

A FORMAÇÃO DE REDES E O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO SETOR VITIVINÍCOLA BRASILEIRO: UM ESTUDO DE CASO NO *WINES OF BRASIL*

NETWORK FORMATION AND INTERNATIONALIZATION PROCESS OF THE BRAZILIAN WINE SECTOR: A CASE-STUDY IN THE WINES OF BRAZIL

Marlon Dalmoro

Universidade Federal do Rio Grande do Sul – RS – Brasil

Aurora Carneiro Zen

Universidade Federal do Rio Grande do Sul – RS – Brasil

Resumo: O presente estudo tem como objetivo analisar o processo de formação de uma rede interorganizacional para internacionalização de um setor. Para tanto, desenvolveu-se um estudo de caso do Projeto Setorial Integrado *Wines of Brasil*, buscando analisar o processo de articulação e atuação dos atores neste Projeto. Os dados foram coletados por meio de observação, documentos e entrevistas semiestruturadas com quatro pessoas envolvidas no processo de formação e gestão da rede. A proposição teórica é de que os relacionamentos existentes na rede interorganizacional proporcionam soluções eficazes para o processo de internacionalização, principalmente para pequenas e médias empresas com recursos estratégicos limitados. O *Wines of Brasil* tem buscado desenvolver a imagem do vinho no mercado mundial, principal desafio para a internacionalização do setor. A Rede também possibilita a troca de informações entre os atores e o acesso a conhecimentos sobre o processo de internacionalização e mercados externos. Observou-se que a internacionalização também tem um reflexo positivo no mercado doméstico, uma vez que o consumidor brasileiro tem associado esse processo ao aumento da qualidade do produto nacional.

Palavras-chave: Internacionalização, Redes Interorganizacionais, Vinhos.

Abstract: This study aims to analyze the forming process of inter-organizational network for internationalization of an industry. Therefore, it has developed a case study of the "Integrated Sector Project *Wines of Brasil*", seeking to analyze the process of articulation and performance of the actors in this project. The data were collected through observation, documents and interviews with persons involved in the process of creating and managing of the network. The theoretical proposition is that the relationships that exist in inter-organizational network provide effective solutions to the process of internationalization, especially for small and medium-sized businesses with limited strategic resources. "*Wines of Brasil*" has been develop the image of wine in the world market, the main challenge for the internationalization of the industry. Network also enables the exchange of information between the actors and access to knowledge about the internationalization process and foreign markets. It was noted that the internationalization also has a positive reflection on the domestic market, because the Brazilian consumer has linked this process to increase the quality of domestic product.

Keywords: Internationalization, Inter-organizational Networks, Wines

1. Introdução

As mudanças nas políticas econômicas e comerciais proporcionaram às empresas novas oportunidades, mas, ao mesmo tempo, colocaram novos desafios competitivos, quer dos concorrentes locais, quer dos concorrentes internacionais. Para se adequar a esse novo cenário, é crescente o número de atividades desenvolvidas pelas organizações além das fronteiras nacionais. Observa-se que o processo de internacionalização vem se tornando um caminho para enfrentar a nova conjuntura global em que as empresas se encontram (TAPSCOTT e CASTON, 1995).

Competir nesse cenário torna-se um desafio ainda maior para as micro e pequenas empresas. A união de esforços passa a ser uma saída para contornar as barreiras e competir com grandes organizações. Segundo Benko (1999), a organização coletiva das pequenas estruturas organizacionais é uma forma eficaz para promover a globalização.

No setor de bebidas, o dinamismo e a magnitude do mercado brasileiro colocaram diversas empresas do país em posição de destaque no cenário internacional (ROSA *et al.*, 2006). Especificamente no segmento de vinhos, destaca-se a participação cada vez maior de produtos importados, especialmente quando se trata dos vinhos considerados finos, de qualidade superior aos convencionais, também denominados de vinhos de mesa.

De forma geral, a vitivinicultura brasileira encontra-se num grau de desenvolvimento ainda inferior ao de muitos países mais participativos no mercado mundial de vinhos. No entanto, segundo Rocha *et al.* (2008), a vitivinicultura vem apresentando crescimento nos últimos anos. Ademais, vem se constituindo como alvo de pesquisas e estratégias de políticas públicas, como por exemplo, a Indicação Geográfica Vale dos Vinhedos, o zoneamento vitivinícola do Rio Grande do Sul e o Projeto Setorial Integrado *Wines of Brasil*¹.

Este Projeto Setorial Integrado (PSI) vem sendo desenvolvido pelo Instituto Brasileiro do Vinho – IBRAVI com o apoio da APEX Brasil e outros parceiros institucionais. O objetivo do Projeto é capacitar, adequar processos e produtos para o desenvolvimento das exportações. O *Wines of Brasil* integra atualmente 39 empresas que, por meio de ações de cooperação buscam atingir mercados externos. Este processo de internacionalização segue uma tendência que se intensificou com a entrada dos países emergentes no mercado global. Vinícolas de países, novos produtores de vinhos, como Chile, Argentina, Estados Unidos, África do Sul e Austrália, estão buscando o mercado externo como estratégia de ampliar sua oferta, visando atingir uma demanda para vinhos com características diferenciadas dos países tradicionais como França, Itália e Espanha (GARCIA-PARPET, 2004).

A cooperação das empresas vinícolas por meio do *Wines of Brasil* passa a ser uma saída para contornar as barreiras e competir com grandes estruturas organizacionais. A visão da associação em rede dentro do processo de

¹ O PSI *Wines of Brasil* foi denominado de *Wines from Brazil* (WFB) até 2010.

internacionalização supera a concepção deste como um processo interno da organização. Fleury e Fleury (2003) colocam que uma das principais características da nova economia é a transição da eficiência individual para a eficiência coletiva, com a competitividade relacionada ao desempenho de redes interorganizacionais e não de empresas isoladas. Ao mesmo tempo, a formação dessas redes tem forte dimensão local, associada ao movimento de internacionalização.

Esse 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).

A internacionalização de empresas tem sido objeto de um crescente volume de investigação ao longo das últimas décadas (ELO, 2005). Todavia, menos estudada, tem sido a questão da cooperação associada ao processo da internacionalização (LORGA, 2002). Desse modo, a autora destaca a importância de estudos que compreendem como as redes de negócios podem potencializar a capacidade competitiva das empresas num contexto de internacionalização. Na mesma linha de pensamento, Elo (2005) argumenta que o foco dos estudos em internacionalização inclui esse processo no âmbito do ambiente de negócios, particularmente no contexto de redes.

Diante desse cenário, o presente estudo tem como objetivo analisar o processo de formação de uma rede interorganizacional para internacionalização de um setor. Para tanto, desenvolveu-se um estudo de caso do PSI *Wines of Brasil*, buscando analisar o processo de articulação e atuação dos atores neste Projeto.

O trabalho foi estruturado em cinco partes, incluindo a introdução já apresentada. A seguir é feita uma revisão da literatura sobre os temas de redes interorganizacionais de cooperação, internacionalização e a formação de redes para internacionalização. Após, descreve-se o método utilizado para a realização da pesquisa e, finalmente são apresentados os resultados do estudo de caso e as respectivas considerações finais.

2 Revisão da Literatura

2.1 Redes Interorganizacionais de Cooperação

Diante da necessidade de desenvolvimento constante de inovações, intensifica-se a reorganização dos modos de gestão empresarial com a finalidade de compatibilizar a organização com padrões mais avançados de qualidade e produtividade, criando estratégias colaborativas como forma de adquirirem habilidades que ainda não possuem (DYER e SINGH, 1998). Nesse sentido, os relacionamentos interorganizacionais surgem nas mais diversas formas, como, por

exemplo, *joint ventures*, alianças estratégicas, *clusters*, *franchising*, cadeias produtivas e grupos de exportação (PEREIRA, 2005).

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 elos interconectados, possibilitando que esse conceito amplo seja utilizado em diversas áreas do conhecimento.

Em seus trabalhos, Ebers e Jarrilo (1997) destacam a questão da vantagem competitiva propiciada pela ação em rede de empresas. Para os autores, essas 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.

Conforme Braga (1999), entre as razões para a formação de alianças, 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. Braga (1999) complementa que o sucesso dos parceiros, nas redes interorganizacionais, depende: da interdependência; do investimento realizado, no qual os parceiros investem um no outro como forma de sinalizar comprometimento; do fluxo de informação através de uma comunicação aberta; e da integridade dos membros.

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 esses autores, são três os tipos básicos de rede: redes sociais (relações interempresariais informais), redes burocráticas (existência de um contrato formal) e redes proprietárias (formalização de acordos relativos ao direito de propriedade entre acionistas de empresas).

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), que são geograficamente próximas; operam dentro da mesma indústria, podendo partilhar insumos e resultados; empreendem interações diretas entre si para resultados empresariais.

De acordo com essa definição, as redes podem ter um conjunto de recursos utilizados de forma interdependente (estruturas administrativas, prédios, competências, tecnologias, entre outros). Nesse sentido, o escopo deste trabalho está voltado para redes de empresas que desenvolvem atividades estratégicas para

inserção no mercado internacional. Para tanto, a próxima sessão apresenta um arcabouço teórico acerca do processo de internacionalização de empresas.

2.2 Processo de Internacionalização de Empresas

O conceito de internacionalização de empresa pode ser descrito como a participação da empresa no mercado internacional. A internacionalização é um processo crescente de envolvimento de uma empresa no mercado de outros países fora de sua base de origem (PAIVA, CARVALHO e FENSTERSEIFER, 2004). Nesse mesmo sentido, Goulart, Brasil e Arruda (1996, p. 5) propõem que a "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."

A internacionalização de uma empresa pode ser observada como um processo, uma forma de pensar por parte da organização. Essa visão vem sendo desenvolvida a partir do trabalho seminal de Penrose (1959) e da obra de Cyert e March (1963) e desde então ganhou dois enfoques diferentes. De um lado encontram-se os estudos de abordagem comportamental, baseados na escola nórdica - Modelo de Uppsala, o qual apresenta a internacionalização como uma consequência de uma sequência de 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). De outro lado, estão os trabalhos que se apóiam em uma abordagem econômica, proporcionada pela teoria dos Custos de Transação (WILLIAMSON, 1975), a partir da teoria de internalização e do paradigma eclético da produção, na qual as empresas organizam suas atividades pelo mercado ou por hierarquia, na envolvente de aspectos do ambiente (incertezas e complexidade) e o comportamento humano (racionalidade limitada e oportunismo).

Entretanto, um aspecto não desenvolvido pelas abordagens tradicionais do processo de internacionalização é a formação de arranjos cooperativos, principalmente de redes de empresas, visando ao mercado internacional. Com base nesse aspecto, desenvolveu-se a Teoria das Redes ou *Networks*. Nessa perspectiva teórica, o processo de internacionalização seria tanto inter quanto intraorganizacional (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.

Johanson e Mattsson (1988) argumentam que as redes de negócios é um elemento central no entendimento do processo de internacionalização. As redes de negócios são definidas como os relacionamentos que a firma estabelece com clientes, distribuidores, fornecedores, concorrentes e governo. Assim, o número e a força dos relacionamentos entre as diferentes partes da rede aumentam em decorrência da internacionalização.

Na perspectiva teórica das redes, o contexto de negócios baseia-se, principalmente, em relacionamentos específicos com outros atores, tornando possível um entendimento mais amplo dos fatores decisivos subjacentes ao processo de internacionalização da firma. Ademais, a teoria sugere que 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 (HILAL e HEMAIS, 2003).

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 desse grupo o estudo da internacionalização através de Redes, como destaca Pedersen (2002, p.3): “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”.

Com base na teoria das Redes, Chetty e Wilson (2003) argumentam que as redes de negócios permitem o acesso a diversos recursos necessários à estratégia de internacionalização da firma. Os resultados do estudo mostram que a habilidade das firmas para acessar recursos de outras organizações, principalmente por meio de redes horizontais, pode ser uma importante variável explicativa no engajamento internacional.

2.3 Internacionalização em Redes Interorganizacionais

No início da década de 1980, mais precisamente em 1982, o *International Marketing and Purchasing Group* (IMP Group), desenvolveram 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 dessa perspectiva, os mercados industriais podem ser vistos como redes de relacionamentos entre empresas. Para Johanson e Mattsson (1988), a rede de negócio surge por meio das relações que a empresa tem com seus consumidores, distribuidores, fornecedores, competidores e governo. Eles complementam ainda que essas 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 esses forem, maior será o

envolvimento em mercados internacionais. Contudo, esses autores complementaram dizendo que essas interações afetam o controle sobre os recursos da atividade internacional. No entenato, fornecem acesso a ativos de mercados e aumentam a possibilidade de aprendizagem por interação.

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

Lorga (2002) dividiu 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. Essas 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 estratégias cooperativas internacionais permitem que as empresas compartilhem os riscos e os recursos para entrar em mercados externos e facilitar o desenvolvimento de novas competências. 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 interorganizacionais com fins internacionais, reflete uma grande flexibilidade negocial entre as partes. Contudo, para o autor, o caso típico que merece uma referência especial é o consórcio de exportação.

O consórcio de exportação é um agrupamento de empresas com interesses comuns, reunidas em uma entidade estabelecida juridicamente. Essa 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 (BRITO, 2007).

As diversas formas de cooperação em rede podem se constituir em mecanismos importantes ao processo de internacionalização. Na concepção de Chen e Chen (1998), a integração das organizações e as políticas governamentais possuem um papel-chave no estímulo ao processo de internacionalização. Chetty e Holm (2000) também destacam o papel do governo como um elemento encorajador de programas de colaboração mútua.

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. 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 (SEPPO, 2006).

Para os membros de uma rede, no processo de internacionalização é importante ter atividades de cooperação tanto em mercado interno como em mercado externo. Segundo 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, esse 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 organizações estão passando a utilizar a cooperação para aumentar sua competitividade internacional e também para fortalecer o grupo de empresas internamente.

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. Destacam-se assim três pré-requisitos para o surgimento de uma rede voltada à internacionalização: um problema comum ou uma oportunidade; a preferência das empresas em atuar conjuntamente; e o conteúdo da cooperação ser importante para o rendimento da empresa.

Em sua abordagem em redes, Johanson e Mattson (1988) colocam dois requisitos necessários para o processo de internacionalização: buscar um desenvolvimento gradual de conhecimento de mercados e aprender com as outras empresas da rede.

Empresas com avançadas capacidades de cooperação tendem a adquirir confiança e reputação por colaborar com outras empresas continuamente (GULATI, 1995), pois essas 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-se pelos efeitos da sinergia do conjunto de recursos.

Em adição, a rede pode prover os membros de importantes conexões que facilitam as operações internacionais, como, por exemplo, uma empresa pode indicar clientes e fornecedores internacionais para outra empresa da rede (ELANGO e PATTNAIK, 2007). Nessa 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 esse processo.

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.

Contudo, Seppo (2007) coloca que o impacto das redes na atividade exportadora poderá ser positivo, facilitando a inserção internacional da empresa; ou negativo, no qual Echeverri-Carrol *et al.* (1998) destacam as assimetrias na rede, como diferenças entre o tamanho da empresa, 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 conhecimentos sobre o mercado.

3 Método

O presente trabalho utiliza-se do método de estudo de caso que, nos últimos tempos, configura-se numa das estratégias mais utilizadas, quando os pesquisadores procuram responder questões do tipo “como” e “por quê” (YIN, 2001). Diversas pesquisas sociais estão fundadas no estudo detalhado de casos particulares, ou seja, numa análise intensiva, empreendida numa única ou em algumas organizações reais. 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 (YIN, 2001). Trata-se, portanto, 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 pela atividade (grupo social) e quer coletar informações usando uma variedade de procedimentos de coleta de dados durante um período de tempo. Para Mitchell (1983), o estudo de caso é uma forma de organizar dados sociais, preservando a característica unitária do objeto social a ser estudado.

No presente estudo, a unidade em análise é o PSI *Wines of Brasil*, sediado na cidade de Bento Gonçalves, estado do Rio Grande do Sul. O projeto, em parceria com a Agência de Apoio às Exportações – APEX Brasil, objetiva capacitar, adequar processos e produtos para o desenvolvimento das exportações. Formado

por 39 empresas, o projeto possui um papel chave no processo de internacionalização do setor vinícola brasileiro.

Os dados foram coletados no segundo semestre de 2008 por meio de entrevistas pessoais, observação e análise documental. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com quatro pessoas envolvidas no processo de formação do PSI: um gerente do Projeto *Wines of Brasil*; um assessor do Projeto, vinculado ao Instituto Brasileiro do Vinho – IBRAVIN, mantenedora do projeto; e duas pessoas envolvidas no processo de internacionalização de duas empresas integrantes do projeto – denominadas de Vinícola A e Vinícola B - e que atuam na rede desde sua origem.

No tratamento dos dados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, seguindo orientações de Bardin (1977). Para o autor, essa técnica visa, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo, à geração de indicadores que permitam a inferência de conhecimentos. A partir das transcrições das entrevistas, buscou-se identificar categorias relacionadas à formação da rede e ao processo de internacionalização.

4 Apresentação e Análise dos Resultados

O Brasil já se consolida como o quinto maior produtor de vinhos do hemisfério sul. Com uma produção de 3,2 milhões de hectolitros neste ano, o Brasil só é superado pela Argentina (14,8 milhões de hectolitros), Austrália (10,3 milhões), África do Sul (8,9 milhões) e Chile (8,4 milhões) (WFB, 2009). Entretanto, o consumo de vinhos ainda é liderado pelo hemisfério norte. Os países europeus corresponderam a aproximadamente 70% do consumo mundial em 2006, entre os quais se destacam como principais importadores o Reino Unido e a Alemanha (OIV, 2007).

Na última década, o mercado mundial vitivinícola passou por profundas transformações com o aumento da produção e dos países produtores, acompanhada de uma gradativa queda no consumo *per capita*. Essa situação tem tornado a competição cada vez mais acirrada. Assim, a busca por mercados externos tornou-se um imperativo para a sobrevivência das empresas devido à redução do mercado doméstico e ao aumento dos competidores.

Inserido nesse contexto, o setor vitivinícola brasileiro intensificou sua preocupação com a internacionalização no início dos anos 2000, com o expressivo aumento da concorrência com produtos importados. 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.

A configuração do mercado mundial do vinho evidencia a necessidade de uma articulação dos atores e a construção de arranjos interorganizacionais para o processo de internacionalização das empresas do setor. A formação de redes

poderá possibilitar o desenvolvimento de recursos estratégicos neste processo. A seguir analisa-se o caso do Programa *Wines Of Brasil*, sua formação, aspectos da gestão e a articulação dos atores para a constituição desta rede.

4.1 O *Wines of Brasil*

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

Em 2004, essa iniciativa passou a ser um "Projeto Setorial Integrado" (PSI) contando com a parceria da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX) focando a promoção de vinho brasileiro, através de um acordo com o Instituto Brasileiro do Vinho (IBRAVIN). A assinatura do convênio com a APEX trouxe uma mudança significativa no Programa, pois não se tratava mais de um consórcio de exportação (WFB, 2009). A partir desse convênio, as vinícolas deveriam atuar de maneira integrada para a promoção do vinho brasileiro no exterior.

Essa nova fase, qual a diferença de um consórcio para um PSI, num consórcio, são as pessoas que cuidam das vendas e fazem tudo, no PSI, como o papel do *Wines* 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, o trabalho dela, é pagar passagem, enviar as amostras e estar lá na feira, todo o resto é o Projeto que faz para ela. (Gerente do *Wines of Brasil*)

Segundo a Gerente, essa mudança possibilitou um grande salto qualitativo e quantitativo. No ano de 2007, o *Wines of Brasil* era composto por 28 vinícolas aumentando de dois para 20 países de destino das exportações, participando com 57,7% na exportação brasileira em contraste com 15,2% em 2002. Além disso, possibilitou a participação de vinícolas brasileiras em 14 feiras internacionais e um volume de negócio de US\$ 4,68 milhões no ano de 2008. Em seis anos, o valor exportado das empresas associadas à rede aumentou 20 vezes e um incremento no faturamento fruto de exportações de 1.927% (WFB, 2009).

O *Wines of Brasil* tem como objetivo principal inserir o vinho brasileiro no mercado global. Nesse sentido, o grande desafio é a consolidação de uma imagem

do país como produtor de vinho, ainda desconhecido no mundo do vinho. As ações do Projeto estão centradas em quatro pilares, sendo estes: feiras internacionais, degustações, projeto comprador e projeto imagem.

As vinícolas participantes do projeto contam com vários benefícios. Entre eles destacam-se o auxílio financeiro para participação nas atividades relativas à promoção comercial subsidiados com recursos da APEX, apoio da entidade gestora, o IBRAVIN, e suporte institucional e financeiro do SEBRAE, FIERGS e SEDAI em ações específicas. O projeto também proporciona a troca de experiências entre as empresas participantes, além do fortalecimento da marca *Wines of Brasil*. Além disso, as vinícolas podem participar de ações como feiras internacionais, degustações, missões comerciais, seminários, workshops, Projeto Comprador e Projeto Imagem (WFB, 2009).

Cabe ressaltar que o Programa não atua na comercialização e na logística de distribuição do produto. Cada vinícola é responsável pelos seus contatos comerciais e pela entrega do produto. Nas palavras da Gerente do Programa: "(...) a parte comercial não é nossa parte, a gente controla as estatísticas, como estão andando, mas a gente não interfere (...) [a rede] auxilia dando informações; a venda é tarefa do departamento comercial de cada empresa".

O *Wines of Brasil* busca desenvolver parcerias com empresas de logística para a redução do custo de distribuição e envio de amostras dos produtos. Verificou-se também a formação de uma rede informal entre as vinícolas participantes para a redução dos custos no transporte para exportação, como, por exemplo, o compartilhamento de contêineres.

Dessa forma, trata-se de uma rede interorganizacional de vinícolas brasileiras, apoiada pelo governo e entidades representativas da indústria. O *Wines of Brasil*, enquanto rede de negócios pode ser caracterizada como um grupo intencionalmente formado de pequenas e médias empresas, conforme proposto por Human e Provan (1997): são geograficamente próximas; operam dentro da mesma indústria, podendo partilhar insumos e resultados; empreendem interações diretas entre si para resultados empresariais.

Em relação à gestão do Programa, a partir de 2004 tornou-se independente da FIERGS, atuando de maneira autônoma. A sede do *Wines of Brasil* é na cidade de Bento Gonçalves, sede do principal *cluster* vitivinícola brasileiro, localizada no mesmo espaço físico do Instituto Brasileiro do Vinho (IBRAVIN). Os participantes se reúnem em assembleia 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.

Por tratar-se de um PSI, o *Wines of Brasil* é aberto para todas as empresas do setor. Contudo, o foco da Rede é o vinho fino, o que inibe o ingresso de vinícolas que exportam exclusivamente vinho de mesa. Para atrair novas vinícolas para a Rede, são realizadas diversas ações como eventos, visitas e apresentações em entidades setoriais. As empresas associadas pagam uma taxa mensal, 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.

Além disso, as empresas participantes devem assumir o compromisso de definir o representante da empresa no projeto, participar das ações de adequação e promoção comercial, bem como participar das reuniões do grupo e fornecer informações sempre que solicitada, além de prestar contas das atividades que desenvolverem no programa.

Segundo o Assessor da rede, o *Wines of Brasil* gera vantagens competitivas para as empresas por desenvolver o setor e promover o vinho brasileiro no mercado internacional, sinalizando qualidade também para o consumidor local. Assim, a internacionalização do vinho brasileiro também reflete na percepção do produto do consumidor no mercado doméstico. Essa mudança na percepção do consumidor também é apontada pelos entrevistados da Vinícola A e B.

Na visão da entrevistada da Vinícola A, 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 bandeira é a bandeira do Brasil e depois de cada vinícola. E eu sempre digo, aí vem a nossa responsabilidade, porque nós estamos fazendo a história de certa forma [...] é a história do vinho do Brasil, oferecer um produto bom a um preço justo no mercado. [...] O preço do nosso produto não é barato, mas eu acho importante nós fazermos a história do vinho brasileiro não como um produto barato, mas como um vinho de qualidade. E qualidade tem preço! (Vinícola A).

Outro aspecto relevante no processo de internacionalização nesta rede é o desenvolvimento de conhecimento do mercado internacional por meio de cursos, palestras e acesso a eventos internacionais. Esse elemento é essencial, especialmente para as pequenas vinícolas, com recursos limitados para investir em capacitação e em treinamento. Além disso, a participação em feiras e eventos internacionais possibilita o acompanhamento das tendências mundiais no processo produtivo e no consumo. Segundo a entrevistada da Vinícola A, a atuação da empresa no mercado mundial pode estimular o crescimento da empresa e uma melhoria no seu padrão competitivo no mercado doméstico.

Nós viajamos, os proprietários também acabaram saindo, conhecendo outros mercados, abriram mais a visão [...] a visão globalizada faz com que você abra um pouco mais a cabeça, pense diferente, que seja mais agressivo, mais comercial, visualize outro mundo (Vinícola A).

A troca de informações é outro ponto positivo da Rede. A participação nas reuniões, eventos e confraternizações possibilita a criação de um espaço propício à troca de informações e à criação de uma rede informal entre os atores. Nas palavras do entrevistado da Vinícola B: “a gente troca muitas informações,

inclusive contratos, se precisa de um produto (...) e a empresa normalmente não tem esse produto, pode oferecer [algum produto de] linhas diferentes, isso ocorre". Também se ressalta que as vinícolas participantes possuem características bem distintas, algumas com mais experiência internacional, outras em fase inicial de busca de informações. Apesar dessas diferenças, se observa que as vinícolas mais experientes repassam seus conhecimentos e auxiliam no desenvolvimento das novas vinícolas participantes da Rede, especialmente nos treinamentos e na troca informal de informações.

Entretanto, a Rede também poderá ter um efeito negativo no processo, uma vez que se trata de uma relação de interdependência. Caso uma vinícola tenha um desempenho ruim em um determinado mercado, o ingresso de outras e a imagem do vinho brasileiro poderão estar comprometidos.

Essa preocupação está presente no depoimento do entrevistado da Vinícola B:

Se uma empresa falhar, uma delas criar uma imagem negativa [irá], prejudicar a imagem de todas as outras. Então a seleção das empresas que entram pro grupo, o nivelamento dessas empresas é muito importante (...) porque estamos trabalhando com um produto que tem que formar uma imagem; qualquer erro, a imagem vinho do Brasil é prejudicada (Vinícola B).

Assim, fica evidente a importância do comprometimento das vinícolas no desenvolvimento das atividades internacionais, pois a atuação de um ator afetará os demais no esforço de internacionalização.

5 Considerações Finais

Este estudo teve como objetivo analisar o processo de formação de uma rede interorganizacional para internacionalização de um setor. Para tanto, utilizou-se a visão teórica de que a formação de redes interorganizacionais evita a concentração dos fatores internos de cada empresa, contribuindo para o processo de internacionalização, gerando uma disseminação para toda a rede e impulsionando a atividade internacional (ROOLAHT, 2007). Assim, os relacionamentos existentes na rede proporcionam soluções eficazes para o processo de internacionalização, principalmente para pequenas e médias empresas com recursos estratégicos limitados.

O trabalho analisou a formação e a gestão do Programa "*Wines of Brasil*", caracterizado como uma rede interorganizacional para a internacionalização do setor vinícola brasileiro. Verificou-se que a Rede possibilitou às empresas participantes a troca de conhecimentos e o acesso a recursos necessários ao processo de internacionalização.

No que tange à articulação dos atores, verificou-se que a iniciativa de articulação das vinícolas brasileiras para inserção no mercado internacional foi da

Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul (FIERGS), em 2002. Essa primeira iniciativa visava à formação de um consórcio de exportação, ao qual aderiram seis vinícolas. Inicialmente, a Agência de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX), representante do governo federal, atuava somente como apoiadora do projeto. Contudo, a partir de 2004, este consórcio tornou-se um “Projeto Setorial Integrado” (PSI) contando com a este consórcio tornou-se um “Projeto Setorial Integrado” (PSI), contando com a parceria da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX), focando a promoção de vinho brasileiro através de um acordo com o Instituto Brasileiro do Vinho (IBRAVIN). Atualmente, também atuam no projeto como parceiros financeiros e institucionais o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e a Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI), vinculada ao governo do Estado do Rio Grande do Sul.

A articulação desses atores no desenvolvimento do Projeto teve um grande impacto no direcionamento estratégico do projeto, bem como na gestão, na abertura para novas vinícolas e na obtenção de recursos para financiamento de ações voltadas para o mercado internacional. No aspecto político, esse apoio também possibilita o acesso do setor ao governo federal para o desenvolvimento de políticas públicas de apoio à viticultura brasileira e de acordos entre blocos econômicos que facilitem o comércio internacional do produto. Corroborando com Chen e Chen (1998) e Chetty e Holm (2000), os resultados indicaram que o Governo desempenhou um papel importante, principalmente na etapa de consolidação da Rede.

O *Wines of Brasil* tem buscado desenvolver a imagem do vinho no mercado mundial, principal desafio para a internacionalização do setor. A Rede também possibilita a troca de informações entre os atores e o acesso a conhecimentos sobre o processo de internacionalização e mercados externos. Destaca-se na rede analisada que a cooperação e a troca de informações são fontes geradoras de externalidades (MARSHALL, 1984). Essas externalidades geram um conjunto de fatores intangíveis que permitem a criação e/ou a ampliação de vantagens competitivas do setor no mercado internacional. Ademais, observou-se que a internacionalização também tem um reflexo positivo no mercado doméstico, uma vez que o consumidor brasileiro tem associado esse processo ao aumento da qualidade do produto nacional.

O estudo realizado possui as limitações de um estudo de caso, não permitindo a extensão dos resultados para outras redes de empresas. No entanto, torna-se válido pelo fato de apresentar a formação do único projeto de rede voltado para o mercado externo relacionado ao setor vinícola brasileiro, responsável por mais de 50% das exportações vinícolas do país (WFB, 2009).

O estudo em questão focou somente a rede formal; contudo, destacam-se as inúmeras relações informais entre organizações. A análise do processo de internacionalização do setor vinícola, na perspectiva das redes informais complementaria os resultados deste estudo. Dessa forma, em nenhum momento esgota-se a possibilidade de que somente estas sejam as respostas para a problemática desta pesquisa. Outras variáveis poderão, certamente, ser

incorporadas em estudos posteriores, possibilitando, assim, o desenvolvimento de uma teoria sobre a internacionalização em rede ainda mais consistente.

Referências

AXELSSON, B.; 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.

BALESTRIN, A.; 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.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977.

BENKO, G. Economia, espaço e globalização: na aurora do século XXI. 2. ed. São Paulo: Hucitec, 1999.

BRAGA, S. R. Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional. São Paulo: Atlas, 1999.

BRITO, C. A. 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> Acessado em: julho de 2007.

BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. C. Models of the multinational enterprise. Journal of International Business Studies. v. 29. n. 1, p. 21-44, 1998.

CASTELLS, M. A sociedade em rede. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHEN, H.; 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.; HOLM, D. B. Internationalization of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach. International Business Review. v. 9, p. 77-93, 2000.

CHETTY, S.K.; WILSON, H.I.M. Collaborating with competitors to acquire resources. International Business Review, v. 12, p. 61 – 81, 2003.

COVIELLO, N.B.; MUNRO, HJ. Growing the entrepreneurial firm: networking for international market development. European Journal of Marketing, v. 29, n. 7, p. 49-61, 1995.

- CRESWELL, John. *Research design: qualitative & quantitative approaches*. Thousand Oaks: Sage, 1994.
- CYERT, R.M.; MARCH, J. G. *A behavioral theory of the firm*. New York: Englewood Cliffs, 1963.
- DYER, J.H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23. n. 4, p. 660 – 679, 1998.
- EBERS, M.; 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.; 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.; 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.
- 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, n.3, 2007.
- FLEURY, A.; 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.
- GARCIA-PARPET, M. F. Mundialização dos mercados e padrões de qualidade: vinho o modelo francês em questão. *Tempo Social-Revista de Sociologia da USP*, São Paulo, v. 16, n. 2, 2004.
- GOULART, L.; BRASIL, H. V.; ARRUDA, C. *Internacionalização das empresas brasileiras*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. *Organization Studies*, v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995.
- GULATI, R. Social structure and alliance formation patterns: a longitudinal study. *Administrative Science Quarterly*. v. 40, p. 619-652, 1995.

- HILAL, A.; HEMAIS, C.A. O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 7, n.1, Jan/Mar. 2003.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D. e HOSKISSON, R. E. *Administração estratégica*. São Paulo: Pioneira Thompsons Learning, 2002.
- HUMAN, S.E.; PROVAN, K.G. An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing network. *Academy of Management Journal*, v. 40, n. 2, p. 368-403, 1997.
- JOHANSON, J.; MATTSSON, L. Internationalization in industrial systems: a network approach. In: HOOD, H.; VAHLNE, J. (Eds.). *Strategies in foreign competition*. London: Croom Helm, 1988.
- JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. *Journal of Management Studies*. v. 10, p.305-322, 1975.
- JOHANSON, J.; 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.
- 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.
- MARSHALL, A. *Princípios de economia*. São Paulo: Nova Cultural, 1984.
- MITCHELL, J.C. Case and situation analysis. *The sociological review*, v. 33, p. 187-211, 1983.
- OIV – Informações sobre a conjuntura mundial, março 2007. Disponível em: <<http://www.oiv.com>>. Acesso em 10 mar 2007.
- PAIVA, E.L.; CARVALHO J.R.; FENSTERSEIFER, J. E. *Estratégia de produção e de operações*. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- 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, 2005.
- RING, P. S.; VAN DE VEN, A. Developmental processes of cooperative interorganisational relationship. *Academy of Management Review*. v. 19, n. 1, p. 90-118, 1994.

ROCHA, P.; VERDI, A.; FRANCISCO, V. L. F. S. *Panorama da vitivinicultura brasileira*. Disponível em: <<http://www.iea.sp.gov.br>>. Acesso em: 10 out. 2008.

ROOLAHT, T. Business networks and internalization as tools for harmonization in accession to the EU. University of Tartu. Disponível em: <www-1.mtk.ut.ee/varska/2001/Str_ettevotluspol/Roolaht.pdf> acesso em 15 de jul. de 2007.

ROSA, S. E. S.; COSENZA, J.P.; LEÃO, L.T.S. Panorama do setor de bebidas no Brasil. In: BNDES Setorial, n. 23, p. 101-150. Rio de Janeiro: BNDES, 2006.

SEPPO, Marge. The role of business networks in the internationalization of Estonian chemical industry enterprises. Tartu: Tartu University Press, 2007.

TAPSCOTT, D.; CASTON, A. Mudança de paradigma: a nova promessa da tecnologia da informação. São Paulo: Makron Books, 1995.

WILLIAMSON, O. *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*. New York: The Free Press, 1975.

WILSON, E. J.; WOODSIDE, A.G. Supplier choice strategies in industrialized nations. *International Marketing Review*. n. 2, p. 75-79, 1985.

WFB - Wines Of Brasil. Sobre o projeto. Disponível em <<http://www.winesfrombrazil.com.br/sobreprojeto.php>>. Acesso em 15 out. 2009.

YIN, R. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Recebido em 30/04/2010.
Aprovado em 25/07/2012.

Sobre os autores

Marlon Dalmoro

Doutorando em Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. E-mail: mdalmoro@ea.ufrgs.br

Endereço: Rua Washington Luiz, 855, Centro. CEP: 90010-460 - Porto Alegre - RS – Brasil.

Aurora Carneiro Zen

Doutora em Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. E-mail: aczen@ea.ufrgs.br

Endereço: Rua Washington Luiz, 855, Centro. CEP: 90010-460 - Porto Alegre - RS – Brasil.