

Estratégias de Internacionalização, Marketing Internacional e Desempenho Exportador: Um Panorama das Vinícolas Pertencentes ao Projeto Wines of Brasil

Internationalization Strategies, International Marketing and Exporter Performance: A Panorama of Wineries Belonging to the Wines of Brazil Project

Nathalia Berger Werlang (nathaliabw@gmail.com)

Mestre em Administração (UNIVALI). Pesquisadora e professora no Centro Universitário UCEFF. Itapiranga – SC.

Vivian Arones (vivian07_@hotmail.com)

Bacharel em Administração (UCEFF) - Centro Universitário UCEFF. Itapiranga – SC.

Fabiane Favretto (fabiane_favretto@hotmail.com)

Bacharel em Administração (UCEFF) - Centro Universitário UCEFF. Itapiranga – SC.

Rosiane Oswald Flach (rosiane.oswald@bol.com.br)

Mestre em Administração (UNIVALI). Pesquisadora e professora no Centro Universitário UCEFF. Itapiranga – SC.

RESUMO

Em uma era de constantes competições, as empresas precisam conquistar novos mercados a fim de diversificar os seus clientes, ampliar seu conhecimento, acessar novas tecnologias e expandir a sua escala de produção. A entrada no mercado externo é uma forma pela qual as empresas brasileiras estão buscando hoje atingir estes objetivos. Sendo assim, o presente trabalho teve como foco central identificar as estratégias de internacionalização, as ações de marketing internacional e o desempenho exportador de vinícolas brasileiras pertencentes ao projeto Wines of Brasil. A abordagem metodológica utilizada foi o método quantitativo descritivo, sendo operacionalizado por meio de um *survey*. O universo de estudo foi composto por 35 empresas participantes do projeto. A amostra final válida foi de 4 participantes. Esta pesquisa é de natureza descritiva, e foi analisada por meio de técnicas estatísticas univariadas. Conclui-se que as principais

estratégias de internacionalização utilizadas pelas empresas estão relacionadas à busca pela satisfação dos consumidores. As ações de marketing internacional desenvolvidas pelas empresas concentram-se principalmente na adequação das embalagens dos produtos para os clientes. Em relação ao desempenho exportador, as empresas obtiveram resultados positivos nos últimos anos em função do seu reconhecimento no mercado externo. Destarte, os resultados demonstraram que empresas nacionais tendem a inovar, difundir a sua marca e inserir-se no mercado internacional por meio de parcerias, como é caso do próprio projeto Wines of Brazil, que facilita e fortalece este processo de entrada no mercado externo.

Palavras-chave: Estratégias de Internacionalização; Desempenho Exportador; Wines of Brazil.

ABSTRACT

In an era of constant competition, companies need to conquer new markets in order to diversify their customers, expand their knowledge, access new technologies and expand their scale of production. Entry into the foreign market is one way Brazilian companies are seeking to achieve these goals today. Therefore, the main focus of this work was to identify the internationalization strategies, the international marketing actions and the export performance of Brazilian wineries belonging to the Wines of Brazil project. The methodological approach used was the quantitative-descriptive method, and it was operationalized by a survey. The study universe consisted of 35 companies participating in the project. The valid final sample was 4 participants. This research is descriptive in nature, and was analyzed using univariate statistical techniques. It is concluded that the main strategies of internationalization used by the companies are related to the search for the satisfaction of the consumers. The international marketing actions developed by the companies are mainly focused on the adequacy of the product packaging for the customers. In terms of export performance, companies have achieved positive results in recent years due to their recognition in the foreign market. Thus, the results showed that national companies tend to innovate, spread their brand and enter the international market through partnerships, as is the case of the Wines of Brazil project itself, which facilitates and strengthens this process of entry into the foreign market.

Keywords: Internationalization Strategies; Performance Exporter; Wines of Brazil.



INTRODUÇÃO

O aumento da competitividade exige das empresas criatividade e inovação para se diferenciarem e expandirem os seus negócios. Neste viés, uma alternativa para as empresas diversificarem os seus mercados é a estratégia de internacionalização, ou seja, a entrada em mercados estrangeiros (Hilal & Hemais, 2001).

As empresas que optam pela internacionalização descobrem uma variedade de benefícios que são adquiridos por meio das atividades com o exterior, dentre as quais se relacionam ao satisfatório desempenho exportador, que se caracteriza pelos efeitos da atuação no mercado internacional (Carpes, Scherer, Beuron, & Kneipp, 2012).

Para que uma empresa seja bem sucedida no mercado externo, Cateora e Graham (2001) afirmam que o marketing internacional é essencial para o desempenho positivo das atividades empresariais. Para os autores, o marketing internacional compreende funções que são planejadas a fim de atender consumidores em mais de uma nação, um mercado de produtos e serviços mais amplo, de modo que atinja o mesmo resultado do mercado doméstico, ou seja, obter lucratividade. E a diferença entre o mercado doméstico e o mercado internacional é que o último oferece mais diversidade e complexidade relacionadas a operação internacional de marketing.

A internacionalização é um desafio crescente para as empresas brasileiras, principalmente nos setores com alta competitividade. Nesses setores, a entrada para o mercado internacional é uma alternativa estratégica para a obtenção de novos consumidores e de maior reconhecimento no mercado nacional. Este é o caso, por exemplo, do setor vinícola, no qual se verifica um expressivo crescimento da concorrência com vinhos importados nos últimos anos, o que tem pressionado as empresas



nacionais do setor a buscarem mercados além das fronteiras nacionais (Zen, Dalmoro, Fensterseifer, & Wegner, 2013).

Neste sentido, o projeto Wines of Brasil tem como objetivo fazer com que os vinhos brasileiros sejam reconhecidos no mercado internacional e que os mesmos tenham a qualidade garantida. Para que isso se torne realidade, é necessário que se faça um desenvolvimento de trabalho dentro das vinícolas, orientando os produtores no caminho que leva a exportação e o desenvolvimento de ações para divulgação em diferentes partes do mundo, como a participação em feiras enológicas e o contato direto com agentes do *trade* e formadores de opinião.

O Projeto Setorial Integrado Wines of Brasil, de acordo com Calixto e Monticelli (2012) tem sua origem revelada a partir de 2002, por meio de um consórcio de exportação, o qual foi organizado pela Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul (FIERGS).

Diante do exposto, este trabalho tem como objetivo identificar as estratégias de internacionalização, as ações de marketing internacional e o desempenho exportador das vinícolas brasileiras pertencentes ao projeto Wines of Brasil.

No que se refere ao cenário econômico atual, justifica-se a escolha do tema já que a internacionalização na maioria das vezes é uma estratégia indispensável para as empresas que estão em constante busca pelos padrões consideráveis elevados de competitividade (Arantes, Mottin & Gomes, 2010).

Sendo assim, esta pesquisa justifica-se inicialmente para a sociedade acadêmica como um todo, uma vez que estudos na área de internacionalização são ainda incipientes e em sua maioria são realizados por meio de estudos de caso único (Hilal & Hemais, 2001). Desta forma, este



trabalho irá contribuir para o desenvolvimento do tema assim como poderá ser usado futuramente para trabalhos sobre o tema em questão, partindo do pressuposto que esse é um assunto de grande importância e que cada vez mais vem crescendo nas empresas.

O presente trabalho está estruturado em cinco seções. Inicia-se pela introdução, seguida do segundo capítulo que apresenta a fundamentação teórica sobre estratégias de internacionalização, marketing internacional e desempenho exportador. O terceiro capítulo apresenta o método de pesquisa que norteou a pesquisa. A seguir, são apresentadas as análises e discussão dos dados, e por fim, o quinto capítulo tece as considerações finais, limitações do estudo e recomendações para futuros trabalhos.

ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Macintyre (2005) destaca que a internacionalização é a mais importante e penetrante mudança no ambiente competitivo de negócios nas décadas recentes. Ela abriu o mercado nacional para novos competidores e criou oportunidades de negócios para as grandes e pequenas empresas.

Mais que a simples comercialização com o exterior por meio de exportações, a internacionalização efetiva das empresas envolve o investimento direto em outros países, o que se materializa por distintas formas, como uma representação comercial no exterior, a construção de uma instalação produtiva em outro país, uma parceria com uma empresa estrangeira, a aquisição de uma firma no exterior, etc. Apesar da exportação ser o estágio mais simples de internacionalização, vale reconhecer que essas operações podem permitir que em um futuro próximo, as empresas se engajem de forma mais complexa no mercado externo (Teixeira, 2006).



Originalmente, o processo de internacionalização de empresas pode ser visto por duas abordagens: a econômica e a comportamental, que explicam os diferentes motivos pelos quais as empresas buscam se inserir em mercados externos (Hilal & Hemais).

Sob a ótica da teoria econômica, pode-se citar como principal teoria o Paradigma Eclético de Dunning, o qual aponta algumas principais razões para que as empresas iniciem operações em países estrangeiros, a saber: a busca de mercado, a busca de eficiência, a busca de ativos estratégicos como ainda a busca de capacitações fora do país doméstico (Dunning, 1977, 1980, 1988).

Logo, essa lógica determina onde as empresas vão se internacionalizar, uma vez que o local no qual a empresa irá se inserir precisa oferecer vantagens no que se refere à abundância e qualidade de recursos naturais ou humanos, baixo custo, *knowhow* tecnológico. Além disso, é necessário ter infraestrutura, instituições, tamanho de mercado, estabilidade política e econômica e regime cambial. As explorações das vantagens oferecidas podem ocorrer como forma de exportação, de investimento direto ou até em forma de licenciamento (Kovacs & Oliveira, 2008).

A abordagem comportamental da internacionalização pode ser compreendida principalmente pela Teoria de Uppsala, a qual trata a internacionalização como um processo que enfatiza a necessidade do constante aprendizado. Esse processo é visto como um ciclo causal que não é influenciado por fatores de mercado ou de concorrência. A teoria de Uppsala defende que para se ter um melhor entendimento sobre o processo de internacionalização é preciso pensar na distinção entre o “comprometimento com o mercado” e a “mudança”. O primeiro refere-se ao quanto se sabe sobre o mercado foco e suas operações e a segunda está relacionada às decisões que serão tomadas pela empresa sobre os



recursos e leva em consideração o desempenho obtido nos negócios já existentes (Johanson & Wiedersheim Paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977).

Ainda de acordo com os autores, o processo de internacionalização sob o prisma comportamental acontece de maneira gradual, ou seja, movimentos de internacionalização de uma firma ocorrem em estágios. A empresa iniciaria suas exportações de forma irregular, tendendo a pedidos vindos do exterior, caracterizando-se, assim, como o primeiro estágio na internacionalização. No segundo estágio, a empresa passaria a exportar regularmente, utilizando-se de um agente no exterior para comercializar em seu nome. No terceiro estágio, a organização evoluiria para a abertura de um escritório de vendas próprio em território estrangeiro e, completando o processo de internacionalização, investiria em uma subsidiária própria para montagem e, posteriormente, produção no exterior (Johanson & Vahlne, 1977).

Esse modelo de processo de internacionalização de Uppsala recebeu esse nome por ter sido desenvolvido em uma instituição sueca, tem parte de uma visão comportamental e base de referência um conjunto de trabalhos elaborados a partir de estudos de casos sobre internacionalização de empresas suecas (Mello, Rocha & Maculan, 2009).

Conforme Mello, Rocha e Maculan (2009), a escola de Uppsala desconsidera a internacionalização como decisão estratégica, mas sim como um processo que se inicia a partir de fatores externos e vai crescendo de maneira gradual por meio dos ciclos de aprendizagem e comprometimento. Sendo assim, tem-se uma visão reativa dos processos, em que só ocorre a internacionalização tendo algum fator externo como precursor, sendo um processo lento e gradual, em que o crescimento antecede a internacionalização visando minimizar e reduzir os riscos.

Dessa forma, é possível destacar a importância de conhecer o ambiente para o qual a empresa pretende se internacionalizar, os aspectos



de estado, de mudanças de comportamento e as maneiras de desenvolver as atividades comerciais. Uma vez conhecedor das reais necessidades daquele mercado, levar-se-á ao aprofundamento do mercado e a um comprometimento muito maior, constituído por ciclos que se sucedem, quanto maior o conhecimento, maior o comprometimento.

Por muito tempo a internacionalização de empresas era considerada apenas um processo de exportação, com vendas além das fronteiras nacionais. Entretanto, essa percepção passou a ser desafiada ao ponto que avaliações e explorações de novas oportunidades através de fronteiras nacionais buscavam criar bens e serviços futuros. Nesse sentido algumas tendências atuais podem explicar o fenômeno de internacionalização de empresas (Mello, Rocha & Maculan, 2009).

Com o passar do tempo, surgiram as empresas que, desde o seu início já seriam internacionalizadas. Foi então que, a partir de 1993 utilizou-se o termo *born globals* para designar empresas que estejam estabelecidas desde sua criação atendendo mercados estrangeiros, menosprezando assim riscos, avaliando as oportunidades e tendo como objetivo principal o crescimento através de vendas internacionais (Oviatt & Mcdougall, 1997).

Os autores supracitados destacam ainda a importância do perfil empreendedor dos gestores das *born globals*, uma vez que o ambiente externo é um fator determinante para o seu sucesso, assim como as competências relacionadas ao conhecimento tecnológico e científico, voltado para a sua área de atuação, com visão global do negócio, utilizando sempre o senso de oportunidade para um melhor aproveitamento e desenvolvimento do empreendimento (Oviatt & Mcdougall, 1997).

Já a teoria de *Networks*, postulada também por Johanson e Vahlne (2009), defende que o processo de internacionalização estaria ligado ao



aprendizado pela experiência e por fazer uso de alguns relacionamentos previamente existentes. Os autores afirmam ainda que como as *networks* são "sem fronteiras", a distinção entre a entrada e a expansão no mercado externo se torna menos perigosa, pelo fato de que possuem interrelações sendo assim diretamente ligadas umas s outras (redes).

Ainda sobre a Teoria de *Networks* em conformidade com Gonçalves (2010), as iniciativas de internacionalização acontecem a fim de seguir outros participantes da rede ou então desenvolver novos relacionamentos em diferentes redes. Portanto as *networks* são responsáveis pela decisão de quando iniciar os movimentos e determinar o local de destino. O comportamento se difere de acordo com o grau da internacionalização da própria empresa e/ou da rede.

Sendo assim, a internacionalização de empresas pode ser lembrada como um envolvimento crescente no que diz respeito a transações internacionais. Este envolvimento tem se acentuado em diversos mercados, um deles é o caso do setor vinícola, que esse passa por um processo de acirramento da competição tanto no mercado externo como interno. Nesse ambiente, novas combinações organizacionais surgem, é o caso das redes interorganizacionais, em que o uso de ações de cooperação se torna uma opção estratégica no processo de internacionalização (Dalmoro & Wittmann, 2011).

Os autores Dalmoro & Wittmann (2011) destacam ainda que existe uma tendência das empresas brasileiras procurarem desenvolver suas operações no exterior, o que demanda conhecimento complementar na área, bem como, profissionais habilitados para assumir esses desafios.

MARKETING INTERNACIONAL

Marketing internacional pode ser denominado como o desempenho de atividades empresariais que são projetadas para o planejamento e o



apreçamento como também, a promoção dos fluxos dos produtos e serviços que são ofertados pela empresa, para seus consumidores ou outros usuários em mais de uma nação, com a finalidade de lucros (Cateora & Graham, 2001).

Entretanto, o marketing internacional se diferencia do marketing doméstico não apenas pelo seu tamanho, mas sim, por possuir um elevado número de incertezas que a empresa irá enfrentar quando decide inserir-se ao mercado externo. Antes de entrar no mercado internacional, a empresa passará por um processo no qual, decisões importantes deverão ser tomadas, como em quais países ela vai se inserir e como vai destinar o volume e a escolha das vendas. Essas decisões envolvem a apreciação de diversos fatores, são eles políticos, econômicos e culturais (Diniz, Silva, Clementino, & Galvão, 2011).

De acordo com Diniz *et al.* (2011) as empresas, ao avaliar as oportunidades do mercado externo, visam a oportunidade de ampliar seu negócio tanto para obter vantagem competitiva como também para não depender apenas do mercado doméstico. Porém é preciso fazer um estudo detalhado sobre qual será o segmento do mercado externo, quais os produtos e o volume que irá ofertar. É necessário saber lidar e dar a devida importância de como será o transporte da produção e de que forma será feito o relacionamento com o consumidor, além das fronteiras internacionais, que também é necessário terem um conhecimento, sem deixar de lado as próprias limitações da empresa. Portanto, essas então são as principais decisões que compõe a estratégia de marketing internacional.

Em conformidade com os autores, Cateora e Graham (2001, p. 10) destacam que no momento em que a empresa decide se tornar internacional: “[...] tem que decidir quais os níveis de envolvimento e comprometimento de marketing ela está preparada para assumir”. Essas



decisões devem refletir a análise e o estudo aprofundado do potencial de mercado e das capacidades da empresa – um processo nem sempre seguido. Muitas empresas iniciam hesitantes no marketing internacional e crescem à medida que ganham experiência, mudando gradualmente suas estratégias e táticas conforme se tornam mais comprometidas. Outras empresas entram no marketing internacional depois de muita pesquisa e com planos de longo prazo totalmente desenvolvidos, preparadas para fazerem investimentos que lhes darão uma posição de mercado.

Pilácios e Souza (2004) complementam afirmando que o marketing internacional é algo vital para todas as empresas que desejam ou que já comercializam bens ou serviços em mercados internacionais, uma vez que este apresenta um domínio das técnicas que são utilizadas dentro do mercado internacional, independentemente do tamanho da empresa.

Partindo dos conceitos elaborados por Lima (2008), o marketing internacional tem como principal função realizar atividades mercadológicas gerenciando assim o fluxo de bens ou serviços, tanto da empresa como dos seus consumidores, em mais de um país, levando em consideração a diversidade cultural, racial e social de cada região ou país onde a empresa está inserida.

Em se tratando do plano de marketing internacional, o mesmo constitui-se dentro da empresa como um pilar, pelo fato de que a organização se baseia nele a partir do momento que a mesma inicia a elaboração de uma série de fases, e então é acionado um programa, ou seja, um planejamento com objetivos específicos de internacionalização que são definidos pela empresa. O planejamento de marketing internacional deve estar presente em todos os setores e/ou níveis da empresa, pois este garante que a empresa consiga melhor enfrentar e vencer nos mercados internacionais. É um instrumento poderoso de reflexão na fase de



preparação e de operacionalização, orientando o processo de decisão e ainda sinalizando desvios de rotas (Pilacios & Sousa, 2004).

Carnier (2004) destaca que a velocidade da evolução tecnológica dos produtos, a acirrada globalização de hábitos de compra e uso estão mudando de forma bastante drástica os padrões de comportamento dos consumidores, fazendo com que as empresas voltem suas atenções para o entendimento das regras do marketing internacional, até mesmo para o desenvolvimento das estratégias voltadas para o próprio mercado internacional ou doméstico. O autor afirma ainda, que não existe mais um conceito puro de mercado doméstico, o que existe hoje são mercados domésticos internacionalizados, contudo, o marketing internacional é estratégico e corporativo por excelência.

Seguindo a ideia de Andrade e Fazano (2009), além de ter uma cuidadosa atenção para aspectos como: público alvo, cores, tipo de embalagem e propaganda vinculada sobre o produto ou serviço oferecido, no marketing internacional todos esses aspectos precisam ser associados a pontos que tratam da particularidade de cada região em específico, atuando de forma inteligente e não sendo generalista. Não basta apenas oferecer qualidade ou preços competitivos, tem-se que atentar aos detalhes e costumes de cada mercado em particular, porque esses são únicos e desafiadores.

Finalizadas às explanações acerca do tema marketing internacional, o tópico a seguir apresenta os principais conceitos sobre desempenho exportador.

DESEMPENHO EXPORTADOR

A globalização tem feito com que as empresas brasileiras busquem a inclusão internacional e que as mesmas entendam que um desempenho de



sucesso em mercados internacionais é a chave para conseguir alcançar maior competitividade. De acordo com Rocha (2010), a atuação das empresas no ambiente internacional tem sido uma estratégia conquistada entre as empresas de portes diferentes e ainda de setores da economia diferentes também, os mesmos enxergam, na prática da internacionalização, um alcance de uma considerável gama de benefícios.

Pode-se descrever desempenho exportador como sendo uma medida utilizada para verificar o esforço que a organização emprega dentro das suas atividades externas (Gomel & Sbragia, 2011).

No momento em que as firmas optam pela internacionalização, elas buscam encontrar a variedade de benefícios incididos da atividade com o exterior, relacionadas à total satisfação do desempenho exportador, o mesmo é caracterizado pelos resultados da atuação no mercado internacional (Carpes *et al.*, 2012). Os autores destacam ainda que o desempenho exportador tem sido um fator crítico para as empresas que desejam a consolidação no mercado internacional, já que a maioria das respostas revela uma distância considerável entre a realidade da empresa e a expectativa de retorno.

Klotzle e Thomé (2006) afirmam que atualmente o aumento das exportações é um dos principais desafios macroeconômicos do país. Partindo do ponto de vista empresarial, entrar no mercado internacional é importante para aumentar assim a competitividade e obter uma economia de escala, consequentemente diminuir a dependência do mercado doméstico ou local.

Para atender ao novo mercado de exportação, Amatucci *et al.* (2012) afirmam que uma empresa precisa aumentar sua produção fazendo com que haja um aumento de produtividade, construindo relações com poderes maiores de troca na negociação com os seus fornecedores. Os autores relatam que outra vantagem percebida na exportação é a melhoria nos



produtos, sendo que a empresa precisa se adaptar para atender às exigências do novo mercado, naturalmente mais exigente.

Desta forma, acredita-se que a estratégia de internacionalização adotada pela empresa e suas ações de marketing internacional, se bem escolhidas e desenvolvidas, podem proporcionar a empresa um melhor desempenho exportador.

MÉTODO DE PESQUISA

Nesta seção serão apresentados os métodos e as técnicas da pesquisa utilizados no trabalho. A pesquisa caracterizou-se como “teórica-empírica”, com abordagem quantitativa e descritiva, por meio de uma “survey” junto com as empresas vinícolas pertencentes à Wines of Brasil.

PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi feita por meio da técnica *survey*. O questionário foi elaborado a partir das pesquisas de Cunha e Rocha (2011) e Tonial (2014). Cabe destacar que o questionário foi adaptado para a realidade desta pesquisa, para deste modo, identificar os resultados específicos de cada tema em questão.

O instrumento de coleta de dados foi composto por quatro blocos. O bloco 1 foi composto por questões sobre o perfil da empresa; o bloco 2 referiu-se a perguntas sobre as estratégias de internacionalização da empresa; o bloco 3 questionou a respeito do marketing internacional; e o bloco 4 abordou o desempenho exportador das empresas entrevistadas.



A escala do questionário é denominada de Likert (5 pontos), uma vez que as opções de respostas variaram entre 1 a 5, sendo que 1 significa "discordo totalmente", e 5 "concordo totalmente".

O envio dos questionários foi feito através de internet (via e-mail), por meio do software Google Forms. O período de aplicação da pesquisa foi entre junho e outubro de 2014.

POPULAÇÃO E AMOSTRA

Este estudo, que teve por objetivo investigar as estratégias de internacionalização, o marketing internacional e o desempenho exportador das empresas pertencentes ao projeto Wines of Brasil. Para tal, foram utilizados as empresas participantes do projeto Wines of Brasil atualmente.

Com a finalidade de alcançar os objetivos propostos nesta pesquisa, tornou-se necessário adotar uma amostragem do tipo não probabilística e por acessibilidade. Os questionários foram enviados via e-mail para todas as 35 empresas pertencentes ao projeto Wines of Brasil. Depois de inúmeros contatos online e também via telefone, pode-se considerar como amostra final desta pesquisa, 4 questionários válidos.

TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Partindo da ideia de Marconi e Lakatos (2005), a análise e a interpretação dos dados correspondem a parte mais importante do relatório. É neste momento que são divulgados e escritos os resultados. A importância dos dados coletados está nos resultados obtidos pela investigação.

Desta forma, o procedimento de interpretação e análise dos dados foi realizado com o auxílio do software Microsoft Excel e do software IBM SPSS Statistics 21.0., o qual é recomendado em pesquisas das ciências sociais.

Inicialmente, realizou-se a análise descritiva do perfil do respondente e da empresa. A seguir, analisaram-se as respostas dos blocos de estratégias



de internacionalização, marketing internacional e desempenho exportador, por meio de estatística descritiva, utilizando técnicas de análise univariadas.

Sendo assim, a tendência dos respondentes foi identificada por meio de cálculos de média, desvio padrão, valores mínimo e máximo observados, assim como as frequências e suas devidas porcentagens para cada uma das respostas.

DISCUSSÃO E ANÁLISE OS RESULTADOS

O presente tópico trará os principais resultados obtidos na pesquisa. Inicialmente, já a seguir, será descrito o perfil dos respondentes e das empresas participantes da amostra.

DESCRIÇÃO DO PERFIL DA AMOSTRA

Inicialmente buscou-se realizar a caracterização dos respondentes e das empresas participantes da pesquisa a fim de obter uma visão socioeconômica destes.

Em relação ao perfil dos gestores respondentes, apurou-se que a média etária consiste em 30 anos de idade, sendo que estas variam entre 24 a 34 anos. Esse índice evidencia que na prática, as pessoas responsáveis pelas informações acerca dos projetos de desenvolvimento estratégico da empresa para com a exportação dos produtos possuem um perfil jovem e com experiência acerca dos processos gerenciais.

Tabela 1
Perfil dos respondentes

Gênero	Nº de respondentes
Masculino	3
Feminino	1

Fonte: Dados da pesquisa.



No que tange a escolaridade, apenas um respondente afirma ter o 1º grau completo, sendo que os demais asseguram estar cursando ou já ter cursado o ensino superior. Um respondente aponta que cursa pós-graduação.

Em relação à localização das empresas, sabe-se que projeto *Wines of Brasil* tem a participação de vinícolas espalhadas pelo país, sendo a maioria delas em pequenas propriedades localizadas na região Sul. Atualmente estão divididas em seis regiões: Serra Gaúcha, Campanha, Serra do Sudeste e Campos de Cima da Serra, no Rio Grande do Sul - Planalto Catarinense, em Santa Catarina – e, Vale do São Francisco, no Nordeste do país. Sendo assim, todas as empresas respondentes estão instaladas na região Sul do Brasil.

Destaca-se que em relação ao tempo de atuação das empresas no comércio internacional, apenas uma está há mais que 10 anos, as demais estão começando a ingressar neste mercado. Mercado que acaba por divulgar o seu nome e seus produtos em diferentes partes do mundo, colhendo todos os benefícios que isso representa.

Em concordância com Calixto *et al.* (2012), as vinícolas brasileiras se internacionalizam, ou então, elas passam a perder a competitividade, inclusive no mercado doméstico, pois o mercado externo está gerando um aprendizado imensurável, este de amplo reconhecimento por parte de representantes de vinícolas.

Buscou-se conhecer também a quantidade de produtos distintos produzidos pelas empresas respondentes. A pesquisa apontou que 2 empresas têm um mix de 4 a 6 produtos derivados da uva; que 1/4 produzem de 10 a 12 produtos diferentes; e que, 1/4 têm mais de 13 produtos atualmente em seu mix. Neste mix de produtos estão, entre outros, os vinhos, espumantes e ainda, os sucos de uva. As empresas não exportam todos esses produtos, podendo vender alguns deles apenas no mercado nacional



e escolher determinados produtos para fazer parte no mercado externo. Em relação ao tempo de exportação, será tratado na Tabela 2.

Tabela 2
Tempo de exportação

Organização	Nº de produtos exportados
Empresa A	Até 3
Empresa B	Até 3
Empresa C	De 4 a 6
Empresa D	De 4 a 6

Nota. Fonte: Dados da Pesquisa.

Com base na Tabela 2, é possível afirmar que em geral, as empresas exportam apenas parte do seu mix e essa parte não atinge nem a metade do total de produtos fabricados pelas empresas.

No que tange aos canais de distribuição, pode-se afirmar que os produtos produzidos pelas empresas chegam até seus clientes finais através de distribuidores no exterior, não se utilizando filiais, escritórios comerciais ou representantes destas empresas nos países para onde exportam.

Em relação ao volume de vendas, as empresas foram questionadas acerca do volume (em litros) comercializado no exterior. Todas as empresas participantes deste trabalho foram unânimes ao informar que produziram e comercializaram em 2011 e 2012 a quantidade de 50 a 100 mil litros anuais. Em 2013, no entanto 2 das empresas alcançaram a marca dos 100 a 500 mil litros produzidos durante o ano. Este resultado aponta um inicial crescimento no montante exportado a partir de 2013 com tendência de aumento anual.

No que tange a participação das exportações no lucro da empresa, em relação ao total de vendas, todas as respondentes foram unânimes ao afirmar que do total do mix dos produtos comercializados e do faturamento da empresa, as exportações atingem no máximo 5% do total do lucro da empresa, e que 95% do faturamento provêm das vendas realizadas no



mercado doméstico. Pode-se inferir, portanto, que as empresas vinícolas do Brasil produzem e comercializam a maior parte da sua produção para mercado interno do que para o mercado externo, e que este, até o momento, pouco vem a incrementar os montantes de lucro/faturamento.

As empresas foram questionadas sobre a participação das exportações (vendas) em relação ao total de vendas da empresa. Novamente é possível afirmar que o montante significativo das vendas ocorre no mercado doméstico, ou seja, aqui no Brasil. Em 3 das respondentes, as vendas de exportações atingem no máximo o índice de 5%.

ANÁLISE UNIVARIADA DOS CONSTRUTOS

A seguir serão analisados os três blocos: EI – Estratégias de Internacionalização, MI – Marketing Internacional, e DE – Desempenho Exportador.

EI – Estratégias de Internacionalização

A Tabela 3 apresenta os valores de média, desvio padrão e valores mínimos e máximos observados para cada uma das assertivas em relação às estratégias de internacionalização da empresa.

Tabela 3
Média e Desvio Padrão: Estratégias de Internacionalização

	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
EI				
EI16 - Os consumidores/clientes da empresa no mercado internacional estão satisfeitos.	3,75	0,500	3	4
EI17 - A empresa adota uma postura competitiva no mercado internacional.	3,75	0,500	3	4
EI18 - A empresa investe apenas neste tipo de mercado como forma de incremento aos lucros e receitas.	2,00	0,000	2	2
EI19 - Enfrentam-se grandes dificuldades para a exportação dos produtos.	3,75	0,500	3	4
EI20 - A empresa vende apenas em grandes quantidades.	1,00	0,000	1	1
EI21 - A empresa faz monitoramento contínuo (acompanha as tendências) do mercado internacional.	3,75	0,500	3	4



EI22 - Uma das grandes dificuldades que a empresa enfrentou foi adaptação no mercado internacional no que se refere à cultura do povo.	2,25	0,957	1	3
EI23 - Quando a empresa optou por exportar, possuía alguém no seu quadro social com experiência em negócios internacionais.	3,50	1,000	2	4
EI24 - A empresa deseja alcançar um patamar pré-definido de investimentos no mercado internacional, uma vez alcançado, volta a priorizar o mercado nacional.	2,75	0,957	2	4
EI25 - Foram desenvolvidos novos produtos para o mercado externo.	2,75	2,062	1	5
EI26 - Novas formas de produção foram desenvolvidas.	2,00	1,414	1	4
EI27 - Novas tecnologias foram empregadas.	3,00	1,826	1	5
EI28 - Novos mercados foram abertos.	3,25	0,957	2	4
EI29 - Desenvolvimento de novos fornecedores.	3,00	0,816	2	4
EI30 - Acesso a novas matérias primas.	2,00	1,414	1	4

Nota. Fonte: Dados da pesquisa

Dentre as variáveis analisadas em relação as estratégias de internacionalização, percebe-se que a média mais alta alcançada foram na EI16, EI17, EI19 e EI21 (3,75) sendo esta quando as questões foram relacionadas à satisfação dos clientes no mercado externo, adoção de postura competitiva no mercado internacional e monitoramento do mercado internacional.

A partir disso pode-se perceber que as empresas estão, de maneira geral, buscando um melhor conhecimento do seu cliente a fim de satisfazê-lo e assim obter maior vantagem competitiva perante os seus concorrentes. As empresas indicam que prestar atenção as constantes mudanças, inovar e seguir as tendências que o mercado oferece é essencial. Destaca-se ainda que a presença de uma pessoa com experiência no mercado internacional foi outra estratégia utilizada no momento de internacionalização.

Relaciona aos estudos de Dalmoro e Wittmann (2011), este processo de internacionalização acontece de forma gradativa, surgindo assim, a importância do *Network* para firmas negociações.



É possível identificar também que as empresas enfrentam certa dificuldade com a exportação dos produtos, mas que, não se inclui a adaptação no mercado internacional no que se refere cultura do povo, uma vez que a maior parte discordou dessa afirmação, conforme a Tabela 3. Infere-se aqui também que as empresas não vendem em grandes quantidades para o mercado externo e que em relação as vendas de produtos, 2 das empresas afirmaram não ter produzido novos produtos para atender outros países.

MI – Marketing Internacional

Os participantes da pesquisa foram questionados sobre como desenvolvem as suas ações de marketing no exterior. A Tabela 4 apresenta os resultados quanto ao Marketing Internacional.

Tabela 4
Média e Desvio Padrão: Marketing Internacional

	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
MI				
MI31 - Sua empresa realizou pesquisas de mercado para iniciar no comércio internacional.	3,50	1,291	2	5
MI32 - Sua empresa adapta os produtos e serviços para começar a exportar.	3,00	1,414	2	5
MI33 - Para continuar no comércio internacional, sua empresa adapta os produtos e serviços.	3,25	0,957	2	4
MI34 - Em relação ao rótulo dos produtos, os mesmos são adaptados para a língua estrangeira.	4,50	0,577	4	5
MI35 - A empresa tem uma adaptação da estratégia de produto ao novo mercado.	3,00	1,155	2	4
MI36 - A empresa possui um funcionário designado apenas para tratar dos assuntos relacionados ao marketing internacional.	1,50	0,577	1	2
MI37 - Em relação à adaptação da embalagem, a mesma é desenvolvida.	3,75	0,500	3	4
MI38 - Há adaptação da comunicação (propaganda, promoção, entre outros) para cada país no exterior.	3,25	1,500	1	4
MI39 - É oferecido apoio técnico ao intermediário, ou seja, ao representante, distribuidor, entre outros.	4,25	0,500	4	5
MI40 - A empresa desenvolve e/ou oferece treinamento aos vendedores do intermediário.	2,75	0,957	2	4
MI41 - A empresa oferece suporte de comunicação para o intermediário.	3,25	0,957	2	4



MI42 - A empresa precisa adaptar o preço do produto/serviço para operar no exterior.	4,25	0,500	4	5
MI43 - O preço no mercado externo é competitivo.	3,75	0,957	3	5

Nota. Fonte: Dados da pesquisa

A partir da análise da Tabela 4 pode-se destacar que a empresa realiza importantes ações de marketing internacional. Um dos itens que alcançou a maior média foi em relação a rotulagem dos produtos em um idioma diferente do português (MI34), ou seja, a empresa se preocupa em adaptar o rótulo de acordo com o país que receberá o seu produto.

Outra afirmação importante que atingiu a média de 4,25 (MI39) entre os respondentes foi a necessidade de oferecer apoio técnico ao intermediário, ou seja, qualquer que seja a necessidade, a mesma será atendida, para assim poder desempenhar da melhor forma sua função. Com a mesma média, os respondentes afirmam que o preço dos produtos passa por adaptação para atender os clientes no mercado externo (MI42) visto que a concorrência é acirrada, a necessidade de difundir a marca e os produtos da empresa, entre outros.

A maioria das empresas também afirma oferecer um apoio técnico para o seu intermediário, representante, distribuidor, entre outros, para que este possa desempenhar da melhor forma o seu papel. Quanto ao comércio internacional, 2 das empresas adaptam seus produtos e preços para continuar competindo no mercado externo, visando sempre a competitividade e qualidade dos mesmos e a maioria também realiza pesquisa de mercado internacional para conseguir atender a demanda da melhor maneira possível.

DE – Desempenho Exportador

A atuação das empresas, no ambiente internacional, tem sido uma estratégia conquistada entre empresas de diferentes tamanhos e setores,



que vislumbram, na prática da internacionalização, um alcance considerável de benefícios. Neste sentido, buscou-se identificar nesta pesquisa a percepção dos gestores em relação ao desempenho exportador das suas empresas. A Tabela 5 apresenta as informações referentes ao Desempenho Exportador.

Tabela 5
Média e Desvio Padrão: Desempenho Exportador

	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
DE				
DE44 - Obteve-se um aumento acerca do conhecimento da empresa/produtos por parte do mercado externo.	4,00	0,816	3	5
DE45 - A empresa conseguiu expandir-se estrategicamente para o mercado externo.	3,25	0,957	2	4
DE46 - A empresa aumentou a sua rentabilidade após a entrada no mercado externo.	2,75	0,957	2	4
DE47 - Os consumidores estão plenamente satisfeitos com os produtos que atualmente a empresa exporta.	2,75	0,957	2	4
DE48 - Assim como no mercado nacional, a empresa busca e consegue efetivamente se antecipar à concorrência no mercado internacional.	3,75	0,500	3	4
DE49 - A empresa aumentou a sua lucratividade após a entrada no mercado externo.	3,00	1,155	2	4

Nota. Fonte: Dados da pesquisa

Em relação à performance da empresa no exterior, a assertiva que atingiu maior média foi o DE44 (4,0) afirma que os respondentes concordam que o mercado externo difundiu o nome, marca e produtos da empresa no mercado de produtos provindos da industrialização da uva, tanto fora do Brasil como no mercado doméstico.

Dados que foram apresentados por especialistas mostram, na prática, que quando bem trabalhada, a marca pode gerar benefícios e receitas imediatas. Porém as vendas externas podem perder competitividade no mercado externo por falta de uma política de venda bem definida e planejada, deixando assim de obter benefícios multiplicadores de uma



marca que é reconhecida e de preferência dos consumidores finais (Souza, 2002).

Ao analisar os dados, percebe-se que 3 das empresas procuram e conseguem se antecipar aos seus concorrentes no mercado externo, sendo isso de grande importância para essas empresas, pois elas conseguindo se antecipar abrindo assim o leque de oportunidades e o crescimento da competitividade.

Entendem-se também pelas respostas, que as empresas ainda não tiveram um aumento significativo da rentabilidade após a inserção no mercado internacional. E ainda, com a mesma média, é possível descrever pelo entendimento dos respondentes, que os clientes no mercado externo estão satisfeitos com os produtos, mas que ainda há o que melhorar para satisfazê-los plenamente. Relacionando aos estudos de Teixeira (2006), apesar de a exportação ser o estágio mais simples de internacionalizar,, podem num futuro não muito distante as mesmas organizações consigam tenham um potencial maior para e com o mercado externo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente capítulo apresenta as considerações finais, baseadas no contexto do estudo desta pesquisa. Serão mencionadas do mesmo modo, as limitações encontradas para a realização deste estudo, bem como as recomendações para futuros estudos relacionadas a este tema.

Este trabalho, que teve como objetivo geral identificar as estratégias de internacionalização, as ações de marketing internacional e o desempenho exportador das vinícolas brasileiras pertencentes ao projeto Wines of Brasil, foi realizado por meio de uma pesquisa de abordagem descritiva e quantitativa, demonstrando quais ações vêm sendo realizadas pelas vinícolas pertencentes ao projeto Wines of Brasil.



Inicialmente buscou-se caracterizar as empresas participantes do projeto Wines of Brasil. pode-se perceber que a maioria das empresas exportam ou atuam nesse mercado há menos de 3 anos, mas possuem em sua maioria mais de 61 funcionários, o que demonstra o seu potencial produtivo. Foi possível observar ainda, que 3 delas utilizam-se de distribuidores de seus produtos no exterior apenas, não usando de filiais, escritórios ou representantes da empresa nos países em que atuam.

As empresas comercializaram, em 2011 e 2012, em 100% dos casos, a quantidade de até 100 mil litros de produtos exportados. Já em 2013, 2 delas ultrapassou essa quantidade, fato que demonstra uma melhora gradativa da quantidade vendida.

As exportações, porém, ainda não são significativas financeiramente para as empresas pertencentes ao Wines of Brasil, tendo como faturamento principal as vendas no mercado nacional.

Com o intuito de identificar as estratégias de internacionalização foi possível observar que as empresas utilizam como principal estratégia de internacionalização a busca pela satisfação dos consumidores com os produtos e que o mercado está ampliando-se cada vez mais devido a postura competitiva e monitoramento internacional realizado por parte das empresas.

As empresas afirmam que a maior parte das receitas e lucros provém de investimentos no mercado nacional, fortalecendo a ideia anterior de que as exportações, até o momento, pouco incrementam o faturamento principal da empresa. Afirmam ainda, em 100% dos casos, que exportam, muitas vezes, em pequenas quantidades.

Em relação às ações de marketing desenvolvidas para o mercado internacional é possível afirmar que é necessário transmitir as informações na



linguagem daquele país através dos rótulos dos produtos, bem como oferecer apoio técnico aos distribuidores naqueles países.

Identificou-se ainda que as empresas, até o momento, não possuem um funcionário específico para tratar dos assuntos relacionados ao marketing internacional. Desta forma, é sugerido que elas fomentem essa ideia dentro da organização para certamente alavancar as vendas no mercado exterior e elevar as rendas da empresa.

O mercado internacional também exige que as empresas adaptem os valores dos seus produtos para realizar as vendas no mercado externo. Essa é uma exigência natural, uma vez que os produtos daqui tendem a concorrer com produtos de outros países, com qualidades e preços diferentes.

Outra importante ação de marketing desempenhada pelas empresas é a existência de apoio técnico aos distribuidores dos produtos em outros países. Esta é uma importante atividade uma vez que as organizações não possuem escritórios próprios no exterior.

Por fim, a identificação da satisfação das empresas em relação ao desempenho exportador, mostra claramente que o principal benefício da internacionalização é o aumento do reconhecimento das empresas no mercado externo, tendo como alicerce as vendas no mercado internacional.

Ainda, as empresas afirmam que se tornaram mais fortes conhecendo a volatilidade do mercado e seus concorrentes, porém as vendas no mercado externo ainda não incrementaram muito a rentabilidade da empresa.

Considerando todas as respostas obtidas por meio dos questionários enviados para as empresas, afirma-se ainda que, a busca por maior



competitividade e inovação é um fator muito importante para possibilitar que uma empresa ingresse e se mantenha no mercado externo e que as mesmas não estejam medindo esforços na busca de informações que as previnam e antecipem a concorrência.

Conhecer os clientes e suas necessidades, bem como o mercado onde a empresa comercializa seus produtos e seus concorrentes, é importante estratégia para as empresas internacionalizadas. A busca de informações e conhecimentos advindos do mercado externo permitirão que a empresa consiga se desenvolver ainda mais tanto nacionalmente quanto internacionalmente, por meio do uso de melhores práticas e estratégias satisfazendo seus clientes e também alcançando um melhor desempenho exportador.

Finalmente, é possível dizer que, embora tenham entrado no mercado externo, de maneira estratégica, com produtos de alta qualidade e com distribuidores nos países recebedores, a efetiva lucratividade da empresa pouco se elevou. Neste aspecto é importante salientar, que a forma mais eficaz de elevar este índice de lucratividade, é expandir drasticamente e continuamente a produção e comercialização para o mercado externo (Hilal & Hemais, 2001).

Embora o trabalho tenha obtido êxito quanto aos seus objetivos, é possível destacar alguns limitantes quanto a sua finalidade e processo. Uma das limitações desta pesquisa foi a amostra, a quantidade de empresas que retornaram os contatos realizados com o objetivo de buscar informações para a efetiva realização deste trabalho foi relativamente baixa. Inúmeros contatos foram feitos por e-mail e telefone e mesmo assim apenas 4 das 38 empresas pertencentes ao projeto Wines of Brasil se dispuseram a fornecer informações. Isso significa que, na prática, pouco mais de 12% do total de empresas respondeu a presente pesquisa.



Outro fator que é possível descrever como limitação deste estudo é o método. Os questionários enviados online permitem que os respondentes não obtenham a identificação e interpretação das assertivas propostas de maneira correta.

Portanto, a fim de aprimorar os estudos nesta área, sugere-se que novas pesquisas sejam desenvolvidas em relação ao tema. A seguir descrevem-se algumas sugestões de futuras pesquisas.

a) Aprofundar os estudos quanto ao projeto Wines of Brasil, a sua missão, formas de buscar novas vinícolas, bem como as vantagens destas;

b) Identificar a importância da rede de relacionamento formada pelo projeto como motivador para a entrada das empresas em outros países;

d) Sugere-se ainda, aplicar esta pesquisa em empresas de diferentes ramos de atividade, identificando estas características em outras organizações.

Referências

Amatucci, M., Nishio, L. Y., Loureiro, L. C. & Braga, M. M. (2012) Desempenho Exportador: Um Estudo Empírico das Pequenas e Médias Empresas Paulistas Durante A Crise De 2008 *Revista Gestão & Planejamento*, Salvador, 13 (1): 126-144, jan./abr.

Andrade, F. M. F. & Fazano, G. R. (2009). *Sustentabilidade: uma Estratégia para o Marketing Internacional*. Uberlândia/MG. Disponível em: <http://administradores.com.br/producao-academica/sustentabilidade-uma-estrategia-para-o-marketing-internacional/2595/download/>.

Arantes, B. R., Mottin, A. & Gomes, J. S. (2010) O impacto da internacionalização sobre os sistemas de controle gerencial de empresas



- brasileiras: o caso do Método Engenharia e da Totvs S/A. *Contabilidade Vista & Revista*, 21(4): 63-87.
- Calixto, C. V., Monticelli, J. M., Garrido, I. L. & Vasconcellos, S. L. (2012). A Influência da Instituição na Internacionalização das Vinícolas no Brasil. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 5(2): 3-27.
- Carnier, L.R. (2004). *Marketing Internacional para Brasileiros*. (4a ed). São Paulo: Aduaneiras.
- Carpes, A. M., Scherer, F. L., Beuron, T. A. & Kneipp, J. M. (2012). Eficiência e Eficácia dos Consórcios de Exportação Brasileiros. *Revista Pretexto*, 13(3): 28-43.
- Cateora, P. R & Graham, J. L. (2001). *Marketing Internacional*. (10a ed). Rio de Janeiro.
- Cunha, D. R & Rocha, V. T. (2011). A Influência das Atividades de Marketing na Performance Exportadora de Países Emergentes: Um Modelo Conceitual Adaptado a MPEs brasileiras. XXXV Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro/RJ. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD.
- Dalmoro, M. & Wittmann, M. (2011). Processos de Internacionalização Em Rede: Cooperando Para Conquistar O Mercado Externo. *BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS*, 8(3): 231-242.
- Diniz, C., Silva, J., Clementino, L. & Galvão, M. (2011). *Marketing Internacional: Estudo de Caso na Empresa Esmaltec S/A*. Disponível em: <http://www.ebah.com.br/content/ABAAA2kcAD/marketing-internacional>. Acesso em 12 de outubro de 2014.
- Dunning, J. (1977). Trade, Location Of Economic Activity, And The Multinational Enterprise: A Search For An Eclectic Approach. In: OHLIN, B. *et al.* (eds.) *The international allocation of economic activity*. London: Macmillan.
- Dunning, J. (1980). Toward and Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests. *Journal of International Business Studies*. Washington, 2(3): 9-31, Second Quarter.
- Dunning, J. (1988). The Eclectic Paradigm of International Production: a restatement and some possible extensions, *Journal of International Business Studies*, 19(1): 1-31. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490372>
- Gil, A. C. (2010). *Como Elaborar Projetos De Pesquisa*. (5a ed). São Paulo: Atlas.
- Gomel, M. M. & Sbragia, R. (2011). A Competitividade da Indústria Brasileira de Software e a Influência da Capacitação Tecnológica no



- Desempenho Exportador. *Revista de Administração e Inovação*, 8(1):169-195.
- Gonçalves, U. (2010). *Teorias Sobre Internacionalização*. Santa Maria. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/teorias-sobre-internacionalizacao/43608/>. Acesso em: 05 de novembro de 2014.
- HILAL, A.; HEMAIS, C. A. (2001). Da Escola de Uppsala à Escola Nórdica de Negócios Internacionais: Uma Revisão Analítica. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 20, 2001, Campinas. *Anais...* Rio de Janeiro, ANPAD
- Johanson, J; Vahlne, J. E. (1977) The internationalization Process Of The Firm - A Model Of Knowledge Development And Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, Washington, p. 23-32.
- _____; (2009). The Uppsala internationalization Process Model Revisited: From Liability Of Foreignness To Liability Of Outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9): 1411-1431.
- Johanson, J. & Wiedersheim, P. (1975). The internationalization Of The Firm: Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*, 12: 305-322.
- Klotzle, M. C. & Thomé, C.C. (2006). Fatores Associados ao Desempenho Exportador de Micros, Pequenas e Médias Empresas Brasileiras. *Revista de Administração*. São Paulo, 41 (3): 339-346.
- Kovacs, E. P.; Oliveira. B. R. B. (2008). Imbricamento entre os Conceitos de Estratégia e Teorias de Internacionalização: Proposição de um Framework sobre o Processo de Formação de Estratégias Internacionais. XXXII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro/RJ *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD.
- Machado, M. A.; Marques, M. W. (2003). Atitudes Gerenciais na Formação de Consórcios de Exportação: um estudo dos Consórcios da Assintecal. XXX Encontro da ANPAD. Atibaia/SP *Anais...* Atibaia, SP: ANPAD.
- Macintyre, D. E. A. (2005). A Importância dos Ambientes no Processo de Internacionalização das Empresas. *Revista Pretexto*, 6(2):11-20.
- Marconi, M. A.; Lakatos, E. M. (2005). *Fundamentos De Metodologia Científica*. (6a ed). São Paulo: Atlas.



- Mello, R. C.; Rocha, A.; Maculan, A. M. (2009). A Trajetória Internacional das Pequenas Empresas: É Possível Conciliar as Teorias Comportamentais? *IV Encontro DE Estudos em Estratégia*. Recife/PE. Anais... Recife: ANPAD.
- Oviatt, B. M. & Mcdougall, P. P. (1997). Challenges for Internationalization Process Theory: The Case of International New Ventures. *Management International Review*, 37(2):85-99.
- Pilacios, T. M. B.; Sousa, J. M. M. (2004). *Estratégias de marketing internacional*. São Paulo: Atlas.
- Rocha, L. R. M. (2010). O Processo de Internacionalização para o Brasil - Estratégias Aplicadas às Empresas da Indústria de Petróleo e Gás. *Revista Gestão Organizacional*, 3(2):197-208.
- Souza, C.; L.;G. (2002). *A exportação da Marca Brasil e o Marketing Internacional*. Disponível em: <http://www.comexdata.com.br/principal.php?home=principal&frame=se t&page=index.php?PID=103144>. Acesso em: 05 de novembro de 2014.
- Teixeira, A.G. (2006). A Internacionalização de Empresas Brasileiras e o Papel do Estado. *XVIII Fórum Nacional*. Rio de Janeiro.
- Tonial, G. (2014). *Orientação Empreendedora Internacional na Indústria Vinícola do Sul Do Brasil*. Dissertação de Mestrado. Biguaçu – SC.
- Zen, A. C., Dalmoro, M., Fensterseifer, J. E. & Wegner, D. (2013). Desenvolvimento de Recursos em Redes Interorganizacionais e o Processo de Internacionalização: o Caso Wines of Brasil. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 12(1) 107-130.

