

O processo de internacionalização na indústria vinícola brasileira: o caso do Miolo Wine Group

Victória Zara Mercio

Escola de Administração UFRGS – PPGA

Mellina da Silva Terres

Escola de Administração UFRGS - PPGA

Walter Meucci Nique

Escola de Administração UFRGS – PPGA

Aurora Carneiro Zen

Escola de Administração UFRGS – PPGA

Resumo:

A internacionalização tem se tornado um imperativo para a sobrevivência das organizações, principalmente em setores de acirrada competição com produtos importados, como é o caso do setor vitivinícola brasileiro. O presente estudo tem como objetivo principal analisar o processo de internacionalização da Miolo Wine Group, a partir da perspectiva teórica comportamental desse processo. Trata-se de um estudo de caso, que busca traçar um panorama do processo de internacionalização de uma média empresa da indústria do vinho, de um país do Novo Mundo vitivinícola e de uma economia emergente que conseguiu ingressar no mercado internacional, de grande concorrência e de elevada exigência. Observou-se que, apesar de válidos, alguns pressupostos da abordagem comportamental não explicam ao processo de internacionalização do Miolo Wine Group. Um dos principais limites refere-se à distância psíquica como elemento explicativo para redução da percepção de risco neste processo. Verificou-se também que a internacionalização da empresa ocorreu de forma incremental, iniciando com exportações indiretas e atualmente ocorrendo também por meio de alianças estratégicas com outras empresas do setor para ingresso em mercados específicos. Novos trabalhos poderão investigar a influência das políticas públicas, das redes de empresas e da inserção em um cluster vitivinícola na internacionalização de empresas deste setor.

Palavras-chaves: Internacionalização, Estratégia, Setor Vitivinícola.

Abstract:

Internationalization has become an essential for the survival of organizations; principally in sectors with high competition from imported products, like the Brazilian wine producing industry. The main objective of this study is to analyze the internationalization process of the Miolo Wine Group, from the theoretical behavioral perspective of this process. The method of research is the case study that seeks to trace an internationalization process panorama of a medium Brazilian winery. The Brazil is part of the new world wine and it's an emerging economy which managed to break into the highly competitive and highly demanding international market. It was noticed that, despite being valid, some presuppositions of the behavioral approach do not explain the internationalization process of the Miolo Wine Group. One of the main limits refers to the psychological distance as an explanatory element for the reduction of risk perception in this process. However, it was observed that the internationalization of the company took place in an incremental way, starting with indirect exports and currently also through strategic alliances with other sector companies to break into specific markets. New works could investigate the influence of public policies, the company networks and the insertion in a cluster in the internationalization of companies in this sector.

Key words: Internationalization, Strategy, Wine Producing Sector.

Résumé :

L'internationalisation est un impératif pour la survie des entreprises en particulier dans les secteurs de forte concurrence avec les produits importés, comme l'industrie du vin Brésilien. Cette étude vise à analyser le processus d'internationalisation du Miolo Wine Group, sur l'approche comportementale. Il s'agit d'une étude de cas dont l'objectif est d'obtenir une vision du processus d'internationalisation d'une entreprise moyenne de l'industrie du vin Brésilien. Le Brésil est un pays du Nouveau Monde du vin et est une économie émergente qui essaye d'entrer sur le marché international du vin. Il a été observé que, bien qu'elle soit valable, certaines hypothèses de l'approche comportementale ne peuvent pas expliquer le processus d'internationalisation de Miolo Wine Group. L'une des principales limites de cette approche est la distance psychologique qui n'explique pas la perception du risque dans ce processus. Il y avait également que l'internationalisation de l'entreprise est ainsi progressive, en commençant par les exportations indirectes qui se produisent actuellement et aussi à travers des alliances stratégiques avec d'autres entreprises du secteur à participer à des marchés spécifiques. D'autres études pourraient analyser l'influence des politiques publiques et des réseaux d'entreprises dans l'internationalisation des entreprises de ce secteur.

Mots Clés : Internationalisation, Stratégie, Secteur du Vin.

1. 1 INTRODUÇÃO

A globalização possibilitou o acesso a novos mercados, que passaram a representar grandes oportunidades de crescimento e faturamento para as empresas. Além da grande importância econômica, a internacionalização contribuiu também com a mudança no comportamento dos executivos dessas empresas, que passam a atuar em um cenário cada vez mais complexo e influenciado por um grande número de variáveis.

Considerando a realidade brasileira, pode-se afirmar que os estudos sobre internacionalização são essenciais já que o fenômeno no país é relativamente recente e ganhou força apenas na década de 90, com a abertura do mercado brasileiro para os produtos importados.

Para Almeida e Cretoiu (2008), a internacionalização está sendo a estratégia de muitas empresas latino-americanas que foram obrigadas a internacionalizar suas operações para concorrer com os produtos importados quando os mercados domésticos passaram a abrir-se para o mercado internacional. Um exemplo disso é o estudo que concluiu que “em 2006, mais de 50% das aquisições de empresas na América Latina tiveram uma empresa do próprio continente na ponta compradora, seja do mesmo país ou de outro país da região” (ALMEIDA & CRETOIU, 2008, p. 9). No mesmo estudo, os pesquisadores destacam que as empresas que estão se internacionalizando são de setores e portes cada vez mais diversos.

Todavia, mesmo com a maior facilidade de atingir os mercados internacionais, as empresas precisam basear suas decisões de expansão em processos seguros para minimizar os riscos de operar em regiões com cultura e hábitos diferentes e, conseqüentemente, potencializar os resultados obtidos nesses locais. Deve-se considerar que não somente empresas de grande porte empreendem em mercados internacionais e que muitas das iniciativas de internacionalização partem de empresas de pequeno e médio porte.

A internacionalização tem se tornado um imperativo para a sobrevivência das organizações, principalmente em setores de acirrada competição com produtos importados, como é o caso do setor vitivinícola. O presente trabalho busca analisar esse cenário analisando a internacionalização de uma empresa vinícola brasileira de médio porte. Esse é o caso do *Miolo Wine Group*, empresa vinícola de origem brasileira, fundada em 1989, na Serra

Gaúcha, estado do Rio Grande do Sul. O processo de internacionalização da empresa vem sendo balizado por um cenário setorial desafiador caracterizado pelo aumento de produção mundial de vinho, diferenciação nos modelos produtivos que distanciam Velho e Novo Mundo, além da importante mudança de paradigma de consumo do produto.

Nos primeiros anos após a sua fundação, a produção do Miolo Wine Group foi voltada para venda a granel para outras vinícolas. A partir de 1994, a vinícola começou a produzir e engarrafar seu vinho com a marca própria. Dada aceitação do seu produto e o crescimento do mercado de vinhos finos no Brasil, a empresa decidiu investir em seus vinhedos e em tecnologia. No ano de 2002, motivada pelo retorno desses investimentos e ameaçada pela concorrência cada vez mais acirrada dos vinhos importados, a Miolo decide entrar no mercado internacional.

Cabe destacar, portanto, que a internacionalização do Miolo Wine Group foi principalmente motivada pelos desafios e concorrência acirrada enfrentada no cenário vitivinícola brasileiro a partir da década de 90. Ferreira (2005) destaca que, a proteção de mercado fez com que até esse período a indústria nacional vitivinícola não se preocupasse com a melhoria da qualidade do seu produto, o que colaborou para que a imagem do vinho nacional fosse negativa tanto no Brasil como no exterior. Essa atitude mudou somente com a abertura do mercado para os vinhos internacionais, que além da qualidade superior passaram a ter preços competitivos. As empresas brasileiras, entre elas a Miolo, se viram obrigadas a investir em melhorias no processo produtivo, a aperfeiçoar seus padrões tecnológicos e a buscar a inserção internacional como estratégia de sobrevivência em decorrência do acirramento da competição no mercado doméstico. Portanto, cabe-se questionar: “como está sendo desenvolvido o processo de internacionalização do Miolo Wine Group?”

O objetivo geral deste artigo é investigar o processo de internacionalização do Miolo Wine Group, a partir da perspectiva teórica comportamental desse processo. O presente trabalho é um estudo de caso único, que busca traçar um panorama do processo de internacionalização de uma média empresa do setor vitivinícola brasileiro que conseguiu penetrar e se manter em mercados de difícil acesso, de grande concorrência e de elevada exigência.

Este artigo está organizado em seis partes. Após esta introdução, apresenta-se uma revisão da literatura sobre as duas principais abordagens teóricas do processo de internacionalização. A terceira parte aborda o setor vitivinícola no mundo e no Brasil. A seguir, descreve-se os procedimentos metodológicos adotados no trabalho. A quinta parte traz a análise dos resultados e por fim, as considerações finais com questionamentos para novas pesquisas.

2. O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO: ABORDAGENS TEÓRICAS

As principais teorias sobre o processo de internacionalização podem ser classificadas basicamente de duas formas distintas: pode-se destacar a abordagem comportamental, representada pela Escola de Uppsala e a abordagem contingencial, representada pelo paradigma eclético. O quadro 1 apresenta as principais características e críticas de cada abordagem.

Abordagem Comportamental	Abordagens Contingenciais
Características	
A internacionalização é um processo de aprendizagem, sendo consequência do crescimento da empresa no mercado doméstico.	Considera o processo de internacionalização somente do ponto de vista dos arranjos produtivos no exterior, desconsiderando os demais arranjos de internacionalização.
Considera no processo de internacionalização aspectos comportamentais, como distância psíquica.	A internacionalização é considerada um processo racional e planejado.
O processo de internacionalização é incremental, ou seja, ocorre com o aumento gradual do envolvimento com mercados internacionais.	Não explica a evolução dos modos de entrada adotados pelas empresas ao longo do processo de internacionalização. Considera a internacionalização como um processo estático.
As empresas buscam mercados internacionais mais próximos ao doméstico ou com menor distância psíquica para iniciar o processo de internacionalização.	Não considera o contexto global das empresas, analisando cada entrada internacional de forma distinta e não relacionada a outros movimentos de internacionalização.
Críticas	
Não considera o fato de decisões racionais fazerem parte do processo de internacionalização.	A internacionalização é vista como estática e não um processo dinâmico.
Focado no estágio inicial do processo de internacionalização não explicando estágios mais avançados do processo e casos de empresas que já nascem multinacionais.	Analisa cada variável do processo de decisão de forma independente, não formando cenários de oportunidades e ameaças.
Generalista, focado no processo de aprendizagem e não contempla todos os modos de entrada em mercados internacionais.	Considera o processo de internacionalização com foco exclusivo do ponto de vista econômico.

Quadro 1: Comparação entre características e críticas das Escolas de Internacionalização.

Fonte: Elaborado pelos autores baseado em Pipkin (2005), Cadogan et al. (2002) e Cateora e Graham (2001).

A Escola de Uppsala e a Escola Nórdica baseiam-se no ponto de vista das teorias de comportamento organizacionais, com ênfase em questões culturais, ambientais e internas de uma organização. Os primeiros pesquisadores do tema foram Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977 e 1990). Já a Abordagem Contingencial é formada por um conjunto de paradigmas dos quais podemos destacar os autores: Dunning (1980 e 1988), Anderson e Gatignon (1986), Whitelock (2002), Hill, Kim e Hwang (1990) e Gao (2004). Todavia, as duas abordagens teóricas não são conclusivas.

As teorias vinculadas à abordagem comportamental focalizam na busca das empresas pela redução do risco ao ingressarem no mercado internacional. Desta forma, as empresas desenvolvem uma estratégia de internacionalização que visa à redução da distância psíquica e ao ingresso por modos com menor comprometimento de recursos. Conforme a empresa amplia os conhecimentos sobre o mercado externo, aumenta o seu comprometimento.

Por sua vez, a abordagem econômica responde principalmente às questões sobre a internacionalização de grandes empresas, com um volume elevado de recursos financeiros. Diante de novos mercados internacionais, as empresas enfrentam o desafio “coaseano” da firma: fazer ou comprar no mercado? Para responder essa questão, as empresas desenvolvem uma estratégia de internacionalização que maximize seus resultados econômicos, ou seja, podem adotar uma estratégia de ingresso que considere da exportação via agentes ao invés do estabelecimento de novas fábricas no mercado hospedeiro.

Em síntese, enquanto na abordagem comportamental a empresa busca reduzir os riscos inerentes ao processo de internacionalização, aumentando o seu comprometimento de maneira gradual, a estratégia de internacionalização na abordagem econômica tem como objetivo a

maximização dos lucros por meio de vantagens de localização, de propriedade e de internalização. A fim de reduzir os custos de transação e aumentar a lucratividade, a empresa avaliará racionalmente o modo de ingresso no mercado externo.

O presente artigo utiliza como referência a abordagem comportamental, representada principalmente pela Escola de Uppsala e Escola Nórdica. Esta abordagem possibilita maiores explicações para o processo de internacionalização para empresas de médio e pequeno porte, com um volume pequeno de recursos para investir em mercados internacionais.

Essa linha de pesquisa teórica iniciou-se na década de 70, com a publicação de trabalhos pela Universidade de Uppsala sobre a internacionalização de empresas suecas. Uma das principais contribuições da Escola de Uppsala foi a constatação de que o processo de internacionalização pode ser realizado de maneira incremental. Para Johanson e Wiedersheim-Paul (1975, p. 306) *“our basic assumption is that the firm first develops in the domestic market and that the internationalization is the consequence of a series of incremental decisions. We also assume that the most important obstacles to internationalization are lack of knowledge and resources”*.

Johanson e Wiedersheim-Paul (1975, p. 307) observaram em seus estudos que, de uma maneira geral, as empresas suecas estudadas passavam por diferentes estágios evolutivos durante o processo de internacionalização. Esses estágios foram categorizados em uma cadeia, a *stablishment chain*, que demonstra como o processo de internacionalização se desenvolve de acordo com as decisões incrementais adotadas. Essa cadeia é dividida em quatro etapas diferentes: exportações irregulares, exportação via agentes, subsidiárias de vendas e produção/manufatura. Os pesquisadores argumentam que uma empresa evolui de um estágio para outro conforme adquire conhecimento e compromete seus recursos com o mercado além-fronteira.

Outro ponto relevante dessa teoria é a chamada distância psíquica entre os mercados, ou seja, o grau de dificuldade para que as informações trafeguem de um lado para outro. Johanson e Vahlne (1977, p. 24) definem *“the psych distance is defined as the sum of factors preventing the flow of information from and to the market. Examples are differences in language, education, business practices, culture, and industrial development”*.

Johanson e Vahlne (1977) estabelecem um mecanismo de internacionalização em que relacionam de maneira dinâmica o conhecimento sobre o mercado, decisões de comprometimento, atividades desenvolvidas e efetivo comprometimento com o mercado. Dessas relações e combinações é que seriam derivadas as decisões incrementais de uma empresa durante sua internacionalização e que conseqüentemente fariam com que passasse de um estágio para outro na *stablishment chain*.

O estudo dessa dinâmica levou a seguinte conclusão:

“we conclude this discussion of commitment decisions by observing that additional commitments will be made in small steps unless the firm has very large resources and/or conditions are stable and homogeneous, or the firm has much experience from other markets with similar conditions. If not, market experience will lead to a step-wise increase in the scale of the operations and of the integration with the market environment where steps will be taken to correct imbalance with respect to the risk actuation on the market. Market growth will speed up this process” (JOHANSON & VAHLNE, 1977, p. 30-31)

Gallina, Bulba e Fleury (2005), baseados nos estudos da Escola de Uppsala e Escola Nórdica, elaboraram um modelo que define em escalas o grau de comprometimento de uma empresa em relação a um novo país. A escala de comprometimento é apresentada a seguir na ordem da menos comprometida (1) para a mais comprometida (8), considerando os diferentes

modos de entrada: Exportação através de terceiros (1); Exportação direta (2); Licenciamento (3); Associação/Alianças estratégicas com empresas estrangeiras (4); *Franchising* (5); Instalação de subsidiária/escritórios próprios voltados à comercialização (6); Instalação de subsidiária/Unidade de produção (7); e Centro de Pesquisa (8).

O modelo de comprometimento das empresas em relação ao novo país pode ser utilizado na classificação dos estágios de internacionalização das empresas de acordo com o nível de comprometimento de recursos na exterior. Quanto maior o número de pessoas, capital investido, conhecimento alocado, mais avançado o estágio de internacionalização da empresa (GALLINA, BULBA & FLEURY, 2005).

A Escola Nórdica de Negócios Internacionais trabalhou com as principais controvérsias teóricas da Escola de Uppsala, desenvolvendo alguns pontos e trazendo para o debate novas constatações, como a existência de redes de relacionamento (*networks*) no mundo contemporâneo dos negócios globalizados.

Para Hilal e Hemais (2003, p. 113-114) os fatores e as forças competitivas em indústrias altamente competitivas faz com que os modos de entrada em novos mercados sigam caminhos diferentes dos observados e registrados na *stablishment chain* de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975, p. 307). Nesse novo contexto, as redes de relacionamento são de extrema relevância para o fechamento de novos negócios em países estrangeiros. Esse ponto de vista passa a sugerir também que o grau de internacionalização de uma empresa passa a refletir mais do que recursos e conhecimento sobre o mercado internacional. O processo de internacionalização passa a ser visto também como o potencial para se explorar relacionamentos em mercados além-fronteira.

Outra contribuição da Escola Nórdica de Negócios Internacionais foi a constatação de que “a existência dos custos fixos das operações internacionais leva a um processo de internacionalização descontínuo e *ad-hoc*. As atividades de expansão internacional são, em grande parte, limitadas pela taxa ou velocidade em que a firma pode gerir o aumento de suas operações internacionais, e pelo tempo que ela leva para superar as desvantagens de informação em cada mercado estrangeiro” (HILAL & HEMAIS, 2003, p. 116). Esse argumento indica que mesmo com o pressuposto da Escola de Uppsala de que o processo de internacionalização é incremental, podem existir processos descontínuos e com ultrapassagem de estágios.

A seguir serão apresentados dados do setor vitivinícola, setor do qual faz parte o Miolo Wine Group.

3. SETOR VITIVINÍCOLA

A vitivinicultura é uma arte milenar cultivada pela humanidade desde a Idade do Bronze. De acordo com estudiosos, há registros da vinificação da uva no Egito e nas ilhas do Mar Egeu entre 1500 a 3000 a.C. Na Itália e em outras regiões da Europa a vitivinicultura é exercida desde a Idade do Ferro, entre 1000 a 1500 a.C. (FERREIRA, 2005, p.19).

As condições ideais de clima e solo para o cultivo da uva utilizada na elaboração de vinhos pode ser encontrada entre os paralelos 30° e 50° tanto no hemisfério norte quanto no hemisfério sul. Essas regiões possuem o equilíbrio de exposição ao sol, temperatura e chuvas necessárias desde o período de dormência até o período de maturação da uva (FERREIRA, 2005).

Além da divisão geográfica natural que definem as regiões produtoras de uva para vinhos, o mundo vitivinícola também é dividido em outras duas dimensões: o Velho e o Novo

Mundo. Mais do que científica, essa divisão reflete dois modos diferentes de manejar os vinhedos, elaborar os vinhos e comercializá-los.

De um lado estão França, Itália, Espanha e Portugal, respondendo por mais de 60% do volume mundial de produção. De outro, países como Austrália, Argentina, Estados Unidos, África do Sul e Chile que ganham cada vez mais representatividade mundial e focam na produção de vinhos para exportação (WILK, 2006).

De acordo com Ferreira (2005), as duas grandes regiões mundiais produtoras de vinhos podem ainda ser diferenciadas pela forma como caracterizam seus vinhos. No Velho Mundo, encontram-se vinhos que lembram o local onde as uvas foram produzidas, ou seja, seu *terroir*. Já no Novo Mundo, os vinhos são caracterizados seguindo os estilos definidos pela cepa (variedade) da uva com que foi elaborado.

Da década de 80 até o final dos anos 90, o mundo experimentou uma sobre-oferta de vinhos causada principalmente pela redução do consumo nos países do velho mundo vitivinícola (FERNÁNDEZ, 2008). Ainda hoje, o consumo nesses países é declinante assim como em alguns países do Novo Mundo, como Estados Unidos, que já tem seu mercado estabilizado e com pouca perspectiva de crescimento. Porém, estima-se que os países com baixo consumo *per capita* irão ter crescimento de mercado nos próximos 10 anos (FERREIRA, 2005). A mesma opinião é compartilhada por Wilk (2006, p. 64) que projeta crescimento para o mercado vitivinícola dentro de algum tempo.

A sobre-produção de vinhos no mercado mundial forçou a mudança de estratégia dos países produtores, sejam do Velho ou Novo Mundo. Com a queda da demanda pelo produto, ocorreu também a queda do preço do vinho (FERNÁNDEZ, 2008).

Os países produtores tradicionais demoraram a sentir esse efeito em razão dos subsídios dados pelos governos europeus para os produtores rurais manterem-se em atividade. Políticas regulatórias forçaram a diminuição da oferta e foram colocadas em prática por meio da erradicação e reconversão de vinhedos além da destilação do produto para fortificar outros vinhos e produzir *brandies* e aguardente. Nos países do Novo Mundo, a sobre-produção também existiu, todavia foi tratada de outra maneira. A estrutura produtiva ágil e eficiente das vinícolas permitiu que o excesso fosse canalizado para a produção de segmentos que enfrentavam o auge da demanda, como o de vinhos tintos de qualidade (FERNÁNDEZ, 2008).

Os números do setor também demonstram essa modificação estrutural vivida pela indústria do vinho. De acordo com o relatório da *Organisation Internationale de la Vigne et du Vin* (OIV), publicado em março de 2008, que consolida os números no período do outono no hemisfério norte e primavera no hemisfério sul, a produção de vinhos em 2007 está entre 5,7% e 8,2% abaixo da produção de 2006. Os países europeus tiveram uma de suas menores produções nos últimos 15 anos, com destaque para a diminuição produtiva em Portugal, Itália, França e Espanha. Já nos países de fora da Europa, a produção de vinhos aumentou ou permaneceu estável em nível elevado se comparado aos números de 2006. A única exceção é a Austrália que apresentou queda na sua produção. O volume de produção mundial de vinhos em 2007 está entre 263,1 e 270,3 milhões de hectolitros.

Ademais, os dados da OIV indicam que o consumo de vinhos também diminuiu nos países europeus, com exceção do Reino Unido que apresentou pequeno crescimento. Nos países de fora da Europa, a demanda encontra-se estabilizada, porém com crescimento em países como Estados Unidos, Argentina e África do Sul. O consumo mundial de vinhos em 2007 é estimado entre 235 e 245 milhões de hectolitros.

Nota-se pelas estatísticas apresentados pela OIV que a produção e o consumo de vinhos ainda não se encontram equilibrados mundialmente e que a oferta do produto ainda é maior que a demanda. Porém, apesar deste fato, os dados da OIV (2006) indicam que um segmento da indústria do vinho ainda irá experimentar crescimento, são os vinhos Premium.

O segmento de vinho Premium (vendidos por mais de US\$ 10 no varejo), que representa menos de 10% do mercado, irá crescer 17,2% até 2010. Enquanto isso, o segmento de vinhos comuns (entre US\$ 5 e US\$ 10) crescerá 9,1% e o segmento de vinhos baratos (menos de US\$ 5) registrará um aumento de apenas 2,4%.

No Brasil, o segmento de vinhos finos se caracteriza pelo déficit na balança comercial do país. Dados da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) apontam que em 2007 o déficit foi de US\$ 150,28 milhões e que as exportações representaram 3,28 milhões de litros, volume 3,62% inferior ao exportado em 2006. Enquanto isso, em 2007, a importação de vinhos finos alcançou 57,6 milhões de litros ou o equivalente a US\$ 154 milhões (RIBEIRO DE MELO, 2007).

Apesar do segmento de vinhos finos ser deficitário no mercado doméstico brasileiro, mesmo com o grande número de vinícolas localizadas na região da Serra Gaúcha, a indústria do vinho possui grande impacto social, principalmente, no estado do Rio Grande do Sul. É neste Estado que se destacam os investimentos recentes que estão sendo feitos com o objetivo de aprimorar a produção vitivinícola. De acordo com Ferreira (2005, p. 27), “a grande extensão de terras com solo e clima favoráveis à produção vitícola de castas finas faz com que um novo modelo de produção vitivinícola surja no Estado”. De acordo com o pesquisador, os investimentos nas regiões da Metade Sul do Estado (Serra do Sudeste, Campanha Gaúcha e Fronteira Oeste) e Campos de Cima da Serra (Vacaria e Bom Jesus) são consideráveis.

Na Serra Gaúcha, o sistema de produção vitícola é caracterizado principalmente por pequenas propriedades que utilizam mão-de-obra familiar e são de difícil mecanização. Além disso, não existe apenas uma única maneira de integrar os produtores com a indústria que processa seu produto, a uva. Porém, nota-se que o modelo produtivo do vinho também está sofrendo modificações no Rio Grande do Sul já que os empreendimentos vitivinícolas no Estado estão sendo transferidos para novas áreas com características distintas das demais regiões produtoras (FERREIRA, 2005).

4. MÉTODO

O método de pesquisa utilizado neste trabalho é o estudo de caso. Assim, primeiramente, cabe observar os principais critérios estabelecidos para selecionar a empresa a ser estudada. Como o foco do estudo é no processo de internacionalização, a empresa a ser analisada deveria apresentar algum esforço no sentido de tornar-se internacional. Além disso, optou-se pelo setor vitivinícola dado que este vem demonstrando uma grande capacidade empreendedora no sentido de expansão de seu mercado consumidor e busca contínua pela equiparação de qualidade com os mercados internacionais. Vindo ao encontro destes requisitos, foi escolhida a empresa Miolo Wine Group.

Para o estudo de caso da internacionalização da vinícola Miolo optou-se pela realização de um estudo qualitativo com o objetivo de proporcionar melhor visão e compreensão do contexto do problema levantado. Além disso, a pesquisa qualitativa concede flexibilidade e versatilidade nos métodos de coleta de dados.

Levando em consideração este contexto, foi utilizado o método de estudo de caso. Yin (2005, p.20) afirma que este tipo de pesquisa é utilizado em situações onde “a clara

necessidade de estudo de caso surge do desejo de se compreender fenômenos sociais complexos”. O autor ainda destaca que o estudo de caso é um método utilizado quando o pesquisador deseja responder as perguntas “como” e “por que”, não possui controle sobre o evento ou o fenômeno estudado é contemporâneo.

Os dados primários desta pesquisa foram coletados através de entrevistas em profundidade semi-estruturadas com o diretor de relações internacionais, com o supervisor de importação e exportação e com o superintendente da Miolo Wine Group. Os dados secundários utilizados nesta pesquisa foram coletados através de relatórios gerenciais e materiais da assessoria de imprensa concedidos pela Vinícola Miolo. As questões abordadas nestas entrevistas abordaram aspectos como: informações gerais da empresa, dados sobre exportações e *joint-ventures* no exterior, investimentos realizados no Brasil, produtos e dados de vendas, o planejamento estratégico da empresa para o período de 2002 até 2012 e informações sobre o cenário internacional em que a empresa atua e sua estratégia.

5. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO CASO

O processo de internacionalização do Miolo Wine Group surgiu da necessidade da empresa de manter-se competitiva em um mercado de concorrência acirrada, em que os vinhos estrangeiros de boa qualidade era oferecidos por um menor preço. Na busca pelo aprimoramento de seu produto, o Miolo Wine Group investiu para competir com as vinícolas internacionais e passou a buscar mercados externos inicialmente via exportação e posteriormente por meio *joint-ventures*.

Os principais marcos no processo de internacionalização do Miolo Wine Group são apresentados a seguir no quadro 2.

O Miolo Wine Group começou sua internacionalização como uma empresa de médio porte sem disponibilidade de grandes recursos para efetivar sozinho o processo. Por esta razão, se junta com outras empresas e instituições setoriais, empresariais e governamentais para formar um consórcio de exportação, *Wines from Brazil*, o que reduz drasticamente os gastos com promoção internacional. Nota-se que o comportamento do Miolo Wine Goup neste primeiro passo rumo aos mercados além-fronteira segue a mesma linha verificada nos estudos da Escola de Uppsala, de que empresas de pequeno e médio porte que buscam a internacionalização enfrentam como principais obstáculos a falta de conhecimento sobre o processo e falta de recursos (JOHANSON & WIEDERSHEIM-PAUL, 1975).

Todavia, ao contrário do que defende a Escola de Uppsala, o movimento em busca dos mercados internacionais pelo Miolo Wine Group não foi somente uma decisão incremental derivada de seu desenvolvimento no mercado doméstico brasileiro. Até porque este mercado, desde a década de 90, é disputado acirradamente com empresas estrangeiras. O Diretor de Relações Internacionais do Miolo Wine Group explica o que motivou a empresa a começar sua internacionalização:

“na década de 90 houve a abertura do Brasil para os vinhos importados e de uma maneira geral para o comércio internacional. Começa a entrar os vinhos importados de modo muito forte, e a empresa se deu conta que precisava se internacionalizar para brigar com esses concorrentes lá fora também.”.

Apesar de não possuir experiência em internacionalização o Miolo Wine Group busca consolidar uma área específica de trabalho focada em exportações, já que a empresa até o ano de 2002 nunca havia exportado sequer uma garrafa de seu produto. Esse movimento indica que apesar da falta de conhecimento e recursos existe o interesse em se comprometer com o processo de internacionalização. Podemos concluir que no caso do Miolo Wine Group a

dinâmica de internacionalização demonstrada por Johanson e Vahlne (1977, p. 24) apresentou de forma simultânea a busca de informações e o efetivo comprometimento com o mercado externo.

2002	Em conjunto com outras vinícolas, e com o apoio da Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul (FIERGS), Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX), Instituto Brasileiro do Vinho (IBRAVIN) e Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) a Miolo faz parte do consórcio de exportação <i>Wines from Brazil</i> . A Miolo cria um departamento de exportações para focar seu desenvolvimento no mercado internacional.
2003	Torna-se a maior empresa exportadora de vinhos finos em faturamento do Brasil. A Miolo exporta 48 mil garrafas para os Estados Unidos, Canadá, Suíça e República Tcheca. A Miolo contrata o enólogo francês agraciado mundialmente, Michel Rolland, como consultor para aprimorar seus vinhos.
2004	Exporta 98 mil garrafas e ingressa nos mercados da Itália e França, tradicionais produtores e consumidores de vinho. Lançamento de três novos vinhos na categoria Super Premium com o objetivo de concorrer diretamente com os vinhos Super Premium importados.
2005	A trajetória crescente de exportações se mantém. Em agosto, firma <i>joint-venture</i> com a vinícola chilena <i>Via Wine Group</i> criando a empresa Viasul. A nova empresa comercializa as linhas de produto DO, Oveja Negra e Costa Pacífico.
2006	É criado o <i>Miolo Wine Group</i> , empresa que passa a reunir os sete projetos desenvolvidos com parcerias nacionais e internacionais. A proposta do Grupo é atuar tanto no mercado doméstico brasileiro como no exterior com sua linha de mais de 60 produtos. Consolida sua segunda <i>joint-venture</i> , desta vez, com a empresa espanhola Osborne. A nova aliança começará a produzir brandy em um dos investimentos da Miolo em território brasileiro. A Miolo fatura US\$ 649 mil com vendas externas e está presente em 11 países com suas exportações.
2007	A Miolo termina o ano com crescimento de 107% no volume exportado, o equivalente a US\$ 1,2 milhão e 469 mil garrafas de vinho. Exporta para cinco novos países: Singapura, Tailândia, Coreia, Austrália e Holanda.
2008	As metas para este ano são consolidar a presença nos mercados internacionais já abertos pela empresa e faturar US\$ 4 milhões com vendas internacionais.
2012	O planejamento estratégico do <i>Miolo Wine Group</i> define como meta que cerca de 30% da produção ser exportada para mercados externos.

Quadro 2: Resumo dos principais eventos na atuação internacional da empresa.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Outro ponto relevante da teoria da Escola de Uppsala, a distância psíquica, não se demonstra em sua totalidade no caso da internacionalização do Miolo Wine Group (JOHANSON & VAHLNE, 1977, p. 24). Isso ocorre porque a busca pelos primeiros mercados ocorreu em bloco com o *Wines from Brazil*, ou seja, o poder de decisão para quais mercados seriam apresentados os vinhos brasileiros não foi somente da Miolo. Apesar deste primeiro passo não ter sido independente, quando efetivamente o Miolo Wine Group teve oportunidade de exportar por conta própria, os mercados escolhidos claramente não foram os com menor distância psíquica em relação ao Brasil: Estados Unidos, Canadá, Suíça e República Tcheca. Uma das considerações que se pode fazer é que os países latino-americanos com menor distância psíquica em relação ao Brasil como Argentina, Uruguai e Chile são os maiores produtores de vinhos do continente e são justamente os maiores concorrentes do vinho brasileiro no mercado doméstico do país.

A definição do mercado-alvo pelo Miolo Wine Group é feita levando primeiramente em consideração o quanto a população do país alvo consome de vinho. Esse indicador aponta o potencial do país como consumidor e define o tamanho do mercado. Porém, outro importante indicador para definir se vale a pena exportar para o mercado-alvo é a sua

permeabilidade, ou seja, abertura para inovação e novidade em relação ao vinho. O diretor exemplifica a estratégia

“a Itália é um mercado gigante, mas com uma permeabilidade muito fraca. É um mercado muito fechado que aceita somente o produto italiano. A mesma coisa a Espanha, que é um grande produto. Mas o mesmo já não ocorre na França, que é um grande produtor, mas é bastante permeável”.

O critério de escolha dos mercados internacionais também explicam como o Miolo Wine Group está presente em países com grande distância psíquica do Brasil como os asiáticos Tailândia e Singapura. A empresa percebeu que esses mercados possuem grande permeabilidade, apesar do consumo de vinho ser considerado pequeno. Porém, esse mercado encontra-se em franca expansão e cresce mais de 15% ao ano, conforme indica Nogueira. Além disso, como o mercado ainda está se educando em relação ao consumo de vinhos, não existe o preconceito de consumir um vinho brasileiro como é observado no mercado europeu. Outro ponto importante, é que o pioneirismo de entrada em um mercado que ainda está se formando traz vantagens competitivas comerciais. Segundo o diretor:

“o mundo inteiro está entrando na Ásia, estão digamos, iniciando a educação do vinho na Ásia, é o momento certo da gente entrar também. Por que vamos entrar junto com todos e vamos nos posicionar no mercado como player. O que acontece hoje no mundo, na maior parte dos países, é que estamos entrando depois que todo mundo já entrou. E isso faz com que a gente seja novidade, mas faz também que tenhamos que brigar mais”.

Percebe-se que o Miolo Wine Group analisa dois indicadores antes de exportar para um mercado-alvo, o tamanho do mercado consumidor e sua permeabilidade. Além disso, nota-se que há interesse em exportar para mercados não tradicionais e posicionar-se como player nesses mercados. Mas observa-se que grande parte do esforço para entrar em mercados internacionais concentra-se nos países europeus e EUA. Pode-se concluir que no caso da internacionalização do Miolo Wine Group outras variáveis além da distância psíquica foram relevantes para que os mercados além fronteiras fossem escolhidos.

A entrada da Miolo no mercado internacional foi tardia, como chamou a atenção seu principal executivo da área internacional entrevistado. Mas, apesar de se ter que empreender um esforço maior para se efetivar o processo de internacionalização, os estudos da Escola de Uppsala mostram que os entrantes tardios (*late movers*) conseguem ter mais agilidade do que as empresas pioneiras neste tipo de empreendimento: “*The internationalization process was much faster in the firms that started latest. (...) The latter firms, according to that explanation, have had to avoid the domestic competitive situation in the big industrial countries, whereas the former have found gaps in those markets*” (JOHANSON & WIEDERSHEIM-PAUL, 1975, p. 320-321).

Bartlett e Ghoshal (2000) também afirmam que para uma empresa internacionalizar-se, ela deve vencer três passos: quebrar o paradigma de que empresas de economias periféricas não podem ter sucesso no exterior, definir uma estratégia que valorize o fato de a empresa ser um entrante tardio (*late mover*) e desenvolver uma cultura baseada na busca contínua de conhecimento sobre mercados além-fronteira. O Supervisor de Exportação e Importação do Miolo Wine Group conta que essas três características apontadas pelos pesquisadores faz parte de sua rotina de trabalho e comenta, “a internacionalização somente se torna possível observando pontos essenciais: produtos de alta qualidade, investimentos pesados em marketing, tecnologia, certificações e melhoria contínua dos processos.”

Outro ponto destacado por Bartlett e Ghoshal (2000) é a imagem de credibilidade que executivos internacionais podem ceder a novas organizações globais quando seus nomes são vinculados. Um dos entrevistados ressalta que o Miolo Wine Group utilizou essa estratégia

não somente para ganhar credibilidade, mas também para alcançar processos de excelência, “a consultoria de Michel Rolland aprimorou todos os processos, desde a vitivinicultura realizada no campo até a enologia nas vinícolas da empresa. Com certeza, a participação de Rolland propiciou que a Miolo obtivesse um excelente nível de qualidade e contribuiu que a empresa criasse uma cultura de aprimoramento no dia-a-dia.”

No processo de internacionalização do Miolo Wine Group o estabelecimento de redes de relacionamento dentro e fora do Brasil foram importantes para entrada em novos países seja porque transmitem credibilidade ou contribuem efetivamente para aprimorar processos. A importância das redes na internacionalização é abordada em trabalhos mais recentes vinculados à abordagem comportamental (CHETTY & WILSON, 2003).

Se verifica que, de acordo com a *stablishment chain* criada por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), o Miolo Wine Group encontra-se no segundo estágio de internacionalização. Essa categorização pode ser feita observando que a empresa possui um fluxo de exportação contínuo e trabalha com importadores nos países estrangeiros. A empresa não utiliza agentes, com exceção apenas do mercado da República Tcheca. O Miolo Wine Group não possui subsidiárias de vendas próprias nem operações de manufatura e produção nos mercados internacionais.

Todavia, pelo ponto de vista da Escola Nórdica e considerando que o Miolo Wine Group estabeleceu neste tempo duas joint-ventures em mercados de pouca permeabilidade para a empresa, Espanha e Chile, pode-se afirmar que o processo de internacionalização da empresa é descontínuo e que a Miolo pulou algumas etapas do processo para buscar alianças estratégicas.

Utilizando-se a escala de comprometimento criada por Gallina, Bulba e Fleury (2005) percebe-se também que o Miolo Wine Group encontra-se em estágios iniciais de comprometimento com mercados, mais especificamente no nível 3 - Associação/Alianças Estratégicas com empresas estrangeiras.

Os números de produção do Miolo Wine Group também estão alinhados com as análises do estágio do processo de internacionalização da empresa. Apesar de todo o esforço para internacionalizar-se o mercado doméstico brasileiro continua como grande mercado para a empresa já que a maior parte de sua produção ainda é consumida internamente. O diretor afirma que:

“Na verdade a Miolo responde por 65% da exportação de vinhos finos brasileiros. Nosso principal foco ainda é mercado brasileiro. A exportação representou ano passado 10% de nossa operação e esse ano deve representar uma parte de 20% já, mas mesmo assim, ainda é o mercado nacional nosso principal mercado. Nós temos um foco muito forte no mercado internacional, mas nosso principal mercado ainda é o mercado nacional”.

O foco adotado pela empresa para basear seu crescimento, o mercado de vinhos Premium, é o que pode proporcionar melhor desenvolvimento do Miolo Wine Group no seu processo de internacionalização. Não somente porque é o segmento da indústria do vinho que irá experimentar maior crescimento (de 17,2% até 2010 de acordo com a OIV), mas também porque a mudança comportamental dos consumidores do produto no mundo inteiro indica que qualidade, assim como preço, passou a ser fatores importantes na decisão de compra.

Esse potencial de crescimento de vinho Premium apontado pela OIV está alinhado com a observação feita pelo Diretor de Relações Internacionais do Miolo Wine Group que chama a atenção para uma mudança de comportamento dos consumidores: “o mercado está saturado, principalmente o mercado de vinhos comuns. O que vem se enxergando no mundo é um aumento médio de preços porque o mundo está bebendo melhor, bebendo menos, mas bebendo melhor.”

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi analisar o processo de internacionalização na indústria vinícola brasileira com base na abordagem comportamental. Desta forma, buscou-se analisar a trajetória de internacionalização do Miolo Wine Group, uma empresa de médio porte, localizada no cluster vitivinícola da Serra Gaúcha, no sul do Brasil, um país do Novo Mundo vitivinícola e busca a inserção no mercado mundial do vinho.

Observou-se que, apesar de válidos, alguns pressupostos da abordagem comportamental não explicam o processo de internacionalização do Miolo Wine Group. Um dos principais limites refere-se à distância psíquica como elemento explicativo para redução da percepção de risco neste processo. Contudo, verificou-se que a internacionalização da empresa ocorreu de forma incremental, iniciando com exportações indiretas e atualmente ocorrendo também por meio de alianças estratégicas com outras empresas do setor para ingresso em mercados específicos.

Além disso, vale mencionar que os estudos sobre os *late movers* no processo de internacionalização não exploram em profundidade aspectos importantes de economias emergentes como o caso do Brasil. Verificou-se neste estudo, que apesar do desenvolvimento do Miolo Wine Group no mercado doméstico, o grande impulsionador de seu processo de internacionalização foi um fator macroeconômico e não apenas uma decisão incremental da empresa.

Verificou-se no caso do Miolo Wine Group o fato dos *late movers* terem mais agilidade para desenvolver o processo de internacionalização, porém essa agilidade pode ser maior para os primeiros estágios do processo. De fato, mesmo com experiência internacional, a empresa estudada ainda não conseguiu transpor algumas barreiras culturais, legais e de recursos mesmo tendo criado uma área específica para cuidar de suas relações internacionais. Para transpor isso, a empresa tem adotado como estratégia de ingresso a formação de *joint-ventures*.

Percebe-se também com a análise deste caso que o estudo de redes de relacionamento e sua efetiva aplicação é um campo de oportunidade de novos estudos. Relações interdisciplinares podem ser traçadas para explicar como esse ativo intangível das empresas pode ser melhor trabalhado para potencializar os retornos de um processo de internacionalização.

Por fim, observa-se que no caso do Miolo Wine Group o apoio de órgãos setoriais e governamentais foi fundamental para que o primeiro passo rumo aos mercados-além fronteira pudesse ser efetivado. Essa verificação coloca questões para estudos futuros: de que forma as políticas públicas influenciam o processo de internacionalização das empresas? De que forma as redes de empresas e a inserção em uma aglomeração de empresas influenciam esse processo? Quais são os elementos relacionados à decisão de internacionalização das empresas?

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, A. & CRETOIU, S.L. Internacionalização de empresas: a experiência brasileira e o contexto latino-americano. *Fundação Dom Cabral*, ano 2, n. 5, 2008.
- ANDERSON, H. & GATIGNON, H. Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions. *Journal of International Business Studies*, v. 17, n. 3, 1986.

BARBOSA, F.J. *A internacionalização do Grupo Gerdau: um estudo de caso*. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004.

BARTLETT, C.A. & GHOSHAL, S. Going global: lessons from late movers. *Harvard Business Review*, Boston, v. 78, n. 2, p. 133-142, 2000.

CADOGAN, J.W.; DIAMANTOPOULOS, A. & SIGUAW, J.A. Export Market-oriented Activities: Their antecedents and Performance Consequences. *Journal of International Business Studies*, v. 33, n. 3, Third Quarter, p. 615 – 626, 2002.

CATEORA, R.P. & GRAHAM, L.J. *Marketing Internacional*. 10. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

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

DUNNING, J.H. Explaining changing patterns of international production: in defense of the eclectic theory. *Oxford Bulletin of Economics & Statistics*, v. 41, n. 4, p. 269-195, 1979.

DUNNING, J.H. The Eclectic Paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, v. 19, n. 1, p. 1-31, Spring 1988.

DUNNING, J. H. The Eclectic Paradigm of international production: past, present and future. *International Journal of Economics of Business*, v. 8, n. 2, p. 173-190, 2001.

DUNNING, J.H. Toward an Eclectic Theory of international production: some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, v. 11, n. 1, p. 9 - 31, 1980.

FERNÁNDEZ, S.P. *O papel dos recursos estratégicos no desempenho competitivo internacional: casos de análises no setor vinícola do vale do Rio Negro argentino*. Tese (Doutorado em Agronegócios). Centro de Estudos em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

FERREIRA, F.G. *Estratégias de produção das empresas vitivinícolas da serra gaúcha investidoras em vitivinicultura na metade sul do Rio Grande do Sul*. Monografia de Especialização em Administração, UFRGS, Porto Alegre, 2005.

GALLINA, R.; BULBA, E.A. & FLEURY, A. O Processo de Internacionalização de Uma Empresa Brasileira do Setor de Autopeças: O Caso Sabó. In: *XI Seminário Latino-Iberoamericano de Gestão Tecnológica*. CD-ROM. Salvador, 2005.

GAO, T. The Contingency Framework of Foreign Entry Mode Decisions: Locating and Reinforcing the Weakest Link. *Multinational Business Review*, Spring, 2004.

HEMAIS, C.A. & HILAL, A. O processo de internacionalização da firma segundo a Escola Nórdica. In: ROCHA, A. (Org.). *A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional*. Rio de Janeiro: MAUAD, 2002.

HERRERO FILHO, E. *Balanced Scorecard e a gestão da estratégia*. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HILL, C.W.L; KIM, W.C. & HWANG, P. An eclectic theory of the choice of international entry mode. *Strategic Management Journal*, v. 11, n. 2, 1990.

INTERNATIONAL ORGANIZATION OF VINE AND WINE - OIV. Disponível em www.oiv.int . Acesso em 30 de junho de 2008.

WHITLOCK, J. Theories of internationalisation and their impact on market entry. *International Marketing Review*, v. 19, n. 4, 2002.

JOHANSON, J. & VAHLNE, J.E. The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.

JOHANSON, J. & VAHLNE, J.E. The internalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, v. 8, n. 1, 1977.

JOHANSON, J. & WIEDERSHEIM-PAUL, J. The internationalization of the firm: four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, v. 12, n. 3, p. 305-322, 1975.

PAIVA, E.L.; CARVALHO J.R. & FENSTERSEIFER, J. E. *Estratégia de produção e de operações*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

PIPKIN, A. *Marketing Internacional: Uma abordagem estratégica*. São Paulo: Atlas, 2005.

RIBEIRO DE MELO, L. M. *Atuação do mercado vitivinícola mundial – Panorama 2007*. Folheto da Embrapa, Bento Gonçalves, 2008.

VINÍCOLA MIOLO. Disponível em www.miole.com.br. Acesso em março de 2008.

WILK, E. O. *A relação entre estratégias, recursos e performance: uma investigação em empresas de vinhos finos do cluster da serra gaúcha*. Tese (Doutorado em Agronegócios). Centro de Estudos em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

YIN, R K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.