

**UMA ANÁLISE DO PROJETO SETORIAL INTEGRADO WINES OF BRASIL
COMO ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO SETOR VITIVINÍCOLA
BRASILEIRO**

Claudio Zancan

claudiozancan@gmail.com

Universidade Federal de Alagoas – Maceió, AL / Brasil

Anderson de Barros Dantas

andersonadmead@gmail.com

Universidade Federal de Alagoas – Maceió, AL / Brasil

Vanessa Oliveira Campos

vanessaoczancan@gmail.com

Universidade Federal de Alagoas – Maceió, AL / Brasil

Paulo da Cruz Freire dos Santos

paulodacruzfreire@gmail.com

Universidade Federal de Alagoas – Maceió, AL / Brasil

<http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.01214.46384>

Recebido em 10/04/2014

Aprovado em 01/10/2014

Disponibilizado em 01/08/2014

Avaliado pelo sistema *double blind review*

Revista Eletrônica de Administração

Editor: Luís Felipe Nascimento

ISSN 1413-2311 (versão on-line)

Editada pela Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Periodicidade: Quadrimestral

Sistema requerido: Adobe Acrobat Reader.

RESUMO

Este artigo objetivou a análise do desenvolvimento do Projeto Setorial Integrado *Wines of Brasil* a partir da abordagem comportamental do processo de internacionalização de redes de relacionamentos. A literatura utilizada compreendeu uma abordagem comportamental do processo de internacionalização, consubstanciada na abordagem de redes de relacionamentos da Escola Nórdica de Negócios Internacionais. A metodologia consistiu na realização de um estudo de caso, na análise das ações de internacionalização adotadas por empresas vinculadas ao projeto setorial integrado *Wines of Brasil*, no período de 2002 a 2012. Os resultados indicaram que: na formação do projeto, houve orientação estratégica voltada ao desenvolvimento de mercado externo para os vinhos finos brasileiros; durante a consolidação, a orientação estratégica esteve voltada ao desenvolvimento econômico do setor vitivinícola nacional; no desenvolvimento, o estabelecimento da presença física nos principais mercados consumidores de vinhos finos e espumantes globais, resultando na necessidade de descentralização de algumas das atividades de gestão de relacionamentos estabelecidos por meio das organizações participantes. Futuros estudos sugerem a consideração desta

Uma análise do projeto setorial integrado *Wines of Brasil* como estratégia de internacionalização do setor vitivinícola brasileiro

abordagem comportamental em outros setores produtivos brasileiros que utilizam estratégias de internacionalização para obtenção de maior participação de mercado consumidor.

Palavras-chave: Processo de internacionalização; Projeto Setorial Integrado *Wines of Brasil*; Setor vitivinícola.

AN ANALYSIS OF INTEGRATED SECTOR PROJECT *WINES OF BRASIL* AS INTERNATIONALIZATION STRATEGY OF BRAZILIAN WINE INDUSTRY

ABSTRACT

The objective of this paper was to analyze the development of the Integrated Sector Project *Wines of Brasil* from the behavioral approach to the networks internationalization process. The literature included a view of the internationalization process based on the approach of social networks of Nordic School International Business. The methodology consisted in a case study with the analysis of the actions of internationalization adopted by companies linked to the sector project integrated *Wines of Brasil* during 2002 to 2012. The results show that the formation phase of the project was focused on the strategic development of foreign markets for Brazilian fine wines; during consolidation phase, strategic guidance was aimed at economic development of the national wine industry as well as to service the segment international consumer market interested in new products from fine wine producing regions; the development phase the project establishment of a physical presence in key markets for fine wines and sparkling overall resulting in the need for decentralization of some of the management activities of relationships established by half of the participating organizations. Future studies are suggested taking into consideration the analysis of this behavioral approach in other productive sectors in Brazil using internationalization strategies to obtain greater share of the consumer market.

Keywords: Internationalization process; Sectorial Project *Wines of Brasil*; Wine sector.

UN ANÁLISIS DEL PROYECTO *WINES OF BRASIL* COMO ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN DEL VINO BRASILEÑO

RESUMEN

Este artículo tuvo como objetivo analizar el desarrollo del proyecto para el sector de vinos brasileño a partir de un enfoque conductual para el proceso de internacionalización de las redes sociales. La bibliografía utilizada incluía un enfoque conductual para el proceso de internacionalización, con base en el enfoque de las redes sociales de la Escuela Nórdica de Asuntos Internacionales. La metodología consistió en la realización de un estudio de caso con el análisis de las acciones de internacionalización adoptadas por las empresas vinculadas a *Wines of Brasil* en el período 2002-2012. Los resultados indicaron que la formación del proyecto no había dirección estratégica dedicada al desarrollo de los mercados extranjeros para los vinos finos de Brasil; durante la consolidación la orientación estratégica se ha orientado al desarrollo económico de la industria vitivinícola nacional; el desarrollo, el establecimiento de una presencia física en los principales mercados de consumo de vinos finos y espumosos en general, dando lugar a la necesidad de descentralización de parte de la gestión de las relaciones establecidas por las organizaciones de las actividades que participan.

Futuros estudios sugieren la consideración de este enfoque conductual en otros sectores productivos en Brasil por medio de estrategias de internacionalización para lograr una mayor participación del mercado de consumo.

Palabras Clave: Proceso de internacionalización; Sectorial Proyecto *Wines of Brasil*; Sector vitivinícola.

INTRODUÇÃO

De modo semelhante a outros setores do agronegócio mundial, na primeira década dos anos 2000, o setor vitivinícola foi caracterizado por meio da crescente competição entre blocos econômicos. Nesta competição se tornaram claras as evidências por demandas de ambientes empresariais cada vez mais intensos em tecnologia e gestão, com massiva participação de atores governamentais (KOVACS; MORAES; OLIVEIRA, 2011). Um aspecto importante está relacionado com o gerenciamento de relacionamentos estratégicos capazes de conectar mercados consumidores no contexto internacional, visando o desenvolvimento econômico e social das organizações e das regiões que concentravam a produção vitivinícola dos países produtores.

No entanto, além do apoio governamental, competir mundialmente com sucesso neste setor exigiu capacidade de coordenação estratégica, atualização tecnológica e uma eficiente infraestrutura de suporte e apoio de todas as organizações envolvidas no setor vitivinícola (TESTA, 2011). Alguns países, entre eles, Austrália, Chile, Argentina, Estados Unidos e África do Sul, resolveram de forma eficaz estas questões por meio de um esforço de planejamento estratégico sistemático, destacando-se com uma crescente presença internacional (SATO; ANGELO, 2007; PROTAS, 2008). Este fato despertou tanto o interesse da comunidade acadêmica, como do ambiente empresarial.

Um dos diferenciais observados nos vinhos desses países produtores, vislumbrando ganho de participação no mercado internacional, esteve associado ao rótulo que foi apresentado com a marca e a denominação da vinícola, o país de origem, o grau alcoólico, o varietal e tipo de uva. Enquanto que na França e outros países europeus, tradicionais produtores de vinhos ao longo dos anos, não se expressava a uva utilizada, pois a ênfase estava na região produtora. Como diferencial competitivo, esses novos vinhos foram submetidos às regras estabelecidas por meio do poder público, sendo considerados no processo de certificação: a zona vinícola, tipos de uva, modos de cultivo, rendimento da colheita e técnicas de vinificação. Em alguns casos ainda, foram estabelecidos procedimentos

Uma análise do projeto setorial integrado Wines of Brasil como estratégia de internacionalização do setor vitivinícola brasileiro

de degustação para atestar a qualidade exigida, conforme a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA, 2014).

No setor vitivinícola brasileiro, modernas tecnologias de produção implantadas no início dos anos de 1990 permitiram à obtenção de produtos com melhor qualidade. Isto fez com que as vinícolas nacionais superassem limitações específicas de identidade (*terroir*), de terra e clima. Essas características são consideradas como necessárias na obtenção de vinhos com qualidades superiores (FREEMAN; DELIGONUL; CAVUSGIL, 2013; OUTREVILLE; HANNI, 2011). Todavia, no mercado consumidor brasileiro de vinhos finos e espumantes, apesar do aumento expressivo da qualidade no processo de elaboração de vinhos finos nacionais, historicamente, sempre ocorreu uma propensão de preferência aos produtos importados, principalmente, do Chile e da Argentina, conforme o Instituto Brasileiro do Vinho (IBRAVIN, 2014).

Aliado a esta condição de preferência dos consumidores nacionais de vinhos finos, o baixo consumo *per capita* de apenas dois litros contribuiu negativamente para a retração do mercado consumidor para este setor produtivo, conforme a União Brasileira de Vitivinicultura (UVIBRA, 2014). Por isso, o mercado externo, foi considerado como uma das possibilidades de expansão destas organizações para o equilíbrio da equação proveniente da oferta e demanda. Com base nesta orientação mercadológica externa, algumas vinícolas localizadas na região serrana do estado do Rio Grande do Sul investiram significativamente em tecnologias de produção de uvas europeias e processos modernos de vinificação com o objetivo de melhorar a qualidade do vinho nacional. Estes investimentos resultaram em vários prêmios nacionais e internacionais de degustação, dado ao reconhecimento da qualidade dos produtos elaborados.

Apoiado por estes resultados, em 2002, um grupo com seis vinícolas, com apoio da Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul (FIERGS), deu início ao processo de internacionalização do setor vitivinícola brasileiro, formando o consórcio de exportação *Wines from Brazil*. A denominação consórcio de exportação implicou, teoricamente, na participação de um grupo de organizações em atividades comerciais, ou seja, relações de vendas em si com o mercado externo (MINERVINI, 2012). Conforme Casarotto Filho e Pires (1999), o consórcio de exportação é um processo que merece destaque, uma vez que estimula o aprimoramento permanente de diversas funções estratégicas da empresa, tais como qualidade, tecnologia e logística. Esses autores afirmam que o consórcio de exportação pode representar o instrumento adequado para a promoção das alianças entre organizações,

principalmente para aquelas de pequeno e médio porte, desenvolvendo uma verdadeira rede de relacionamento entre as mesmas e outras instituições envolvidas com o comércio internacional.

Entretanto, em 2004, no Brasil, os consórcios de exportação acabaram sendo alterados em sua concepção teórica por meio da sua institucionalização via Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX-BRASIL). Essa ação permitiu que a APEX-BRASIL reduzisse o número de interlocutores no processo de internacionalização das organizações brasileiras e centralizasse melhor a gestão dos projetos de comércio internacional gerenciados por ela. Assim, o consórcio de vinhos brasileiros passou a ser denominado Projeto Setorial Integrado *Wines from Brazil*.

Neste novo formato, outras características organizacionais foram agregadas, além daquelas que visavam somente promoção externa, como participação de feiras internacionais e divulgações. Entre essas características está a inclusão de itens de planejamento estratégico capazes de nortear as ações de todas as organizações participantes durante o período de vigência do Projeto Setorial Integrado, tais como: histórico da entidade, descrição da abrangência e representatividade da entidade, descrição da estrutura organizacional, descrição da capacidade financeira, capacidade de prestação de serviços, público-alvo do projeto setorial, mercados-alvo do projeto, análise dos pontos fracos e fortes do setor analisado, resultados esperados do projeto, determinação da equipe de gerenciamento do projeto, descrição das ações detalhadas das ações a serem executadas no projeto, planejamento de execução físico-financeira, entre outros (APEX-BRASIL, 2014).

Ainda, em 2010, o Projeto Setorial Integrado *Wines from Brazil* passou a ser chamado *Wines of Brasil*. Essa mudança de nomenclatura ocorreu com o objetivo de unificar a imagem do país em torno de uma só marca de vinhos finos, pois, designam que os vinhos são do Brasil, ao invés de serem elaborados no país. Assim durante todo este artigo utilizar-se-á a nomenclatura atual do projeto: *Wines of Brasil*.

Portanto, buscando avançar na compreensão desta estratégia de internacionalização do setor vitivinícola brasileiro, este artigo objetivou analisar o desenvolvimento do Projeto Setorial Integrado *Wines of Brasil* a partir da abordagem comportamental do processo de internacionalização de redes de relacionamentos. Nesta direção foram identificadas características do comportamento relacional das organizações participantes em cada um dos momentos históricos do projeto a partir da análise de demandas externas, relacionamentos externos, contexto externo e recursos internos dessas organizações, contemplando com isso a

Uma análise do projeto setorial integrado Wines of Brasil como estratégia de internacionalização do setor vitivinícola brasileiro

percepção de outros fatores que também poderiam explicar a apropriação heterogênea dos recursos gerados (SHIROKOVA; MCDOUGALL-COVIN, 2012).

Este artigo foi estruturado com os seguintes tópicos: esta introdução inicial que aludiu à problemática envolvida e a apresentação do objetivo do texto; um referencial teórico, que compreendeu os principais pressupostos envolvidos em torno da discussão; os procedimentos metodológicos; a apresentação e discussão dos resultados encontrados, e; finalmente, considerações finais e as referências utilizadas.

1 TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Na literatura pesquisada sobre a gestão do processo de internacionalização foi percebida a existência de duas correntes teóricas que formalizaram este tema. De um lado, têm-se os modelos econômicos (custos de transação, paradigma eclético, organização industrial, teoria do ciclo de vida do produto e teoria das vantagens das nações). De outro, os modelos comportamentais (Escola de Uppsala, Teoria das Redes de Relacionamentos, Estratégia de Negócios e as *Born Globals*) (CASSILAS; MORENO-MENÉNDEZ, 2014; HUANG; HSIEH, 2013).

Em síntese, os modelos econômicos podem ser caracterizados por meio de cinco pontos principais: 1º) explicam o investimento direto no exterior, mas dão pouca ênfase nas formas de internacionalização; 2º) possuem caráter estático, ou seja, explicam pouco sobre a aprendizagem organizacional e o processo de internacionalização em si; 3º) não explicam as formas de cooperação empresarial; 4º) são mais orientados para as atividades tradicionais de manufatura do que serviços, e; 5º) o enfoque é estritamente econômico, não considerando a função desempenhada pelos executivos nos processos de internacionalização (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

A abordagem comportamental, por sua vez, concebeu a internacionalização de forma dinâmica (JOHANSON; VAHLNE, 1977; 2003; 2006; GE; WANG, 2013). O que significa compreender a seleção de formas organizacionais em mercados internacionais, tais como modos de entrada e a evolução dessas formas organizacionais (MEYER; GELBUDA, 2006). Porém, observou-se em Birkinshaw e Hood (1998) a orientação da abordagem comportamental em dois campos de investigação. Sob uma orientação, posiciona-se o modelo de Uppsala de internacionalização da firma (JOHANSON; VAHLNE, 1977; CUNNINGHAM; LOANE; IBBOTSON, 2012) e sua transformação em um modelo

relacional (JOHANSON; MATTSSON, 1988; JOHANSON; VAHLNE, 2003; GE; WANG, 2013) e, de outra, tem-se a literatura de desenvolvimento de subsidiárias (BIRKINSHAW, 1994; 1996; BIRKINSHAW; HOOD, 1998; MATYSIAK; BAUSCH; 2012).

Neste trabalho, foi efetuada a escolha teórica sobre a abordagem do modelo relacional para analisar o processo de internacionalização do projeto *Wines of Brasil*. Esta abordagem foi adotada dado: a) o nível de desenvolvimento deste projeto durante o período analisado compreendido como início da trajetória de internacionalização; b) o nível de desenvolvimento interorganizacional de organizações participantes do projeto; c) capacidade de organizações vinculadas ao projeto na geração, transferência e acumulação de conhecimentos com outras organizações externas, principalmente, compradores e fornecedores locais.

Assim, na sequência desta discussão, ocorreu a apresentação de características representativas da abordagem comportamental: modelo de Uppsala e o modelo de Redes de Relacionamentos.

1.1 Modelo de Uppsala

A escola sueca de economia privilegiou aspectos comportamentais na decisão de internacionalização desenvolvendo o modelo de Uppsala. Por meio desse modelo, pesquisadores da Universidade Uppsala analisaram como firmas manufatureiras suecas escolhiam mercados consumidores globais, bem como, formas de entrada nesses mercados quando decidiam internacionalizar as atividades (HÖRNELL; VAHLNE; WIEDERSHEIM-PAUL, 1973; JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Uma das principais pesquisas geradas por esta escola foi o estudo de Johanson e Vahlne (1977). Esse estudo verificou que a decisão de uma organização internacionalizar suas operações está localizada no desenvolvimento interno da organização e no uso de conhecimento sobre mercados estrangeiros. Ainda, tal estudo pressupõe um envolvimento lento e gradual das organizações no mercado internacional, tendo por base o aprendizado adquirido com envolvimento das atividades no exterior. Ou seja, as organizações iniciam atividades externas nos países que representam menor desafio em termos de idioma, cultura, educação, caracterizando-se como a distância psíquica entre os países de origem e de destino (HILAL; HEMAIS, 2003). Além disso, em cada mercado externo, a organização ingressaria realizando vendas irregulares e seguiria evoluindo para vendas realizadas por agentes, instalação de subsidiária de vendas e, por fim, instalação de subsidiárias de produção (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Uma análise do projeto setorial integrado Wines of Brasil como estratégia de internacionalização do setor vitivinícola brasileiro

Com suporte teórico a partir deste modelo, diversas abordagens, dentre elas: Bilkey e Tesar (1977), Cavusgil (1980), confirmaram evidências encontradas na escola sueca. Por isso, durante vários anos, o modelo de internacionalização de Uppsala foi aceito para definir o processo adotado pelas organizações na internacionalização de suas atividades. No entanto, esse modelo possuía uma perspectiva intraorganizacional (unilateral) do processo de internacionalização, restringindo com isso a expansão internacional com base nos recursos internos das organizações envolvidas, sejam financeiros ou estratégicos. No entanto, este modelo já foi objeto de diversas reavaliações e críticas por não considerar aspectos como as redes de cooperação, inovação de produtos, processos e a internacionalização acelerada (MATHEWS; ZANDER, 2007). Inclusive, sem a consideração do papel dos governos na promoção das atividades de internacionalização no desenvolvimento socioeconômico dos países (SATO; ANGELO, 2007; SHIROKOVA; MCDUGALL-COVIN, 2012).

Estas considerações levaram Johanson e Mattson (1988), complementados por Welch e Welch (1996), Welch, Welch, Young e Wilkinson (1998), Johanson e Vahlne (2003; 2006), Lindstrand, Eriksson e Sharma (2009), Shirokova; McDougall-Covin, (2012) entre outros, pensarem o processo de internacionalização a partir de uma perspectiva multilateral. Ou seja, esses autores consideraram possíveis influências de agentes externos no processo de internacionalização das organizações. Esta mudança no pensar o processo de internacionalização foi formalizada por meio do modelo de Redes de Relacionamentos, apresentado no próximo tópico deste referencial teórico.

1.2 Modelo de redes de relacionamentos

O modelo de Redes de Relacionamentos foi considerado uma evolução do pensamento da Escola Nórdica de Negócios Internacionais. Assim, os pesquisadores da Universidade de Uppsala desempenharam papel fundamental no desenvolvimento da perspectiva das redes de relacionamentos industriais, focalizando os relacionamentos existentes entre firmas e mercados industriais. Johanson e Mattsson (1988) afirmaram que fatores e forças competitivas em indústrias altamente internacionalizadas criariam um padrão heterogêneo de oportunidades de entrada. Essa heterogeneidade era capaz de motivar a organização na escolha de mercados e estratégias de entrada, que poderiam ser diferentes do previsto pelo modelo tradicional de Uppsala. O modelo de Uppsala é baseado com exclusividade no desenvolvimento intraorganizacional. No padrão heterogêneo outros agentes poderiam ser

envolvidos no sentido de complementar os recursos necessários neste processo. Todavia, isto somente seria possível mediante o estabelecimento de redes de relacionamentos em novos mercados. Assim, os relacionamentos, tanto os de negócios (JOHANSON; SHARMA, 1987), quanto pessoais (LINDQVIST, 1991) poderiam ser usados como ligações para a entrada em outras redes.

Johanson e Mattsson (1988), por meio deste modelo, propuseram uma classificação de quatro estágios de internacionalização, de acordo com o grau de internacionalização da organização e da rede na qual a mesma está inserida:

- 1º Estágio - *The early starter* - neste estágio são classificadas as organizações que têm poucos relacionamentos com competidores e fornecedores, efetuando sua exportação por meio de agentes. Este fato possibilita para essas organizações a redução de custos no processo de exportação. Uma vez que a exportação é incentivada por agentes intermediários e distribuidores no mercado internacional;
- 2º Estágio - *The lonely international* – neste segundo estágio estão configuradas organizações altamente internacionalizadas, mas que possuem foco no mercado nacional. As organizações classificadas nesse estágio adquirem conhecimentos prévios e experiência com mercado exterior de forma uniformizada;
- 3º Estágio - *The late starter* - configura-se neste estágio organizações que atuam em mercados internacionalizados com relacionamentos indiretos com redes industriais por meio de diversos atores externos. Nesse estágio, percebem-se como desvantagens o fato da existência de competidores com mais conhecimentos e comprometimento com determinadas redes, dificultando com isso, a entrada de uma organização em uma rede já estabelecida, e;
- 4º Estágio - *International among others* - neste estágio classificam-se empresas altamente internacionalizadas que operam em mercados altamente internacionalizados. Nesse estágio, as redes estão conectadas com várias outras redes internacionais que facilitam a obtenção de recursos externos.

Welch e Welch (1996) observaram que o uso de redes de relacionamentos externas poderia estar relacionado com o processo de aprendizagem que permearia toda a internacionalização. Esses autores afirmaram que devido à formação frequente das redes de relacionamentos de forma não deliberada e intangível, as organizações teriam dificuldades em incorporar novas redes de relacionamentos à sua estratégia de internacionalização. Assim, as redes de relacionamentos influenciariam o processo de internacionalização tanto de forma

Uma análise do projeto setorial integrado Wines of Brasil como estratégia de internacionalização do setor vitivinícola brasileiro

planejada quanto de forma não planejada. À medida que se estabelecessem redes de relacionamentos, elas atuariam “como um elemento importante de sua capacidade atual para as operações internacionais” (WELCH; WELCH, 1996; p.21).

Na compreensão da abordagem de redes de relacionamentos, em geral, a participação de uma organização em uma rede de internacionalização pode contribuir para a sua aprendizagem no que diz respeito: a) capacidade de estabelecer e gerenciar vínculos com outras empresas (aprendizagem relacional) (JOHANSON; VAHLNE, 2006; LINDSTRAND, ERIKSSON; SHARMA, 2009; GIBBONS; HENDERSON, 2012.); b) capacitação tecnológica e inovação (LUNDVALL, 1988; DEBRESSON; AMESSE, 1991; WANG; CHEN, 2014.) e; c) fortalecimento das suas capacidades em *marketing* e expansão internacional (WELCH; WELCH; YOUNG; WILKINSON, 1998; LEONIDOUR; BARNES; SPYROPOULOU; KATSIKEAS, 2010.).

Por meio destes aspectos relacionados à aprendizagem, notou-se que no modelo relacional de internacionalização os processos envolvem além de relacionamentos da matriz com sua extensão no exterior, englobando relacionamentos que essa afiliada articula com atores externos, especialmente, fornecedores e compradores inseridos no mercado local (LINDSTRAND, ERIKSSON, SHARMA, 2009). Para Rezende e Versiani (2010) esta ideia possui três implicações para o entendimento do processo de internacionalização: a) postula que os conhecimentos vitais em processos de internacionalização são engendrados no relacionamento entre a subsidiária focal e atores externos; b) sugere que a organização possa obter experiências diversas em um mesmo país em função dos relacionamentos estabelecidos e; c) aponta que determinados relacionamentos podem ser utilizados como ponte direta e/ou indireta para outros relacionamentos, permitindo a organização avançar mais rapidamente no processo de internacionalização (REZENDE; VERSIANI, 2010).

Em síntese, percebeu-se no modelo de Redes de Relacionamentos que interações entre organizações, mais do que o processo de decisão estratégica, dão forma às estruturas das redes de relacionamentos. Portanto, se compreende por meio desta teoria que relacionamentos interorganizacionais se constituem como fatores decisivos subjacentes ao processo de internacionalização. Ao mesmo tempo, esta teoria sugere que o grau de internacionalização de uma organização reflete não somente os recursos alocados no exterior, mas também, o grau de internacionalização das redes de relacionamentos em que ela está inserida. Assim, a internacionalização deixa de ser somente uma questão de mudar a produção para o exterior e passa a ser percebida mais como a exploração de relacionamentos potenciais em outros

contextos (ANDERSSON; JOHANSON, 1997; KOVACS; MORAES; OLIVEIRA, 2011; ZANCAN; SANTOS; COSTA; CRUZ, 2013).

Nessa direção, Roolaht (2006) afirma que a cooperação em redes ajuda a evitar a concentração dos fatores internos de cada organização na efetivação do processo de internacionalização, gerando para toda a rede um impulso no processo de internacionalização das atividades das organizações participantes. As operações em redes ajudam a conseguir soluções mais eficazes, elevando o competidor a um nível superior de conhecimento do que em operações intraorganizacionais. Ou seja, as redes ajudam a evitar problemas operacionais e facilitam as mudanças necessárias no atual contexto empresarial.

Assim, neste artigo, admite-se que dentre todas as abordagens e perspectivas de internacionalização, a perspectiva em rede é preponderante sobre o ponto de vista da internacionalização de pequenas e médias organizações. No caso específico contemplado neste artigo (*Wines of Brasil*), características do contexto brasileiro que demonstram organizações jovens, familiares, pequeno porte, pouca experiência no processo de exportação, papel central do governo federal no processo de internacionalização, dentre outras, são aspectos que segregam e proporcionam possíveis trajetórias para este desenvolvimento empresarial, podendo agregar com isso, diferentes *insights* teóricos.

Portanto ao se analisar o desenvolvimento do Projeto Setorial Integrado *Wines of Brasil*, a partir da abordagem relacional das redes de relacionamentos, procura-se explicar em diferentes momentos do tempo, a existência de alterações nos padrões comportamentais que influenciaram o desenvolvimento heterogêneo do processo de internacionalização das organizações participantes do projeto. Ou seja, a contribuição desta pesquisa está em verificar se a heterogeneidade resultante na apropriação de recursos gerados no projeto assumiu importância na explicação das assimetrias nos relacionamentos interorganizacionais.

Assim, fica evidenciado ao leitor que a apresentação de resultados, bem como das conclusões deste artigo, poderiam ganhar outras interpretações caso fossem utilizados diferentes paradigmas teóricos, com especificidade no campo de estudos organizacionais. Uma vez que a base conceitual utilizada na interpretação dos resultados é oriunda de estudos do campo econômico, orientada em abordagens específicas da área de relações internacionais. O que não invalida a interpretação dos resultados a partir dessa ótica, mas sim, admite outras possibilidades de interpretação.

2 MÉTODO

Uma análise do projeto setorial integrado *Wines of Brasil* como estratégia de internacionalização do setor vitivinícola brasileiro

Neste estudo, valeu-se da estratégia classificada por Stake (2003) como estudo de casos que compreendeu a análise de um conjunto de atores organizacionais com a finalidade de comparação de suas características organizacionais e/ou análise de seus relacionamentos em um período determinado mediante um evento. Para a operacionalização do estudo foram utilizadas tanto abordagens qualitativas (entrevistas em profundidade) como quantitativas (análise de séries históricas com dados comerciais do setor vitivinícola). Isso denotou ao estudo características descritivas. O nível de análise utilizado foi o nível da rede e a unidade de análise foram ações de internacionalização adotadas por organizações vinculadas ao Projeto Setorial Integrado *Wines of Brasil* no período de 2002 a 2012. Esse período de estudo foi escolhido por contemplar características comportamentais envolvidas desde a criação do projeto até sua consolidação organizacional no mercado externo. Como os dados qualitativos e quantitativos foram coletados em um único momento do tempo (01-02-2013 a 31-12-2013), este estudo foi categorizado com corte transversal.

Os participantes do estudo foram formados por 34 vinícolas que faziam parte do Projeto Setorial Integrado *Wines of Brasil* em fevereiro de 2013 (IBRAVIN, 2014). Dessas organizações foram entrevistados em profundidade os gestores estratégicos que exerciam funções comerciais das seguintes empresas: Vinícola Aurora, Casa Valduga, Vinícola Cordelier, Dom Candido, Lídio Carraro, Miolo Wine Group. Essas vinícolas foram escolhidas por ser representativas em termos de qualidade e produção de produtos exportados do projeto. Além disso, estão entre os associados formadores do consórcio, acompanhando todo o período analisado no estudo. O roteiro de entrevistas utilizado apresentou questões sobre aspectos de desenvolvimento do projeto na consecução das seguintes etapas: formação, consolidação e desenvolvimento.

Além das vinícolas, foi entrevistada a gerente de promoção externa do IBRAVIN, que gerenciou o Projeto Setorial Integrado *Wines of Brasil* durante o período analisado (2002 a 2012). Esta entrevista foi efetuada com o objetivo de descrever características históricas deste instituto, do projeto, do mercado internacional de vinhos, bem como, da dinâmica de relacionamentos mantidos entre empresas nacionais e internacionais. Ao todo, por meio das entrevistas, foi gerado um conteúdo de aproximadamente 16 horas de entrevistas, com um tempo médio de 120 minutos por entrevista. Ainda, foram analisados os conteúdos dos sítios eletrônicos do IBRAVIN e da APEX-BRASIL.

Os dados obtidos foram categorizados por meio de uma análise de conteúdo do tipo temática com codificação seletiva, que adotou como consideração inicial as categorias comuns utilizadas nos modelos comportamentais de redes de relacionamentos apresentados por: Johanson e Mattson (1988); Welch e Welch (1996) e Welch, Welch, Young e Wilkinson (1998). Esta codificação procurou descrever uma análise dos relacionamentos estabelecidos no processo de internacionalização das organizações analisadas, diferenciadas em momentos distintos do tempo e a relação com seus contextos externo e interno de inserção.

Para esta operacionalização foi utilizado o software ATLAS TI, com a programação de quatro códigos de análise (*codes*): demandas externas, recursos internos, relacionamentos externos e contexto externo. Esses códigos foram gerados por meio da análise da literatura na área de redes de internacionalização, compreendendo importantes variáveis do processo conforme autores analisados no referencial teórico deste artigo. Tais informações foram agrupadas nas fases especificadas, sendo classificadas e analisadas de acordo com a estrutura proposta por Johanson e Mattsson (1988): *the early starter*; *the lonely international*; *the late starter* e *international among others*. A partir da definição dos procedimentos metodológicos necessários à consecução do objetivo principal deste estudo, são descritos os resultados e a discussão teórica decorrente.

3 PRINCIPAIS RESULTADOS

Os resultados do estudo foram apresentados e discutidos a partir de uma análise relacional do setor vitivinícola na consideração de diferentes momentos vivenciados pelas organizações vinculadas ao Projeto Setorial Integrado *Wines of Brasil* entrevistadas, adotando os seguintes tópicos: a) resumo do setor vitivinícola brasileiro; b) formação do *Wines of Brasil*: 2002; c) consolidação do *Wines of Brasil*: entre 2003 a 2006, e; c) desenvolvimento do *Wines of Brasil*: a partir de 2006.

Vale destacar que no primeiro tópico desses resultados, resumo do setor vitivinícola brasileiro, tem-se apenas a apresentação de informações descritivas no sentido de contextualizar a importância do cenário histórico que envolveu as organizações e o setor analisado.

3.1 Resumo do setor vitivinícola brasileiro

Uma análise do projeto setorial integrado *Wines of Brasil* como estratégia de internacionalização do setor vitivinícola brasileiro

O setor vitivinícola brasileiro iniciou suas atividades em 1875, quando os imigrantes italianos assentaram-se no estado do Rio Grande do Sul, no sul do Brasil. Herdeiros de uma longa tradição no cultivo da uva e fabricação de vinho, a atividade vinícola logo se tornou de grande importância econômica na área. Até 1884, mais de oito milhões de litros haviam sido produzidos na região (IBRAVIN, 2014). A cadeia de produção de uvas e vinho cresceu e impulsionou o desenvolvimento da área que os imigrantes haviam colonizado. De 1964 em diante, houve um salto significativo na qualidade da indústria com o estabelecimento de empresas multinacionais nesta região do Brasil. Na década de 1970, a indústria vitivinícola começou expandir atividades na região da fronteira com o Uruguai e no nordeste brasileiro, especificamente, neste último, no Vale do Rio São Francisco entre os estados de Pernambuco e Bahia, conforme a Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos (APROVALE, 2014).

Na metade da década de 1980, pequenos produtores de uva da Serra Gaúcha começaram a investir na melhoria da qualidade da produção de seu próprio vinho. Para isto, entre outras ações, “eles enviavam filhos para fazer cursos de enologia no exterior. Quando eles retornaram, estavam aptos a elaborar produtos com qualidades superiores, assumindo posições centrais nas vinícolas da região” (Trecho da entrevista com um dos gestores em estudo). No final de 1990, a expansão da atividade se deu com o surgimento de outras regiões como opções para a ampliação do cultivo da uva e elaboração de vinhos. Em 1998, foi criado o IBRAVIN, reunindo as principais entidades da cadeia produtiva de uva e vinho, tornando-se o fórum para discussões relacionadas à indústria.

A partir da criação desse instituto, em 2002, em uma parceria entre IBRAVIN e a FIERGS foi criado o consórcio de exportação *Wines of Brasil* com objetivos de capacitação, adequação de processos e produtos para o desenvolvimento de exportações no setor vitivinícola nacional. Esse consórcio contou com a participação de diversas entidades de desenvolvimento, entre elas, UVIBRA, APROVALE e Associação Brasileira de Enologia (ABE).

Ressalta-se, no entanto, que as atividades definidas para o alcance dos objetivos do consórcio foram: participação em feiras, eventos internacionais, fortalecimento da imagem dos vinhos brasileiros no contexto externo, assessoria técnica e jurídica sobre comércio exterior, levando a APEX-BRASIL efetuar algumas alterações nesta estrutura de consórcio, uma vez que o processo comercial em si não era contemplado nas atividades. Isto provocou a alteração da sua denominação, que passou ser Projeto Setorial Integrado *Wines of Brasil*,

conforme já destacado no início deste artigo. Dessa forma, de acordo com o IBRAVIN (2014), segue um resumo do projeto, com suas principais características históricas:

- O projeto foi estabelecido em 2002 pela FIERGS constituído por seis vinícolas com o objetivo de exportar;
- Em 2004, foi denominado Projeto Setorial Integrado (PSI), em parceria com a APEX-BRASIL, focando a promoção de vinho brasileiro por meio de uma parceria institucional com o IBRAVIN;
- Em 2007, o projeto fechou o primeiro acordo da APEX-BRASIL com 28 vinícolas (gaúchas e catarinenses), aumentando de dois para 20 países de destino das exportações, participando com 57,7% na exportação brasileira em contraste com 15,28% em 2002;
- Até 2008, promoveu a participação em 14 feiras internacionais, gerando 4.200 contatos comerciais e um volume de negócio estimado em U\$ 3.5 milhões em 12 meses;
- Também, até 2008, definiu a participação do Brasil em cinco eventos importantes de degustação internacional, incluindo: mídia, importadores, distribuidores, restaurantes e lojas especializadas.

A partir destas informações descritas, procurou-se demonstrar a evolução do setor vitivinícola nacional culminando na criação do Projeto Setorial Integrado *Wines of Brasil* como uma estratégia de internacionalização adotada por vinícolas nacionais para a promoção do comércio exterior como forma de expansão do mercado consumidor. Além disso, foram observadas características do projeto que verificaram a efetividade do mesmo em vários aspectos, entre eles: aumento do número de associados, volume de vendas, participação e promoção do vinho brasileiro no mercado externo, entre outros. Dessa maneira, criaram-se condições para a proposição da visualização de uma análise comportamental do processo de internacionalização via redes de relacionamentos no setor vitivinícola global, que são explorados nos próximos tópicos.

3.2 Fase de formação do *Wines of Brasil*

Durante a formação do *Wines of Brasil*, notou-se que as demandas externas estiveram relacionadas com a necessidade de desenvolvimento econômico e social do contexto regional em que as vinícolas formadoras do *Wines of Brasil* estavam instaladas neste primeiro

Uma análise do projeto setorial integrado Wines of Brasil como estratégia de internacionalização do setor vitivinícola brasileiro

momento. Também, condições de demanda por produtos de maior qualidade provenientes do mercado externo, adicionadas por demandas internas de produtos de menor custo, podem ser relacionadas ao ambiente de mercado destas organizações no início dos anos 2000. Os recursos internos, por sua vez, estiveram relacionados com a inexistência de recursos humanos especializados na gestão de estratégias de internacionalização, bem como, na capacidade limitada de mão de obra e recursos financeiros das vinícolas envolvidas com o projeto.

Como relacionamentos externos, notaram-se vínculos estabelecidos com instituições públicas regionais, por exemplo, a FIERGS, além de relacionamentos externos as vinícolas formadoras do consórcio, como com a indústria de embalagens e a de equipamentos deste setor produtivo. Vale destacar que a indústria de embalagens era formada por organizações nacionais, principalmente, localizadas em São Paulo.

Por sua vez, a indústria de equipamentos, em sua maioria, era formada por organizações estrangeiras, com procedências: francesa e italiana. Neste início, notou-se forte influência do modelo produtivo desenvolvido nos Estados Unidos, no Nappa Valley localizado na região central da Califórnia, tanto em termos de investimentos em estruturas produtivas, quanto no modelo de *marketing* utilizado. Por fim, no que tange ao mercado externo, foi percebido que o ambiente no qual as vinícolas estavam instaladas, possuía grande propensão ao associativismo. Esta perspectiva demonstrou um forte apelo em relação à afirmação dos vinhos finos nacionais no mercado internacional.

Em síntese, os elementos determinantes durante a formação do PSI *Wines of Brasil* proporcionaram a orientação de uma estratégia de internacionalização comportamental voltada ao desenvolvimento de mercado externo para os vinhos finos brasileiros. Isso tendo em vista, inclusive, a redução de custos para os produtos vendidos no mercado interno, a partir de ganhos em volume de escala e economias de escopo. No entanto, em decorrência da alta competitividade que as vinícolas nacionais enfrentaram perante outras organizações do setor vitivinícola global, a estrutura organizacional tipo rede de exportação foi aquela que melhor atendeu interesses das organizações envolvidas. Até mesmo porque, por meio desse tipo de estrutura, agências governamentais poderiam estar associadas com os objetivos de expansão internacional das empresas formadoras do projeto visando indiretamente o desenvolvimento econômico regional.

Foi notado também, que as redes de relacionamentos constituídas nesta fase foram classificadas, de acordo com Johanson e Mattson (1988), como *the early starter*. Esta

classificação indicou que nesta fase do *Wines of Brasil* as organizações vinculadas ao projeto possuíam poucos relacionamentos com competidores e fornecedores estrangeiros no nível interorganizacional. Inclusive, o papel de promoção de produtos no exterior era efetuado somente por meio de agentes intermediários externos, que muitas vezes, orientavam até mesmo os procedimentos burocráticos existentes no Brasil, objetivando velocidade e maiores ganhos no processo de distribuição dos produtos nacionais no exterior.

Apesar das relações contratuais existirem de forma branda nos relacionamentos estabelecidos entre as empresas e os intermediários no mercado externo, a dependência estratégica junto a estes atores era total para inserção dos produtos no mercado externo. Uma vez que o processo de internacionalização destas organizações brasileiras poderia mudar em cada novo agente externo que era envolvido. Em alguns casos, elevando a importância dos relacionamentos pessoais do executivo comercial nas relações estabelecidas com os parceiros do mercado externo como elemento crítico de ampliação da capacidade competitiva das organizações no mercado internacional.

3.3 Fase de consolidação do *Wines of Brasil*

No período de consolidação do PSI *Wines of Brasil*, de 2003 a 2006, com base nos relatos obtidos com o processo de entrevistas, notou-se que demandas externas durante a consolidação do projeto estiveram relacionadas com o desenvolvimento econômico do setor vitivinícola nacional. Atrelados a isso estavam o maior profissionalismo na gestão dos negócios das vinícolas vinculadas ao projeto, centralização de atividades de gestão na articulação e promoção de campanhas promocionais. Pode-se destacar ainda o aumento da demanda do consumidor internacional por vinhos jovens provenientes de países caracterizados como novo mundo vinícola, tais como, Austrália, Estados Unidos, Chile e Argentina.

Os recursos internos, por sua vez, contemplaram neste momento, a existência de recursos humanos e técnicos altamente especializados, vinculados às agências públicas envolvidas na orientação do projeto, tais como: APEX-BRASIL e IBRAVIN. Além disso, o projeto passou a contar com recursos provenientes de instituições de financiamento, como o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e Banco do Brasil, via Financiamento para Aquisição de Máquinas e Equipamentos (FINAME).

Uma análise do projeto setorial integrado Wines of Brasil como estratégia de internacionalização do setor vitivinícola brasileiro

Nos relacionamentos externos notaram-se aumentos de vínculos cooperativos estabelecidos com instituições públicas nacionais, dentre elas: Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), EMBRAPA na área de vinhos finos e espumantes (Uva & Vinho), APROVALE, dentre outras. Também, notou-se um envolvimento com universidades, tais como: Universidade de Caxias do Sul (UCS) e Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), em diferentes áreas relacionadas à produção e a gestão dos negócios.

Na análise do contexto externo foi percebida a definição de um órgão centralizador das atividades do projeto que aconteceu por meio da estrutura administrativa do IBRAVIN. Também, durante a consolidação, notou-se forte competição das organizações pertencentes ao projeto com grandes grupos nacionais e internacionais de distribuição que disputavam os mesmos mercados consumidores pretendidos pelo PSI *Wines of Brasil*. Estes grupos, por já atuarem também em outros países, passaram a competir diretamente com as organizações brasileiras participantes do projeto. Dentre as organizações atuantes neste período, tiveram destaque o Grupo Carrefour, o Grupo Pão de Açúcar, a rede Extra de Supermercados, entre outras.

Como conclusão deste período, os elementos determinantes na consolidação do PSI *Wines of Brasil* proporcionaram a orientação de uma estratégia de internacionalização comportamental no aprimoramento e profissionalização de técnicas comerciais e de distribuição, visando estabelecer equilíbrio na competição com os grandes grupos internacionais. Essa estratégia esteve voltada ao desenvolvimento econômico do setor vitivinícola nacional, bem como, ao atendimento do segmento de mercado de consumo internacional interessado em produtos provenientes de novas regiões produtoras de vinhos finos, que enfatizavam uma melhor relação custo x benefício. No entanto, fez-se necessário a definição de uma estrutura central para a articulação e promoção de ações promocionais, bem como, no estabelecimento de vínculos institucionais com outras organizações públicas e privadas. Isto ocorreu porque as organizações pertencentes ao consórcio necessitavam de peso institucional na validação das ações adotadas junto aos relacionamentos estabelecidos com os mercados externos.

Contudo, diferentemente da percepção da fase de formação, as redes de relacionamentos constituídas foram classificadas, de acordo com Johanson e Mattson (1998), como *the late starter*. Esta classificação indicou que nesta fase do *Wines of Brasil* as empresas e instituições vinculadas ao projeto começaram a operar em mercados internacionalizados por

meio de relacionamentos indiretos com grandes redes de canais de distribuição internacionais. O aumento da inserção institucional de certos atores vinculados à rede, além de possibilitar a entrada das empresas brasileiras em redes de relacionamentos comerciais já estabelecidas nos mercados europeu, norte-americano e asiático, também garantiu maior credibilidade aos produtos brasileiros destinados aos mercados internacionais.

Este fato fez com que o papel do executivo comercial das empresas fosse alterado. Pois nesta fase, os relacionamentos passaram a englobar não somente o estabelecimento de relacionamentos com agentes intermediários como o alvo do processo de internacionalização, sobretudo, considerando influências dos grandes canais de promoção e distribuição no exterior como o foco principal, mesmo que indiretamente. Essa atuação do executivo principal vai de encontro com os pressupostos subjacentes ao modelo de Welch e Welch (1996), pois envolvem a percepção do processo de internacionalização como uma dimensão maior, não restrita aos investimentos diretos ou venda do produto aos distribuidores, além disso, engloba todas as formas decorrentes da relação em si, como aspectos sociais.

3.4 Fase de desenvolvimento do *Wines of Brasil*

Finalmente, na fase de desenvolvimento do PSI *Wines of Brasil*, a partir de 2006, com base nos relatos obtidos com o processo de entrevistas, notou-se que demandas externas durante a evolução do projeto estiveram relacionadas com o desenvolvimento econômico de outros setores produtivos nacionais (outros setores frutíferos, transportes e distribuição). Também estiveram relacionados com a descentralização das atividades de gestão do projeto (dado ao aumento da presença de promoção internacional) e a demanda no mercado consumidor interno por vinhos finos espumantes.

Tornou-se importante destacar que o segmento do mercado interno brasileiro de vinhos finos espumantes não era considerado como prioritário para as vinícolas até 2003. A partir desse período, demandas crescentes no consumo interno fizeram as organizações repensarem o foco estratégico de atuação na colocação deste tipo de produto também no mercado nacional. A tabela 1 ilustra o volume de vendas comercializado de espumantes tanto do tipo *brut*, quanto do tipo *moscatel* das organizações participantes do projeto (um dos tipos dos produtos comercializados), entre 2004 e 2012, no mercado interno brasileiro. Os dados demonstram aumento crescente de participação do produto espumante no mercado brasileiro durante o período analisado. É válido mencionar que não são demonstradas estatísticas

Uma análise do projeto setorial integrado Wines of Brasil como estratégia de internacionalização do setor vitivinícola brasileiro

referentes ao ano de 2002 e 2003 pelo motivo das mesmas não ser calculadas durante esse período. O que demonstra, ainda mais, a importância do projeto *Wines of Brasil* como indicador de consolidação de informações oficiais a respeito das vendas dos produtos elaborados por meio desse projeto.

Tabela 1 - Volume comercializado de espumantes no mercado interno (milhões de litros)

ANO	Espumantes do tipo <i>brut</i>	Espumantes do tipo <i>moscatel</i>	Total
2004	4,8	0,7	5,5
2005	5,7	1,1	6,7
2006	6,3	1,3	7,7
2007	7,0	1,6	8,6
2008	7,6	1,9	9,5
2009	8,7	2,5	11,2
2010	9,6	2,9	12,6
2011	10,2	3,0	13,2
2012	11,2	3,5	14,7

Fonte: IBRAVIN (2014)

Os recursos internos contemplaram neste período analisado a existência de recursos humanos e técnicos altamente especializados, vinculados junto agências públicas e privadas envolvidas na orientação do mercado das empresas vinculadas ao projeto, tais como: APEX-BRASIL e IBRAVIN. A partir de 2006, notaram-se investimentos significativos nas estruturas de recursos humanos das vinícolas vinculadas ao projeto visando obter um quadro humano altamente qualificado não somente em critérios técnicos, mas também, em gestão.

Um exemplo pode ser observado no associado Miolo Wine Group por meio da contratação de consultoria especializada efetuada com o enólogo francês Michel Rolland, visando aumento da qualidade no processo de elaboração dos produtos elaborados por meio dessa vinícola. Esse enólogo, detentor de comprovada *expertise* internacional no processo de elaboração de vinhos finos e espumantes, participou do planejamento do projeto de ampliação da empresa Miolo, ajudando-a na elaboração dos atuais vinhos de sua marca. Especialmente, o espumante Millesime, produzido com uvas *chardonay* e *pinot noir* e o tinto *merlot terroir*.

A referência do nome de Rolland atrelado à empresa Miolo facilitou a penetração dessa marca em mercados mais tradicionais na produção e consumo de vinho de melhor qualidade, como por exemplo, na Alemanha, Canadá, Chile, Estônia, França, Inglaterra, Itália, Noruega, República Tcheca e Estados Unidos (Trecho da entrevista com o gestor estratégico comercial da Miolo Wine Group).

Além disso, outro fator que mereceu destaque durante esta fase de desenvolvimento foi originado a partir da elaboração da lei estadual nº 12.443/2007, que estabeleceu o repasse

direto ao IBRAVIN de 25% do valor total pago por produtores de vinhos finos e espumantes ao Fundo de Desenvolvimento da Vitivinicultura do Estado do Rio Grande do Sul (FUNDOVITIS). Estes repasses, compreendendo em torno de 10 milhões de reais anuais (IBRAVIN, 2014), permitiram ao IBRAVIN programar atividades de fornecimento de informações e divulgação direcionada, conceito visto de forma primordial nesse processo; ações de incentivos à comercialização; e investimento em inovação junto aos demais atores da indústria brasileira de vinhos finos e espumantes. Essas atividades visaram à articulação e promoção de ações de desenvolvimento dos mercados externos e internos deste setor e, por consequência, das organizações vinculadas ao *Wines of Brasil*.

Notou-se ainda aumento da imagem institucional deste projeto como um fator condicionante favorável diante dos mercados consumidores externos e internos. A participação constante em eventos e prêmios internacionais fez com que os consumidores passassem a considerar o vinho fino brasileiro como uma boa opção dentro do portfólio de vinhos oriundos de novos países produtores. Além disso, o reconhecimento da Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos, pela Direção Geral de Agricultura da Comissão Europeia em 2007, atestou o produto brasileiro na lista das indicações geográficas protegidas na União Europeia (APROVALE, 2014).

Nota-se que essa situação não ocorria antes do surgimento desse projeto, devido a ausência da participação das vinícolas brasileiras nas principais feiras internacionais e eventos nacionais de promoção destes produtos. Ressalta-se que mesmo no mercado brasileiro, os vinhos importados sempre ocuparam um espaço significativo nos canais brasileiros de comercialização de vinhos e espumantes e nas opções de compras dos consumidores. A estabilidade econômica observada na última década, aliada à queda da taxa de câmbio, propiciou a entrada de uma grande quantidade de vinhos importados no mercado nacional. A facilidade de acesso e o valor muito semelhante ao do vinho nacional possibilitaram aos canais de venda no Brasil aumentar a diversidade de suas cartas de vinhos e proporcionar ao consumidor brasileiro uma riqueza maior de variedades e novos produtos.

Portanto, a certificação da qualidade destes produtos por meio de uma instituição confiável, foi fator crítico no processo de aumento de participação dos mercados (externo e interno) dos produtos nacionais.

Tratando-se dos relacionamentos externos foram percebidos vínculos comerciais estabelecidos com outros setores produtivos nacionais; vínculos estabelecidos em diferentes estruturas políticas no Brasil, e; vínculos institucionais estabelecidos com outros mercados

Uma análise do projeto setorial integrado Wines of Brasil como estratégia de internacionalização do setor vitivinícola brasileiro

internacionais representativos na exportação dos vinhos finos brasileiros. Com referência a este último tipo de vínculo, ressaltou-se o exemplo da contratação da consultora argentina Nora Favelukes via IBRAVIN e APEX-BRASIL, como representante brasileira perante o mercado consumidor norte-americano. Vale ressaltar, que Nora Favelukes é presidente da QW Wine Experts, empresa de relações públicas, posicionamento de produtos, planejamento de eventos e ações de marketing para a promoção de vinhos importados nos Estados Unidos. Esta consultora foi contratada, em 1988, pela Bodegas Navarro Correas para introduzir os vinhos da marca no mercado norte-americano. Foi gerente nacional de vendas da distribuidora Billington, sendo responsável pela introdução da Bodegas Catena também no mercado norte-americano. Atualmente é responsável por ações de relações públicas e *marketing* dos vinhos argentinos e uruguaios (IBRAVIN, 2014).

Finalmente, na análise do contexto externo neste período de desenvolvimento do PSI *Wines of Brasil*, foi percebida uma intensa competição com outras iniciativas adotadas neste setor, vislumbrando também, o mercado internacional. Vale ressaltar, que o *Wines of Brasil* exigia um padrão mínimo de qualidade nos produtos além de aspectos de ordem legal-fiscal que deveriam ser cumpridos para as vinícolas ser inseridas como associadas. Neste sentido, algumas organizações, mesmo compreendendo a importância institucional do projeto para adentrar no mercado externo, acabaram lançando ações isoladas por não atender algumas das atribuições institucionais exigidas. Dessa maneira, alguns atravessadores interessados no mercado externo acabaram comprando destes produtores não associados, estabelecendo relacionamentos comerciais de distribuição internacional sem vinculação direta ao projeto. Resultando desta forma, no aumento da competição no setor.

Como conclusão, neste período analisado, notou-se a orientação de uma estratégia de internacionalização comportamental voltada ao estabelecimento de presença física nos principais mercados consumidores de vinhos finos e espumantes. Devido esta presença, houve durante este período a necessidade de descentralização de algumas das atividades do projeto. Fato este proveniente do aumento da complexidade e de características inerentes a cada mercado de atuação. Além destes aspectos, notou-se que o governo brasileiro por meio da APEX-BRASIL atuou como facilitador no processo. A entidade criou diversos centros de distribuição no exterior, nos quais as empresas associadas poderiam utilizar escritórios, apoio operacional, salas de reunião, armazenamento, despacho de mercadorias e suporte de contratação de serviços como advocacia e contabilidade. Também, canais de exportação

implementados por meio de centros de distribuição no exterior subsidiados pelo governo federal criaram condições logísticas para a comercialização externa.

Assim, durante a fase de desenvolvimento do *Wines of Brasil*, as redes de relacionamentos constituídas, percebidas durante o período analisado, de acordo com Johanson e Mattson (1998), estão entre uma posição intermediária das classificações *the late starter* e *the lonely international*. Isso decorre do fato de que algumas empresas já podem ser consideradas como altamente internacionalizadas, como é o caso do Miolo Wine Group, operando de forma efetiva em vários mercados consumidores externos por meio de estratégias diferenciadas visando aceitação de seus produtos no mercado externo.

Porém, outras empresas ainda não apresentam esta mesma classificação, operando ainda de forma indireta no mercado, em alguns, casos, apoiando sua estratégia na visão do executivo principal na promoção externa por meio de outras redes de relacionamentos desvinculadas ao projeto. Contudo, nota-se também o compartilhamento de um nível básico de conhecimento e aprendizado prévio de forma uniformizada, permitindo com isso, que os associados possuam uma visão padrão de práticas comuns nos relacionamentos internacionais constituídos entre as empresas que formam a rede. Ampliando com isso, mesmo que de maneira indireta, a sua rede de relacionamentos e a visão de mercado.

Analisados os principais aspectos em torno da fase de desenvolvimento do projeto, seguem as implicações estratégicas e considerações finais:

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo objetivou analisar o desenvolvimento do Projeto Setorial Integrado *Wines of Brasil* a partir da abordagem comportamental do processo de internacionalização. Nesta direção, foram analisadas as categorias comuns utilizadas nos modelos comportamentais de redes de relacionamentos apresentados por Johanson e Mattson (1988); Welch e Welch (1996) e Welch, Welch, Young e Wilkinson (1998), em cada um dos momentos evolutivos do projeto: formação (2002), consolidação (2003 a 2006) e desenvolvimento (a partir de 2006). Esta análise levou em consideração a realização de entrevistas em profundidade junto aos gestores estratégicos comerciais das empresas: Vinícola Aurora, Casa Valduga, Vinícola Cordelier, Dom Candido, Lídio Carraro e Miolo Wine Group. Essas vinícolas foram escolhidas considerando aspectos de representatividade em termos de qualidade e produção de produtos exportados pelo projeto. Além disso, as mesmas configuraram-se como iniciadoras desta estratégia de internacionalização neste setor produtivo brasileiro. Foi entrevistada

Uma análise do projeto setorial integrado *Wines of Brasil* como estratégia de internacionalização do setor vitivinícola brasileiro

também, a gerente de promoção externa do IBRAVIN que esteve envolvida na gestão do consórcio durante o período considerado.

Durante a fase formação da rede *Wines of Brasil* na percepção das empresas respondentes, constatou-se a existência de orientação estratégica voltada ao desenvolvimento de mercado externo para os vinhos finos brasileiros. Inclusive, isso teve em vista a redução de custos para os produtos vendidos no mercado interno a partir de ganhos em volume de escala e economias de escopo. No entanto, em decorrência da alta competitividade que as vinícolas nacionais enfrentaram perante outras empresas do setor global neste início, a estrutura organizacional tipo Projeto Setorial Integrado foi a que melhor atendeu aos interesses das organizações envolvidas. Até mesmo porque, por meio dessa estrutura, agências governamentais poderiam estar associadas com objetivos das empresas formadoras do consórcio, em torno de aumento de sua capacidade comercial.

Na fase de consolidação do *Wines of Brasil*, foi percebida uma orientação estratégica no processo de internacionalização voltada ao desenvolvimento econômico do setor vitivinícola nacional. Notou-se também uma orientação estratégica voltada ao atendimento do segmento de mercado de consumo internacional interessado em produtos provenientes de novas regiões produtoras de vinhos finos, que enfatizassem uma melhor relação custo x benefício. No entanto, fez-se necessário a definição de uma estrutura central para a articulação e promoção de ações promocionais em torno do atendimento dessas demandas, bem como, no estabelecimento de vínculos institucionais com outras organizações públicas e privadas. Isto ocorreu porque as organizações vinculadas ao projeto necessitavam de peso institucional na validação de ações adotadas junto aos relacionamentos estabelecidos com os mercados externos.

Finalmente, na fase de desenvolvimento do *Wines of Brasil*, notou-se uma orientação estratégica do processo internacionalização voltada ao estabelecimento de presença física nos principais mercados consumidores de vinhos finos e espumantes. Devido esta presença, houve durante este período, uma necessidade de descentralização de algumas das atividades de gestão do projeto. Fato este proveniente do aumento da complexidade nos relacionamentos comerciais efetuados e de características comerciais inerentes a cada mercado de atuação. Além destes aspectos, notou-se que o governo brasileiro, por meio da APEX-BRASIL, atuou como facilitador no processo. A entidade criou diversos centros de distribuição no exterior, nos quais as empresas associadas utilizaram escritórios, apoio operacional, salas de reunião, armazenamento, despacho de mercadorias e suporte de contratação de serviços como

advocacia e contabilidade. Também, canais de exportação por meio de centros de distribuição no exterior subsidiados pelo governo criaram condições logísticas para a comercialização externa.

Como debate teórico, concluiu-se que o projeto *Wines of Brasil* iniciou o processo de internacionalização das empresas a ele vinculadas, por meio de agentes intermediários externos. Os quais construíram os relacionamentos externos por meio da figura do executivo principal da organização. Corroborando com isso, os pressupostos da abordagem comportamental da internacionalização. Porém, com a consolidação do projeto, apesar do executivo ainda ter função preponderante no processo de internacionalização, as empresas nacionais analisadas passaram a considerar, mesmo que indiretamente, a necessidade de estabelecimentos de vínculos relacionais com outros atores existentes no mercado externo. Principalmente, com redes de promoção e distribuição dos seus produtos. Este fato induz um padrão de orientação do processo estratégico de internacionalização via redes de relacionamentos. Por fim, na fase de desenvolvimento, percebeu-se heterogeneidade em termos de características das organizações vinculadas ao *Wines of Brasil*. Sendo que em algumas empresas, foi notado um alto nível internacionalização das atividades, tornando-as mais independentes estrategicamente. Já, em outras, ainda necessitando de relacionamentos externos diretos junto aos canais de promoção e distribuição para efetividade do processo de internacionalização além de papel decisivo do governo.

Este processo de diferenciação das empresas pertencentes ao projeto a partir da implementação do processo de internacionalização, em partes, encontram explicações nas diferentes configurações iniciais de recursos que formavam suas estruturas organizacionais. Além disso, os relacionamentos externos envolveram diferentes mercados e parceiros internacionais. Assim, agregando características diferenciadas entre as organizações participantes, apesar de operar sob o mesmo vínculo interno. Outro fator que pode ser considerado para a explicação de diferenças encontradas nas organizações é a participação das empresas junto a outras associações existentes no mercado interno.

Além disso, os estudos propostos por Johanson e Mattson (1988), Welch e Welch (1996), Welch, Welch, Young e Wilkinson (1998) demonstram que o processo de superação de desafios vivenciados por organizações durante a evolução do processo de internacionalização faz com que as mesmas modifiquem com sucesso as formas de relacionamentos e procedimentos estabelecidos. Nesta direção, notou-se na consolidação do *Wines of Brasil* que a incorporação de novos conhecimentos por meio do compartilhamento e

Uma análise do projeto setorial integrado Wines of Brasil como estratégia de internacionalização do setor vitivinícola brasileiro

complementaridade de recursos geridos por organizações externas ao projeto, tornaram possível o sucesso do mesmo, preservando diferenças internas dos atores envolvidos e seu grau de competitividade. Isso demonstra a principal contribuição teórica deste estudo, pois ao apontar características das fases evolutivas que o projeto Wine of Brasil apresentou durante 2002 a 2012, outras pesquisas sobre o processo de internacionalização podem ser desenvolvidas. Essas pesquisas, com ênfase no aspecto de cooperação e relacionamento com instituições governamentais poderão constituir caminhos diferenciados para organizações brasileiras que tentam conquistar o mercado externo mas que esbarram em aspectos estruturais e, principalmente, de visão estratégica para o desenvolvimento de setores produtivos brasileiros.

São sugeridos estudos futuros que levem em consideração a abordagem comportamental do processo de internacionalização em outros setores produtivos brasileiros que utilizam diferentes estratégias de internacionalização para penetração no mercado consumidor externo. Principalmente, estabelecendo uma possível relação entre estes setores e aspectos comportamentais dos executivos destas organizações diante de demandas gerenciais e técnicas dos mercados externos em que os mesmos atuam. Também, a consideração da influência destas redes de relacionamentos nos mercados externos, constitui-se como aspectos que podem ser considerados em outras abordagens envolvendo este tema.

REFERÊNCIAS

ANDERSON, U.; JOHANSON, J. International business enterprise. In: BJORKMAN, I.; FORSGREN, M. (Ed.). **The nature of the international firm**: Nordic contributions to international business research. Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 1997. p. 33-49.

AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS. **O Projeto Wines of Brasil**. Disponível em: <<http://www.apexbrasil.com.br>>. Acesso em: 07 jan. 2014.

ASSOCIAÇÃO DOS PRODUTORES DE VINHOS FINOS DO VALE DOS VINHEDOS. **A formação do setor vitivinícola nacional**. Disponível em: <www.valedosvinhedos.com.br>. Acesso em: 11 jan. 2014.

BILKEY, W.; TESAR, G. The export behavior of small-sized Wisconsin manufacturing firms. **Journal of International Business Studies**, v. 8, p. 93-98, 1977.

Claudio Zancan, Anderson de Barros Dantas, Vanessa Oliveira Campos & Paulo da Cruz
Freire dos Santos

BIRKINSHAW, J. Approaching heterarchy: a review of the literature on multinational strategy and structure. In: PRASAD, S. (Ed.). **Advances in international comparative management**. Greenwich, CT: JAI, 1994. vol. 9, p. 111- 144.

BIRKINSHAW, J. How multinational subsidiary mandates are gained or lost. **Journal of International Business Studies**, v. 27, n. 3, p. 467-495, 1996.

BIRKINSHAW, J.; HOOD, N. Introduction and overview. In: BIRKINSHAW, J.; HOOD, N. (Ed.). **Multinational corporate evolution and subsidiary development**. Basingstoke: MacMillan, 1998. p. 1-19.

CASAROTTO FILHO, N. e PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas em desenvolvimento local**. Estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 1999.

CASSILAS, L. C.; MORENO-MENÉNDEZ, A. M. Speed of the internationalization process: the role of diversity and depth in experiential learning. **Journal of International Business Studies**, v. 45, n. 1, p. 85-101, 2014.

CAVUSGIL, S. On the internationalization process of firms. **European Research**, v. 8, n. 6, p. 273-281, 1980.

DEBRESSON, C.; AMESSE, F. Networks of innovators: a review and introduction to the issue. **Research Policy**, v. 20, n. 5, p. 363-379, 1991.

CUNNINGHAM, I.; LOANE, S.; IBBOTSON, P. The internationalization of small games development firms: evidence from Poland and Hungary. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 19, n. 2, p. 246-262, 2012.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA. **Panorama do mercado de vinhos finos e espumantes brasileiros**. Disponível em: <<http://www.embrapa.org.br>>. Acesso em: 07 jan. 2014.

FREEMAN, S.; DELIGONUL, S.; CAVUSGIL, T. Strategic re-structuring by born-globals using outward and inward-oriented activity. **International Marketing Review**, v. 30, n. 2, p. 156-182, 2013.

GE, G. L.; WANG, H. Q. The impact of network relationships on internalization process: an empirical study of Chinese private enterprises. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 30, n. 4, p. 1169-1189, 2013.

Uma análise do projeto setorial integrado Wines of Brasil como estratégia de internacionalização do setor vitivinícola brasileiro

GIBBONS, R.; HENDERSON, R. Relational contracts and organizational capabilities. **Organization Science**, v. 23, n. 5, p. 1350-1364, 2012.

HILAL, A.; HEMAIS, C. O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 1, p. 109-124, 2003.

HÖRNELL, E.; VAHLNE, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. **Exports and foreign establishments**. Stockholm: Almqvist & Wiksell, 1973.

HUANG, H. Y.; HSIEH, M. H. The accelerated internationalization of born global firms: a knowledge transformation process view. **Journal of Asia Business Studies**, v. 7, n. 3, p. 244-261, 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DO VINHO. **O projeto Wines of Brasil**. Disponível em: <<http://www.ibravin.com.br>>. Acesso em: 07 jan. 2014.

JOHANSON, J; VALNE, J.-E. Business relationship learning and commitment in the internationalization process. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 1, n. 1, p. 83-101, 2003.

JOHANSON, J; VALNE, J.-E. Commitment and opportunity development in the internationalization process model. **Management International Review**, v. 46, n. 2, p. 165-178, 2006.

JOHANSON, J; VALNE, J.-E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing market commitment. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.

JOHANSON, J; MATTSSON, L.-G. Internationalization in industrial system: a network approach. In: HOOD, N; VAHLNE, J.-E. (Ed.). **Strategies in global competition**. New York: Croom Helm, 1988. p. 287-314.

JOHANSON, J.; SHARMA, D. Technical consultancy in internationalization. **International Marketing Review**, v. 4, n. 4, p. 20-29, 1987.

Claudio Zancan, Anderson de Barros Dantas, Vanessa Oliveira Campos & Paulo da Cruz
Freire dos Santos

KOVACS, E. P.; MORAES, W. F. A.; OLIVEIRA, B. R. B. de. Características da localização no processo de internacionalização de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n. 4, p. 320-335, 2011.

LEONIDOUR, L. C.; BARNES, B.R.; SPYROPOULOU, S.; KATSIKEAS, C. S. Assessing the contribution of leading mainstream: marketing journals to the international marketing discipline. **International Marketing Review**, v. 27, n. 5, p. 491-518, 2010.

LINDQVIST, M. **Infant multinationals**: the internationalization of young, technology-based Swedish firms. Stockholm: Stockholm School of Economics Press, 1991.

LINDSTRAND, A; ERIKSSON, K; SHARMA, D. The perceived usefulness of knowledge supplied by foreign client networks. **International Business Review**, v. 18, n. 1, p. 26-37, 2009.

LUNDEVALL, B.-Å. Innovation as an interactive process: from user-producer interaction to the national system of innovation. In: DOSI, G.; FREEMAN, C.; NELSON, R.; SILVERBERG, G.; SOETE, L. (Ed.). **Technical Change and Economic Theory**. London: Pinter, 1988. p. 349-367.

MATYSIAK, L.; BAUSCH, A. Antecedents of MNE performance: blinded by the obvious in 35 years of literature. **Multinational Business Review**, v. 20, n. 2, p. 178-211, 2012.

MINERVINI, N. **O exportador**. São Paulo: Pearson, 2012.

OUTREVILLE, J. F.; HANNI, M. S. Multinational firms in the world wine industry: an investigation into the determinants of most-favoured locations. ICER Working Paper, n. 9, 2011.

PROTAS, J. F. S. A produção de vinhos: um *flash* no desafio brasileiro. **Agropecuária Catarinense**, v. 21, n. 1, p. 17-19, 2008.

REZENDE, S. F.; VERSIANI, A. F. Em direção a uma tipologia de processos de internacionalização. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 1, p. 24-36, 2010.

ROOLAHT, T. The company's involvement in international networks as an entrepreneurial decision. **Baltic Management Review**, v. 1, n.1, p.102-15, 2006.

Uma análise do projeto setorial integrado Wines of Brasil como estratégia de internacionalização do setor vitivinícola brasileiro

SATO, G. S.; ANGELO, J. A. Exportações de vinhos e derivados e o processo de internacionalização das vinícolas brasileiras. **Informações Econômicas**, v. 37, n. 11, p. 16-26, 2007.

SHIROKOVA, G.; MCDOUGALL-COVIN, P. The role of social networks and institutions in the internationalization of Russian entrepreneurial firms: do they matter? **Journal of International Entrepreneurship**, v. 10, n. 3, p. 177-199, 2012.

STAKE, Robert. E. **Investigación con estudio de casos**. Madrid: Ediciones Morata, 2003.

TESTA, S. Internationalization patterns among speciality food companies: some Italian case study evidence. **British Food Journal**, v. 113, n. 11, p. 1406-1426, 2011.

UNIÃO BRASILEIRA DE VITIVINICULTURA. **Informações de mercado**. Disponível em: <<http://www.uvibra.com.br>>. Acesso em: 07 jan. 2014.

ZANCAN, C.; SANTOS, P. C. F.; COSTA, A. C. S.; CRUZ, N. J. T. Condicionantes de consolidação de redes de cooperação interorganizacional: um estudo sobre o Rio Grande do Sul. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 3, p. 647-669, 2013.

WANG, C-S.; CHEN, C-Y. developing supply chain strategies model for Taiwanese manufacturing companies. **Journal of American Academy of Business**, v. 19, n. 2, p. 217-226, 2014.

WELCH; D. E.; WELCH, L. S. The internalization process and networks: a strategic management perspective. **Journal of International Marketing**, v. 4, n. 3, p. 11-28, 1996.

WELCH; D. E.; WELCH, L. S.; YOUNG, L.C.; WILKINSON, I. F. The importance of networks in export promotion: policy issues. **Journal of International Marketing**, v. 6, n. 4, p. 66-82, 1998.