



Revista Base (Administração e Contabilidade)

da UNISINOS

E-ISSN: 1984-8196

cd@unisinos.br

Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Brasil

DALMORO, MARLON; WITTMANN, MILTON

PROCESSOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO EM REDE: COOPERANDO PARA CONQUISTAR O  
MERCADO EXTERNO

Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS, vol. 8, núm. 3, julio-septiembre, 2011,  
pp. 231-242

Universidade do Vale do Rio dos Sinos

São Leopoldo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337228647004>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

 redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe , Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# PROCESSOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO EM REDE: COOPERANDO PARA CONQUISTAR O MERCADO EXTERNO

*INTERNATIONALIZATION PROCESSES IN NETWORKS: COOPERATING TO REACH THE EXTERNAL MARKET*

**MARLON DALMORO**  
marlondalmoro@gmail.com

**MILTON WITTMANN**  
wittmann@profwittmann.com

## RESUMO

A internacionalização de empresas pode ser observada como um envolvimento crescente em transações internacionais. Este envolvimento tem se acentuado em diversos setores, como no caso do setor vinícola, ao mesmo tempo em que esse passa por um processo de acirramento da competição tanto no mercado externo como interno. Nesse ambiente, novas combinações organizacionais afloram, como no caso das redes interorganizacionais, no qual o uso de ações de cooperação torna-se uma opção estratégica no processo de internacionalização. Para melhor entender esta relação, este estudo tem como objetivo analisar o processo de internacionalização de empresas a partir de uma rede interorganizacional horizontal com atuação internacional. Para tanto, foi utilizada abordagem qualitativa por meio de um estudo de caso no Projeto Setorial Integrado *Wines from Brazil*. Os dados foram coletados por meio de entrevistas junto a 14 empresas participantes da rede e dois gestores do projeto e tratados por meio de análise de conteúdo. O Projeto Setorial Integrado *Wines from Brazil* nasceu da necessidade das empresas fundadoras desenvolverem uma imagem para o vinho brasileiro no exterior, principal desafio para a internacionalização do setor. Observou-se que a associação em rede forma um ambiente propício para a internacionalização, especialmente no caso das empresas de menor porte, tendo em vista que a rede atua como uma ferramenta de auxílio para superar as barreiras da internacionalização.

*Palavras-chave:* internacionalização, redes interorganizacionais, *PSI Wines from Brazil*.

## ABSTRACT

The internationalization of firms can be seen as an increasing involvement in international transactions. This involvement has become strong in several sectors, such as the wine industry, with a concomitant process of increased competition both in the external and internal market. In this environment, new organizational arrangements arise, such as interorganizational networks, in which cooperative actions become a strategic choice in the internationalization process. To better understand this relationship, the article analyzes the internationalization process of

companies on the basis of an interorganizational network with international operations. For this purpose, it uses a qualitative approach through a case study on the Wines from Brazil Integrated Sector Project. The data were collected through interviews with 14 affiliated companies and two project managers and were treated through content analysis. Wines from Brazil emerged from the need to develop the image of Brazilian wine abroad, which is the main challenge for the industry's internationalization. It can be seen that the association in a network is an environment favorable to internationalization, especially for smaller companies, since the network is a tool that helps to overcome internationalization barriers.

**Key words:** internationalization, interorganizational networks, Wines from Brazil PSI.

## INTRODUÇÃO

O aumento das transações comerciais entre países, bem como as crescentes interações regionais e globais, mais intensas nas últimas décadas, ao mesmo tempo em que proporcionam novas oportunidades às empresas, geram novos desafios competitivos, tanto de concorrentes internacionais quanto de concorrentes locais (Chesnais, 1996). A elaboração de estratégias para responder a estes desafios depende não só da empresa, mas também do setor em que ela está inserida (Teruchkin, 2005).

No setor de bebidas, a magnitude e o dinamismo do mercado brasileiro colocaram em evidência o país no cenário internacional (Rosa et al., 2006). No setor vinícola em específico, destaca-se a participação de produtos importados no mercado nacional, especialmente no segmento de vinhos finos, produtos de qualidade superior e de maior preço.

A vitivinicultura brasileira encontra-se num grau de desenvolvimento inferior ao de tradicionais países produtores de vinho. No entanto, segundo Rocha et al. (2007), a vitivinicultura vem apresentando crescimento nos últimos anos. Ademais, vem se constituindo como alvo de pesquisas e estratégias de políticas públicas, como, por exemplo, a Indicação Geográfica Vale dos Vinhedos, o zoneamento vitivinícola do Rio Grande do Sul e o Projeto Setorial Integrado *Wines from Brazil*.

Este Projeto Setorial Integrado é coordenado pelo Instituto Brasileiro do Vinho – Ibravin, com o apoio da Agência Brasileira de Promoção de Exportação e Investimentos – Apex Brasil e outros parceiros institucionais, e tem como objetivo capacitar e adequar produtos e processos visando ao incremento das exportações, seguindo uma tendência de internacionalização do setor que se intensificou com a entrada de novos países competidores no mercado global (Garcia-Parpet, 2004).

A união das empresas vinícolas, por meio da formação da Rede *Wines from Brazil*, passa a ser uma alternativa para contornar as barreiras e competir com estruturas já organizadas dos países com tradição na exportação de vinhos. A visão da associação em rede dentro do processo de internacionalização supera a concepção deste como um processo interno da

organização. Fleury e Fleury (2003) colocam que uma das principais características da nova economia é a transição da eficiência individual para a eficiência coletiva, na qual a competitividade se relaciona ao desempenho de redes interorganizacionais e não de empresas isoladas.

Embora a internacionalização de empresas tenha sido objeto de um crescente volume de investigação ao longo das últimas décadas (Elo, 2005), menos estudada tem sido a questão da cooperação associada ao processo da internacionalização (Lorga, 2002). Deste modo, a autora destaca a importância de estudos que compreendam como as redes de negócios podem potencializar a capacidade competitiva das empresas num contexto de internacionalização. Neste mesmo sentido, Elo (2005) ressalta que o foco dos estudos em internacionalização deve incluir no seu âmbito de análise o contexto das redes.

Analizando a concepção da formação de redes para internacionalização, observa-se uma relação dicotômica neste processo, visto que, se por um lado o processo de internacionalização é de caráter decisório interno a cada organização (Goulart et al., 1996), por outro, as organizações percebem a existência de novas formas de otimizar recursos e conhecimentos, unindo esforços com outras organizações através de ações de cooperação e não de desempenhos isolados (Balestrin e Vargas, 2002). Reforçando este entendimento, destaca-se que a tônica, nos anos mais recentes, tem recaído sobre a natureza e gestão dos relacionamentos em mercados internacionais por meio das redes interorganizacionais, em vez de um processo isolado. No intuito de melhor entender o processo de internacionalização considerando relacionamentos em redes interorganizacionais industriais, objetiva-se responder com este artigo a seguinte questão de pesquisa: *como ocorre o processo de internacionalização em redes interorganizacionais de caráter horizontal?*

Para responder esta questão problema, o presente estudo teve como objetivo analisar o processo de internacionalização de empresas a partir de uma rede interorganizacional horizontal com atuação internacional. Para isto, foi realizado um estudo de caso no Projeto Setorial Integrado *Wines from Brazil*, uma rede de empresas vinícolas que visa a auxiliar na internacionalização do setor.

O trabalho está dividido em cinco partes, incluindo esta contextualização. A seguir é apresentado um arcabouço teórico dos temas em estudo. Após, descreve-se o método utilizado para a realização da pesquisa e o lócus no qual o estudo foi realizado. Finalmente, são apresentados os resultados do estudo de caso e as respectivas considerações finais.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

Frente ao aumento da competição nos mercados domésticos, as empresas têm buscado oportunidades alternativas nos mercados estrangeiros com o objetivo de ganhar e sustentar vantagens competitivas, tanto nos novos mercados como no próprio mercado doméstico (Aulakh *et al.*, 2000). Este processo é denominado de internacionalização e descrito por Lam e White (1999) como um processo pelo qual as organizações aumentam sua consciência sobre a importância da participação em atividades internacionais, envolvendo-se em diversas operações além de suas fronteiras.

A internacionalização de uma empresa pode ser observada como um processo, uma forma de pensar por parte da organização. Esta visão vem sendo desenvolvida a partir do trabalho seminal de Penrose (1959) e da obra de Cyert e March (1963) e desde então ganhou dois enfoques diferentes. De um lado, estão os trabalhos que se apoiam em uma abordagem econômica, proporcionada pela teoria dos Custos de Transação (Williamson, 1975), a partir da teoria de internalização e do paradigma eclético da produção. De outro lado, encontram-se os estudos de abordagem comportamental, baseados na escola nórdica – Modelo de Uppsala, o qual apresenta a internacionalização como uma consequência de uma sequência de estágios, seguindo um percurso sequencial em conexão com a experiência e o conhecimento dos mercados externos (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson e Vahlne, 1977).

Maçães e Dias (2001) colocam que a internacionalização é uma decisão estratégica que envolve a identificação dos produtos, os mercados a atingir e os modos de acesso mais adequados para cada mercado. Neste entendimento, a estratégia de internacionalização está baseada no *trade-off* investimento *versus* grau de controle da presença externa. A decisão de exportar e avançar em direção a estágios mais avançados de internacionalização é, indiscutivelmente, uma decisão de cunho gerencial (Bradley, 1995). É a perspectiva do empresário que definirá qual é a estratégia de entrada no mercado internacional que será adotada por uma empresa, além do nível de comprometimento internacional que esta empresa estabelecerá. Neste sentido, Leonidou *et al.* (1998) afirmam que a gerência de uma empresa é responsável pelo modo, a direção e a velocidade com os quais esta empresa avança no desenvolvimento de suas exportações.

Para Czinkota (1996), é a dimensão gerencial no nível estratégico e tático de uma organização que melhor define a

possibilidade de sucesso no caminho de sua internacionalização. Fatores como comprometimento, conhecimento, orientação internacional e percepção de risco da direção da empresa estão ligados com as estratégias de internacionalização e o desempenho destas. Esta visão é compartilhada por McDougall e Oviatt (2003) quando estes autores destacam o papel do empreendedor internacional como elemento fundamental no processo de internacionalização.

Entretanto, um aspecto não desenvolvido pelas abordagens tradicionais do processo de internacionalização é a formação de arranjos cooperativos, principalmente de redes de empresas, visando ao mercado internacional. O preenchimento desta lacuna teórica foi buscado por meio do desenvolvimento da Teoria das Redes ou *Networks*. Nessa perspectiva teórica, o processo de internacionalização seria tanto inter quanto intraorganizacional (Lorga, 2002). A extensão internacional das redes, segundo a autora, dependeria tanto do país quanto do produto e teria fortes implicações na internacionalização da empresa.

Chetty e Holm (2000) argumentam que as redes de negócios permitem o acesso a diversos recursos necessários à estratégia de internacionalização da firma. Os autores mostram que a habilidade das firmas para acessar recursos de outras organizações, principalmente por meio de redes horizontais, pode ser uma importante variável explicativa no engajamento internacional.

### REDES INTERORGANIZACIONAIS

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

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

Segundo Lundvall (1992), as relações que se desenvolvem entre os agentes ao longo do tempo vão estabelecendo as regras do jogo e acabam tornando-se um referencial em termos organizacionais. Esse novo comportamento das organizações e dos demais atores pode ser visto como derivado

das externalidades positivas que são geradas no espaço local. Essas externalidades acabam criando um conjunto de fatores intangíveis que permitem a criação e/ou a ampliação de vantagens competitivas. Essa forma de entender os arranjos organizacionais permite verificar a existência de um compartilhamento por parte dos agentes. A cooperação e a troca de informações passam a ser fontes geradoras de vantagens competitivas (Alievi e Fensterseifer, 2005).

Quando se trata de tipologia de redes de empresas, uma das mais conhecidas e citadas na literatura é a classificação proposta por Grandori e Soda (1995), a qual é elaborada de acordo com os seguintes critérios: tipo de mecanismo de coordenação utilizado; grau de centralização; e grau de formalização da rede. A definição que parece mais se aproximar ao tipo de rede que será investigado neste trabalho é a de que redes são grupos intencionalmente formados de pequenas e médias empresas que são geograficamente próximas, operam dentro da mesma indústria, empreendem interações diretas entre si visando à ampliação das ações internacionais e contam com o auxílio de entidades setoriais, definição esta que se assemelha à proposta por Human e Provan (1997).

De acordo com essa definição, as empresas participantes da rede podem ter um conjunto de recursos utilizados de forma interdependente (estruturas administrativas, prédios, competências, tecnologias, entre outros). Neste sentido, o escopo deste trabalho está voltado para redes de empresas que desenvolvem atividades estratégicas para inserção no mercado internacional.

## **INTERNACIONALIZAÇÃO EM REDES**

### **INTERORGANIZACIONAIS**

Os primeiros esforços para a análise do papel das relações interorganizacionais no processo de internacionalização foram realizados pelo *International Marketing and Purchasing Group* (IMP Group) em 1982, quando este desenvolveu o chamado "Modelo de Interação" (Wilson e Woodside, 1985). Na percepção do grupo, as interações se dariam com clientes, clientes dos clientes, fornecedores, fornecedores suplementares, distribuidores, órgãos governamentais, entidades setoriais, consultores, entre outros. Os laços entre as empresas se dariam por vias econômicas, administrativas e legais. Os laços entre as pessoas seriam tanto sociais como cognitivos e consistiriam num importante elemento do processo de internacionalização.

A partir desta perspectiva, os mercados industriais podem ser vistos como redes de relacionamentos entre empresas. Axelsson e Johanson (1992) argumentam que quanto mais relacionamentos a empresa tiver e mais profundos estes forem, maior será o envolvimento em mercados internacionais. Para os autores, estas interações afetam o controle dos recursos utilizados nas atividades internacionais, mas em contrapartida fornecem acesso a questões como aprendizado e a ativos de mercado.

Na acepção de Johanson e Mattsson (1988), os ativos de mercado que a empresa possui serão diferentes se ela está internacionalizada ou não, ativos estes que também estão relacionados ao grau de internacionalização em que o mercado se encontra. Desta forma, o desenvolvimento do processo de internacionalização é influenciado pelo grau de internacionalização da empresa e do mercado. Em sua abordagem em redes, Johanson e Mattson (1988) colocam dois requisitos para o processo de internacionalização: desenvolvimento gradual de conhecimento de mercado e aprendizagem com as outras empresas da rede.

As estratégias cooperativas internacionais permitem que as empresas compartilhem os riscos e recursos para entrar em mercados externos e facilitam o desenvolvimento de novas competências (Hitt et al., 2002). Envolvendo uma multiplicidade de formas, Brito (2007) coloca que a cooperação por meio de relações interorganizacionais com fins internacionais reflete uma grande flexibilidade negocial entre as partes; contudo, para o autor, o caso típico que merece uma referência especial é o consórcio de exportação.

O consórcio de exportação pode representar um instrumento adequado para a promoção e facilitação de estratégias e parcerias entre empresas que pretendem entrar no mercado internacional. Unidas com o propósito de reduzirem os custos, as empresas associadas em um consórcio de exportação aumentam o padrão de qualidade dos produtos, de novas tecnologias e serviços incorporados (Rocha, 1987). De acordo com a autora, entende-se que o consórcio de exportação é uma associação de empresas independentes, sem fins lucrativos, que desenvolvem em conjunto atividades de exportação, obtendo diversas vantagens. É uma aliança voluntária de empresas para facilitar a exportação através de ações conjuntas.

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

Segundo Roolah (2006), o conceito de internacionalização deve incluir relacionamentos em redes ou alianças; consequentemente, internacionalização significaria uma operação dentro de conexões maiores, não apenas dentro de uma empresa. Buckley e Casson (1998) colocam que as diversas corporações estão passando a utilizar a cooperação para aumentar sua competitividade internacional e também fortalecer o grupo de empresas internamente.

Empresas com capacidades avançadas de cooperação tendem a adquirir confiança e reputação por colaborar com outras empresas continuamente (Gulati, 1995), pois estas as auxiliam a obter recursos e ganhar mercados. Segundo Chetty

e Holm (2000) a associação em redes pode ajudar as empresas a se expor em novas oportunidades, obter conhecimento, aprender com experiências e se beneficiam pelos efeitos da sinergia do conjunto de recursos. Roolaht (2006) ressalta que a cooperação em redes ajuda a evitar a restrição dos fatores que contribuem com o processo de internacionalização no âmbito interno da empresa, disseminando e impulsionando a atividade internacional por toda a rede.

Badrinath (2004) argumenta que, entre todas as teorias e as perspectivas de internacionalização, a perspectiva em rede parece ser a mais relevante do ponto de vista da internacionalização de pequenas e médias empresas. Em síntese, o estudo usa a perspectiva de rede para analisar o processo de internacionalização, que inclui o gradual desenvolvimento e processo de aprendizagem, gerenciado e coordenado pela empresa.

## METODOLOGIA

Quanto ao método de pesquisa, optou-se por uma abordagem qualitativa, visto o objetivo do estudo de analisar descritivamente o processo de internacionalização de organizações em redes interorganizacionais horizontais. Easton (1992) argumenta que pesquisa qualitativa é o método mais apropriado para a pesquisa em redes de empresas, tendo em conta o caráter de relações em redes que permite a identificação de forças causais que influenciam o comportamento dos atores e a criação da rede.

O presente trabalho utiliza a estratégia de pesquisa de estudo de caso, por meio de um corte transversal. Para Elo (2005) o método de estudo de caso caracteriza-se como uma ferramenta importante para estudos contemporâneos em redes de negócios.

A unidade de análise consiste no Projeto Setorial Integrado (PSI) *Wines from Brazil*, formado por 38 empresas do setor vinícola e mantido pelo Instituto Brasileiro do Vinho – Ibravin com o apoio da Apex Brasil, e os sujeitos da pesquisa foram os atores formadores desta rede. Destaca-se que o projeto possui as características de uma rede interorganizacional de caráter industrial, organizada na forma horizontal, que desenvolve atividades internacionais com as características de consórcio de exportação. Os relacionamentos existentes entre as organizações formadoras da rede e organizações externas à rede não foram analisados neste estudo, por não se enquadrarem no objetivo do mesmo.

Creswell (1994) ressalta que a espinha dorsal de uma pesquisa qualitativa é a coleta extensiva de dados. Para isso, foram realizadas uma pesquisa bibliográfica e uma coleta de dados secundários, a fim de formular um quadro teórico referencial sobre internacionalização e redes interorganizacionais. Para a coleta de dados primários, foram realizadas entrevistas (*in loco*) semiestruturadas com os gestores de 14 empresas participantes da rede, mais dois gestores executivos do PSI *Wines from Brazil*, totalizando 16 entrevistas, nos meses de setembro e outubro de

2008. A coleta de dados por meio de entrevistas é recomendada por Brito (1999) em estudos em redes. Para guiar a entrevista, foi elaborado um roteiro com 15 questões abertas formuladas a partir da revisão teórica.

A seleção dos entrevistados ocorreu com uma amostra não probabilística intencional, selecionada por acessibilidade. Entende-se este tipo de amostragem como aquela em que a seleção dos sujeitos da pesquisa parte do julgamento do pesquisador, considerando que estes poderão oferecer as contribuições solicitadas (Aaker *et al.*, 2001). Na definição do número de sujeitos entrevistados, utilizou-se o princípio de saturação proposto por Glaser e Strauss (1967).

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

Seguindo procedimentos metodológicos, como auxílio à análise, foi organizada uma matriz de agrupamento conceitual (Quadro 1). Com essa matriz, as entrevistas foram organizadas em categorias que possuem correspondência com a fundamentação teórica deste trabalho e correspondem aos objetivos do estudo.

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### DESCRIPÇÃO DO LÓCUS DO ESTUDO

O vinho é resultado da fermentação alcoólica de um mosto obtido pelo esmagamento da uva, que, mesmo podendo ser produzido em diferentes localidades, não é homogêneo, visto que peculiaridades geográficas e tecnológicas e de conservação alteram as características do produto (Johnson, 1985; Teruchkin, 2005). Desta forma, o vinho carrega características da região, determinantes da sua imagem e posição no mercado (Aguiar, 1999).

Os países produtores dividem-se em dois blocos principais. Num bloco, encontra-se o Velho Mundo, formado por países com longa tradição na elaboração de vinhos, como Itália, França, Espanha e Portugal. No outro bloco, estão os países que ingressaram mais recentemente no mercado vinícola mundial, denominados de Novo Mundo, como Chile, África do Sul, Argentina, EUA, Austrália, Nova Zelândia e Brasil (Silva *et al.*, 2007). Os países do Novo Mundo têm alterado o mercado vinícola mundial, desenvolvendo novas variedades, aplicando novas tecnologias de produção e utilizando estratégias de *marketing* agressivas, resultando numa reestruturação do padrão competitivo internacional no setor vinícola, especialmente pelo crescente processo de internacionalização deste setor (Montaigne e Cousinié, 2005).

A indústria vinícola brasileira sente os efeitos destas mudanças no cenário internacional, especialmente pelo

Quadro 1 - Matriz de agrupamento conceitual.

Chart 1 - Conceptual cluster matrix.

Construto	Variável	Questões do roteiro	Principais autores
Formação da rede	Caracterização da rede	Características específicas da rede em estudo	Human e Provan (1997)
	Contribuições da rede	Criação de vantagens e benefícios pela rede	Ebers e Jarrilo (1997)
Processo de internacionalização da rede	Estratégias de internacionalização da rede	Sentido da internacionalização, forma de entrada, estratégia de preço, produto, distribuição e comunicação Modelo de Uppsala	Hitt et al. (2002); Brito (2007); Johanson e Vahlne (1977)
	Fatores internos a organização	Atitudes e características de gerência e da direção, características das empresas e empreendedorismo internacional	Leonidou et al. (1998); McDougall e Oviatt (2003); Cavusgil (1984)

acirramento da concorrência no mercado interno, fruto do crescimento das importações. Enquanto que, em 2003, os vinhos importados representavam 53% do mercado nacional no segmento de vinhos finos (vinhos tranquilos e espumantes), em 2007 estes já respondiam por 71% do consumo de vinhos finos no país, reduzindo significativamente o mercado doméstico para as vinícolas locais (Mello, 2008).

Para enfrentar este cenário desfavorável, a indústria vinícola brasileira tem buscado a ampliação das atividades internacionais como uma alternativa estratégica. De acordo com Fensterseifer (2007), frente ao estágio de desenvolvimento da indústria vinícola brasileira e às ações agressivas de empresas estrangeiras no mercado brasileiro, o ingresso no mercado internacional consiste num imperativo para a sobrevivência das vinícolas no próprio mercado doméstico.

A internacionalização do setor vinícola brasileiro encontra-se num estágio inicial em relação a países vizinhos, como, por exemplo, a Argentina e o Chile. Enquanto que estes países já possuem uma imagem e posicionamento para os seus vinhos desde a década de 1990, a imagem do vinho brasileiro ainda se encontra em construção. Para auxiliar neste processo, as vinícolas e entidades do setor têm desenvolvido, em parceria com a Apex Brasil, uma estratégia de marca genérica que enfatiza o país de origem (Sato, 2006). Esta estratégia é conduzida pelo Projeto Setorial Integrado *Wines from Brazil*.

O *Wines from Brazil* teve início em 2002 por meio de um consórcio de exportação, formado por seis vinícolas (Aurora, Miolo, Casa Valduga, Lovara, Salton e Bacardi-Martini do Brasil) sob a tutela da Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul – FIERGS. Em 2004, sofreu alterações no seu formato, passando a ser chamado de "Projeto Setorial Integrado" (PSI), dada a formação de uma parceria entre a Apex Brasil e o Ibravin, passando a focar somente a promoção de vinho brasileiro, e não mais a comercialização, como ocorria no seu formato

inicial, e agregando novas empresas afiliadas. A parceria entre a Apex e o Ibravin passou por uma revisão e renovação do acordo em 2007, quando as empresas participantes do projeto já representavam uma participação de 57,7% na exportação brasileira, em contraste a 15,28% de 2002 (WFB, 2008).

Pelo fato de estarem inseridas na rede, as vinícolas contam com auxílio financeiro da Apex Brasil para a realização de atividades relativas à promoção comercial. Além disto, as vinícolas dispõem do apoio da entidade gestora, o Ibravin, e de suporte institucional e financeiro do SEBRAE, FIERGS e SEDAI em ações específicas. De forma complementar ao estímulo financeiro, as trocas de experiências entre as empresas participantes, o fortalecimento da marca "Vinhos do Brasil", participação em feiras internacionais, eventos para degustações, seminários e workshops, missões comerciais, Projeto Imagem e Projeto Comprador são atrativos para a afiliação na rede (WFB, 2008).

## FORMAÇÃO DA REDE

Na concepção de Welch et al. (2002), o processo de internacionalização de diversas empresas está vinculado a ações coletivas. Os autores destacam que a inserção de uma empresa numa rede com fins de internacionalização proporciona uma imersão num ambiente com uma cultura de exportação. Estes elementos proporcionados pela rede funcionam como um acelerador do processo de internacionalização.

No setor vinícola brasileiro, observa-se um aumento das exportações de vinhos, bem como o crescimento do número de países importadores e de empresas exportadoras, indicando a existência de um processo de internacionalização do setor como um todo. Nesta mesma linha, os vinhos finos de variedades europeias apresentam o maior crescimento nas exportações, um produto de maior valor agregado e segmento-alvo das empresas participantes do *Wines from Brazil*.

## CARACTERIZAÇÃO DA REDE

A busca por mercado externo por meio da cooperação tem crescido nas empresas vinícolas, destacando-se o aumento do número de empresas cooperadas de seis empresas no ano de 2002 para 38 empresas em 2010. Contudo, observa-se que este processo é incipiente, proporcionando neste primeiro momento mais a familiaridade das empresas cooperadas com o mercado externo, promoção do produto brasileiro no exterior e melhorias na qualidade do que propriamente a geração de elevado desempenho financeiro para elas. O montante exportado pelas empresas brasileiras é considerado baixo em relação a outros setores, e a parcela da produção destinada ao mercado externo não possui volumes representativos.

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

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

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

## CONTRIBUIÇÕES DA REDE

Em termos da contribuição da rede para o processo de internacionalização das empresas afiliadas, o gerente da Miolo entrevistado destaca que esta contribui na geração de benefícios para o setor porque está disseminando uma ideia de qualidade e da possibilidade de expandir o mercado de atuação das vinícolas para além do Brasil. A representatividade proporcionada pelas ações em conjunto no mercado externo traz vantagens relativas para o setor, bem como para as empresas participantes, visto que, no momento da associação em rede, as empresas somam forças na promoção do vinho brasileiro.

Na concepção dos entrevistados, a rede tem proporcionado vantagens independentemente do tamanho das empresas. No caso da Miolo, uma das maiores empresas da rede, o gerente

acredita que a empresa não conseguiria fazer mais de 50% das atividades internacionais desenvolvidas atualmente se não existisse a rede. Da mesma forma, as empresas menores participantes do *Wines from Brazil* também obtêm vantagens competitivas, tanto pelo fato de apresentarem variedades diferentes quanto pelo acesso ao *know-how* das empresas maiores pertencentes à rede e que já possuem experiência exportadora.

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

## PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA REDE

O processo de internacionalização consiste na forma como são operacionalizadas as estratégias internacionais, que tendem a ser distintas das estratégias adotadas no mercado doméstico (Hitt et al., 2002). Nas empresas vinícolas estudadas, observa-se que o composto internacional possui uma participação recente nas estratégias das mesmas. Seguindo a tendência apresentada pelas vinícolas situadas no Novo Mundo dos vinhos, as empresas da rede adotaram uma marca genérica de promoção, denominada de *Wines from Brazil*, que visa a distinguir o Brasil como um país produtor de vinhos. Com base nesta distinção, as empresas brasileiras se apoiam na marca genérica para comercializar seus produtos específicos.

## ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA REDE

As estratégias de internacionalização das empresas por intermédio da rede estão voltadas para fora (*outward*), ou seja, a comercialização de vinhos produzidos no Brasil no mercado externo. Observa-se que é comum entre as empresas entrevistadas a realização de atividades de importação, especialmente máquinas e insumos, porém estas atividades são realizadas extrarrede, visto que a rede tem como foco somente a exportação de vinhos finos.

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

Quanto à utilização de modos de entrada com maior comprometimento, observa-se que algumas empresas possuem *joint ventures* com empresas estrangeiras de maneira individual, ou seja, sem a intermediação da rede. Dentre estas *joint ventures* destaca-se o acordo da Vinícola Miolo com a Osborne, fabricante espanhol de vinhos, e a formação da ViaSul pela Miolo em parceria com uma empresa chilena e

outra argentina, sendo elaborada uma linha de vinhos a partir de uvas cultivadas nestes países. Dentre outras empresas, a Vinícola Garibaldi também possui uma aliança estratégica com um grupo argentino para troca de variedades de uvas. Dessa forma, observa-se um movimento por parte das empresas na busca de alianças estratégicas com vinícolas internacionais para desenvolver novas tecnologias e produtos extrarrede.

Quanto à utilização de modos de entrada em mercados com maior comprometimento, como a realização de investimentos diretos estrangeiros, o gerente do Ibravin entrevistado coloca que, estrategicamente, já se pensou em criar um centro de distribuição no exterior; contudo, no momento o volume de exportação ainda é pequeno. Segundo ele, para viabilizar um projeto destes necessita-se aumentar o volume exportado e desenvolver a marca *Wines from Brazil* primeiro.

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

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

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

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

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

a produção brasileira é limitada, não permitindo a produção de grandes lotes e com baixos preços.

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

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

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

Nesta linha de raciocínio, o enólogo da Sulvin destaca o papel da rede na busca de novos mercados, divulgando a marca *Wines from Brazil* antes das empresas ofertarem seus produtos em específico. O gerente da Miolo observa que o desenvolvimento de estratégias para entrar em um novo mercado requer inúmeras informações, visto que cada país possui legislação específica, especialmente pelo fato do vinho ser uma bebida alcoólica. O gerente diz que as feiras são o modo mais eficiente para desenvolver mercados, especialmente na Europa, onde se valoriza a demonstração do produto e que a empresa não seja uma aventureira com ações isoladas naquele mercado. Dessa forma, a empresa trabalha com uma perspectiva de, no mínimo, dois anos entre o início das negociações até fechar o primeiro embarque.

A importância do processo de internacionalização para a estratégia das empresas participantes da rede é destacada pela gerente do projeto. Para ela, no momento em que o empresário entra em contato com outros países, por meio da participação em uma feira internacional ou reunião de negócios, ele visualiza mudanças que afetam não só as exportações, mas toda a estrutura da empresa, especialmente no caso das pequenas empresas. Ela observa que esta mudança é natural, visto que as tendências externas passam a compor as estratégias da empresa:

*alguns mercados como a União Europeia, que são grandes importadores, ditam as regras do mercado e, então, quem participa de uma feira dessas vê qual é o caminho. Até porque, como no Brasil tem um predomínio de vinhos importados, com essas estratégias internacionais a gente vai se preparando para brigar também no mercado interno (Gerente do Ibravin).*

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

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

### FATORES INTERNOS À ORGANIZAÇÃO

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

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

O gerente do Ibravin argumenta que a direção deve estar comprometida com o projeto. Para ele, este comprometimento varia de empresa para empresa e, quanto maior for, melhor são os resultados. O gerente ainda fala que as empresas que ingressaram na rede há mais tempo hoje estão colhendo os frutos do projeto, e as que ingressaram mais recentemente motivam-se com estes resultados. O comprometimento da direção também é importante porque, desde a formação do projeto, criaram-se regras claras, como a questão da qualidade;

então, quando as empresas entram no projeto, elas devem estar comprometidas para que cumpram estas regras.

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

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

Observa-se que a rede permite a entrada de novas empresas, mas o ingresso depende de cada empresa traçar estratégias que vão ao encontro dos objetivos da rede. Esta visão também é compartilhada pelo diretor da Mioranza, destacando que a percepção do mercado externo é uma saída estratégica para a necessidade de ampliar mercados, e a direção se motivou a ir para o mercado externo e ingressar na rede.

O gerente da Miolo enfatiza que, se a diretoria não tiver uma visão adequada para a exportação, não vai ter o resultado esperado. Porém, ele complementa que o projeto tem a incumbência de estimular as empresas e capacitar os diretores e colaboradores das mesmas com o objetivo de criar uma visão internacional. A enóloga da Dal Pizzol diz que a visão da empresa para o mercado externo é de longo prazo. Inicialmente, a empresa necessita estruturar-se internamente para definir quais os lotes vão ser destinados à exportação, uma vez que, no setor vinícola, a produção está limitada a um lote (safra) por ano; a partir do momento em que realizar um embarque, deve estar preparada para repor este produto no mercado externo.

A gerente da Panizzon ressalta a importância da existência de uma estrutura interna na empresa para buscar o mercado externo, salientando, contudo, que as empresas maiores e com volume de exportação regular já mantêm um departamento de exportação estruturado. A necessidade de pessoas responsáveis pelo processo de internacionalização deriva do fato de que estas tarefas demandam tempo. A gerente do projeto destaca a necessidade de dedicar tempo para fazer análise de preços, realizar contatos, responder e-mails.

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

Nesse sentido, a diretora da Lídio Carraro destaca o trabalho realizado pela gerência do projeto para mobilizar e ajudar as empresas a se adequarem internamente para buscar mercados externos. Para a entrevistada, não adianta a empresa ser uma associada da rede, mas não participar das ações, ou seja, estar preparada para competir internacionalmente.

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

Mesmo num ambiente de rede, as empresas são os atores principais do processo de internacionalização, e as ações estratégicas e fatores internos da organização determinam este

processo. O Quadro 2 apresenta uma síntese dos resultados obtidos na análise dos resultados.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo teve como objetivo analisar o processo de internacionalização de empresas a partir de uma rede interorganizacional com atuação no mercado externo. Para tanto, buscou-se inicialmente um embasamento teórico nas tangentes da internacionalização, das redes interorganizacionais e do processo de internacionalização por meio de redes. Em seguida, realizou-se uma abordagem empírica por meio de um estudo de caso no Projeto Setorial Integrado *Wines from Brazil*.

Verificou-se que a associação em rede forma um ambiente propício para a internacionalização, especialmente no caso das empresas de menor porte, de forma a atuar como uma ferramenta de auxílio para superar as barreiras da internacionalização. Contudo, o processo de internacionalização na rede depende da motivação interna da empresa, sob o desejo da direção da empresa em comprometer recursos técnicos, humanos e financeiros para viabilizar a internacionalização. O Projeto Setorial Integrado *Wines from Brazil* tem um papel primordial para a internacionalização das empresas

*Quadro 2 – Síntese dos resultados.*

*Chart 2 – Results summary.*

Construto	Variável	Resultados
	Caracterização da rede	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projeto Setorial Integrado, apoiado pela APEX e pelo Ibravin com foco no desenvolvimento da imagem do vinho fino brasileiro.</li> </ul>
Formação da rede	Contribuições da rede	<ul style="list-style-type: none"> <li>A rede proporciona externalidade positivas tanto para o mercado externo como para o mercado interno;</li> <li>Desenvolve uma imagem positiva do vinho brasileiro, aumentando a competitividade das vinícolas no mercado externo;</li> <li>Aumenta a competitividade do vinho brasileiro no mercado doméstico.</li> </ul>
Processo de internacionalização da rede	Estratégias de internacionalização da rede	<ul style="list-style-type: none"> <li>Processo de internacionalização via rede para fora;</li> <li>Uso dos modos de entrada de exportação indireta e direta pela rede e joint venture de maneira individual por algumas empresas;</li> <li>Definição das estratégias de preço e produto de maneira individual, mas com foco na diferenciação por meio da comercialização de vinhos finos;</li> <li>Estratégias de comunicação compartilhadas, com a existência de algumas ações individuais;</li> <li>A comercialização e distribuição é individual;</li> <li>Constatação do processo de internacionalização gradual.</li> </ul>
	Fatores internos à organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atitudes e características de gerência pró-ativas na busca de mercado externo;</li> <li>Empresas do setor vinícola mas com diversidade de tamanho e experiência internacional;</li> <li>Empresas mais comprometidas com a exportação possuem departamento de exportação formalizado;</li> <li>Características de empreendedorismo internacional nas empresas potencializam o processo de internacionalização.</li> </ul>

participantes, sendo que a cooperação existente entre as empresas e o apoio dado pelo projeto a elas têm permitido um aumento do número de vinícolas brasileiras atuantes no mercado internacional.

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

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

O estudo inclui as limitações de um estudo de caso e do corte transversal. A característica exploratória deste estudo resulta numa pluralidade de temas abordados, sem o enfoque específico que permita resultados definitivos. Desta forma, destaca-se a existência de outras variáveis de análise bem como outras interpretações para o estudo. No âmbito teórico, o entendimento da formação de redes para internacionalização também carecem de mensurações que englobem tanto os efeitos estratégicos quanto financeiros. Em termos do setor estudado, o setor vinícola possui enorme abrangência, permitindo a realização de estudos futuros que abordem este setor.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, A.; KUMAR, V.; DAY, G.S. 2001. *Marketing research*. New York, John Wiley & Sons, 800 p.
- ALIEVI, R.M.; FENSTERSEIFER, J.E. 2005. Relações de cooperação e criação de vantagens competitivas: um estudo no arranjo vinícola da região da Serra Gaúcha – Brasil. In: ENCONTRO DA ANPAD, XXXIX, Brasília, 2005. Anais... Rio de Janeiro, ANPAD, p. 1-16.
- AGUIAR, F.B. 1999. A internacionalização do mercado vitivinícola. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE VITICULTURA E ENOLOGIA, IX, Bento Gonçalves, 1999. Anais... Bento Gonçalves, CBVE, p. 220-245.
- AULAKH, P.S.; KOTABE, M.; TEEGEN, H. 2000. Export strategies and performance of firms from emerging economies: evidence from Brazil, Chile and Mexico. *Academy of Management Journal*, 43(3):342-361. <http://dx.doi.org/10.2307/1556399>
- AXELSSON, B.; JOHANSON, J. 1992. Foreign market entry – the textbook vs. the network view. In: B. AXELSSON; J. JOHANSIN, *Industrial networks: a new view of reality*. London, Routledge, p. 218-234.
- BADRINATH, R. 2004. Building business competitiveness. *International Trade Forum*, 2:6-23.
- BALESTRIN, A.; VARGAS, L.M. 2002. Evidências teóricas para a compreensão das redes interorganizacionais. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, I, Recife, 2002. Anais... Rio de Janeiro, ANPAD, p. 1-15.
- BARDIN, L. 1977. *Análise de conteúdo*. Lisboa, Edições 70, 229 p.
- BRADLEY, F. 1995. *International marketing strategy*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 408 p.
- BRITO, C.M. 2007. *Estratégias de internacionalização e cooperação empresarial*. Faculdade de Economia do Porto, Working paper nº 38. Disponível em: [www.fep.up.pt/docentes/cbrito/Estrat\\_Intern\\_e\\_Coop.pdf](http://www.fep.up.pt/docentes/cbrito/Estrat_Intern_e_Coop.pdf). Acesso em: 07/2007.
- BRITO, C.M. 1999. Issue-based nets: a methodological approach to the sampling issue in industrial networks research. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 2(2):92-102. <http://dx.doi.org/10.1108/13522759910270007>
- BUCKLEY, P.J.; CASSON, M.C. 1998. Models of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 29(1):21-44. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490023>
- CASTELLS, M. 1999. *A sociedade em rede*. São Paulo, Paz e Terra, 617 p.
- CAVUSGIL, S.T. 1984. Differences among exporting firms based on their degree of internationalization. *Journal of Business Research*, 12(2):195-208. [http://dx.doi.org/10.1016/0148-2963\(84\)90006-7](http://dx.doi.org/10.1016/0148-2963(84)90006-7)
- CHEN, H.; CHEN, T.-J. 1998. Network linkages and location choice in foreign direct investment. *Journal of International Business Studies*, 9(3):445-467. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490002>
- CHESNAIS, F. 1996. *A mundialização do capital*. Rio de Janeiro, Xamã, 335 p.
- CHETTY, C.; HOLM, D.B. 2000. Internationalization of small to medium sized manufacturing firms: a network approach. *International Business Review*, 9(1):77-93. [http://dx.doi.org/10.1016/S0969-5931\(99\)00030-X](http://dx.doi.org/10.1016/S0969-5931(99)00030-X)
- CRESWELL, J. 1994. *Research design: qualitative and quantitative approaches*. Thousand Oaks, Sage, 248 p.
- CYERT, R.M.; MARCH, J.G. 1963. *A behavioral theory of the firm*. New York, Englewood Cliffs, 264 p.
- CZINKOTA, M. R. 1996. Why national export promotion. *International Trade Forum*, 2:10-16.
- EASTON, G. 1992. Industrial networks: a review. In: B. AXELSSON; G. EASTON (eds.), *Industrial networks: a new view of reality*. London, Routledge, p. 3-27.
- EBERS, M.; JARILLO, J.C. 1997. The construction, forms and consequences of industry networks. *International Studies of Management & Organization*, 27(4):3-21.
- ELO, M. 2005. *SME internationalization from a network perspective: empirical study on a Finnish-Greek business network*. Abo, Abo Akademi University Press, 269 p.
- FENSTERSEIFER, J.E. 2007. The emerging Brazilian wine industry: challenges and prospects for the Serra Gaúcha wine cluster. *International Journal of Wine Business Research*, 19(3):187-206. <http://dx.doi.org/10.1108/17511060710817221>
- FLEURY, A.; FLEURY, M.T. 2003. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. *Gestão & Produção*, 10(2):129-144. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2003000200002>
- GARCIA-PARPET, M.F. 2004. Mundialização dos mercados e padrões de produção: vinho, o modelo francês em questão. *Tempo Social*, 16(2).

- GLASER, B.G.; STRAUSS, A.L. 1967. *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. New York, Aldine Publishing Company, 271 p.
- GOULART, L.; BRASIL, H.V.; ARRUDA, C. 1996. *Internacionalização das empresas brasileiras*. Rio de Janeiro, Qualitymark, 185 p.
- GRANDORI, A.; SODA, G. 1995. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. *Organization Studies*, 16(2):183-214. <http://dx.doi.org/10.1177/017084069501600201>
- GULATI, R. 1995. Social structure and alliance formation patterns: a longitudinal study. *Administrative Science Quarterly*, 40(1):619-652. <http://dx.doi.org/10.2307/2393756>
- HITT, M.A.; IRELAND, R.D.; HOSKISSON, R.E. 2002. *Administração estratégica*. São Paulo, Pioneira Thompson Learning, 550 p.
- HUMAN, S.E.; PROVAN, K.G. 1997. An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing network. *Academy of Management Journal*, 40(2):368-403. <http://dx.doi.org/10.2307/256887>
- JOHANSON, J.; MATTSON, L 1988. Internationalization in industrial systems: a network approach. In: N. HOOD; J. VAHLNE (eds.), *Strategies in global competition*. New York, Croom Helm, p. 303-321.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J.E. 1977. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1):23-32. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
- JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. 1975. The internationalization of the firm: four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 1:305-322.
- JOHNSON, H. 1985. *The world atlas of wine*. New York, Simon and Schuster, 576 p.
- LAM, W.L.; WHITE, P.L. 1999. An adaptive choice model of the internationalization processes. *The International Journal of Organizational Analysis*, 7(2):105-34. <http://dx.doi.org/10.1108/eb028896>
- LEONIDOU, L.; KATSIKEAS, C.S.; PIERCY, N.F. 1998. Identifying managerial influences on exporting: past research and future directions. *Journal of International Marketing*, 6(2):74-102.
- LORGA, S. 2002. A internacionalização e os mecanismos de cooperação em redes na Vitrócrystal - ACE. Workpaper 02-002. Faculdade de Economia e Gestão. Universidade Católica Portuguesa, 31 p.
- LUNDVALL, B.A. 1992. *National innovation systems: towards a theory of innovation and interactive learning*. London, Pinter Publishers, 404 p.
- MAÇÃES, M.A.R.; DIAS, J.F. 2001. Internacionalização: estudo empírico no sector do vinho do porto. *Revista Portuguesa de Gestão*, 16(3):72-90.
- McDOUGALL, P.; OVIATT, B. 2003. Some fundamental issues in international entrepreneurship. In: UNITED STATES ASSOCIATION FOR SMALL BUSINESS AND ENTREPRENEURSHIP CONFERENCE, Madison, 2003. *Anais...* Madison, USASBE, p. 1-27.
- MELLO, L.M.R. 2008. Atuação do Brasil no mercado vitivinícola mundial: panorama 2007. Disponível em: <http://www.cnpuv.embrapa.br>. Acesso em: 10/10/2008.
- MONTAIGNE, E.; COUSINIE, P. 2005. Le marché mondial du vin en 2004. In: F. D'HAUTEVILLE et al. (eds.), *Bacchus: enjeux, stratégies et pratiques dans la filière vitivinicole*. Paris, LaVigne, p. 3-30.
- PENROSE, E. 1959. *The theory of the growth of the firm*. Oxford, Basil Blackwell, 272 p.
- ROCHA, Â. 1987. *Gerência de exportação no Brasil*. São Paulo, Atlas, 270 p.
- ROCHA, P.; VERDI, A.; FRANCISCO, V.L.F.S. 2007. Panorama da vitivinicultura. *Análise e Indicadores do Agronegócio*, 2(4):1-7.
- ROOLAHT, T. 2006. The company's involvement in international networks as an entrepreneurial decision. *Baltic Management Review*, 1(1):102-15. <http://dx.doi.org/10.1108/17465260610640903>
- ROSA, S.E.S.; COSENZA, J.P.; LEÃO, L.T.S. 2006. Panorama do setor de bebidas no Brasil. *BNDES Setorial*, 23:101-150.
- SATO, G.S. 2006. Vinhos brasileiros: é possível a internacionalização? *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, 1(1):243-259.
- SILVA, P.R.; VERDI, A.; FRANCISCO, V.L.F.S. 2007. Panorama da vitivinicultura brasileira. *Análise e Indicadores do Agronegócio*, 2(4):1-5.
- TERUCHKIN, S.U. 2005. *As estratégias empresariais para os vinhos finos no Brasil e no Uruguai: uma análise comparada*. Porto Alegre, Fundação de Economia e Estatística, 274 p.
- WELCH, L.S.; BENITO, G.R.G.; SILSETZ, P.R.; KARLSEN, T. 2002. Exploring inward-outward linkages in firms? In: S.M. LUNDAN (ed.), *Network knowledge in international business*. Cheltenham, Edward Elgar, p. 216-231.
- WINES FROM BRAZIL (WFB). 2008. Sobre o projeto. Disponível em: <http://www.winesfrombrazil.com.br>. Acesso em: 10/10/2008.
- WILLIAMSON, O. 1975. *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*. New York, The Free Press, 303 p.
- WILSOM, E.J.; WOODSIDE, A.G. 1985. Supplier choice strategies in industrialized nations. *International Marketing Review*, 2:75-79. <http://dx.doi.org/10.1108/eb008294>

Submetido: 06/09/2009

Aceito: 05/08/2010

#### MARLON DALMORO

Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Rua Washington Luiz, 855  
90010-460, Porto Alegre, RS, Brasil

#### MILTON WITTMANN

Universidade Federal de Santa Maria  
Rua Floriano Peixoto, 1184, Sala 500  
97015-372, Santa Maria, RS, Brasil