmente as empresas menores e com menor experiência internacional, que se favorecem da experiência internacional das empresas mais experientes. Por outro lado, as empresas maiores beneficiam-se da rede em função da necessidade da oferta do vinho brasileiro no exterior, visto que quanto maior o número de empresas vinícolas brasileiras atuando internacionalmente, maior será a divulgação do produto brasileiro no exterior. Este fato deriva da necessidade atual do setor vinícola criar uma imagem do vinho brasileiro no exterior.

Dentre os benefícios da internacionalização para a empresa, verificou-se que o conhecimento das tendências do mercado internacional e a valorização do produto pelo consumidor brasileiro podem influenciar positivamente o desempenho da empresa no mercado doméstico. Corroborando com a visão de Marcon e Moinet (2000), neste estudo observa-se que a formação da rede contribui para a legitimidade das operações internacionais da empresa. Esta legitimidade ocorre principalmente frente ao mercado interno, sendo que quando a empresa ingressa na rede os *stakeholders* da empresa passam a visualizar esta como uma empresa internacional, melhorando a imagem da empresa no mercado interno, uma vez que o consumidor brasileiro tem associado a atuação internacional ao aumento da qualidade do produto nacional.

Dentre as dificuldades encontradas pelo setor que se internalizam na rede está a pluralidade de vinhos produzidos no Brasil. Enquanto que o projeto foca vinhos finos, algumas regiões produtoras ainda possuem uma matriz produtiva centrada nos vinhos de mesa, exigindo destas empresas adaptações em termos de produto para a participação na rede. Esta constatação reflete no avanço das atividades internacionais. Enquanto as empresas que possuem foco na comercialização de vinhos finos, localizadas especialmente na cidade de Bento Gonçalves estão mais voltadas para o mercado externo, as empresas que produzem vinhos de mesa, especialmente as localizadas em Flores da Cunha, ainda estão passando por um processo de estruturação para terem produtos focados e competitivos em nível internacional.

A rede encontra-se num estágio de desenvolvimento, com questões de nível estrutural e de produtos que ainda necessitam passar por adaptações, contudo, o volume de exportação é crescente, demonstrando a importância da rede para o setor. O volume de exportação ainda é baixo em relação ao valor investido pela APEX Brasil e Ibravin no projeto. No ano de 2008 está sendo investido no projeto US\$ 4,7 milhões, enquanto que o valor exportado pelas empresas associadas para o ano de 2008 está estimado em US\$ 5 milhões. Entretanto, estes valores possuem uma representatividade superior a 50% do total das exportações de vinhos brasileiras.

A união das empresas vinícolas por meio do Wines from Brazil passa a ser uma saída para contornar as barreiras e aumentar a competitividade tanto no mercado externo como no mercado interno. Este fato deriva dos efeitos gerados pelo processo de internacionalização em rede.

No caso em análise conclui-se que os efeitos da rede no processo de internacionalização da empresa agem de maneira agregadora ao processo de internacionalização das empresas associadas. O processo segue o fluxo tradicional, ou seja, nasce de uma iniciativa da empresa em buscar o mercado externo. A associação em rede gera efeitos neste processo, tanto no âmbito do mercado externo como no âmbito das empresas participantes. Desta forma, conclui-se que a internacionalização em rede gera efeitos facilitantes para o processo de internacionalização, bem como efeitos resultantes deste processo para a empresa. A figura 18 apresenta um modelo que agrupa estas informações:

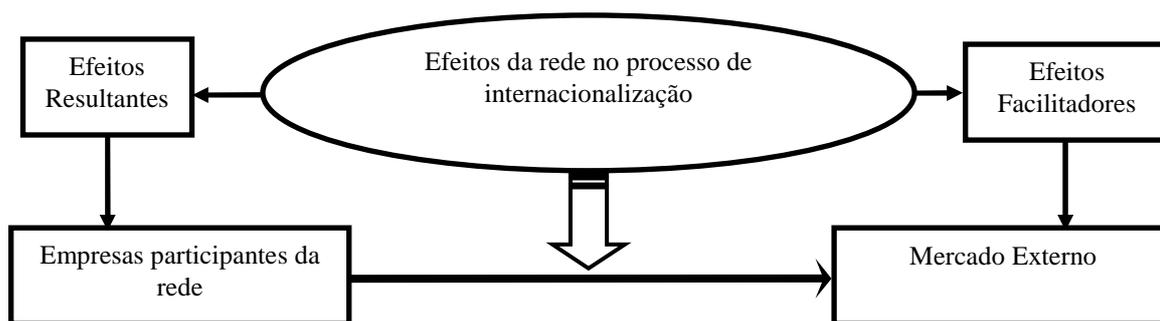


Figura 18 – Efeitos da rede no processo de internacionalização

Fonte: Autor da pesquisa

Conforme a figura, a participação na rede resulta em efeitos facilitadores, ou seja, aqueles que auxiliam a empresa a acessar novos mercados, como a redução de custos nas ações internacionais, acesso a informações e conhecimentos importantes para minimizar os erros durante o processo de internacionalização e construção de uma imagem do vinho brasileiro. Por outro lado, a participação na rede também gera efeitos resultantes, ou seja, efeitos frutos da integração na rede, como o caso de mudanças internas e a incorporação de novas tecnologias por parte das empresas cooperadas. Estes efeitos ocorrem devido à retroalimentação positiva proporcionada pela rede e pelo processo de internacionalização no ambiente interno da empresa.

Os fatores resultantes e facilitadores da internacionalização em rede acabam afetando o setor de inserção da rede como um todo. No caso do setor vinícola em análise, a formação da rede facilita a solidificação do setor no mercado internacional, bem como melhora a imagem do vinho brasileiro no mercado interno. Este processo também resultou no desenvolvimento de um espírito de cooperação que está servindo de exemplo para todo o setor.

Destaca-se na rede analisada que a cooperação e a troca de informações são fontes geradoras de externalidades. Essas externalidades, segundo Marshall (1984), acabam criando um conjunto de fatores intangíveis que permitem a criação e/ou a ampliação de vantagens competitivas. Esta cooperação poderia ser ampliada para o mercado interno, envolvendo mais entidades. Desta forma, mesmo que os entrevistados enxerguem que poderia haver mais cooperação, as ações realizadas aparentam estar no sentido certo.

O acúmulo de confiança e capital social por um determinado grupo de pessoas potencializa a capacidade individual e coletiva por meio de práticas colaborativas (COLEMAN, 1990). Um dos grandes benefícios das redes de cooperação é sua capacidade de proporcionar, em seu interior, as condições necessárias para a emergência da confiança e do capital social. O arranjo produtivo vinícola gaúcho no qual a rede está centralizada possui características como: especialização produtiva; presença de uma pluralidade de instituições, bem como o fato de ter sido construído com base em valores culturais e históricos, desde o processo de imigração italiana na segunda metade do século XIX. Assim, existe na região o acúmulo de capital social (ALIEVI e FENSTERSEIFER, 2005).

Desta maneira, a partir da visão de Coleman (1990), a interação existente com atores internos ao arranjo produtivo vitivinícola resulta de um contexto cultural que vai além das relações contratuais de mercado. No entanto, visualiza-se certa divergência neste aspecto quanto à formação da rede para a exportação, dado que a força motriz para formação da rede para internacionalização seriam as dificuldades no mercado interno e a necessidade de desenvolver a imagem do vinho brasileiro no exterior, além de usufruir do apoio governamental. Dessa forma, questiona-se se o capital social existente na serra gaúcha e destacado por estudos passados como estimulador de ações colaborativas influenciam na internacionalização? E na formação de redes para a internacionalização? Ou será que as empresas estão profissionalizadas a ponto de levarem ao cabo estratégias que lhe beneficiam? A partir destes questionamentos restantes, apresentam-se as limitações do estudo.

## **6.2 Limitações do estudo**

A rede em análise possui uma abrangência setorial, ou seja, é o único projeto de cooperação para a internacionalização existente no setor vinícola, sendo assim, por diversas vezes as opiniões dos entrevistados são estendidas para o setor como um todo, ampliando em demasiado o foco do estudo. Em complemento, a característica exploratória deste estudo resulta numa pluralidade de temas abordados, sem o enfoque específico que permita resultados definitivos. Desta forma, destaca-se a existência de outras variáveis de análises bem como outras interpretações para o estudo.

Concomitantemente, em termos metodológicos, o estudo carrega as limitações de um estudo de caso, já descritas na limitação do método de estudo apresentada anteriormente. Neste nível, ressalta-se também a limitação do corte transversal. A coleta de dados durante um período específico reflete a opinião dos entrevistados no momento específico, sob a influência das condições ambientais vividas naquele momento. O número de entrevistados também representa uma limitação do estudo, visto que não foram atingidas todas as empresas da rede, limitando os resultados somente para as empresas entrevistadas. Ainda neste ponto, destaca-se a concentração das vinícolas entrevistadas nos municípios de Bento Gonçalves e Flores da Cunha, em virtude da dificuldade logística para acessar vinícolas mais distantes.

Em adição a literatura sobre redes interorganizacionais tangencia as teorias sobre *networks*, e, em alguns casos, as duas correntes de pesquisa se sobrepõem. Por diversas vezes as teorias são visualizadas de maneira única, não havendo uma diferenciação específica durante as análises. Exige observar que enquanto a teoria de *network* baseia-se nas relações sociais, a literatura de rede interorganizacional está voltada para relações organizacionais. Dada a pluralidade do tema em questão, surgem algumas indicações para estudos futuros.

### **6.3 Indicações para estudos futuros**

O estudo em questão objetivou analisar o processo de internacionalização por meio de uma rede formal, contudo, destacam-se as inúmeras relações informais entre organizações. Desta forma, a análise do processo de internacionalização na perspectiva das redes informais existentes no setor, bem como na perspectiva do arranjo produtivo vinícola da serra gaúcha complementaria os resultados deste estudo.

Visando a confirmar os resultados deste estudo, a realização de análises similares em outros setores, ou mesmo em outros formatos de rede, teriam grande validade acadêmica. Neste mesmo sentido, sugere-se a reavaliação deste estudo num período futuro e novas pesquisas, de natureza confirmatória, poderão validar e ampliar os resultados obtidos, superando a visão exploratória deste estudo.

O setor vinícola possui enorme abrangência, com uma diversidade de empresas, produtos, modos de operação, e estudos que abordem este setor proporcionam para a

academia avanços teóricos significativos. Especificamente, indica-se a realização de estudos para mensurar como a internacionalização do setor vinícola tem afetado o comportamento do consumidor no Brasil. Pesquisas nessa linha contribuirão para visualizar a repercussão da internacionalização do setor no mercado interno, avançando a fronteira do conhecimento acadêmico e contribuindo para a melhoria gerencial das empresas vinícolas e que desenvolvem ações internacionais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALIEVI, R. M. e FENSTERSEIFER, J. E. O. Relações de cooperação e criação de vantagens competitivas: um estudo no arranjo vinícola da região da Serra Gaúcha - Brasil. In: Encontro da ANPAD, XXXIX, Brasília, 2005. **Anais...**Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

AGUIAR, F. B. A internacionalização do mercado vitivinícola. In. Congresso Brasileiro de Viticultura e Enologia, IX, Bento Gonçalves, 1999. **Anais...**Bento Gonçalves: CBVE, 1999.

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

ANDERSSON, S. Internationalization of the firm in an entrepreneurial perspective. **International Studies of Management and Organization**, v. 30, n.1, p. 65-94, 2000.

ANDERSON, E. e GATIGNON, H. Modes of entry: a transactions cost analysis and propositions. **Journal of International Business Studies**. v. 17, p. 1-26, 1986.

ANDERSSON, S. e WICTOR, I. Innovative internationalization in new firms: born globals – the Swedish case, **Journal of International Entrepreneurship**. v. 1, n. 1, p. 249-276, 2003.

ASSENS, C. e BOUCHIKHI, H. La dialectique de la coopération et de la compétition dans un réseau d'entreprises. In. VII Conférence de l' Association Internationale de Management Stratégique, VII, Les Côtes de Carthage, 1999. **Anais...** Les Côtes de Carthage: AIMS, 1999.

AULAKH, P. S.; KOTABE, M. e TEEGEN, H. Export strategies and performance of firms from emerging economies: evidence from Brazil, Chile and México. **Academy of Management Journal**. v. 43, n. 3, p. 342-361, 2000.

AXELSSON, B. e JOHANSON, J. Foreign market entry – the textbook vs. the network view. In. AXELSSON, B. e JOHANSIN, J. **Industrial networks: a new view of reality**. London: Routledge, 1992.

BADRINATH R. Building business competitiveness. **International Trade Forum**. n. 2, p. 6-23, 2004.

BALESTRIN, A. e VARGAS, L. M. Evidências teóricas para a compreensão das redes interorganizacionais. In: Encontro de Estudos Organizacionais, I, Recife, 2002. **Anais...**Rio de Janeiro: ANPAD, 2002.

- BALESTRO, M. V. Redes de inovação e capital social: apontamentos conceituais. In: Encontro da ANPAD, XXVIII, Curitiba, 2004. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management Studies**. v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.
- BARNIR, A. e SMITH, K. A. Inter-firm alliances in the small firm: the role of social networks. **Journal of Small Business Management**. v. 40, n. 3, p. 219-232, 2002.
- BENKO, G. **Economia, espaço e globalização: na aurora do século XXI**. 2.ed. São Paulo: Hucitec, 1999.
- BEST, M. **The new competition: institutions of industrial restructuring**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1990.
- BONACCORSI, A. On the relationship between firm size and export intensity. **Journal of International Business Studies**. v. 23, n. 4, p. 605-635, 1992.
- BRADLEY, F. **International Marketing Strategy**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1995.
- BRAGA, S. R. **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999.
- BRITO, C. M. Estratégias de internacionalização e cooperação empresarial. Faculdade de Economia do Porto, **Working paper nº 38**. Disponível em <[www.fep.up.pt/docentes/cbrito/Estrat\\_Intern\\_e\\_Coop.pdf](http://www.fep.up.pt/docentes/cbrito/Estrat_Intern_e_Coop.pdf)> Acessado em: julho de 2007.
- \_\_\_\_\_. Issue-based nets: a methodological approach to the sampling issue in industrial networks research. **Qualitative Market Research: an international journal**. v. 2, n. 2, p. 92-102, 1999.
- BUCKLEY, P. J. e CASSON, M. C. Models of the multinational enterprise. **Journal of International Business Studies**. v. 29, n. 1, p. 21-44, 1998.
- \_\_\_\_\_ e \_\_\_\_\_. The optimal timing of a foreign direct investment. **Economic Journal**. n. 91, p. 75-87, 1981.
- \_\_\_\_\_ e \_\_\_\_\_. **The future of the multinational enterprise**. London: Homes & Meier, 1976.
- CASAROTTO FILHO, N. e PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas em desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. São Paulo: Atlas, 1999.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo, Paz e Terra, 1999.
- CAVUSGIL, S. T. Guidelines for export market research. **Business Horizon**. nov-dec, p. 27-33, 1985.
- \_\_\_\_\_. Differences among exporting firms based on their degree of internationalization. **Journal of Business Research**. v. 12, n. 2, p. 195-208, 1984.
- CHANDRA, Y. Internationalization as an entrepreneurial activity: an exploratory study. In. Australian and New Zealand Marketing Academy Conference 2004, Wellington: **ANZMAC**, 2004.
- CHEN, H. e CHEN, T-J. Network linkages and location choice in foreign direct investment. **Journal of International Business Studies**, v. 29, n. 3, p. 445–467, 1998.

CHETTY, S. e HOLM, D. B. Internationalization of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach. **International Business Review**. v. 9, p. 77-93, 2000.

CHESNAIS, F. **A mundialização do capital**. Rio de Janeiro: Xamã, 1996.

CHETTY, C. e HOLM, D.B. Internationalization of small to medium sized manufacturing firms: a network approach. **International Business Review**. v. 9, p. 77-93, 2000.

COVIELLO, N.B. e MUNRO, H.J. Growing the entrepreneurial firm: networking for international market development. **European Journal of Marketing**, v. 29, n. 7, p. 49-61, 1995.

\_\_\_\_\_. e \_\_\_\_\_. Network relationships and the internationalisation process of small software firms. **International Business Review**. v. 6, n. 4, p. 361-386, 1997.

CRESWELL, J. **Research design: qualitative e quantitative approaches**. Thousand Oaks: Sage, 1994.

CYERT, R.M. e MARCH, J. G. **A behavioral theory of the firm**. New York: Englewood Cliffs, 1963.

CZINKOTA, M. R. Why national export promotion. **International Trade Forum**. n. 02, p.10-16, 1996.

DOUGLAS, S. P. e CRAIG, S. C. Evaluation of global marketing strategy: scale, scope and synergy. **Columbia Journal of World Business**. Fall, p. 47-59, 1989.

DUNNIG, J. H. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, n. 19, spring edition, p. 1-31, 1988.

\_\_\_\_\_. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. **Journal of International Business Studies**. n. 2, spring, p. 9-31, 1980.

\_\_\_\_\_. Revisión del paradigma ecléctico en una época de capitalismo de alianzas. **Economía Industrial**. N. 305, p. 15-32, 1995.

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

EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R. e LOWE, A. **Management research: an introduction**. London: Sage Publications, 1991.

EASTON, G. Industrial networks: a review. In: AXELSSON, B. e EASTON, G. (eds.) **Industrial networks: a new view of reality**. London: Routledge, 1992.

EBERS, M. Explaining inter-organizational network formation. In: EBERS, M. (org). **The formation of interorganizational networks**. Oxford: Oxford University Press, 1997.

EBERS, M. e JARILLO, J.C. The construction, forms and consequences of industry networks. **International Studies of Management & Organization**. v. 27, n. 4. p.3-21, 1997.

ECHEVERRI-CARROLL, E.L.; HUNNICUTT, L. e HANSEN, N. Do asymmetric networks help or hinder small firms' ability to export? **Regional Studies**, v. 32, n. 8, p. 721–733, 1998.

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

- ELO, M. **SME internationalization from a network perspective**: empirical study on a Finnish-Greek business network. Abo: Abo Akademi University Press, 2005.
- EVANS, J.; TREADGOLD, A. e MAVONDO, F. T. Psychic distance and the performance of international retailers: a suggested theoretical framework. **International Marketing Review**. v. 17, n. 4, p. 373-398, 2000.
- FARIAS FILHO, J.R.; CASTANHA, A.L.B. e PORTO, C.B. Arquiteturas em redes: um novo paradigma competitivo para as micro, pequenas e médias empresas. In. Encontro da ANPAD, XXII, Foz do Iguaçu, 1999. **Anais...**Rio de Janeiro: ANPAD, 1999.
- FENSTERSEIFER, J. E. The emerging Brazilian wine industry: challenges and prospects for the Serra Gaúcha wine cluster. **International Journal of Wine Business Research**. v. 19, p. 187-206, 2007.
- FERRAZ, J. C.; KUPFER, D. e HAGUENAUER, L. **Made in Brazil**: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro : Campus, 1997.
- FLEURY, A. e FLEURY, M. T. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Gestão & Produção**. v. 10, n. 2, p. 129-144, 2003.
- FREITAG FILHO, A. e AMAL, M. Estratégias e determinantes da internacionalização de pequenas e médias empresas: abordagem da teoria de redes de relacionamento e empreendedorismo. In: Encontro da ANPAD, XXXII, 2008, Salvador. **Anais...**Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.
- FREITAS, H. e JANISSEK, R. **Análise léxica e análise de conteúdo**: técnicas complementares, sequenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos. Porto Alegre: Editora Sagra Luzzatto, 2000.
- GARCIA-PARPET, M. F. Mundialização dos mercados e padrões de produção: vinho, o modelo francês em questão. **Tempo Social**. v. 16, n. 2, nov. 2004.
- GLASER, B. G. e STRAUSS, A. L. **The discovery of grounded theory**: strategies for qualitative research. New York: Aldine Publishing Company, 1967.
- GIBB, A. Small firm training and competitiveness building upon small business as a learning organization. **International Small Business Journal**. v.15, n. 3, p. 13-29, 1997.
- GRANDORI, A. e SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e seus usos na administração. **Revista de Administração de Empresas**: São Paulo, v. 35, n.2, p. 57-63, 1995.
- GOULART, L.; BRASIL, H. V. e ARRUDA, C. **Internacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- GHOSHAL, S. e BARTLETT, C. A. **The individualized corporation**. New York: Harper Business Publishers, 1997.
- GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**. v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.
- \_\_\_\_\_. The strength of weak ties. **American Journal of Sociology**. v. 78, p. 1360-1380, 1973.
- GULATI, R. Social structure and alliance formation patterns: a longitudinal study. **Administrative Science Quarterly**. v. 40, p. 619-652, 1995.

- HAKANSSON, H. e JOHANSON, J. A model of industrial networks. In. In. AXELSSON, B. e EASTON, G. (eds.) **Industrial networks: a new view of reality**. London: Routledge, 1992.
- HILAL, A. e HEMAIS, C. A. Da escola de Uppsala à escola nórdica de negócios internacionais: uma revisão analítica. In. Encontro da ANPAD, XX, Rio de Janeiro, 2001. **Anais...**Rio de Janeiro: ANPAD, 2001.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D. e HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira Thompsons Learning, 2002.
- HOFFMANN, V.E.; MOLINA-MORALES, F.X. e MARTÍNEZ-FERNADEZ, M.T. Redes de empresas: uma tipologia para sua classificação. In: Encontro da ANPAD, XXVIII, 2004, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004.
- HUMAN, S.E. 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.
- HURMERINTA-PELTOMÄKI, L. Applying the innovation concept in an export context. **Academy of Entrepreneurship Journal**. European Edition. v. 2, n. 1, p. 243-267, 1996.
- IGLESIAS, R. M. e VEIGA, P. M. Promoção de exportações via internacionalização das firmas de capital brasileiro. In: PINHEIRO, A. C.; MARKWALD, R. e PEREIRA, L. (orgs). **O desafio das exportações**. Rio de Janeiro: BNDES, 2002.
- JALFIN, A. Elementos para o estudo da agroindústria vinícola: uma abordagem da Cooperativa Vinícola Aurora. **Ensaio FEE**. v. 140, p. 689-708, 1993.
- JARRILLO, J. C. On strategic networks. **Strategic Management Journal**. v. 9, p. 31-41, 1988.
- JOHANSON, J. e MATTSON, L. Internationalization in industrial systems: a network approach. In. HOOD, N. e VAHLNE, J. (eds.). **Strategies in global competition**. New York: Croom Helm, 1988.
- \_\_\_\_\_ e \_\_\_\_\_. International marketing and internationalization process. In. TURBULL, P. **Research in International Marketing**. London: Croom Helm, 1986.
- JOHANSON, J. e VAHLNE, J-E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**. v. 8, n.1, p.23-32, 1977.
- \_\_\_\_\_ e \_\_\_\_\_. The mechanism of internationalization, **International Marketing Review**, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.
- JOHANSON, J. e WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. **Journal of Management Studies**. Vol. October, p.305-322, 1975.
- JOHNSEN, R.E. e JOHNSEN, T.E. International market development through networks. the case of the Ayrshire knitwear sector. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**. v. 5, n. 6, p. 297-312, 1999.
- JOHNSON, H. **The world atlas of wine**. New York: Simon and Schuster, 1985.
- JONES, G. V. Climate change: observations, projections, and general implications for viticulture and wine production. In. Congresso Brasileiro de Viticultura e Enologia, XII, Bento Gonçalves, 2008. **Anais...**Bento Gonçalves: CBVE, 2008.

- KEEBLE, D.; LAWSON C.; MOORE B. e WILKINSON, F. Collective learning process, networking and institutional thickness in the Cambridge region. **Regional Studies**, v. 33, n. 4, p. 319-332, 1999.
- KEEGAN, W. J. e GREEN, M. C. **Princípios de marketing global**. São Paulo: Saraiva, 1999.
- KOTABE, M. e HELSEN, K. **Administração de marketing global**. São Paulo: Atlas, 2000.
- KOTABE, M.; AULAKH, P. S.; SANTILLÁN-SANTIAGO, R. J.; TEEGEN H.; ARRUDA, M. e GREENE, W. Strategic alliances in emerging Latin America: a view from Brazilian, Chilean, and Mexican companies. **Journal of World Business**, v. 35, n. 2, p. 114-132, 2000
- KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- KUAZAQUI, E. **Marketing internacional: como conquistar negócios em mercados internacionais**. São Paulo: Makron, 1999.
- LAM W. L. e WHITE, P. L. An adaptive choice model of the internationalization processes. **The International Journal of Organizational Analysis**. v. 7, n. 2, p.105-34, 1999.
- LEE, W.Y. e BRASCH, J.J. The adoption of export as an innovative strategy. **Journal of International Business Studies**. v. 9, n. 1, p. 85-93, 1978.
- LEONIDOU, L.; KATSIKEAS, C. S. e PIERCY, N. F.: Identifying managerial influences on exporting: past research and future directions. **Journal of International Marketing**, v. 6, n. 2, p. 74-102, 1998.
- LIMA, G. B. e CARVALHO, D. T. Desafios empresariais e acadêmicos da cooperação para internacionalização: um olhar sobre os consórcios de exportação. In: Workshop em internacionalização de empresas, V, Rio de Janeiro, 2005. **Anais...Rio de Janeiro**, 2005.
- LORGA, S. A internacionalização e os mecanismos de cooperação em redes na Vitrocristal – ACE. **Workpaper 02-002**. Faculdade de Economia e Gestão. Universidade Católica Portuguesa, 2002.
- LORANGE, P. e ROOS, J. Strategic alliance evolution and global partnerships. **Irish Marketing Review**. v. 5, n. 3, p. 11-22, 1991.
- LOUP, S. Un essai de clarification des strategies entrepreneuriales collectives: application au secteur des métiers d'art. In. Conférence de l' Association Internationale de Management Stratégique, XII, Les Côtes de Carthage, 2003. **Anais... Les Côtes de Carthage: AIMS**, 2003.
- LUNDEVALL, B. A. **National innovation systems: towards a theory of innovation and interactive learning**. London: Pinter Publishers, 1992.
- MAÇÃES, M.A.R. e DIAS, J. F. Internacionalização: estudo empírico no sector do vinho do porto. **Revista Portuguesa de Gestão**. p. 72-90, jul./set. 2001.
- MACHADO, M. A. e MARQUES, M. W. Atitudes gerenciais na formação de consórcios de exportação : um estudo dos consórcios da Assintecal In. Encontro da ANPAD, XXVIII, Rio de Janeiro, 2003. **Anais... Rio de Janeiro: ANPAD**, 2003.
- MACIEL, G. M. e LIMA, L. M. M. **Consórcios de exportação**. São Paulo: Aduaneiras, 2002.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas,1996.

- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Boocman, 2001.
- MARCON, M. e MOINET, N. **La stratégie-réseau**. Paris: Éditions Zéro Heure, 2000.
- MARCONI, M. A. e LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MARSHALL, A. **Princípios de economia**. São Paulo: Nova Cultural, 1984.
- MARTINELLI, O. **A globalização e a indústria alimentar: um estudo a partir das grandes empresas**. São Paulo: FAPESP, 1999.
- MAZZALI, L. e COSTA, V. M. H. M. As formas de organização em rede: configuração e instrumento. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v.17, n.4, p. 121-139, 1997.
- MCDUGALL, P. e OVIATT, B. International entrepreneurship: the intersection of two paths. Guest Editor's Introduction, **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 5, p. 902-908, 2000.
- \_\_\_\_\_ e \_\_\_\_\_. Some fundamental issues in international entrepreneurship. In: United States Association for Small Business and Entrepreneurship Conference, Madison: **USASBE**, 2003.
- MCKIERNAN, P. **Strategies of growth: maturity, recovery and internationalisation**. London: Routledge, 1992.
- MELLO, L. M. R. **Atuação do Brasil no mercado vitivinícola mundial: panorama 2007**. Disponível em: <http://www.cnpuv.embrapa.br>. Acesso em: 10 out 2008.
- MELLO, L.M.R. **Tendência de consumo e perspectivas do mercado de vinho no Brasil**. Disponível em: <http://www.cnpuv.embrapa.br>. Acesso em: 10 out 2008B.
- MELLO, L. M. R. e MATUELLA, J. L. Abordagem prospectiva da cadeia produtiva da uva e do vinho do Rio Grande do Sul. **Política Agrícola**. v. 8, n. 2, p. 7-13, 1999.
- MILES, R. E; SNOW, C. C. Network organizations: new concepts for new forms. **California management review**, v. 23, n. 3, p. 62 - 73, 1986.
- MILES, M. B.; HUBERMAN, M. **Qualitative data analysis an expanded sourcebook**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.
- MITCHELL, J.C. Case and situation analysis. **The sociological review**, v. 33, p. 187-211, 1983.
- MONTGOMERY, C. A.; PORTER, E. M. **Estratégia: A busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 1998.
- MOTTA, P.R. **Transformação organizacional: A teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- NONAKA, I. e TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OIV – Organização Internacional do vinho. **Organização internacional da vinha e do vinho**. Disponível em: <http://www.oiv.int/portugais.ppt> Acesso em: 10 out 2008.
- OLIVER, A. e EBERS, M. Networking networks studies: an analysis of conceptual configuration in the study of inter-organizational relationships. **Organization Studies**. v. 19, n. 4, p. 549-83, 1998.

- 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.; MCDUGALL, P. Global start-ups: entrepreneurs on a worldwide stage. **Academy of Management Executive**, v. 9, n. 2, p. 30-43, 1995.
- PALACIOS, T. M. B. e SOUSA, J. M. M. De. **Estratégias de marketing internacional**. São Paulo: Atlas, 2004.
- PALIWODA, S. J. e THOMAS, M. J. **International marketing**. Boston: Butterworth Heinemann, 2001.
- PEDERSEN, K. The eclectic paradigm: 25 years anniversary. San Francisco: **First International Business and Economy Conference**, January, 2002.
- PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. Basil Blackwell: Oxford, 1966.
- PEREIRA, B. A. D. **Estruturação de relacionamentos horizontais em redes**. Porto Alegre, 2005, 219 p. Tese de Doutorado, Departamento de Administração, EA/UFRGS.
- PEREIRA, B. A. D.; VISENTINI, M. e VENTURINI, J. C. Estruturação de relacionamentos horizontais em rede. In: Encontro da ANPAD, XXX, 2006, Salvador. **Anais...**Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.
- PERROW, C. Small-firm networks. In. NOHRIA, N. e ECCLES, R. G. (org) **Networks and organizations: structure, form and action**. Harvard: HarvardBusiness School, 1992.
- PERRY, M.. **Small firms and network economies**. London: Routledge, 1998.
- PFEFFER, J. e SALANCIK, G.R. **The external control of organizations: a resource dependence perspective**. New Your: Harper & Row, 1978.
- PORTER, M. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva: técnicas para análise das indústrias e da concorrência**, Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- \_\_\_\_\_. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors**. New York: The Free Press, 1980.
- POWEL, W.W. Hybrid organizational arrangements: new form or transitional development? **Californian Management Review**. v. 30, n. 1, p. 67-86, 1987.
- PROTAS, J. F. S. **Programa de desenvolvimento estratégico da vitivinicultura do Rio Grande do Sul: visão 2025**. Disponível em: <http://www.winesfrombrazil.com.br>. Acesso em: 10 out 2008.
- \_\_\_\_\_. A produção de vinhos finos: um flash do desafio brasileiro. **Agropec. Catarinense**. v.21, n.1, 2008B.
- PROTAS, J. F. S.; CAMARGO, U. A. e MELLO, L. M. R.. **A vitivinicultura brasileira: realidade e perspectivas**. Disponível em: <http://www.cnpuv.embrapa.br>. Acesso em: 10 out 2008.
- PYKE, F. Pequeñas empresas, distritos industriales y desarrollo regional. **Economia Industrial**. n. 287, Set.-Out., 1992.
- REZENDE, S. F. L. Gradualismo e descontinuidade em processos de internacionalização. **Revista de Administração da USP**. v. 37, n. 1, p. 39-50, 2002.

- RING, P. S. e VAN DE VEN, A. Developmental processes of cooperative interorganisational relationship. **Academy of Management Review**. v. 19, n. 1, p. 90-118, 1994.
- \_\_\_\_\_. e \_\_\_\_\_. H. Structuring cooperative relationships between organizations. **Strategic Management Journal**. v. 13, n. 7, p. 483-498, 1992.
- ROCHA, Â. (Org.). **Gerência de exportação no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1987.
- \_\_\_\_\_. (Org.). **A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.
- \_\_\_\_\_. (Org.). **As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.
- ROCHA, B.M.C.; PEREIRA, B.K.C. e MONTEIRO, J. The Internationalization of industrial clusters: cooperation and competition. In. Encontro de Estudos em Estratégia, III, São Paulo / SP, 2007. **Anais...**Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.
- ROCHA, P.; VERDI, A. e FRANCISCO, V. L. F. S. **Panorama da vitivinicultura brasileira**. Disponível em: <<http://www.iea.sp.gov.br>>. Acesso em: 10 out.2008.
- ROOLAHT, T. The company's involvement in international networks as an entrepreneurial decision. **Baltic Management Review**, v. 1, n.1, p.102-15, 2006.
- \_\_\_\_\_. **Business networks and internalization as tools for harmonization in accession to the EU**. University of Tartu. Disponível em: <[www-1.mtk.ut.ee/varaska/2001/Str\\_ettevotluspol/Roolaht.pdf](http://www-1.mtk.ut.ee/varaska/2001/Str_ettevotluspol/Roolaht.pdf)> acesso em 15 de jul. de 2007.
- ROSA, S. E. S. e SIMÕES, P. M. Desafios da vitivinicultura brasileira. **BNDES Setorial**. n. 19, p. 67- 90, 2004.
- ROSA, S. E. S.; COSENZA, J.P. e LEÃO, L.T.S. Panorama do setor de bebidas no Brasil. **BNDES Setorial**, n. 23, p. 101-150, 2006.
- RUGMAN, A. **Inside the multinationals**. New York: Columbia University Press, 1981.
- SAMIEE, S.; WALTERS. P.G. e DUBOIS, F.L. Exporting as an innovative behavior: an empirical investigation. **International Marketing Review**. v. 10, n. 3, p. 5–25, 1993.
- SATO. G. S. Vinhos brasileiros: é possível a internacionalização? **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**. v. 1, n. 1, p. 243-259, 2006.
- SATO, G. S. e ÂNGELO. J. A. Exportações de vinhos e derivados e o processo de internacionalização das vinícolas brasileiras. **Informações Econômicas**. v.37, n.11, 2007.
- SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- SEPPO, M. **The Role of Business Networks in the Internationalization of Estonian Chemical Industry Enterprises**. Tartu: Tartu University Press, 2007.
- SHARMA, V. M. e ERRAMILI, K. Marketing resource-based explanation of entry mode choice. **Journal of Marketing Theory and Practice**; v. 12, n. 1, p. 1-18, 2004.
- SILVA, P. R.; VERDI, A. R. e FRANCISCO, V. L. F. Panorama da vitivinicultura brasileira. **Análise e Indicadores do Agronegócio**. v. 2, n. 4, 2007.
- SYLVERBERG, T. **The internationalization process of the firm: a case study**. Linköping: Linköpings Universitet. 2004. Disponível em: <<http://www.ep.liu.se/exjobb/eki/2004/iep/026/>>. Acesso em: 11 out. 2005.

- TERPSTRA, V. e SARATHY, R. **International marketing**. Orlando: The Dryden Press, 1997.
- TERUCHKIN, S. U. **As estratégias empresariais para os vinhos finos no Brasil e no Uruguai: uma análise comparada**. Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística, 2005.
- THORELLI, H. Networks: between markets and hierarquies. **Strategic Management Journal**. v. 7, n. 1, p. 37, 1986.
- TOMELIN, L. B. **A formação de consórcios de exportação em Santa Catarina**. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- VÁZQUEZ, A. B. **Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização**. Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística, 2001.
- VERSCHOORE, J. R. e BALESTRIN, A. Fatores competitivos das empresas em redes de cooperação.. In. Encontro da ANPAD, XXX, Salvador, 2006. **Anais...**Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.
- WELCH, L.S. e LUOSTARINEN, R.K. Internationalization: evolution of a concept. **Journal of General Management**. v. 14, n. 2, p. 36-64, 1988.
- \_\_\_\_\_ e \_\_\_\_\_. Inward-outward connections in internationalization. **Journal of International Marketing**. v. 1, n. 1, p. 44- 60, 1993.
- WELCH, L. S.; BENITO, G. R. G.; SILSETH, P. R. e KARLSEN, T. Exploring inward-outward linkages in firms? In. Industrial Marketing and Purchasing Group Conference, XVII, Oslo, 2001. **Anais...**Oslo: IMPG, 2001.
- WERNER, S. e BROUTHERS, L.E. How international is management? **Journal of International Business Studies**. v. 33, n. 3, p. 583-592, 2002.
- WEISFELDER, C.J. Internationalization and the multinational enterprise: development of a research tradition. **Reassessing the Internationalization of the Firm**, v. 11, p. 13-46, 2001.
- WILSON, E. J. e WOODSIDE, A.G. Supplier choice strategies in industrialized nations. **International Marketing Review**. n. 2, p. 75-79, 1985.
- WILLIAMSON, O. **Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications**. New Yourk: The Free Press, 1975.
- WFB – Wines from Brazil. **Sobre o projeto**. Disponível em: <http://www.winesfrombrazil.com.br>. Acesso em: 10 out 2008.
- WHITELOCK, J. e JOBBER D. An evaluation of external factors in the decision of UK industrial firms to enter a new non-domestic market: an exploratory study. **European Journal of Marketing**. v. 38, n. 11, p. 1437-1455, 2004.
- WRIGHT, R. W. e RICKS, D. A. Trends in international business research: twenty five years later. **Journal of International Business Studies**, v. 25, n. 4, p. 687-701, 1994.
- YEUNG, H. W. Entrepreneurship in international business: an institutional perspective. **Asia Pacific Journal of Management**, v.19, n. 1, p. 29–61, 2002.
- YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3º ed. São Paulo: Bookman, 2004.
- ZAHRA, S.A. e GEORGE, G. **Strategic entrepreneurship: creating an integrated mindset**,

2002. Disponível em: <<http://instruction.bus.wisc.edu/ggeorge/research/IE.pdf>>. Acesso em: 20 de mar. de 2007.

ZAZO, J. I. G.; CANTO, J. G; BENITO, J. G. Factores determinantes del proceso de internacionalización: el caso de Castilla y Leon comparado con la evidencia española. **Economía Industrial**. n. 333, p. 33-47, 2000.

ZEN, A. e FENSTERSEIFER, J. E. O processo de internacionalização e o impacto nos recursos da firma: o caso da Casa Valduga. In: Encontro da ANPAD, XXXII, Rio de Janeiro, 2008. **Anais...**Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

ZOU, S. e 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.

## **ANEXOS**

## ANEXO I – Roteiro de entrevista:

**Questões:**

1. Como se dá a participação da empresa na rede? Existem atividades internacionais extra-redes? Essas atividades foram proporcionadas pela rede?
2. Como a participação na rede proporciona à empresa criação de vantagens competitivas? E para o setor como um todo?
3. Na sua opinião, como as atitudes e características da gerência e da empresa influenciam no sucesso das exportações por intermédio da rede? E como a vontade da direção em atuar globalmente auxilia na internacionalização?
4. Como as incertezas e complexidades das operações internacionais estão presentes na envolvente de uma rede de exportação? A rede contribui para sanar problemas de racionalidade (risco) e de oportunismo dos agentes?
5. Como a rede busca ampliar a atuação em mercados internacionais (modos de entrada com maior comprometimento)? Como ocorre a decisão de entrada em novos mercados?
6. Como a rede de contato da empresa (fornecedores, clientes, governo) influencia no processo de internacionalização.
7. Atualmente, qual o grau de internacionalização do mercado de atuação da rede? E da empresa/rede?
8. Na sua opinião, em que nível estão as relações entre os parceiros da rede e os contatos internacionais (fortes, fracas...)?
9. Como as políticas governamentais favorecem o desenvolvimento da rede? E os órgãos de apoio (APEX, SEBRAE...)?
10. Como a rede favorece a geração de conhecimento e de informações?
11. Qual a importância dos recursos, dos atores e das atividades para o sucesso da internacionalização em redes?
12. Como a rede contribui para a internacionalização das empresas? E em questões específicas como aprendizagem, redução de custos, poder de barganha?
13. Como questões como confiança e reputação dos agentes influenciam no sucesso da rede?
14. Como a rede contribui para a adoção e difusão de inovações? A rede gera mudanças internas na organização?
15. E como a rede afeta negativamente (assimetria, poder, autonomia)?

ANEXO II - Logotipo da marca “guarda chuva” do PSI Wines from Brazil

